

320802

8
2g



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION
PLANTEL TLALPAN
estudios incorporados a la U.N.A.M.

“ EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SU
INTERRELACION EN LA ORGANIZACION ”

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a

GABRIELA ORIGEL ORTEGA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1987



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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.	
1.1 Antecedentes de la Empresa	3
1.2 Fines o Propósitos de la Empresa	6
1.3 Importancia del Departamento de Ventas	8
1.4 Marco Jurídico	13
CAPITULO II	
FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE VEN- TAS.	
2.1 Previsión	16
2.2 Planeación	17
2.3 Organización	21
2.3.1 Selección, Contratación y Capacitación del Personal de Ventas	25
2.3.2 Papel del Vendedor dentro de una Organi- zación de Ventas que Comercializa equi- po médico	34
2.4 Integración	36
2.5 Dirección	37

	Página
2.5.1 Supervisión de Ventas	41
2.5.2 Asesoramiento de Vendedores	45
2.5.3 Asignación de Cuotas	46
2.5.4 Sistema de Pago a Vendedores	48
2.6 Control	51

CAPITULO III

PLAN GENERAL DE ACCION

3.1 Pronóstico de Ventas	55
3.1.1 Importancia del Pronóstico	59
3.1.2 Métodos de Pronóstico de Ventas	61
3.2 Programa de Ventas	78
3.3 Políticas de Ventas	85
3.3.1 Fuentes de las Políticas de Ventas	86
3.3.2 Reglas sobre las Políticas	88
3.4 Procedimiento de Ventas	92

CAPITULO IV

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

4.1 Funciones Básicas de una Organización de Ven- tas	110
4.2 Estructura Orgánica del Departamento de Ventas	120
4.2.1 Organigrama del Departamento de Ventas.	127

	Página
4.2.2 Descripción de Funciones	128
4.2.2.1 Descripción del Gerente de - Ventas	129
4.2.2.2 Descripción del Gerente de - Ventas Local y del Gerente - de Ventas Foráneo	135
4.2.2.3 Descripción del Puesto Super visor de Ventas	136
4.2.2.4 Descripción del Puesto del - Vendedor	137

CAPITULO V

"ACEPTACION DEL EQUIPO CARDIACO Y DE DIAGNOSTICO HONEYWELL. EN EL AREA MEDICA PARA SU VENTA".

5.1 Introducción	143
5.2 Planeación de la Investigación	144
5.3 Modelo de Recolección de Datos	145
5.4 Cuestionario Piloto	147
5.5 Cuestionario Definitivo	150
5.6 Determinación del Universo y la Muestra ...	157
5.7 Método de Muestra	158
5.8 Tabulación e Interpretación de Datos	159
 CONCLUSIONES	 179
BIBLIOGRAFIA	183

INDICE DE ANEXOS

Página

CAPITULO II

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

EN EL AREA DE VENTAS

2.2	Planeación de Ventas	19
	Anexo No. 1	
2.6	Control de Ventas	53
	Anexo No. 2	

CAPITULO III

PLAN GENERAL DE ACCION

3.1	Pronóstico de Ventas	58
	Anexo No. 3	
3.2	Programa de Ventas	83 y 84
	Anexo No. 4	
3.3	Procedimiento de Ventas	104 y 105
	Anexo No. 5	
	Diagrama de Flujo de Orden de Ventas	106
	Anexo No. 6	

Director de Tesis

L.A. José Luis Robles Ramírez.

A mis Padres y Hermanos
que gracias a sus esfuerzos
y apoyo, pude hacer realidad
mi carrera profesional.

A mis Maestros con gratitud
por los conocimientos que -
supieron inculcar y fomentar
en mi, así como a mis compa
ñeros quienes me han honra
do con su amistad.

Mi reconocimiento a Angeles -
Carlón y al Lic. Javier Baeza
por la colaboración y ayuda -
que me brindaron para la rea
lización del presente Semina
rio.

INTRODUCCION

El desarrollo empresarial en México, se ha dado de forma muy especial, ya que, el avance alcanzado se finca principalmente en la pequeña y mediana empresa, situación que ante la crisis económica del país hace que éstas desaparezcan al no poder subsistir ante embate inflacionario.

Dada esta situación, el auge de las empresas transnacionales resulta de vital importancia para el país, dado que, - por su fuerte economía logran resistir la crisis económica - creando con ello un beneficio a México en cuanto a creación de empleos, inversión de capital y generación de divisas, - renglones importantes ante el bache económico en el que nos encontramos.

Cabe resaltar que el interés que demuestro ante el análisis de la importancia que el Departamento de Ventas tiene en una empresa de esta índole, es con el propósito de dar a conocer las experiencias para su aplicación en el desarrollo de las empresas nacionales.

Para llevar a cabo esta investigación, se empleará la - investigación documental, por medio de bibliografía sobre el tema de ventas y principalmente de la empresa; tomando al - Licenciado en Administración como el profesional idóneo para coordinar el área mencionada.

CAPITULO I

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

- 1.1 Antecedentes de la Empresa**
- 1.2 Fines o Propósitos de la Empresa**
- 1.3 Importancia del Departamento de Ventas**
- 1.4 Marco Jurídico.**

1.1 Antecedentes de la Empresa

La Empresa Honeywell, inicio sus operaciones en el año de 1885, con un inventor de Minneapolis, A.M. Burtz, que comenzó a fabricar únicamente con 6 empleados, un controlador automático de temperatura desarrollada por él.

En México Honeywell estableció operaciones desde 1947, siendo la primera subsidiaria de América Latina, en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. Meses más tarde, en el Distrito Federal se inauguran las oficinas de la empresa denominada Honeywell Brown, S.A.

Posteriormente, se inauguró la sucursal Honeywell en Guadalajara. Y la compañía francesa Compagnie des Machines Bull adquirió a su distribuidor en México, Equipos Contables Europeos, S.A., y formó la Compañía Bull de México, S.A.

Más tarde la empresa Bull de México, S.A., cambió su nombre a Bull General Electric, S.A.

Bull General Electric inauguró un taller de reparaciones en naucalpan, Estado de México.

En 1964 Honeywell cambió el nombre de su filial en México al de Honeywell, S.A. de C.V.

Para 1968 Honeywell inauguró en México el nuevo edificio de sus oficinas principales y se formó la División de Computadores. Dos años después en México se fusionaron las operaciones de computación de Honeywell con los de Bull

General Electric, formando la compañía "Honeywell - Bull, - S.A."

En la ciudad de México comenzó la fabricación de válvulas de gas con lo cual se obtuvo un incremento en las ventas.

Para el año 1976 se dieron varios acontecimientos importantes para la empresa. Se inauguró una planta en Chihuahua, México, donde se ensamblan productos de alta tecnología para exportar a Divisiones de Honeywell en los Estados Unidos y en Guadalajara se inauguró una nueva sucursal, la cual dió servicio a la región del pacífico.

A través del tiempo Honeywell fue adquiriendo más empresas, se fusionaron Honeywell y Snyneretek, Inc. Y se adquirió Spectronics Inc., fabricante de sistemas y componentes electrónicos y de fibras ópticas, la cual tenía una fábrica en ciudad Juárez, Chihuahua, México, las cuales pertenecen a Honeywell hoy en día.

En México otra nueva sucursal se inauguró en Mérida, Yucatán. Honeywell realiza otra adquisición Electrónics for Medicine, un fabricante de equipo monitor para diagnóstico médico, con sucursal en México, D.F., lo cual es una gran aportación para la medicina. También comienza la producción de Microinterruptores en nuestro país y la inauguración de dos grandes centros, El Centro de Entrenamiento y Demostración del TDC-2000 (Sistema de Control de Proceso basado en un microprocesador) y el Centro de Información Gerencial

(CIG) para uso interno de todas las operaciones de Honeywell en México.

La operación en México esta particularmente conectada - con estas investigaciones y con la fabricación de circuitos integrados por medio de la fábrica de Chihuahua, México, la que ensambla mucho de los componentes producidos en la planta de la "División Electrónica de Estados Sólidos" en Colorado Springs.

1.2 Fines o Propósitos de la Empresa.

Honeywell tiene como propósito acrecentar sus investigaciones tecnológicas, ya que éstas han sido la base del liderazgo de Honeywell en los mercados donde opera, permitiéndole a sus Divisiones ofrecer nuevas y eficientes soluciones a los requerimientos del mercado, así como ofrecer servicios y productos de la más alta calidad en todo el mundo de las áreas de proceso de información, automatización y control.

Honeywell desde sus inicios ha tenido como propósito, el difundir toda la gama de productos con los que cuenta, con el objeto de cubrir los principales mercados, así mismo busca asociarse con los principales fabricantes europeos de computadores y otros productos, como establecer sedes y sucursales en los países donde ha desarrollado sus operaciones.

También los fines de Honeywell se ven encaminados a la adquisición de otras compañías, con las que puedan acrecentar sus productos o ya sea perfeccionarlos, y con esto logren aumentar sus ventas. Es por ésto que Honeywell diseña, desarrolla, fabrica y comercializa internacionalmente sus productos y servicios.

Los objetivos típicos de la empresa son:

- "CRECIMIENTO DE LA FIRMA, UNA DIVISION, UNA LINEA DE PRODUCTOS O UN PRODUCTO.
- MAXIMIZACION DE LAS UTILIDADES A CORTO PLAZO.

- MAXIMIZACION DE LAS UTILIDADES A LARGO PLAZO.
- SERVICIO A LOS CLIENTES.
- INCREMENTAR EL TAMANO DEL MERCADO.
- AUMENTAR LA PARTICIPACION EN El MERCADO.
- LOGRAR EL LIDERATO EN LA INDUSTRIA". (1)

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

(1). Hartley. Robert F. "Administración de Ventas". Editorial Diana 1982. pp. 88 y 89.

1.3 Importancia del Departamento de Ventas

Antiguamente, la gerencia de ventas se dedicaba principalmente del reclutamiento, selección e instrucción de los vendedores, sin tomar en cuenta el entrenamiento sobre el terreno. La supervisión que realizaba la gerencia, implicaba una esmerada vigilancia sobre los vendedores para que una vez ganada su comisión no fueran a mal gastársela.

En cambio la gerencia de ventas actual cumple tres grandes funciones: Planteamiento, Organización y Administración de las Ventas. Un cambio reciente se ha incorporado a la actividad de ventas, como es la función informativa, esta función se comparte con la promoción y la publicidad.

Para el Director de Ventas en el caso de que realice una eficiente comunicación hacia todos los niveles será un factor determinante para que logre su éxito, ya que sabe que cuanto se logre no será sino el resultado de una continua información que es proporcionada por cada uno de los sectores.

En la actualidad se comienza a vivir en una década en la cual lo primero que debe hacer el gerente de ventas es cambiar, perfeccionarse y comprender que necesita de mayores conocimientos, responsabilidades y madurez para llevar a cabo mejor la función de ventas.

Es importante decir que los cambios socio-económicos y políticos en nuestro país tendrán una influencia decisiva en

el desarrollo del quehacer empresarial. Esta situación deberá ser enfrentada tanto por los propietarios como los profesionales de la gerencia de ventas, y habrá que crear un nuevo y distinto concepto para gerenciar.

A continuación menciono algunos de los cambios que se han registrado hoy en día en relación a la gerencia de ventas.

- "El Concepto Moderno de la Gerencia Comercial; éste se presenta debido a que no sólo debe haber unión en las funciones comerciales, sino que también debe existir integración en las operaciones de relaciones públicas, financiamiento y tráfico, con el objeto de obtener un mayor beneficio y por lo tanto crecimiento continuo de la empresa.

- Necesidad Mayor de Investigación; en la actualidad un buen ejecutivo de ventas deberá contar con datos más precisos para poder resolver con mayor facilidad los problemas que se presenten y contribuye a tener más oportunidades en el mercado.

- Mayor Hincapié en la Obtención de Beneficios; el último objetivo de un departamento de ventas anteriormente era el aumentar el volumen de ventas, en cambio actualmente el propósito del gerente de ventas, es dar un mejor servicio y obtener una utilidad determinada. Es mayor la responsabilidad que tiene el personal de ventas, ya que deberá de lograr aumentar los ingresos de la organización.

- Más Cambios en la Organización Comercial; uno de los

cambios ha sido la delegación de funciones, ya que el gerente de ventas no puede hacerse cargo de todas las operaciones del departamento, es por esto que se han creado diversos departamentos de cada una de las funciones requeridas como podrían ser publicidad, personal de ventas, relaciones públicas entre otras.

- Mayor Importancia de las Relaciones con los Distribuidores y Minoristas; los distribuidores y minoristas son y han sido un factor importante para el éxito de los programas mercantiles, es por esto que hoy en día se considera a los distribuidores y vendedores al por menor como miembros de la organización, tratando de darles igual trato y consideraciones que a sus empleados, y dándoles la oportunidad de que expresen sus puntos de vista a la gerencia.

- Mayor Consideración de los Puntos de Vista del Cliente; antes se elaboraba un producto y el departamento de ventas se encargaba de venderlo, sin saber si sería del agrado del consumidor. En cambio ahora se busca agradar al consumidor tratando de proporcionarle un producto que reúna las características deseadas como son calidad, precio, siendo ésta una responsabilidad que deben de llevar a cabo todos los departamentos que forman a la empresa.

- Personal de Ventas Más Eficiente; quizás sea este el cambio más beneficioso que se ha dado, ya que sin personal eficiente no se podría realizar ninguna actividad. Ahora se

busca con mayor interés al personal más adecuado para llevar a cabo la función de ventas, así mismo se ha hecho una necesidad el adiestrar y capacitar al personal, son mejores las prestaciones que se les ofrece, ocasionando con esto que haya más afluencia de personas que quieran realizar esta actividad.

- Descentralización de la Gerencia de Ventas; esta descentralización se originó debido a las muchas responsabilidades que tiene el gerente de ventas, por lo que se ha delegado tanto autoridad como responsabilidad a los gerentes de línea de productos, división y sucursal con el propósito de que realicen el trabajo de la manera más adecuada y eficaz posible. Con esto se le da mayor oportunidad y confianza al personal para que demuestre sus actitudes, creatividad e iniciativa. La ventaja de delegar la autoridad y responsabilidad del gerente de ventas por ejemplo: el gerente de línea de productos es quien conoce mejor las condiciones comerciales del área que tiene a su cargo, lo cual hace que tome mejores decisiones en el momento en que se le presenten problemas, pero también puede darse la desventaja de que este gerente no sea competente y tome una decisión inadecuada, esto puede evitarse si el gerente de ventas hace una buena elección de su personal.

- Mejores Relaciones con los Agentes de Ventas; el agente de ventas era considerado como máquina, y no tenía otro propósito que fuera el de vender, sin siquiera saber si

estaban satisfechos en su trabajo, ocasionándoles que tuvieran poco interés en la actividad que realizaban. En cambio - actualmente el gerente de ventas les brinda mejores oportunidades de progresar, dándoles confianza para que aporten nuevas ideas para realizar mejor la actividad de las ventas". -

(2)

Con el cambio no se ha desplazado el rol de ventas, sino más bien ha tomado una nueva dirección. En este nuevo rol de ventas, el departamento de ventas es quien deberá de descubrir su potencial de ventas, necesita saber quién podrá - ser el cliente, dónde está situado, cómo compra, cuáles son sus hábitos, qué compra, qué desea cuándo adquiere un producto y hasta qué punto han sido satisfechas sus necesidades - con lo que actualmente se le oferta.

1.4 Marco Jurídico

Corporaciones Separadas de Ventas.

Algunas corporaciones de ventas que trabajan productos de consumo que se distribuyen a nivel nacional, han formado otras organizaciones de ventas subsidiarias.

Una de las ventajas principales de tales corporaciones, es que realizan ahorros fiscales estatales en empresas extran jeras, es decir, establecidas en un estado diferente de aquel en que están operando. La mayor parte de los estados reciben un impuesto anual sobre las corporaciones nacionales y extran jeras, a base de algún tipo de evaluación de los bienes de capital. Cuando se trata de corporaciones extranjeras, el im puesto estatal se calcula a base del capital invertido en el estado que fija el impuesto.

Una corporación de ventas separada, que requiere mucho menos capital que la entidad productora matriz, estaría consiguientemente sometida a un impuesto inferior, por parte de los estados en donde opera, que la corporación matriz si se establece allí. La corporación de ventas tendría que pagar impuestos en todos los estados en que está establecida; pero como dichos impuestos se basarían en una capitalización menor de la corporación de ventas, se produciría economía en sus tasas fiscales pagadas.

Las otras ventajas importantes con las que cuentan las

corporaciones separadas de ventas son: la dirección de un control simplificado de gastos en la presupuestación de los costos comerciales; el esclarecimiento del procedimiento organizacional, al eliminar la confusión sobre responsabilidades por la separación de las ventas y la producción; la identificación de la función que compete a la organización de ventas; una administración de orientación mercantil en armonía con los objetivos de las ventas, con lo cual se logra mayor eficiencia en las operaciones, y la posible expansión lateral sin involucrar a la compañía matriz. Se logra una ventaja legal al establecerse en cada uno de los estados en que rigen leyes locales corporativas que permiten a la organización de ventas gozar de la protección de los tribunales estatales, con menores gastos e incomodidades posibles. Pero también es verdad que una corporación separada de ventas puede requerir de mayor trabajo burocrático y contable, además de los gastos de crear y sostener una entidad corporativa. Por otra parte, podría haber facultades de coordinación con la corporación matriz.

CAPITULO II

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE VENTAS.

2.1 Previsión

2.2 Planeación

2.3 Organización

2.3.1 Selección, Contratación y Capacitación del Personal de Ventas.

2.3.2 Papel del Vendedor dentro de una Organización de Ventas que Comercializa equipo médico.

2.4 Integración

2.5 Dirección

2.5.1 Supervisión de Ventas

2.5.2 Asesoramiento de Vendedores

2.5.3 Asignación de Cuotas

2.5.4 Sistema de Pago a Vendedores

2.6 Control.

CAPITULO II

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL AREA DE VENTAS

Para llevar a cabo el cargo de ventas, el profesional - en Administración cuenta con una herramienta muy útil que no debe pasar por alto, y me refiero al Proceso Administrativo, ya que es la base de cualquier actividad para lograr los objetivos propios, así como los de la Organización para la cual trabaja.

El proceso Administrativo según el Lic. Agustín Reyes - Ponce consta de las siguientes etapas:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

Que aplicadas a la actividad de ventas nos ayuda a dar los resultados óptimos para el bien de la empresa.

2.1 La Previsión

Si se desea llevar a cabo la acción de ventas, primero se deben fijar los objetivos que se persigan; éstos pueden - ser:

- a) Vender los productos en la cantidad adecuada, abasteciendo oportunamente a los mercados que cubre y buscando - otros.
- b) Proporcionar los productos al comprador en el lugar y en el tiempo solicitado.
- c) Adquirir a los vendedores con la experiencia requerida - según las normas del departamento de ventas.

Es importante analizar los factores que nos impulsan y limitan para lograr los objetivos preestablecidos y coordinar los medios con que se cuenta en distintos cursos de acción, tomando como base alguno de éstos para los objetivos. Cabe mencionar que en este paso siempre se correrá un riesgo para el profesional del área de ventas, pero es aquí que de acuerdo a las experiencias y a las habilidades con que cuenta, se eliminará en gran parte la incertidumbre y se logrará con mayor grado, certeza en los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2.2 La Planeación

La planeación es determinar ahora lo que se va a hacer en el futuro, es decir, decidir cual va a hacer el curso de acción a tomar. Por medio de la planeación, los recursos humanos y materiales de una empresa son dirigidos hacia objetivos comunes.

El objetivo principal de la Planeación de Ventas "Es el

proyectar las adecuadas cantidades y precios, como un modo de llegar a establecer pronósticos y presupuestos de ventas" (1)

Como mencioné anteriormente en esta etapa se debe fijar el curso de acción, que es en donde se establecen las políticas, los procedimientos, los presupuestos y programas.

La aplicación al área de Ventas, de los puntos anteriores serán de la forma siguiente:

a) Las políticas

El área de ventas en este paso debe elaborar un manual de Políticas de Ventas y darlo a conocer a todos los niveles del departamento, como a las principales áreas de la Organización para que la actividad de ventas se lleve de una manera adecuada y por otra parte no se afecte negativamente a las otras áreas con las que cuenta la empresa.

b) Los Procedimientos

Conjuntamente al manual de Políticas, se puede presentar un manual de procedimientos de ventas y dar a conocer los pasos por los que atraviesa una solicitud de venta y que se hace para llevar a cabo la distribución de los productos, asimismo, el tiempo promedio para la entrega de los pedidos solicitados.

c) Los Presupuestos

De acuerdo con las experiencias de años anteriores, así

(1). Leopoldo Barrionuevo. "La Gerencia de Ventas y la Mercadotecnia". Editorial Albon, - S.A. 1973. p. 43.

<u>Funciones Generales de la Administración</u>	<u>Proceso General de Planeación a Nivel de Empresa</u>	<u>Planeación Específica para el Gerente de Ventas</u>
	Establecimiento de los objetivos generales de la empresa	Fijación de los objetivos distritales y división de ellos en objetivos por territorios de ventas y cuotas de ventas, de acuerdo con el potencial de mercado y el pronóstico de ventas
	Evaluación de las oportunidades del mercado	
Planeación	Pronóstico de venta	
	Presupuestos	Formulación de presupuestos individuales de gastos, en línea con el total del presupuesto distrital asignado
	Desarrollo de un plan de acción	Orientar a los vendedores individuales para la creación de sus propios planes de acción para maximizar su efectividad
Organización y Dotación de Personal Dirección	Implementación	Organización y dotación de personal para cumplir los objetivos; supervisar a los vendedores para que cumplan sus planes de acción
Control	Control	Analizar el desempeño de los vendedores individuales con relación a los objetivos y planes de acción, aplicando acción correctiva cuando fuere necesario
	El proceso de planeación según se relaciona con las funciones generales de Administración y la función específica del gerente de ventas.	

como la información obtenida por el profesional de ventas, - es en esta etapa en donde se elaboran presupuestos de los productos que tiene la empresa, dándolos a conocer a la alta gerencia.

d) Los Programas

Para completar la etapa de planeación, es aquí donde se elaboran los programas de ventas, pronósticos de ventas, así como el análisis de los vendedores.

Los conceptos anteriores conforman la etapa de planeación y debe tomarse en cuenta su importancia, ya que de no ser así los objetivos de la empresa no podrán lograrse.

Existen varios tipos de planeación, como son la planeación a largo plazo, la cual se lleva a cabo a nivel gerencial; la planeación anual que implica objetivos, planes y pronósticos más específicos; y la planeación a corto plazo, más precisos serán los planes cuando más corto sea el período, por lo que la planeación más detallada deberá realizarse a corto plazo.

Cuando se realiza una planeación adecuada se dá como resultado economías en la operación debido a que se puede tomar el tiempo necesario para considerar los mejores métodos para las decisiones y las alternativas más efectivas.

Las funciones que debe llevar a cabo la Planeación de las Ventas son las siguientes:

- " - Determinación de políticas de ventas
- Desarrollar cursos de acción y métodos de venta
- Determinar los productos a vender
- Planear la venta
- Seleccionar canales de distribución
- Preparar estimaciones de cifras de ventas y del costo de la venta para un determinado período
- Prever las ventas y establecer las cuotas
- Determinar precios y condiciones bajo los cuales se llevan a cabo las ventas
- Establecer normas para obtener beneficios sobre los precios
- fijar los precios a los productos y preparar listas". (2)

Las funciones administrativas de organizar, proveer de personal eficiente y dirigir la organización, ayudan para implementar el plan. Finalmente se hace una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados y las normas de desempeño y se anotan las desviaciones que se presentaron para llevar a cabo una acción correctiva.

2.3 La Organización

En un organismo existen áreas distintas, pero con un fin común (objetivos) como lo son las áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Ventas, etc. Esto nos indica que a pesar de tener un fin común se realizan funciones distintas

(2). Ibid. pp. 43 y 44.

con objetivos diferentes, que si éstos se juntan llegan a una misma meta, a su vez ésto se aplica a nivel departamental, - es decir, en un departamento o área específica existe un número determinado de puestos con objetivos propios y funciones distintas unos a otros, pero al fin se persigue un solo objetivo.

En esta etapa precisamente se tiene que definir cada - puesto en cuanto a autoridad-responsabilidad, construirse y ordenarse y resaltar que cada función es complementaria de - otra, hasta llegar a la Dirección de esta área.

El Departamento de Ventas como parte de un organismo, - debe cumplir con este principio para lograr llevar a cabo su actividad satisfactoriamente.

Los principios de Organización, según el Lic. Agustín - Reyes Ponce y aplicados al área de Ventas son:

a) Principio de la Especialización

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza". (3) En el área de ventas y según el tamaño de la organización, se tiene personal especializado para determinado tipo de ventas, por - ejemplo para ventas locales, ventas foráneas, venta a un solo tipo de cliente, venta a varios clientes, etc., y como se menciona se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

(3). Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas II, Editorial Limusa, p. 213.

Se debe hacer notar que la especialización es conveniente cuando el personal acepta este tipo de situación, en caso contrario se caería en la monotonía y los resultados serían distintos a lo esperado.

b) Principio de Unidad de Mando

"Para cada función debe existir un solo Jefe". (4) En relación con el punto anterior existe una área encargada de vender determinado grupo de productos, reportando a un gerente de área, siendo éste el responsable de dirigir al grupo de personas encargadas de llevar a cabo las distribuciones y comercializaciones de los productos correspondientes y éste a su vez reportará al Director de Ventas y sólo éste podrá tener autoridad directa sobre el subordinado inmediato inferior, puesto que de otra manera surgirían conflictos graves, no llevando a cabo las funciones asignadas por dos jefes.

c) Principio de Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella". (5) Este punto aplicado al área de ventas, es de vital importancia para llevar a cabo la función de vender, puesto que la persona que vende debe tener autoridad suficiente para tomar deci

(4). Ibidem, p. 214.

(5). Ibidem, p. 215.

siones en el momento de asignar la venta a los clientes, puesto que tiene la responsabilidad de dotar de productos al solicitante y no suspender la distribución. Esta autoridad también está dada por el profesionalismo y experiencia que demuestra el vendedor para desempeñar sus funciones

d) Principio del Equilibrio de Dirección-Control

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando". (6) Para esta fase, en el área de ventas el director debe delegar las funciones operativas a los subordinados, éstos a su vez delegar las que consideren a los puestos inferiores, pero compartiendo la responsabilidad inherente a cada función.

La manera de delegar es conociendo la capacidad del personal con que se cuenta, supervisándolos y estableciendo controles para ajustar las desviaciones, y obtener los mejores resultados por medio de los subordinados con que cuenta la empresa u organismo social.

La organización de ventas está interesada en el personal de ventas. En aspecto de las relaciones con el personal, esta responsabilidad comienza desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal, hasta la valuación de su desempeño en las funciones que realizan, así como la fijación de medidas correctivas que se necesiten.

(6). Ibid. p. 216.

"El objetivo de la Organización de Ventas es desarrollar la fuerza de ventas a través de los canales establecidos, para lograr la transferencia de productos y servicios a los clientes a cambio de dinero, de acuerdo con las políticas y métodos definidos". (7)

Las principales funciones que debe realizar la organización de ventas son:

- Seleccionar y reclutar vendedores
- Analizar los requisitos del puesto
- Analizar las fuentes posibles de reclutamiento
- Entrevistar y examinar a los candidatos
- Obtener referencia y evaluarlos
- Formación de vendedores
- Orientar e instruir al personal de ventas.
- Equiparlos con material y ayuda de ventas
- Dirigir cursos de formación
- Entrenarlos sobre el terreno". (8)

2.3.1 Selección, Contratación y Capacitación del Personal de Ventas.

De las funciones que realiza la organización de ventas, una de las más importantes es la selección del personal, este personal se hará cargo de las zonas o territorios de ventas, así como de la realización adecuada de este trabajo y -

(7). Leopoldo Barrionuevo. "La Gerencia de Ventas y la Mercadotecnia. Edit. Albon, S.A. - 1973, p. 44.

(8). Ibid. p. 44.

de esta realización dependerá el éxito de la empresa para alcanzar los objetivos fijados, por lo anterior es necesario - llevar a cabo un buen reclutamiento que le permita a los gerentes de las diferentes áreas realizar una adecuada selección, por lo que es indispensable tomar en cuenta las siguientes características que se requieren de los candidatos:

- Tener buena presentación
- Escolaridad adecuada al tipo de productos que se comercializarán
- Actitud positiva hacia las ventas
- Poseer facilidad de palabra
- Temperamento extrovertido
- Experiencia en el ramo (en algunas empresas no es necesario).

Una vez efectuado el proceso de selección y entrevistas a los candidatos que más sobresalieron, se determina con tratar a aquellos que la gerencia de ventas considera que tu vieron mayores aptitudes para desempeñarse con eficiencia en el área de ventas.

El contrato se realiza a prueba de capacitación por el período que dure el adiestramiento otorgado por la empresa, se le asignará un sueldo fijo por el tiempo que labore, puede esto ocasionar que se efectue una mejor selección de aspi rante y por lo tanto una buena contratación por largo tiempo.

El personal de ventas que se haya seleccionado necesita

rá que se le proporcione cursos de capacitación con el propósito de prepararlos técnicamente, además de darles a conocer múltiples aspectos sobre la empresa en la que laborarán.

Dentro de un programa de capacitación se proporcionan los siguientes datos:

- "- Antecedentes de la empresa, su importancia del mercado, sus objetivos, política.
- Areas que se abarcan del mercado, competencia
- Detallistas y consumidores que adquieren el producto.
- Metas inmediatas y futuras de ventas.
- Estructura orgánica, administrativa de la empresa y jerarquización de funciones.
- Organizar conferencias sobre los siguientes temas:
 - * El producto como satisfactor social.- qué beneficio proporciona el producto al consumidor como a la empresa.
 - * Principios de Mercadotecnia en sus actividades y los beneficios que la misma le proporciona a la empresa, empleados y consumidores.
 - * Terminología y conocimiento total del producto o productos que maneja la empresa.
 - * Hábitos de consumo y técnicas para hacer cambiar la actitud de los consumidores. La interrelación entre distribuidores, detallistas, compradores y usuarios.
 - * Los procedimientos a seguir para la formación de la cartera de ventas, mantenimiento y la manera de acrecentar

la. Areas de ventas que le corresponden a cada vendedor. Presentación de los supervisores y de los sistemas de integración.

- * Explicar y enseñar las técnicas a seguir para llevar a cabo las ventas, es decir que metodología de ventas deberán emplear.
- * Proporcionar asesoría para mayoristas, detallistas y consumidores, de esta asesoría depende la continuidad de las ventas.
- * Política de ventas en relación a precios, descuentos, plazos de entrega, garantías, devoluciones, crédito, etc.
- * Prestar el servicio y la atención adecuada durante la transacción y después de ésta, con el fin de incrementar las relaciones con los clientes, así como aumentar el volumen de las ventas.
- * Material con el cual se auxilien en la labor de ventas y sistemas para asesorarse en la demostración, pueden utilizarse métodos audio-visuales, diapositivas y proyecciones". (9)

A continuación expongo un programa de capacitación que pueden llevar los vendedores que dirigirán su venta al área médica, tomando en cuenta algunos de los puntos mencionados anteriormente.

(9). José Manuel Hurtado y Leopoldo Hurtado J. "Administración de Ventas". Diagnósticos Administrativos por Computador, a.p, Primera Edición, 1978. p. 77.

El vendedor es la persona que llega directamente a los consumidores, distribuidores, detallistas, etc., y éstos se forman una idea de la empresa de acuerdo con la imagen que les deja el vendedor, es por esto que el entrenamiento del vendedor es muy importante, antes se creía que los vendedores que triunfaban en las ventas eran vendedores natos, dotados de una personalidad y de un talento natural para persuadir a los demás, cualidades que no se podrían adquirir con instrucción de ninguna índole.

Hoy en día el vendedor debe tener un conocimiento amplio del producto que vende, de la empresa que representa, de sus políticas y propósitos del mercado y de los métodos de distribución, incluso actualmente es necesario que el vendedor esté especializado en una rama determinada de la línea que representa, así tendrá una especialización completa y podrá desarrollar con mayor eficiencia su labor de venta por el conocimiento tan amplio que puede llegar a adquirir de sus productos.

El entrenamiento del vendedor que ha ingresado a una empresa que comercializa productos para el área médica, lo hará el gerente divisional que vaya a tener a su cargo al nuevo vendedor, la duración del curso variará dependiendo de los productos. Las líneas del área médica son muy especializadas y requieren en algunos casos conocimientos técnicos sobre sus productos y considero de gran importancia que el vendedor mientras más conozca su producto, más oportunidades

tendrá de triunfar en el campo de la venta.

Es necesario que el encargado de impartir el curso al nuevo vendedor, establezca un programa, el cual deberá seguir al pie de la letra con el propósito de llevar cierto orden y formalidad para llevar a cabo la preparación del nuevo vendedor, porque es importante que las personas que están tomando su curso de ventas, vean que hay organización en el sistema de entrenamiento.

Considero que los pasos que debe contener un programa de capacitación de vendedores son:

- Determinación de objetivos
- Contenido del curso
- Métodos de Instrucción
- Cuándo se realizará el curso
- Dónde se llevará a cabo el curso

A continuación me voy a permitir desarrollar los pasos anteriores para dar una idea más correcta de lo que es la capacitación de vendedores. En lo que se refiere a la determinación de objetivos; éstos deben ser concretos, claros y específicos, ya que es un curso especializado en una rama de terminada de la industria médica en nuestro país.

Es conveniente ahora ejemplificar este tema mencionado algunos objetivos específicos y relacionados con el ramo médico; éstos son: lograr que el vendedor capte todo lo que a ventas se refiere relacionado con el ramo y la división en -

la que va a trabajar, tener una idea clara de cómo logrará - incrementar sus ventas en la medida que se lo pida su jefe - inmediato, el dominio completo de la línea que trabajará, el conocimiento completo del mercado en el que se desarrollará, el conocimiento de políticas generales y de venta que tiene establecidas la empresa, conocer los planes de publicidad y promoción de ventas, así como conocer el tipo de clientes - que visitará.

El contenido de un programa de capacitación de ventas - queda sujeto a las necesidades de los vendedores, sus dificultades, las actitudes de los vendedores antiguos, el trato con los clientes y los productos que se venderán.

Para desarrollar un programa de entrenamiento hay que - averiguar en primer lugar; la necesidad que tienen los nuevos vendedores en cuanto a conocimientos y habilidad para - las ventas, en segundo lugar hay que incluir en el programa la información técnica y científica de la línea, los métodos y las ideas en virtud de los cuales pueda mejorarse la preparación técnica del nuevo vendedor, estos métodos pueden variar según la división a la que vayan a ingresar los vendedores, esto es debido a que la empresa relacionada con el área médica, tiene contacto con diferentes clientes, tales como - son los hospitales, clínicas y los distribuidores de éstos.

Los diferentes temas a desarrollar en el curso de entrenamiento a vendedores son: El conocimiento del trabajo y de las obligaciones de cada vendedor, así como el conocimiento

de la empresa, creo que son temas de interés primordial para la capacitación de vendedores.

El conocimiento del producto que se venderá, constituye un capítulo importante en el plan de instrucción, se le debe conceder una primordial importancia ya que de esto depende - en gran parte el éxito del futuro vendedor, el cual debe estar apto para contestar correctamente las objeciones y las - preguntas que le hagan, defenderse de la competencia y tener la confianza en su compañía y en sus productos.

Hay varios métodos de instrucción de vendedores, sin em bargo, dentro del ramo médico debemos considerar los mas convenientes para la mejor capacitación de los nuevos elementos en la fuerza vendedora de la empresa; dichos métodos son:

1) En primer lugar la instrucción en grupo; la cual comprende conferencias, demostraciones, discusiones, mesas redondas y presentaciones audiovisuales sobre los diferentes temas comprendidos en el programa de entrenamiento.

El método de instrucción en grupo tiene algunas ventajas sobre otros, como por ejemplo, el ahorro de tiempo, econo mía, mayor número de personas durante el entrenamiento y la facilidad para comprender los temas por los sistemas - que se sugieren.

2) En segundo lugar, el teatro de ventas que consiste en un diálogo entre un comprador y un vendedor, los cuales son representados por dos de los asistentes al curso y el con

veniente que todo el grupo incluyendo el instructor intervengan en dichas simulaciones, haciendo al finalizar de cada representación una crítica constructiva de las personas que intervinieron.

- 3) Por último quiero mencionar el método de capacitación denominado "sobre el terreno" que es en el cual el vendedor ya toma parte activa en la rutina diaria de trabajo, mediante la orientación y supervisión del gerente divisional el cual lo guiará, acompañará, encausará y orientará acerca de las técnicas adecuadas para cada tipo de cliente - que sea visitado. Este entrenamiento debe ser complemento de los descritos anteriormente, ya que es conveniente que después de cada ciclo de conferencia o de una teatralización de ventas; el nuevo vendedor salga y conozca los problemas con los que se va a encontrar. Para llevar a cabo lo anteriormente descrito es necesario realizar un buen - reclutamiento de vendedores y para esto se requiere de conocer las fuentes de reclutamiento con el fin de realizar una mejor selección de vendedores.

Las principales fuentes de reclutamiento de vendedores -- dentro del ramo médico son:

- a) Los empleos anteriores de los vendedores de la empresa proporcionan una clave para la fuente probable de donde se podrán reclutar nuevos vendedores.
- b) Los vendedores que estén trabajando en la empresa, son

- la mejor fuente de reclutamiento, ya que son los que están en contacto frecuente con otros vendedores y conocen su capacidad como tales.
- c) Los clientes de la empresa son también una fuente para conseguir nuevos vendedores, porque siendo especialistas en el ramo médico; son visitados por vendedores conocedores de los productos específicos.
 - d) Los anuncios en periódicos son el medio más común para reclutar personal de ventas. También son fuente de reclutamiento los colegios y las Universidades.

2.3.2 Papel del Vendedor dentro de una Organización de Ventas que comercializa equipo médico.

Entrando ya en lo que se refiere a la venta; este proceso se desarrolla en varias formas, debido a la gran variedad de productos elaborados y de los mercados de consumo en general, pero específicamente en el ramo médico el método más conveniente es a base de agentes vendedores, los cuales en su trabajo de ventas, deben seguir los pasos de:

Preparación de la Venta.

Se realiza dentro de la oficina, de acuerdo con una planeación de visitas y objetivos autorizados por su jefe inmediato, que en el caso presente es el gerente divisional, el vendedor prepara sus visitas, reparte sus horas de trabajo debidamente, lleva un control personal de sus visitas a sus

clientes y prospectos, el cual será revisado mensualmente - por su jefe inmediato y también consultará sus dudas y hará preguntas y sugerencias sobre sus clientes.

Introducción de la Venta.

Es el paso que se refiere a cuando el vendedor ha logrado entrevistarse con la persona que decide la compra; este paso no es fácil y el vendedor tendrá que usar la intuición y poder de convencimiento para lograr dicha entrevista, ya que la mayoría de los clientes antes de recibir al vendedor, mandan a otra persona que por lo general no decide la compra por lo que la visita no era lo efectiva que se necesita.

Presentación de la Venta.

Se refiere al hecho en el cual el vendedor muestra su producto; enunciando y explicando sus características con objeto de que su cliente decida la adquisición de su producto. Este paso es el más importante de todos los que sigue el vendedor para consumar la venta, porque una buena demostración al cliente que necesita su producto o equipo, hará que éste se interese, pudiendo ya ir encaminándolo hacia el siguiente paso que es la consumación.

Consumación de la Venta.

Es la meta del vendedor a la cual aspira llegar cuando inicia una demostración, sin embargo no es fácil llegar a la consumación y el vendedor tendrá que demostrar su calidad -

como tal, ya que es necesario que sepa el momento preciso para conseguir la firma de su cliente y es muy usual que por la confianza que se llega a tener con el comprador, no sea consumada la venta, el vendedor profesional no hace nunca demasiada confianza con su cliente, así como tampoco tratará con demasiada seriedad al cliente, porque tampoco de esta manera conseguirá el pedido.

El vendedor dentro del ramo médico es un elemento primordial para la organización de ventas, ya que es el que visitará los centros donde se requiere el producto, tales como hospitales, el vendedor representa todas las divisiones de la empresa cuando está con sus clientes, aun cuando su tarea fundamental es la de hacer ventas; frecuentemente tendrá que manejar quejas sobre los productos, cobrar cuentas morosas, llevar a cabo encuestas sobre el mercado, por lo tanto el vendedor es indispensable para la empresa y dicho vendedor como tal, tendrá que tener cualidades muy especiales para responder eficazmente a sus jefes y a su compañía.

2.4 La Integración de Ventas

Este punto es parte "Dinámica" del proceso administrativo, como lo menciona el Lic. Agustín Reyes Ponce, ya que es la parte que articula los elementos, "de lo que debe ser, con lo que realmente es", es decir, lo que se previó, planeó y estructuró de la empresa como es en realidad.

La integración es de importancia sobresaliente porque es la etapa en donde se coordinan los recursos necesarios para llevar a cabo los planes. Y es precisamente lo que se desarrolla en el área de ventas, integrar los elementos que intervienen en el proceso de ventas y que va desde la venta directa, la petición del crédito, el análisis y la orden de venta para dar un producto y proporcionar un servicio.

2.5 Dirección de Ventas

Es el elemento más trascendental de la Administración puesto que aquí es donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio del administrador.

El Director de Ventas es aquél que guía a sus subordinados, no ejecuta el trabajo, sino que es el que vigila que las cosas se realicen de acuerdo a los planes que estructuró y a los objetivos que estableció, por medio de la delegación de actividades y controlando a éstas.

Las fases de la Dirección son:

- Hacer una actividad y lograr resultados a través de otros.
- Establecer canales de comunicación a través de los cuales se ejerza control y se obtengan buenos resultados.
- Supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

La dirección de ventas está interesada en la orientación

y supervisión de los subordinados, y tiene como objetivo principal "el dar orientación y apoyo a los subordinados, así como realizar la supervisión del personal de ventas". (10)

Las principales funciones que debe realizar la dirección de ventas son:

"Control de los vendedores (supervisión).

Controlar las actividades de los vendedores, mediante supervisores de venta, asignarles zonas y metas; establecer medidas de ejecución de la labor.

Remuneración de los vendedores.

Establecer las bases para la remuneración del personal de ventas por sus servicios, seleccionar planes y administrar los.

Servicio de pedidos.

Suministrar información referente a demandas o pedidos, cotizar precios, documentar los pedidos, controlar cumplimiento de entrega.

Ventas propiamente dichas.

Conseguir pedidos, seleccionar compradores potenciales, mantener compradores y asegurar los pedidos". (11)

Antes de profundizar con respecto a la supervisión de -

(10). Leopoldo Barrionuevo. "La gerencia de Ventas y la Mercadotecnia". Editorial Albon, - S.A. 1973. pp. 44 y 45.

(11). Ibid. pp. 44 y 45.

ventas, menciono a continuación qué es una Venta y algunos tipos de venta que son realizados por los vendedores.

Definición de Ventas.

"Venta es la transferencia de propiedad de un producto de un comerciante o fabricante a un consumidor". (12)

"Venta es la acción que comprende el ofrecimiento de un producto con la esperanza de recibir un pago, o algo que tiene utilidad a cambio de él". (13) Según el Código de Comercio; Venta es un intercambio de satisfactores entre vendedores y compradores.

Tipos de Venta:

Auto-Venta; Se presenta cuando el comprador decide por sí mismo, sin que haya la presencia de un vendedor la fecha, el lugar, precio, cantidad y tipo de producto que desea comprar o adquirir.

Venta Persuasiva; En este tipo de venta, el vendedor por medio de argumentaciones válidas, trata de convencer al comprador para que adquiera el producto o servicio que se le ofrece.

Hay varias formas de Venta Persuasiva como son:

Venta a Nivel Industrial; Por lo general se refiere a equipos o insumos que el ramo industrial necesita para cum-

(12). Berthand R. Canfield. "Administración de Ventas". Editorial Diana, 1985. p. 19.

(13). Charles D. Schewe. "Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones". Editorial McGraw-Hill, 1982. p. 702.

plir sus objetivos, para el éxito de las ventas deberá seleccionarse un personal de ventas adecuado y proporcionarle capacitación constante. En este tipo de venta la labor de búsqueda de mercados y clientes recae en manos del Departamento de Ventas.

Venta a Canales de Distribución; Esta forma de venta - persuasiva se realiza hacia los distintos canales de distribución comercial (mayoristas, minoristas, detallistas) por lo que la venta no se realiza al consumidor directamente. - Los elementos de motivación en esta etapa son el precio, tiempo de rotación, calidad, etc. En este caso el personal de - ventas no se necesita que tenga preparación elevada, pero - sin embargo tendrán que conocer muy bien las características de los productos en competencia, así como suficiente preparación en la exhibición de los productos, de la política de zonificación que facilite la eficiencia en la atención de los canales que hacen llegar el producto al consumidor final.

Venta a Domicilio; También conocida como Venta de alta presión. Esta venta es difícil de llevar a cabo, debido a - que en el hogar difícilmente quien se encuentra en él, está preparado para comprar, además por otra parte la Ley de Protección al Consumidor ha impuesto barreras, como es el caso de arrepentirse en la decisión de compra, lo que ocasiona la cancelación de la venta.

Venta por Teléfono; La venta por teléfono sólo se mantiene, si se cuenta con una amplia cartera de clientes, ad-

quirida por mucho tiempo de trabajo, ya sea llevada a cabo - por vendedores o por campañas de publicidad o promoción. Una vez desarrollada brinda mayor productividad con personal de menor conocimiento, además se obtiene un menor costo operacional por hombre. Esto se puede lograr contando con la eficiente técnica de venta por teléfono que coordina tanto la venta persuasiva como la auto-venta.

Persuasión en el punto de venta; Este método se caracteriza en que el comprador es el que acude con la intención de comprar, y la función del vendedor es el orientarlo, motivarlo e informarle adecuadamente del producto o servicio, para que adquiera más productos de los que pensaba comprar.

2.5.1 Supervisión de Ventas

De acuerdo al proceso administrativo del departamento de ventas es indispensable analizar adecuadamente las funciones que lleva a cabo la supervisión de vendedores, ya que ésta es una de las actividades que generan mayor productividad y rentabilidad de la empresa.

La supervisión de ventas es muy importante, ya que conforme pasa el tiempo el nivel de preparación tanto cultural como académico del personal de ventas es mejor.

El vendedor desempeña su labor primordialmente en la calle y por lo general solo, es por esto que no tiene a nadie que verifique su trabajo fuera de la empresa. Es usual encon

trar vendedores que desempeñaban con gran habilidad las ventas, ser de pronto vendedores sin ambiciones y que ya no desempeñen bien su trabajo, debido a la mala o nula supervisión, ocasionando que la empresa no alcance las metas fijadas.

La supervisión de vendedores, es la meta principal de ésta, que el vendedor realice totalmente su trabajo, tanto en el número de visitas como en el volumen vendido.

Un buen supervisor es quien se preocupa de la calidad del trabajo, así como del incremento continuo de la productividad de sus vendedores, y debe de realizar los siguientes aspectos:

Reporte de Visitas del Vendedor; El vendedor realiza el reporte de cada una de las visitas que lleva durante el día.

Las ventajas que tiene el reporte de visitas para el vendedor:

- a) Le facilita la programación de sus visitas, ya que el vendador incluye en su reporte de el día de la visita programada, los futuros compromisos, con el cuál tendrá su guía de trabajo, así como el informe a la empresa de su labor. Por medio del reporte, el supervisor verifica si el número de visitas que realiza el vendedor guardan un adecuado orden del trabajo.
- b) Permite anotar el resultado de su actividad diariamente - facilitando su autoevaluación y autocontrol.

Un reporte tradicionalmente incluía los siguientes puntos:

- Nombre del Cliente
- Dirección
- Objetivo de la Entrevista
- Nombre de la Persona tratada
- Resultado de la visita
- Tiempo empleado en la entrevista.

Sin embargo, ha sido conveniente agregar al reporte un resumen final con el objeto de hacerlo más confiable, dentro del resumen puede abarcarse lo siguiente:

- Número de visitas en el día.- El supervisor llevará un registro acerca de cuales son los días en que el vendedor realiza sus visitas, con el propósito de decidir cuándo puede acompañarlo en su trabajo.

- Número de visitas productivas del día.- Se anotarán las visitas realizadas por el vendedor, pero sólo aquéllas que sí alcanzaron el objetivo, no propiamente la venta, sino el paso positivo que se efectúa para el logro de la venta.

- Número de visitas improductivas del día.- Esto indicará - tanto al vendedor como al supervisor, el tiempo desperdiciado por no haber realizado la meta establecida para la visita. Una visita es improductiva cuando; no es recibido el vendedor, no se encuentra el cliente o se perdió la venta.

- Tiempo promedio por visita productiva.- Este tiempo se calcula dividiendo el total del tiempo trabajado en el día entre el total de visitas productivas. Con este dato el super-

visor determinará qué vendedores a su cargo son productivos, y quiénes por el contrario desperdician su tiempo.

- Importe total de ventas en el día.- Por medio de este dato el supervisor conocerá la productividad del vendedor y podrá llevar estadísticas de cada uno de los vendedores para revisar si el calendario tiene alguna influencia en los resultados de su personal.

- Ventas acumuladas a la fecha.- Es difícil que un vendedor realice ventas todos los días, pero lo que le facilita al supervisor conocer el importe acumulado de las ventas para poder orientar mejor la supervisión.

Revisión de Reportes; Los vendedores deben realizar bien sus reportes, sin embargo, hay algunos vendedores que falsean la información anotada en el reporte, debido a esto el supervisor debe checar la veracidad de lo anotado en los reportes, realizando una selección al azar, de algunas visitas para ver si realmente fueron llevadas a cabo. Los vendedores por lo general los días que faltan son los lunes por la mañana o los viernes por la tarde. Para confirmar el supervisor debe llegar ante el cliente como si fuera un vendedor más, si el cliente demuestra no estar enterado, el supervisor deberá aclararlo primero con el vendedor antes de tomar una decisión.

Presentación del Vendedor en la Oficina; Los vendedores deben realizar las ventas fuera de las oficinas de la empre-

sa, y sólo estarán en la oficina al inicio y al término de la jornada, o cuando sea necesaria su presencia. Será responsabilidad de los supervisores evitar que los vendedores pasen más tiempo del necesario en la oficina, ya que esto provoca malos resultados.

2.5.2 Asesoramiento de Vendedores

Los supervisores no sólo verifican que los vendedores cumplan con su trabajo, sino también los asesoran y ayudan en la realización adecuada de las ventas. Por lo general los supervisores han sido buenos vendedores y cuentan con mayor habilidad y experiencia que los vendedores, es por ello que los conocimientos, experiencia y habilidad del supervisor deben ser transmitidos y encauzados al beneficio de la fuerza de ventas.

Si un vendedor cuenta con el respaldo de alguien que tiene mayor jerarquía y capacidad de decisión, logrará que el vendedor se desenvuelva con más confianza y seguridad al realizar su trabajo.

Organización de Clínicas de Ventas; Por medio de las reuniones que con cierta frecuencia tengan los supervisores y vendedores, se podrán mejorar las técnicas de ventas y mediante el intercambio de experiencias y prácticas se producirá una formación más completa y profesional de los vendedores. Estas reuniones se pueden realizar una vez por mes y de pre-

ferencia los viernes por la tarde, exponiendo temas como:

Análisis de los resultados del mes anterior; Exposición de los objetivos trazados por la empresa para alcanzarse en el mes en curso; Análisis de la posición de la empresa en el mercado en relación a cada zona o territorio en comparación con la competencia; Explicación y práctica de nuevas técnicas de ventas. Al realizar con frecuencia estas clínicas de venta, se notará un progreso que repercutirá en beneficio de los vendedores y de la empresa.

2.5.3 Asignación de Cuotas

Otros de los aspectos importantes de la dirección de ventas, es el que se refiere a la asignación de cuotas o volúmenes de ventas que tienen que alcanzar los vendedores en un determinado período, así como la distribución geográfica de los lugares en donde las cuotas de ventas deberán ser cubiertas.

Definición de Cuota de Venta y Territorio o Zona de Venta.

Cuota de Venta.- Es el volumen de unidades, que un vendedor deberá alcanzar en un período determinado y en una zona o territorio establecido.

Zona o Territorio de Venta.- Es el lugar o lugares en donde el vendedor deberá alcanzar el volumen asignado como cuota, por medio de la ejecución de su labor mercadotécnica de la venta.

La cuota como el lugar donde se deberá alcanzar ésta, deben ir de la mano, ya que hasta el mejor vendedor no podría realizar su trabajo debidamente, si no reúne los elementos de potencialidad y ubicación que le permitan lograr los objetivos.

Por medio de la Investigación de Mercados con facilidad se podrá determinar qué lugares o zonas reúnen los requisitos de potencialidad para alcanzar los volúmenes de ventas, deseados por los trabajos de los vendedores.

El registro de ventas por bloque geográfico es otro de los métodos utilizados para realizar una distribución adecuada de las zonas de venta y consiste en lo siguiente:

- 1) Se divide el área de distribución en pequeñas divisiones.
- 2) Después de efectuar la división geográfica se le señala a cada bloque un número que lo identifique.
- 3) Se diseñan unos formularios que contengan los siguientes puntos:

Número de bloque geográfico; ubicación mediante coordenadas en el plan; columna de ventas en unidades y valores, así como renglones para los doce meses del año, y uno para el total; revisar las facturas de ventas llevadas a cabo en los tres últimos años, anotando los importes vendidos en cada bloque geográfico, con el objeto de conocer cuál es el posible volumen de ventas a alcanzar en el período inmediato. A cierta cantidad de pesos o unidades posibles de ventas se

le asigne un valor en puntos, para que con esto se conozca - el valor potencial en puntos en cada bloque geográfico. Una vez conocido lo anterior se distribuyen los bloques entre - los vendedores de acuerdo a la cuota de ventas asignada, tomando en cuenta la ubicación, evitando que se presenten tras lados grandes del vendedor para sus visitas, que les ocasionen perder mucho tiempo de una visita a otra.

Este método coordinándolo con los estudios mercadológicos puede lograr más confiabilidad en los resultados. Lo que importa a toda empresa entre otras cosas son los pesos vendi dos. Debe tenerse presente que hay artículos que se estancan en la bodega por el alto grado de dificultad que tiene para su venta. Hay vendedores que buscan tener el menor esfuerzo y que encauzarán sus objetivos o cuotas de venta a aquellos pro ductos de menor grado de dificultad, provocando con ello que algunos productos tengan escasez y otros sobre inversión. Es por esto que la cuota debe coordinarse tanto en valores como en unidades, determinando la cantidad de artículos produci dos o distribuidos por la empresa.

2.5.4 Sistema de Pago a Vendedores

La remuneración al vendedor, es importante y básico para poder obtener mejores resultados en las ventas. El vendedor si se encuentra mal remunerado, no pondrá de su parte para cooperar con la empresa y por consiguiente las ventas se-

rán menores. Por lo que es importante asignar un sistema eficiente de pago, tanto en cuanto a su técnica como el monto de sus percepciones.

Para definir el monto de las remuneraciones que deba recibir un vendedor, dependerá del tipo de empresa y ésta deberá tomar en cuenta entre otras variables, el tipo de producto, a qué ramo está dirigido, grado de dificultad de la venta, políticas de sus competidores, etc.

A continuación menciono algunos sistemas de pago más usuales, así como el sistema de venta al que se recomienda su uso.

Sueldo Fijo.

Este tipo de sueldo es recomendable en las empresas o negocios en el cual se utiliza la auto-venta, ya que como mencioné anteriormente este tipo de venta es aquella en la que el vendedor únicamente se limita a orientar o entregar el producto seleccionado sin que influyan en la decisión de compra.

Únicamente Comisión.

Es frecuente encontrar vendedores que prefieren este tipo de pago, ya que mientras mayores sean sus ventas, se incrementarán mejor sus ingresos, pero por otro lado en la mayoría de las empresas no se tiene un ciclo de ventas alto, sino éste varía, unas veces es alto y otras es de baja produc

tividad. En este caso la situación no estaría en desventaja, si los vendedores previeran y tuvieran el hábito de ahorrar para subsistir en buenas condiciones económicas, ya que es sabido que si el vendedor tiene problemas económicos no va a rendir igual en su trabajo.

Este método es recomendable usarlo cuando se establecen contratos de comisión en donde se puede obligar al vendedor a que cubra un horario determinado.

Sueldo Fijo más Comisión.

Este tipo de remuneración a vendedores bajo relación de trabajo, es el más difundido, ya que reúne las mejores ventajas de los métodos de sueldo fijo y por comisión y elimina sus desventajas.

En este caso el sueldo fijo le brinda al vendedor la estabilidad en el ingreso y la comisión en cambio es la motivación que lo impulsa a buscar mayores ingresos por el esfuerzo e interés que pone él a la venta.

cuando el método de venta cae dentro de la persuasión (venta industrial, a canales de distribución, venta al consumidor, etc.) es recomendable emplear este sistema.

Otras Retribuciones.

Dentro de las solicitudes de ventas en los periódicos, es frecuente encontrar que les piden que tengan automóvil propio. Son pocas las empresas que retribuyen al vendedor en

los gastos que tenga sobre el uso de su automóvil en beneficio de la empresa. Sin embargo, hay otras negociaciones que ofrecen entregar periódicamente cierta cantidad para consumo de combustible, pero no piensan que no es el único gasto que puede tener un automóvil, de ahí que lo justo sería proporcionar al vendedor una cuota adecuada en relación al kilometraje recorrido al servicio de la empresa.

Los gastos de representación son otra remuneración que se les da a los vendedores. Esto es debido a que en ocasiones es necesario hacer invitaciones a prospectos clientes a desayunar o comer, evitando que sea el vendedor quien tenga que sufrir este gasto, y por otro lado, debe establecerse una política de autorización de las invitaciones, con el propósito de evitar abusos por parte del personal de ventas.

2.6 Control de Ventas

Esta etapa es la reguladora de los planes y actividades, ya que de acuerdo con los parámetros instituidos, se hacen las correcciones necesarias para reingresar a la ruta inicial o cambiar el curso de acción. En el área de comercialización se lleva a cabo por medio de reportes periódicos corregir las desviaciones, como es el caso de los reportes que se elaboran para conocer las utilidades mensuales que se han obtenido por concepto de determinadas ventas, así como los periodos en que las ventas son más altas, etc.

Estos controles son elementos que retroalimentan a la Dirección y así prever los resultados finales y compararlos con los objetivos, tomando decisiones adecuadas para corregir o asegurar la consecución de la meta fijada.

Es por esto que el último elemento o función del proceso administrativo, es sin duda el control, el cual tiene como objetivo, "el recibir, clasificar, controlar, registrar, dar curso y archivar todo el movimiento relativo a las operaciones de las ventas resultantes de informes de vendedores, - notas de pedidos, comisiones, facturas, notas de crédito.

Elaborar estadísticas comparativas de la acción de ventas por producto, zonas, clientes y vendedores. Controlar el cumplimiento de los presupuestos, y elaborar informes periódicos". (14)

Las funciones o actividades que deben llevar a cabo el control de ventas son: "Registro y archivo de pedidos y movimiento de ventas; mantener al día los registros para facilitar el normal funcionamiento, coordinación y control de las operaciones de venta.

Fichero de clientes; mantenerlo actualizado y ordenarlo, llevar fichas por cliente donde consten visitas, pedidos y toda información de interés.

Estadísticas y control de ventas; elaborar informes periódicos sobre resultados de actividades de ventas por pro-

(14). Leopoldo Barrionuevo. "La Gerencia de Ventas y La Mercadotecnia". Editorial Albon, - S.A., 1973. p. 45.

ducto, clientes, zonas y vendedores con relación a presupuestos". (15)

El control debe observar que los resultados se conformen a los planes fijados y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

	Planeación	
Funciones	Organización	
Administrativas	Dirección	Administración
Comunes	Control	
	Generación de ventas.	
	Imagen pública de la Compañía.	
Características	Independencia	
generalmente	de los puestos	Administración de
únicas de la	en ventas.	Ventas.
administración	Responsabilidades	
de ventas.	de un presupuesto elevado.	

Anexo 2 Hartley, Robert F, Administración de Ventas, Editorial Diana, p. 24.

(15). *Ibid.* pp. 45 y 46.

CAPITULO III

PLAN GENERAL DE ACCION

3.1 Pronóstico de Ventas

3.1.1 Importancia del Pronóstico

3.1.2 Métodos de Pronóstico de Ventas

3.2 Programa de Ventas

3.3 Política de Ventas

3.3.1 Fuentes de las Políticas de Ventas

3.3.2 Reglas sobre las Políticas

3.4 Procedimiento de Ventas.

CAPITULO III

PLAN GENERAL DE ACCION

3.1 Pronóstico de Ventas.

El pronóstico de ventas ha sido, en muchas ocasiones el factor decisivo entre el éxito y el fracaso de muchas empresas, y eventualmente está siendo cada día más importante en las actividades de los negocios modernos.

El pronóstico de ventas muestra cómo utilizar adecuadamente la información que puede haber disponible, con el propósito de hacer predicciones. Es muy útil para el hombre de negocios, no sólo para manejar su negocio, sino para evaluar futuras alternativas de expansión y diversificación. También es esencial para cualquier tipo de decisión de inversión, ya que éstas se basan principalmente en las expectativas de eventos futuros. El gran valor del pronóstico de ventas es tan obvio que ninguna persona relacionada con el campo de los negocios, se debe atrever a actuar sin un amplio conocimiento de las técnicas de pronósticos y su aplicación práctica a las funciones de la empresa.

La aceptación de la práctica de pronóstico de venta ha sufrido un cambio radical en los últimos años. Previamente, dicha práctica era conocida como una mera estimación rudimentaria de las ventas futuras, hecha por la alta dirección. Estaba limitada a muy pocas compañías grandes. Ahora se ha

convertido en una disciplina científica con reglas, procedimientos, fórmulas y métodos.

La incorporación y refinamiento de los métodos de pronósticos de ventas a las empresas modernas ha sido obligada por el constante desarrollo y crecimiento de los mismos negocios. Las actuales decisiones de negocios envuelven millones de pesos. Por lo mismo, el empresario quiere información con fiable para reducir las posibilidades de error, y en consecuencia, reducir el porcentaje de riesgo. También, el cada vez más competido mercado en el cual las empresas tienen que operar, hace más necesario y deseable un instrumento con el cual se puedan predecir más o menos las futuras operaciones de la empresa.

Aunque muchos métodos matemáticos y estadísticos han si do aplicados a los pronósticos de ventas, debemos considerar que la apreciación y evaluación personal de las cantidades - estimadas no se debe olvidar, ya que las fórmulas no toman en cuenta algunos factores incontrolables.

Pronóstico de Ventas puede ser ampliamente definido como la predicción de las ventas de una cierta empresa, basada en alguna información disponible. Esta definición incluye mu chos factores que juegan un papel importante en el pronóstico de ventas. Entre ellos, debemos mencionar el completo conocimiento y entendimiento de lo que ha sucedido en el pasado, lo que está actualmente sucediendo en la empresa y el -

por qué está sucediendo en esa forma. También el ambiente general en el que la compañía opera tiene que ser entendido. - Sólo cuando estos fenómenos son totalmente comprendidos, es posible predecir acertadamente lo que pasará en el futuro. - El pronóstico de ventas obliga a una empresa a estudiar cuidadosamente sus registros pasados. Esto se debe hacer para determinar tendencias pasadas y el patrón más probable para el futuro. El estudio del pasado también es necesario para detectar la existencia de algún patrón estacional regular. - Además, se debe hacer un análisis de los movimientos cíclicos pasados para el desarrollo de información adecuada que podrá utilizarse para predicciones futuras.

La determinación de tendencias, patrones estacionales, y ciclos requieren del estudio y conocimiento de elementos esporádicos y poco usuales. Un análisis de éstos, comparado con el estudio de políticas pasadas de la empresa revelarán decisiones buenas y malas tomadas por la administración. Dicho estudio puede aportar las bases para evitar los mismos errores en el futuro, y para continuar todas aquellas políticas que han demostrado éxito.

Otro beneficio importante del pronóstico es que obliga a la alta administración a analizar todos los factores externos que afectan a la empresa. De esta forma, los ejecutivos se mantienen constantemente al día en todo el ambiente gubernamental y social dentro del cual están continuamente tomando decisiones. El conocimiento del aspecto social y gubernamental

mental dentro del que opera la empresa es importante para la conservación de la empresa privada libre en un sistema democrático.

La meta final de cualquier pronóstico de ventas es siempre la misma, obtener la mejor estimación de las ventas futuras, contando con los datos actuales. Bajo esta amplia declaración, desde luego, hay ciertas preguntas de políticas generales que deben ser contestadas antes de que cualquier técnica o enfoque específico haya sido seleccionado.

3.1.1 Importancia del Pronóstico

La previsión de las ventas tiene un gran valor para cualquier empresa considerada como un todo, como una unidad de trabajo, y no únicamente para un Departamento en especial ya que tiene las siguientes ventajas:

1.- La previsión de ventas es un valioso elemento para tomar decisiones que afecten el presupuesto. Supongamos que una Compañía requiere cierto volumen de ventas para alcanzar beneficios, pero que las ventas futuras que prevé son insuficientes para lograrlos; se puede decidir por una campaña publicitaria o bien por bajar los precios para incrementar el volumen de ventas.

2.- Para el control de existencia. Cuando se prevén bajas ventas, puede decidirse tener pocas existencias para reducir los costos de almacenaje.

3.- Mejora el control de la producción por medio de un panorama más detallado del futuro. La previsión de ventas ayuda en que se mejora la eficiencia en el uso del equipo, evita innecesarias horas extraordinarias de trabajo, evita el almacenamiento del producto acabado, eleva la moral del empleado y reduce las suspensiones y reanudaciones de la fabricación que siempre resultan caras.

4.- La confección de una norma adecuada para la evaluación de regiones y vendedores. O sea, que sirve para fijar una cuota realista para cada zona y agente.

5.- Planear en bases realistas la expansión. Puede ser una necesidad el construir una nueva planta para satisfacer un aumento de la demanda a corto plazo. Pero puede constituir una buena inversión a largo plazo, ampliar las instalaciones si los costos de construcción son bajos.

6.- Una juiciosa distribución del dinero que debe gastarse en promociones de ventas y publicidad.

7.- Eliminación o sustitución de los productos que no dejen beneficios.

8.- Desarrollo de controles financieros eficientes.

9.- Establecimiento de directrices más eficientes respecto al personal.

3.1.2 Métodos de Pronósticos de Ventas

Métodos Subjetivos.

Los métodos subjetivos están generalmente basados en opiniones, conocimientos, experiencias y expectativas y son básicamente informales para la estimación de resultados. Esto no quiere decir que el pronosticador ignora la información estadística cuando prepara sus estimaciones, sólo quiere decir que dicha información estadística juega un papel secundario y que es utilizado como instrumento de consulta en el proceso del pronóstico.

El pronóstico subjetivo contiene un elemento que generalmente se pierde en las técnicas más sofisticadas, el sentir del mercado. Puesto que las proyecciones son generalmente preparadas por gente relacionada con los productos en cuestión, estos enfoques informales tienen la ventaja de incorporar ingredientes necesarios, tales como el sentir del mercado y el conocimiento profundo del producto, los cuales no son conocidos por los estadísticos o los investigadores.

El sentir del mercado y el conocimiento profundo del producto, son particularmente importantes en los pronósticos a corto plazo; o sea, aquéllos que van de uno a 3 meses y hasta un año. Los movimientos diarios en áreas específicas pueden ser observados y seguidos más de cerca por el personal de línea que por el grupo de asesoría, que usualmente es el responsable de la preparación de pronosticar objetivos de

tipo estadístico.

Los pronósticos tratados en esta sección, estimación de la fuerza de ventas y opinión de los ejecutivos, a menudo de sarrollan otra función. Son utilizados como puntos de chequeo de sentido común sobre otros enfoques más rebuscados. Los cálculos y estadísticas involucrados en el método objetivo pueden ser impecables, pero en algunas ocasiones basta sólo una mirada de alguien (por ejemplo, el gerente de ventas), para detectar alguna inconsistencia o algún pronóstico ridículamente elevado.

Estimación de la Fuerza de Ventas.

El más popular de los enfoques subjetivos es aquel que se basa en las estimaciones que prepara el agente de ventas sobre las ventas futuras de su territorio. Estas proyecciones se suman según los territorios y agentes que tenga la em presa, para llegar a la proyección total de las ventas de la compañía.

Se le da una forma a cada vendedor con un resumen de las ventas pasadas. Generalmente esta información histórica incluye varios trimestres, pero en algunos casos se incluyen hasta cinco años. Esto se hace con el propósito de darle al vendedor la perspectiva necesaria, y para proveerlo con una cifra base de la cual debe partir.

A menudo, la gerencia proporciona algunas otras guías útiles para mejorar la exactitud. Esto puede incluir un resu

men breve y general sobre la tendencia de los negocios en general, o pláticas individuales con cada agente, en el transcurso de la preparación del pronóstico o al momento de entregarlo. Se les pide a los agentes que hagan otras estimaciones aparte del volumen global de ventas. Así que, la forma típica que utiliza la gerencia para que los agentes preparen sus estimaciones, incluyen subdivisiones como tipo de producto, tipo de cliente, etc. Estas subdivisiones son desde luego, elementos necesarios para proyecciones a corto plazo, pero son igualmente importantes para checar la exactitud de las mismas. De esta forma las subdivisiones por territorio, productos, clientes no son otra cosa que tres formas diferentes de dividir las ventas globales. Para ser consistentes todas deben sumar igual que la global.

Entre las ventajas se pueden mencionar:

- Proximidad del mercado.- Los agentes de ventas son los que están más cerca del mercado y al mismo tiempo ellos son los responsables de producir resultados.

- Compartir la responsabilidad.- Este método hace al agente de ventas formar parte del equipo gerencial, puesto que se da cuenta que cualquier error en la preparación del pronóstico por parte de él, podrá obstaculizar los esfuerzos de ventas.

- Mejorar el conocimiento del mercado.- Los agentes de ventas son a menudo las mejores fuentes para localizar algu-

nos aspectos del mercado que pueden ser muy importantes y - muy difíciles de obtener.

- Reducciones de errores de muestreo.- Con este enfoque las proyecciones finales quedan basadas en un muestreo de opinión bastante amplio, minimizando así las áreas en donde - se tienen que estimar las ventas sin respaldo alguno.

Las desventajas son:

- Falta de entrenamiento.- Generalmente los agentes de ventas tienen muy poco entrenamiento en las técnicas de pronóstico de ventas. Aunque sean capaces de aplicar las tendencias generales de la economía a las ventas futuras, no tienen idea de cómo dichas tendencias se pueden relacionar con el potencial de las ventas, a menos que sean por corazonadas o intuición. Es justo mencionar que algunas compañías han tomado los pasos necesarios para corregir esta falta.

- Falta de información.- Los agentes de ventas no tienen el panorama necesario para preparar un buen pronóstico. Un agente de ventas determinado no tiene la posibilidad de - saber cuáles son las limitaciones de capacidad de la compañía o qué política de precios en particular será adoptada - por la gerencia. Al momento de preparar su pequeña parte del pronóstico, no hay posibilidad de que tenga a la mano todas las variables que influyen las ventas, a pesar de que cada una de éstas son necesarias para hacer pronósticos de ventas inteligentes y acertadas.

Igualmente en el nivel de los agentes de venta se sabe muy poco sobre los planes de publicidad y promoción. No hay lugar a duda de que los resultados de los agentes dependen en gran parte del tiempo y dinero que la compañía invierta en una campaña de ventas para algún producto en particular.

- Demasiadas partes.- Cuando en la preparación del pronóstico se utilizan muchos pronósticos pequeños, los errores se acumulan.

- Prejuicios.- Generalmente los agentes de ventas están influenciados y en ocasiones en alto grado por su optimismo natural. Por otro lado, la proyección de ventas puede estar por debajo de lo que el mismo agente estima, ya que piensa - que su pronóstico de ventas puede ser la base para su cuota de ventas.

- La falta de interés.- Los agentes de ventas no le dedican el estudio suficiente a los cuestionarios del pronóstico, ya sea por falta de tiempo o por falta de interés. Saben que se les paga por vender y que si hay algún error en su estimación, no es probable que les afecte directamente.

- Gastos Elevados.- El tiempo de los agentes de ventas es muy costoso. Cuando se considera el tiempo de los agentes dedicados al pronóstico, puede llegarse a la conclusión de que, es más costoso que si se responsabilizara de esa labor a un grupo pequeño de expertos.

Opinión de los Ejecutivos.

El segundo enfoque subjetivo para el pronóstico de ventas reúne a todos los gerentes de área o división, y algunos otros altos ejecutivos para que puedan estimar las ventas para el siguiente año a algún otro período. Estos estimados son estudiados, promediados y reconciliados a través de una sesión de estira y afloja de todos los ejecutivos hasta que sale el pronóstico de ventas final.

Esto no significa que se evita la perspectiva de las estadísticas. En casi todos los casos en donde se emplea este método de pronóstico, los diferentes departamentos operativos proporcionan a los ejecutivos la información necesaria sobre ventas, tendencias a la industria, de la economía, etc. La responsabilidad del pronóstico recae sobre el grupo de ejecutivos a quienes se les ha dado estos antecedentes estadísticos.

El método de la opinión de los ejecutivos ha sido elogiado también porque no requiere ni tabulación, ni procesamiento, ni análisis de estadísticas detalladas.

Otro factor positivo es que este método combina los puntos de vista de gente de diferentes temperamentos. Así mientras el ejecutivo de ventas tiende a ser optimista, el ejecutivo financiero es generalmente conservador. Al incorporar a ambos en el equipo de pronóstico, el peligro de excesos en cualquier dirección, se reduce considerablemente. En

algunas ocasiones es la única forma en que se puede enfocar el problema del pronóstico cuando no hay la adecuada información estadística disponible.

Desventajas.

- Desafortunadamente, los proyectos son más cualitativos de lo que debieron ser, debido a la falta de información adecuada, y generalmente esta falta de información es el resultado de la pasividad o flojera de muchos ejecutivos y empleados.

- Una de las desventajas más comúnmente mencionadas, es que la proyección final de ventas está basada principalmente en opiniones personales y no en hechos estadísticos. Esto es cierto en compañías en donde el método de pronóstico consiste en el juego de supuestos que hace cada miembro sobre las estimaciones de las ventas futuras.

Un ejecutivo fogueado no falla tanto en este juego de supuestos como se podría pensar. Es indudable que personas que han estado produciendo y vendiendo un producto durante muchos años han acumulado muchos conocimientos y pueden generalmente hacer estimaciones bastante acertadas sobre las tendencias de las ventas.

- Otra crítica a este método, es que sus resultados son a nivel global, y muy rara vez contienen las estimaciones por producto, por cliente, etc. La razón de esto es, que los ejecutivos no tienen el tiempo o la inclinación para preparar

pronósticos por producto cada período.

- Una desventaja final mencionada por algunos pronosticadores, es que el método de la opinión de los ejecutivos, divide la responsabilidad del pronóstico entre mucha gente. No se puede culpar a ninguno individualmente si la proyección sale equivocada. Por lo mismo, es probable que los participantes sean menos cuidadosos en su enfoque y menos honestos en la presentación de sus puntos de vista sobre las ventas futuras.

Métodos Objetivos.

Los métodos objetivos, son aquellos basados en cálculos estadísticos sobre información pasada para predecir el futuro.

Hay muchas técnicas objetivas que pueden ser aplicadas a los pronósticos de ventas, varían desde las más sencillas estimaciones aritméticas hasta los modelos econométricos altamente rebuscados.

En este caso, la exposición está limitada a unas pocas técnicas de pronóstico que son más simples y que han demostrado ser bastante confiables. No se necesita tener muchos conocimientos estadísticos o matemáticos profundos para entenderlas y se pueden aplicar fácilmente si se estudian y se comprenden los pasos básicos indicados.

Método de Series de Tiempo.

Este método resulta fascinante para la mayoría de los principiantes en materia de pronóstico. Está basado en simples fórmulas estadísticas fáciles de aprender. Se necesita una ecuación de pronóstico en la cual se substituyen unos valores. Se debe recordar que este método no debe ser el único a utilizar de tal forma que se excluyan todos los demás. Se deberá aplicar una combinación de métodos, o una nueva versión diseñada por el pronosticador para sus necesidades específicas.

El enfoque de pronóstico se basa en el método de los mínimos cuadrados. También se basa en la hipótesis de que los sucesos futuros seguirán el mismo camino que han seguido en el pasado. Asume una continuación de la tendencia y el pronosticador debe obtener una ecuación de pronósticos para ayudarse a proyectar la situación del pasado en el futuro.

Modelo Estacional.

El problema del pronóstico por medio de las series de tiempo se empieza a multiplicar cuando los elementos estacionales y cíclicos tienen que ser considerados. El conocimiento de los patrones estacionales es un factor importante en la planeación de los negocios. El conocimiento de que las ventas de flores serán elevadas en Mayo por el día de las madres le indica al florista que debe acumular para satisfacer la demanda. El conocimiento de los movimientos estacionales

le ayuda al administrador a evaluar la actuación pasada y presente de la empresa, y al mismo tiempo a dictar las políticas para el futuro. Así, por ejemplo, si en determinado año las ventas en el mes de Marzo estuvieron un 10% sobre las de Febrero pero un 20% abajo de lo que se había esperado en bases estacionales, el administrador debe investigar las razones y si lo cree necesario, debe hacer los cambios apropiados.

Cualquier pronóstico, ya sea del próximo mes o del próximo año, debe tener dentro de sí los elementos estacionales y cíclicos; el ignorarlos puede ser muy peligroso. El pronóstico del factor estacional es quizás un poco más sencillo que hacer estimaciones del ciclo, primeramente por la regularidad del movimiento pero también debido a los desarrollos logrados con las computadoras en los últimos años. La importancia del modelo estacional en el hecho de que dentro de un cierto período de tiempo, a pesar de que la tendencia general de las ventas sea ascendente, hay altas y bajas que tienen que ser pronosticadas para poder utilizar el pronóstico hasta donde sea posible. Esta técnica se usa para pronósticos a corto plazo. Este tipo de pronóstico de ventas estacional es realmente la forma más simple de proyección de series de tiempos, tiene muy pocos problemas y puede ser practicado rápida y fácilmente cada mes. Lo que es más, en períodos donde los cambios de tendencia y ciclo son pequeños, este es un método relativamente bueno para pronosticar.

Algunas veces surgen problemas, ya que no se puede pensar que la tendencia y el ciclo permanezcan sin cambios. Si el ciclo empieza en cualquier dirección (ascendente o descendente) el confiar en un simple ajuste estacional puede dar como resultado errores serios. También entre más lejos se interna el pronosticador en el futuro, es más difícil ignorar el ciclo o la tendencia. Un pronóstico del próximo mes no es probable que tenga un factor de tendencia o cíclico dentro de sí. Pero si el pronóstico es proyectado a seis meses, los resultados podrían ser más serios.

A continuación menciono brevemente algunos de los métodos de pronóstico más sofisticados que hay disponibles para el pronosticador. Debe tomarse en cuenta que estas técnicas requieren mucha más información de lo que pueda haber disponible o en el caso de que lo haya, se tiene que probar su exactitud. Estos métodos en general, incorporan información exterior lo cual puede ser relativamente complicada de preparar si se quiere obtener un buen pronóstico.

Estas Técnicas son:

Análisis de Correlación.

Correlación es la medida de la relación entre dos o más variables, un estudio de como ciertas variables (llamadas variables independientes) se asocian con un cambio de otras variables (llamadas variables dependientes). La correlación estadística, como se usa en pronósticos de ventas,

funciona basado en el mismo principio. La única diferencia radica en que el efecto que tiene una variable en otra es descrito en términos objetivos medibles.

El enfoque estadístico consiste básicamente en establecer las relaciones matemáticas entre las ventas que se tratan de pronosticar y algunas variables independientes que hay generalmente disponibles, o que por alguna razón son más fáciles de pronosticar que las propias ventas.

Hay algunas limitaciones importantes de la correlación, la más crucial es que es necesario asegurar que la relación entre las variables sea racional o de causa y efecto. Otro problema consiste en que la correlación utiliza la predicción de variables independientes, los cuales son muy difíciles de pronosticar. Un último problema es que la correlación presupone un número adecuado de observaciones para asegurar confiabilidad.

Correlación Múltiple.

En esta técnica se utiliza más de una variable explicatoria para predecir las ventas. La separación de las variables independientes es uno de los muchos usos de la correlación múltiple. Algunas veces se necesitan dos o más variables independientes para obtener una buena relación. Algunas empresas combinan el análisis de series de tiempo con la correlación introduciendo una tendencia, como una de las variables independientes. Este es un enfoque especialmente útil cuando

se trabaja con productos que van a ser introducidos por primera vez o que tienen una tasa de crecimiento muy rápida.

Correlación No-Lineal.

La relación no tiene que ser necesariamente una línea recta. Es posible, por ejemplo resolver problemas de correlación utilizando curvas exponenciales; parábola o cualquier otro tipo que pueda ser expresada en términos matemáticos. Muchas firmas han obtenido pronóstico muy confiable utilizando una combinación de diferentes variables, todas relacionadas a alguna forma no-lineal. Esto se conoce como correlación curvilínea múltiple. Como se puede esperar, la cantidad de cálculos y operaciones matemáticas es tan grande que puede lograrse mucho mejor por medio del uso de la computadora.

Suavización Exponencial.

Este proceso analiza concienzudamente toda la información que se puede obtener de los datos disponibles dentro de la empresa, por medio del uso de un tipo específico de promedio móvil ponderado. Este promedio de mayor valor a los meses más próximos y menos valor a los meses más lejanos. Se necesita el promedio ponderado más reciente de la demanda de la nueva (más reciente) demanda, considerando a ésta como "demanda de mercado" o "potencial de ventas". Puede no ser igual que las ventas porque la empresa no puede producir o distribuir los bienes en cantidad suficiente. Con este método se utilizan los datos históricos en la predicción del futuro.

Su principal desventaja es que no toma en consideración los cambios ambientales sino hasta después de que éstos han ocurrido. Se utiliza para periodos cortos, de unos meses o semanas, siendo útil para mantener bajos los inventarios y atenuar los requerimientos de producción.

Regresión por pasos.

Esta es esencialmente una técnica de correlación múltiple con una adición importante. El enfoque considera todos los posibles factores que influyan en las ventas, aceptando automáticamente aquéllas que no. En otras palabras además de considerar la relación entre cada variable independiente y las ventas, la regresión por pasos también considera las interrelaciones entre las variables independientes.

Construcción de Modelos.

Como la regresión por pasos, la construcción de modelos es, al principio un problema de correlación múltiple. Generalmente se usan más variables para resolver el problema. Lo que hace que este enfoque sea diferente de la correlación múltiple es que tres de esas variables no son lo que las estadísticas llaman variables independientes. Dichas variables están relacionadas o dependen de algunas otras variables en la ecuación. Es por medio de un sistema de ecuaciones como se determinan estas variables interrelacionadas simultáneamente. Dicho enfoque simultáneo necesita el uso de cuatro ecuaciones que incluyan las cuatro variables desconocidas.

Técnicas de Investigación de Operaciones.

Esta es la aplicación de métodos matemáticos sofisticados a la toma de decisiones en los negocios. Es la técnica analítica más nueva y probablemente la más prometedora de todas. Algunos de los instrumentos matemáticos utilizados en investigación de operaciones son: Programación Lineal, La Teoría de Queulíng (línea de espera), Teoría de Gance, Modelos de cambios de marcas, Simulación análisis Bayesiano y los Modelos de ajustes de existencias.

Encuestas en Muestras de Probabilidad.

Este sistema es utilizado principalmente para determinar las ventas de una compañía o para las ventas de un producto determinado; es decir, para determinar el potencial del mercado del mismo. Se estima por medio de muestras, el volumen total del producto de la compañía que sería consumido. Es una expectativa de consumo, usualmente para períodos muy cortos de unos 6 meses. Estas encuestas de muestras tienen como finalidad obtener información parcial del mercado que sea representativo del total del mismo.

Análisis de Tendencias y Variaciones Cíclicas.

Esta técnica se basa en el estudio de los patrones del pasado para analizar los factores básicos que causan fluctuaciones en las ventas y efectuar el cálculo de las tendencias de las ventas en el futuro.

Se obtiene el pronóstico de esta forma y se reevalúa de acuerdo a los cambios que se prevean. El punto de partida del análisis son los datos históricos de la empresa. Se determinan las tendencias y se identifican las fluctuaciones de tres aspectos principales: Los datos económicos fundamentales; Ventas de la Industria; Ventas de la Compañía. Generalmente se utiliza en empresas que tienen un largo historial de ventas y se miden en relación con los movimientos de otros indicadores económicos. Este método determina las tendencias y patrones de temporada y es útil para planeación a largo plazo, se utiliza para pronosticar a corto plazo, se complementa con otros métodos, ya que los datos no son los suficientemente precisos para basar en ellos las operaciones a corto plazo de la compañía.

Métodos Estadísticos de Pronóstico Adaptativo.

El pronóstico adaptativo se caracteriza por el uso de datos históricos de manera que pueden eliminarse ciclos de periodos intermedios y las fluctuaciones fortuitas. Permite utilizar la información más reciente de manera continua. Se calcula un promedio cargado del valor más reciente en una progresión de tiempo y otro más tomado del periodo precedente. Usos: Predicción de tendencias y pronósticos de corto al cance. En rasgos muy generales veremos dos métodos:

El pronóstico con promedios móviles. Este método se basa en el cálculo de un promedio ponderado de los datos ante-

riores y recientes. El promedio más reciente se corrige su-primiendo el valor ponderado de un valor anterior de las ven-
tas, y luego combinándolo con la nueva cifra de las ventas.
Es un proceso de restreo y suavización y sirve a la misma fi-
nalidad que la suavización exponencial. Se selecciona un pe-
ríodo igual a la duración promedio de las fluctuaciones cí-
clicas. Este período deberá ser lo más corto posible y más -
largo que los períodos de cualquiera ciclos de amplia oscila-
ción que se observen.

También se pueden llevar a cabo pronósticos por medio -
de:

Experiencias de ventas anteriores.

Muchas compañías basan sus cálculos de producción en -
las ventas logradas anteriormente. Esto debe tomarse en cuen-
ta, pero agregando otros factores que muestren la situación
y posibilidades del mercado, si se quiere sobrepasar la pro-
ducción anterior. Las ventas de varios años anteriores mues-
tran un promedio de la tendencia general. Las situaciones -
más actualizadas son mostradas por los resultados del año in-
mediato anterior en mejor forma. Por último, insisto en la -
necesidad de considerar otros factores, ya que los mismos mé-
todos y hombres pueden obtener en mismas zonas, diferentes -
resultados en distintas circunstancias.

Análisis de una línea de productos.

Se elabora un pronóstico de ventas para cada línea de -

productos, tomando en cuenta los datos de los pronósticos de asociaciones mercantiles y calculando la participación de productos en el total. Habrá que calcular también el crecimiento de las actividades de los consumidores de la línea de productos en cuestión.

Pronósticos de ventas basados en el potencial del mercado.

Consiste en estimar el potencial de compra del mercado de la empresa, es decir, de las perspectivas de compras de cada una de las principales compañías que consumen el o los productos de la empresa, para establecer un pronóstico. El cálculo se hace para cada cliente y se determina sus relaciones con la economía en general y los factores que más influyen sobre su actividad. Hay que hacer un análisis minucioso de muchos datos, como pueden ser, su capital, energía consumida, número de obreros, etc. Este método requiere conocimientos técnicos especializados.

3.2 Programa de ventas.

Según el Lic. Agustín Reyes Ponce nos define los "Programas como aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes". (1)

(1). Agustín Reyes Ponce. "Administración de Empresas". Primera Parte, Editorial Limusa, - 1985. p.174.

Los programas de ventas pueden dividirse en generales y particulares, y también pueden dividirse en programas a corto y largo plazo. Un programa a corto plazo abarca un periodo de un mes, dos, tres, seis y hasta un año. En cambio se considera programa a largo plazo el que abarca más de un año como por ejemplo, bienales, trienales, etc.

Los programas, así como los procedimientos deben de contar con reglas para su realización. La primera regla para llevar a cabo un programa de ventas se refiere, a que el programa debe ser aprobado por la dirección o gerencia de ventas, que es la máxima autoridad del departamento de ventas. Para conseguir la autorización del programa se necesitará tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Que el programa que se quiera realizar sea presentado con el propósito de despejar cualquier duda que tenga sobre la realización del programa.

- Los programas deberán presentar el costo que tendrá su realización, así como los beneficios que se esperan de ellos.

- Los programas no se pueden realizar sin determinar su duración, por lo que es necesario que se fije un período mínimo de tiempo en el cual se puedan obtener los resultados esperados.

La segunda regla menciona que las personas que elaboran el programa, deberán de tratar hacerle sentir a los jefes de

línea o la persona que habrá de aplicarlo, que el programa dará beneficios y resultados favorables en su realización.

Por último se tiene que tomar el momento que sea más adecuado para poner en marcha el programa, ya que de no ser así, esto puede provocar que al aplicarlo en un momento inadecuado se fracase, aunque sea un buen programa.

Los factores determinantes del volumen de ventas en cada una de las empresas se tienen, por regla general, el producto, la gama de productos, la configuración del producto, la marca, el símbolo de la marca, el embalaje, el precio, la organización de la distribución, el margen de beneficios, las zonas de ventas y de representantes, la publicidad y otras medidas fomentadoras de las ventas (formación de vendedores, concesión de premios, campañas de ventas), la consideración de determinadas influencias ajenas al mercado en sí, como prescripciones legales, fiscales, etc. Estos son los instrumentos de que dispone la empresa para encauzar la demanda en la dirección deseada. Estos constituyen, en primer lugar, el objeto del plan de ventas, cuyo resultado final es la determinación del volumen de ventas mediante la combinación de estos factores con la evolución de la demanda global y sectorial.

Hasta qué punto un plan de ventas constituye por sí mismo un instrumento para la influenciación de las ventas.

- La planificación de ventas convincente tiene por obje

tivo la utilización más amplia posible del potencial de demanda, situación que se encuentra con ventaja para alcanzar este objetivo en comparación con un abandono a la casualidad de la evolución de las ventas.

- La función del plan de ventas en la que se aprecia claramente la importancia que tiene la predeterminación de las ventas, simultáneamente a una fijación de los medios a utilizar, se encuentra precisamente en su función coordinadora del empleo de aquellos instrumentos de ventas disponibles.

- El tercer motivo para la caracterización del plan de ventas como instrumento de la política de distribución, puede considerarse aquella posibilidad creada por él con el fin de reaccionar más rápidamente a las variaciones que se den en el mercado.

Por último solamente mediante la fijación de un plan de ventas es posible determinar una previsión detallada y un control de ventas eficaz que pueden ser por su parte incentivo para una elevación de las ventas. Cuando un plan de ventas se ha preparado con el cuidado preciso, se presenta una previsión de ventas para todos los sectores, por ejemplo, para las zonas geográficas o distintos productos, que pueden alcanzarse casi con el mismo esfuerzo. Las desviaciones entre las ventas realmente alcanzadas y las fijadas en el plan pueden considerarse como una medida para calcular el rendimiento conseguido, datos que frecuentemente son necesarios con el fin de conseguir rendimientos aún más elevados.

Cuando se considera el plan de ventas como la copilación de todas aquellas consideraciones que señalan objetivos de ventas determinados, teniendo en cuenta una concreta definición de la carga de los instrumentos de la política de ventas, se deduce entonces su caracterización como instrumento de la política de ventas de las posibilidades creadas, y estas son:

- 1.- Para percibir un potencial de ventas existente y - aprovecharlo de forma óptima,
- 2.- Para coordinar convenientemente la utilización de - los medios de la política de ventas,
- 3.- Para reaccionar de forma rápida y apropiada a las - cambiantes condiciones del mercado, y
- 4.- Para servir como incentivo de elevación de las ven-
tas, mediante un sistema de provisiones.

El programa de ventas establecen lo que debe realizar - cada vendedor y cuándo debe hacerlo. Debe comenzar por defi-
nir al consumidor y clasificar al cliente; determinar el -
tiempo de ventas a emplear, para dedicar a cada producto o -
servicio clave de la línea y qué parte de la labor debe des-
tinarse a la búsqueda de nuevos clientes.

El programa de ventas se relaciona con el uso del tiem-
po, comparativamente con las principales actividades que el
vendedor ha de llevar a cabo en cada entrevista y acorde con
el reporte que debe presentar.

A continuación muestro un ejemplo de un programa de ven-
tas de un producto, con el propósito de que se comprenda me-
jor lo explicado anteriormente.

PLAN OPERACIONAL 1986

PLAN DE MERCADO-PRODUCTO

DIVISION RESIDENCIAL

S B U LINEA DE GAS

MERCADO FABRICANTES

PRODUCTO VS13041255

CS7111004

Q309A2715

Q314A6305

OBJETIVOS-META:

VENTAS POR \$200,504,390,000 y 103,000 UNIDADES

VS13041255, 27,000 Unidades CS7111004, 25,000 Unidades

Q309A2715, 30,000 Unidades y Q314A6305, 21,000 Unidades.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES:

	RESPONSABLE	FECHA INIC.	FECHA FINAL	COSTOS ESTIM.	NORMA DE DESEMPEÑO
<input type="checkbox"/> INVESTIGACION DE MERCADO	Gerente de Ventas	Agosto	Diciembre	-	Tamaño y Participación de mercado
DESCRIPCION: Conocimiento del Mercado de la vivienda y del Mercado de Calentadores Automáticos y Semi-Automáticos. Estadísticas de uso y Estadísticas de venta.					
<input type="checkbox"/> PRODUCTO	Gerente de Ventas	Agosto	Diciembre	-	Pronóstico de Ventas
CARACTERISTICAS: Válvulas Automáticas y Semi-Automáticas. Equipo Auxiliar y Pilotos					
<input type="checkbox"/> ESTRUCTURA DE PRECIOS	Gerente de Ventas	Julio	Diciembre	-	Lista de Precios Ventas semestral
ESTRATEGIA: Volúmenes de compra. Revisión Semestral tanto de costos como de precios de venta.					
Investigación precios de la competencia.					
<input type="checkbox"/> DISTRIBUCION	Gerente de Ventas	continuo		-	Cumplimiento de cuota venta y utilidades.
DESCRIPCION: Programación de Entrega mediante calendario a fábrica y almacén, servicio a clientes, crédito.					

PLAN OPERACIONAL 1986

DIVISION RESIDENCIAL

S B U LINEA DE GAS

MERCADO FABRICANTES

PRODUCTO _____

PLAN DE MERCADO-PRODUCTO

OBJETIVOS-META:

VENTAS POR \$200,504,390,000 y 103,000 UNIDADES

PROGRAMA DE ACTIVIDADES:

	RESPONSABLE	FECHA INIC.	FECHA FINAL	COSTOS ESTIM.	NORMA DE DESEMPEÑO
[] VENTAS	Gerente de Ventas	Continuo		-	Cumplimiento cuota de órdenes y Facturación
ORGANIZACION: Una sola persona en esta línea responsable por todos los aspectos de la misma.					
COBERTURA GEOGRAFICA: Cubre todo el País.					
[] PROMOCIONES	Gerente de Ventas	Febrero	Diciembre	-	Seminarios a Distribuidores de los Fabricantes
8 Seminarios con Distribuidores de los fabricantes, Congreso Asociación Fabricantes válvulas.					
Juntas Mensuales con Asociados					
[] PUBLICIDAD	-	-	-	-	-
[] EXPOSICIONES	-	-	-	-	-

3.3 Política de Ventas.

El Departamento de Ventas determina que se deben elaborar ciertas políticas que faciliten el cumplimiento de los objetivos de ventas. Se puede definir a las políticas como normas generales que tienen por objeto orientar la acción de ventas, dejando a los gerentes de venta campo para las decisiones que les corresponde tomar.

Las políticas de venta aplicadas correctamente son un activo tan importante que día a día más empresas administrativas, desarrollan y estimulan el uso de catálogos impresos describiendo las políticas de venta a los empleados y otras personas interesadas.

Creemos que toda política de venta contiene un principio y una regla general de acción, desafortunadamente en muchos casos las políticas impresas o verbales de algunas empresas únicamente indican las reglas generales de acción, sin mostrar los principios en los que se fundamentan.

La fijación de políticas de ventas es muy importante, pues evita la desviación de los cursos de acción previstos, indicando por qué ciertos principios deben ser seguidos, asegura la consistencia de la actividad del departamento de ventas, pues todas las actividades se fundamentan en los mismos principios básicos; ayuda al personal de ventas a tomar iniciativas correctamente pues cada uno conoce su trabajo, cuando no existen políticas de ventas bien definidas sobre deter

minadas cosas, los subordinados constantemente tienen que solicitar ayuda de sus superiores para la solución de distintos problemas por no tener bases firmes para resolverlos por sí mismos. En cambio, en una empresa donde las políticas de ventas están claramente definidas en todo el personal de ventas y la autoridad para la toma de decisiones ha sido adecuadamente delegada, los empleados se ven animados a tomar sus propias decisiones.

Las políticas de ventas determinan la acción a seguir - dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que la decisión contribuye para el logro de alguno de los objetivos de ventas. Las políticas de ventas tienden a solucionar problemas anticipadamente, evitar la repetición del estudio de los cursos generales de acción, y dan un criterio unificado a las operaciones de venta, permitiendo a los gerentes de ventas delegar autoridad sin perder el control.

Tanto las políticas de venta como los objetivos de venta guían el pensamiento y la acción del departamento de ventas, pero con una diferencia, los objetivos son las metas finales del departamento de ventas, en cambio las políticas canalizan las decisiones del personal de ventas para llegar a obtener estos objetivos.

3.3.1 Fuentes de las Políticas de Ventas.

Uno de los principales dilemas en la fijación de las -

políticas es de dónde surgen y cuáles son sus fuentes, me parece apropiada la siguiente clasificación:

- La alta administración del departamento de ventas: Es la planeación inicial que al establecer los objetivos de ventas del departamento, fija políticas de ventas para lograr - estos objetivos.

- Los altos ejecutivos del departamento a solicitud de sus vendedores. Hay ocasiones en cualquier empresa, en que un empleado al encontrarse con un determinado problema, encuentra una buena solución, que puede ser fuente de una nueva política de ventas.

- Políticas creadas por costumbre. Cada departamento de ventas llega a tener forma de pensar que llega a hacerse tradiciones, al repetirse una serie de veces una práctica determinada se puede convertir en una política habitual. Obviamente este tipo de políticas pueden estar basadas sobre principios muy poco sólidos, sin embargo, al llegar a los altos niveles del departamento pueden ser reestructuradas para llegar a convertirse en políticas de ventas muy efectivas.

- Políticas de ventas impuestas externamente. Existen numerosas políticas donde tanto los ejecutivos como los agentes de ventas no tienen nada que decir, son generalmente leyes y disposiciones gubernamentales a las cuales el departamento de ventas cómo la empresa se tienen que sujetar.

Las fuentes de políticas de ventas antes expuestas son

únicamente las que consideré más importantes, sin embargo toda persona que colabora o tiene algo que ver con una empresa comercial, puede en cierto momento participar en la fijación de las políticas del departamento de ventas.

3.3.2 Reglas sobre las Políticas.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, nos sugiere las siguientes reglas sobre las políticas.

De su fijación. Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir en la actividad de ventas, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

De su Difusión. Siendo el fin de las políticas de ventas orientar la acción es indispensable que sean conocidas debidamente por todo el personal de ventas, y que éste conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

- De su Coordinación. Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas de ventas, pues de otro modo pueden ser diversas y aún contradictoriamente aplicadas.

De su Revisión Periódica. Debe fijarse en término, en el cual toda política de venta sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo esté, o que se crea cubierta por las actuales o algún nuevo campo que carece en realidad de políticas de venta al respecto.

Considero también que las políticas de ventas deben de ser fácilmente comprendidas e interpretadas por aquellas personas afectadas por las mismas, pues una política de ventas escrita en un lenguaje ambiguo no es mejor que no tener política en ese sentido.

Tan importante como fijar las políticas de ventas es el explicarlas correctamente y su aplicación. La explicación de las políticas de ventas consiste fundamentalmente en asegu--rarse que todas las personas afectadas por las mismas las - comprendan perfectamente, si la política de ventas es correctamente comunicada al personal del departamento de ventas, y no es contradictoria con otras políticas de la empresa, entonces no debe haber problema en aplicarlas correctamente en su uso diario por el personal de ventas en la toma de diversas decisiones.

A continuación doy a conocer algunas de las políticas - de ventas que lleva a cabo el departamento de ventas de la - empresa Honeywell:

- El distribuidor queda autorizado para comercializar - los productos, dentro del área geográfica comprendida por dicho país.

- El distribuidor queda autorizado a vender los produc- tos asignados. Dicha relación de productos podrá ser modifi- cada por la empresa o por el distribuidor siempre y cuando - se haga por escrito y estén de acuerdo ambas partes.

De acuerdo con las condiciones de venta se formó la siguiente política:

- Los precios estarán calculados a la paridad monetaria indicada en las listas de precios vigentes; si al momento de su facturación la paridad resultare diferente, los precios - sufrirán el ajuste correspondiente.

Con respecto a las condiciones de pago Honeywell establece:

- Las condiciones de pago son treinta días contra fecha de recibo de nuestro equipo o material por parte del distribuidor, debiendo éste aceptar con nuestro equipo, la documentación (factura, etc.) correspondiente, se hará un cargo adicional de un tanto por ciento mensual por pagos efectuados fuera de estas condiciones. El descuento por pronto pago será de un tanto por ciento a unos días contra fecha de recibo de nuestro equipo o material.

En relación a las condiciones de crédito.

- El límite de crédito que Honeywell concede al distribuidor para el pago del precio de los productos conforme a lo expuesto anteriormente, no podrá en ningún momento exceder la cantidad que para tal efecto determine el Departamento de Crédito. Al cubrir el Distribuidor este límite, deberá pagar de contado el precio de los productos correspondientes a nuevos pedidos.

De acuerdo a lo concerniente con los inventarios se es-

tablece:

- El Distribuidor autorizado se compromete a mantener - en existencia, el equivalente a X meses del monto de la compra establecida en la política de venta de productos (cuota) al precio neto de Distribuidor, comprometiéndose asimismo a reportar a Honeywell el movimiento de las existencias, con - objeto de asegurar y agilizar la rotación de dicho inventa- - rio.

De acuerdo a las devoluciones:

- Honeywell no aceptará en ningún caso devoluciones de mercancía que no sean entregadas en sus almacenes, acompaña- - das de la factura respectiva y siempre que esta mercancía se reciba en perfectas condiciones de funcionamiento, empaque - original, bajo certificación de su Departamento de Control - de Calidad y/o Servicio, según sea el caso.

Sobre la Garantía y Servicio que proporciona Honeywell, se estipula lo siguiente:

- Honeywell garantizará sus productos por vicios o de- - fectos ocultos del producto, o por fallas técnicas debidamen- - te comprobadas por técnicos especializados de Honeywell, de acuerdo con las políticas de garantía de la compañía.

En ningún caso cubrirá esta garantía vicios, defectos o fallas, debido a uso o aplicación inadecuada de los produc- - tos o, en general, a otras causas distintas a las anterior- - mente mencionadas.

La política acerca de la no competencia se refiere:

- El Distribuidor se obliga a no comercializar productos equivalentes de marcas distintas a Honeywell. Por lo que se entiende que no venderá, promoverá ni distribuirá en forma alguna, directa o indirectamente aquellos productos que compitan directamente con los productos Honeywell, especificados en el contrato establecido.

3.4 Procedimiento de ventas.

"El procedimiento, son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa". (2)

Dentro de un manual de procedimientos de ventas es donde se dá a conocer cuáles son los pasos que se tienen que seguir para llevar a cabo una solicitud de venta, y qué se debe hacer para realizar la distribución del producto que se esté solicitando, así como el tiempo en que se entregará el pedido, cuáles son las condiciones de pago, la cantidad, el precio, etc.

Se podría considerar que la realización de un procedimiento de ventas requiere de la utilización de mucho tiempo, sin embargo, para el futuro este tiempo es recuperado, ya que por medio de la realización de un buen procedimiento de ventas se llevará a cabo un eficiente empleo de actividades

(2). Ibid. p. 172.

que logren resultados favorables para el departamento.

El Lic. Agustín Reyes Ponce nos expone que deben de emplearse tres reglas para la elaboración de un procedimiento:

- Los procedimientos deben ser elaborados por escrito, tratando de emplear gráficas con el propósito de explicar y enseñar mejor la forma en que deberán utilizarse en la actividad de ventas.

- Los procedimientos deben de ser revisados constantemente tratando de evitar que éstos sean obsoletos a las necesidades del departamento, así como de poca eficiencia. Es por esto que mediante la revisión periódica que se realice de éstos, podrán ser modificados o en su caso cambiados para beneficio del departamento, así como del personal que los lleva.

- Con frecuencia se cae en el error de duplicar la elaboración del procedimiento, lo cual ocasiona pérdida de tiempo, así como el empleo de personal de más, por lo que es conveniente que se encargue a una gerencia o en su caso a una persona de la realización del procedimiento, el cual será utilizado y aprovechado por todo el personal de ventas.

Para tener una idea más precisa veamos un ejemplo de la elaboración de una orden de ventas, así como el diagrama de flujo de la misma.

HONEYWELL, S.A. DE C.V.

MEXICO

PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Edición 1°Fecha Enero 1°, 1986

Aprobación Final _____

Hoja 1 De _____

ASUNTO: PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE LA ORDEN DE VENTA

Cobertura: Todo el personal de Honeywell, S.A. de C.V., Oficinas, Sucursales y Fábricas en toda la República.

Objetivo: Uniformizar el criterio para la elaboración de la orden Venta.

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. originador.	<p>El Depto. originador proporcionará los datos:</p> <p>a) Del cliente como son: razón social, dirección, ciudad, - z.p. y teléfono.</p> <p>b) Instrucciones de facturación, indicando a quién se facturará (nombre o razón social).</p> <p>c) El número de hojas de la orden de venta.</p> <p>d) El tipo de orden e instrucciones de embarque, indicando el tipo de que se trate, ya sea de entrada, adición, modificación o cancelación, según</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO (S) No.
División de Ventas y/o Depto. originador.	sea el caso.	
	e) Anotar el número de pedido del cliente y a falta de éste explicar motivo.	5
	f) Indicar fecha del pedido - del cliente.	6
	g) Condiciones de embarque y facturación. Marcar en el cuadro correspondiente las condiciones acordadas con el cliente.	7
	h) Tipo de venta. Marcar claramente el tipo de que se trate.	8
	DIRECTA.- Cuando el tipo sea LAB México	
	INDIRECTA.- Cuando el equipo o material sea LAB Fábrica o en su caso, LAB frontera.	
	i) Penalización por tiempo de entrega. Marcar el cuadro correspondiente. En caso afirmativo de multa, indicar claramente el límite máximo (en -	9

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. <u>origina</u> dor.	porcentaje) y detallar.	
	j) Industria y Territorio.- Po- ner los datos correspondientes, según se indica en los anexos I y II.	10
	k) Inspección. Indicar en el - cuadro correspondiente, si el - pedido requiere de inspección - por parte del cliente.	11
	l) Número de cuenta del cliente. Anotar el número de cuenta del cliente en cuestión. Este dato debe proporcionarse cuando se - trate de clientes que operan a crédito, aunque el cliente ten- ga un número de cuenta, no sig- nifica que su crédito esté <u>auto</u> <u>rizado</u> . Cuando se trate de <u>clien</u> <u>tes</u> cuyos pagos sean C.O.D. o - contado, (cuentas 45,000 ó - 55,000 respectivamente).	12
	m) Número de Vendedor.- Indicar claramente el número de vende-- dor y porcentaje que deberá -	13

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. <u>origina</u> dor.	acreditarse, así también indicar en caso de que haya otro vende- dor.	
	n) Condiciones de pago.- Se debe rá anotar claramente, las condi- ciones de pago acordadas (el Dep- to. de Crédito definirá las dis- tintas condiciones de pago que - operan en la Compañía). En caso de que haya algún anticipo. se - deberá anotar el número del che- que, la cantidad que ampara el - nombre del banco, el porcentaje y el número de la ficha de ingreso.	14
	o) Números de partida y código. Se deberá indicar con números - arábigos y en consecutivo todas las partidas. Referente al núme- ro de código, este espacio es pa- ra uso exclusivo del Depto. de - Control de Inventarios, quienes anotarán el número de código co- rrespondiente a las partidas que amparan material de <u>stock</u> .	15

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. <u>origina</u> dor.	p) Modelo y descripción. Indicar claramente el número de modelo o parte del material a surtirse; - anotando con letra legible la - descripción en Inglés del equipo especificado, teniendo cuidado - de no omitir los datos básicos - como pueden ser: rango, calibra- ción, números de escala y gráfi- ca, tags, opciones especiales, - etc. (dejar un renglón libre pa- ra propósitos de descripción - arancelaria).	16
	q) Anotar el mes y año en que se estima la entrega del equipo al cliente.	17
	r) Indicar el SBU, la división y la clase del equipo de que se - trate, así como su origen <u>marcan</u> do en la columna correspondiente según se trate (I) importación - (indicar la clave del proveedor, según los índices anexos), (L) si el material deberá comprarse	18

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. originador.	<p>a proveedores dentro del territorio nacional y (A) cuando se trate de material en stock. -</p> <p><u>NOTA.</u> En las compras locales - deberá indicarse: nombre, dirección del proveedor, tiempo de entrega, condiciones de pago, teléfono y persona con quien se estableció contacto.</p> <p>s) Cantidad, unidad, precio de venta, moneda y descuento. Se deberá anotar la cantidad de piezas a surtirse, indicando también el tipo de unidad de que se trate (ejem.: pieza, paquete, caja, metro, litro, etc.), así también, se indicará el precio de venta unitario y total, especificando el tipo de moneda y el porcentaje de descuento en cada partida.</p> <p>t) Precios de transfer, moneda y factor LAB. Cuando se trata de partidas de importación de-</p>	19
		20

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
División de Ventas y/o Depto. origina dor.	berá marcarse el precio uni- tario, el total, el tipo de moneda de que se trate, ade- más del factor LAB de cada - partida.	
	u) Anotar el nombre de la - persona que elaboró la orden de venta y la fecha de la - misma.	21
	v) Este espacio es de uso <u>ex</u> clusivo del supervisor o di- rector de la división corres- pondiente poniendo él la fir- ma y fecha de su autoriza- ción.	22
Precios, Costos y Facturación.	Esta sección pondrá el núme- ro de registro correspondien- te, así como el sello de en- trada, debiendo firmar la <u>or</u> den de venta la persona <u>auto</u> rizada para ello, en el <u>espa</u> cio correspondiente y que se localiza en la parte inferior de la misma.	4 y 23

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
Control de Inven- tarios.	Este departamento deberá che- car todas y cada una de las - partidas de la orden de venta, poniendo el código correspon- diente en las partidas que - sean de stock y firmando en - el cuadro que para tal efecto se encuentra en la parte infe- rior.	24
Tráfico	El Depto. de Tráfico firmará todas aquellas órdenes de ven- ta que contengan partidas de importación después de su aná- lisis y autorización.	25
Crédito y Cobran- zas.	El Depto. de Crédito y Cobran- zas firmará de conformidad pa- ra que la orden de venta sea registrada. Además, deberá - firmar de autorización cuando la orden de venta se pase a - facturar.	27
Servicio a Clien- tes.	Este Departamento deberá asig- nar el número de pedido a las órdenes de venta que contien-	28

RESPONSABLE	PROCESO	REFERIRSE AL (OS) CUADRO - (S) No.
Servicio a Clientes.	gan partidas de importación y locales. Así también, es responsable del control de todas las órdenes de venta registradas, debiendo proporcionar información sobre ellas a las personas autorizadas para solicitarla, así como a nuestros clientes.	
Control de Inventarios, Servicio a Clientes y Crédito y Cobranzas.	Los espacios de factúrese y - partida serán utilizados por - Control de Inventarios, Servicio a Clientes y Crédito y Cobranzas.	
Papelería y Servicios Generales.	Este departamento deberá de - cuidar los siguientes aspectos: a) La dotación oportuna de formas. b) El stock de formatos y su período de consumo. c) La buena impresión de dicho formato.	
Compras.	Este departamento deberá cuidar los siguientes aspectos:	

RESPONSABLE

PROCESO

REFERIRSE AL
(OS) CUADRO
(S) No.

Compras.

a) El mejor precio y las mejores condiciones para la compañía, tanto de todas las partidas locales como del formato - (orden de ventas).

b) Obtener como mínimo (3).
Tres cotizaciones de diferentes proveedores.

General.

Todos los Departamentos involucrados deberán de observar la distribución y llenado de cada una de las órdenes de venta, - así como el cuidar de no sacar fotocopias de la misma, ya que no tiene objeto tener archivos y controles propios.

Formará parte de este Procedimiento, el flujo de documentación anexo al mismo.

Honeywell, S.A. de C.V. HOJA REGISTRO No. GIRO

Cliente: 1-A FACTURAR A 2-B EMBARCAR A 3-D SELLO ENTRADA DE ORDEN 4

Dirección: DIRECCION DIRECCION CIUDAD Z.P. TEL. CIUDAD Z.P. TEL.

No. Pedido Cliente 5-E FECHA PRE. CIE. EMB. PARCIAL 6-F SI NO DIRECTO 8-H SI NO INDU 10-I TERRITORIO INSPECCION FACTUR. PARCIAL PAR. 11-E

Cuota Cliente 7-J 13-M 14-N 14-N 14-N BANCO 14-N FECHA INGRESO 17-F 28

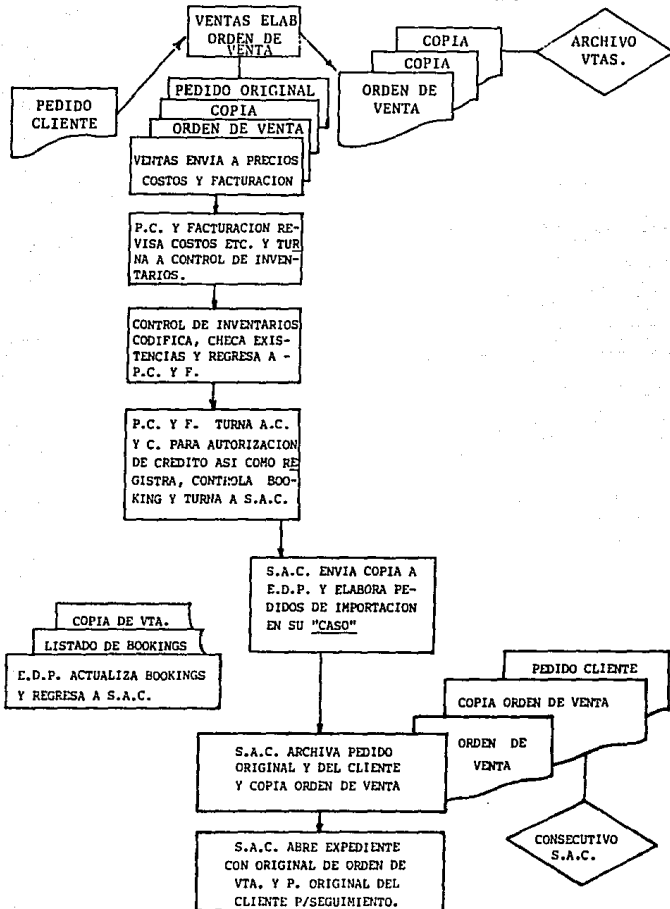
Part. No. No. de Código	MODELO Y DESCRIPCION	Fecha Entrega		ORIGEN	CANT.	UNIDAD	PRECIO DE VENTA		MON	DESCRIPCION DE TRANS. EN UNITARIO TOTAL	FACT. PAR. PAR. PAR.
		MES	AÑO				UNITARIO	TOTAL			
15-0											
16-P											
17-0											
18-R											
19-S											
20-T											
21-U											
21-V											
23											
24											
25											
26											
28											

ELABORACION NOMBRE DIVISION (FIRMA) PRECIO VOS. (FIRMA) CONT. DE INVENT. (FIRMA) TRAFICO (FIRMA) CREDITO (FIRMA) FACT. PAR. FACT. PAR.

FECHA FECHA Y FACTURACION FECHA FECHA FECHA FECHA FECHA FECHA FECHA

CLIENTE _____		No. PEDIDO DEL CLIENTE _____				1er. VENDEDOR _____		VENDEDOR _____		REGISTRO No. _____			
PART. No.	No. DE CODIGO	MODELO Y DESCRIPCION	FECH. P. ENTREGA	S. E. A.	ORIGEN	CANT.	UNIDAD	PRECIO DE VENTA		MON.	PRECIO DE TRANSFER.	MON.	FACT. L.A.B.
			MES AÑO	DIV.	CLASE			T. U. A.	UNITARIO				
	15-0												
		16-P											
ELABORO													
	FACTURESE	PART	FACTURESE	PART	FACTURESE	PART	FACTURESE	PART	FACTURESE	PART	FACTURESE	PART	FACTURESE

DIAGRAMA DE FLUJO ORDEN DE VENTA



CAPITULO IV

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

4.1 Funciones Básicas de una Organización de Ventas

4.2 Estructura Orgánica del Departamento de Ventas

4.2.1 Organigrama del Departamento de Ventas

4.2.2 Descripción de Funciones

4.2.2.1 Descripción del Gerente de Ventas

4.2.2.2 Descripción del Gerente de Ventas Local
y del Gerente de Ventas Foráneo

4.2.2.3 Descripción del Puesto Supervisor de -
Ventas

4.2.2.4 Descripción del Puesto del Vendedor.

CAPITULO IV

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial será más importante para su viabilidad que la función de ventas. Si no se contara con los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una empresa, no habría suficiente capital para apoyar al personal de producción, departamento de personal y ejecutivos de las oficinas, etc.

El departamento de ventas es quien se encarga de generar las ventas, por medio de la utilización del proceso administrativo como elemento determinante en la planeación, organización, dirección y control de las ventas, así como del conocimiento del consumidor y de la competencia. Además de saber que los productos que comercializa pasan por un control de calidad y reúnen ciertos requisitos para su aceptación en el mercado. Se tiene que hacer uso de publicidad y promociones para hacer llegar más directamente el producto al usuario, sin contar de que se requiere del cliente, revendedor, intermediario o detallista que es con quien negociamos y cuyo personal puede frenar la campaña mejor concebida.

En resumen una suma de esfuerzos inteligentes, coordina dos e integrados hacia un mismo objetivo, movidos por una misma filosofía, son el principio de una gigantesca obra, de

de una organización comercial o de ventas.

Para determinar bien que es una Organización de Ventas, es necesario mencionar su definición. A continuación mencióno dos definiciones del mismo autor realizadas en diferente año.

"La Organización de Ventas, es un proceso emprendido por la gerencia para dar autoridad, fijar las responsabilidades y garantizar la coordinación e integración de los intereses de cuantos tienen que ver con las ventas, de tal manera que se consiga una actividad eficiente en ella. La consecuencia de este proceso es la formación de una estructura de trabajo, en que los cargos de ejecutivos de ventas y los agentes vendedores están situados por categorías, cada uno de ellos al que está sobre él, con objeto de abrir canales de comunicación por donde fluyan las normas directrices y de conseguir una labor armoniosa y eficiente. Una organización fuerte de ventas requiere no sólo el proceso de la autoridad, sino el de su estructura orgánica, independiente de la una de la otra y en cada una con su función especial en la actividad de ventas considerada como un todo". (1)

"La organización de ventas, en un negocio de proporciones reducidas, toda la producción puede ser vendida por un solo individuo, sin necesidad de alguna organización comercial o de ventas. Pero, cuando se desarrolla el negocio, ya no hay suficiente con una sola persona para manejar todas -

(1). Canfiel R. Bertrand. "Administración de Ventas". Editorial Diana, 1960. p. 28.

las ventas y es necesario subdividir su trabajo y confiar parte de sus deberes a uno o más agentes de ventas. De esta manera surge una organización comercial". (2)

Mencionando lo anterior, es obvio que a medida que la empresa va creciendo, la gerencia de ventas va sintiendo la necesidad de especializar sus funciones y se ve obligada a delegar autoridad, a definir y repartir sus responsabilidades, a coordinar las actividades, evitando la duplicación de las tareas, a determinar las metas de la supervisión y el control, a establecer un sistema de canales de comunicación por los que fluyan las órdenes con el mínimo de fricción y de confusión y finalmente, a procurar el aumento de las ventas en el futuro.

Una vez dados estos pasos y tomadas las medidas necesarias, el personal de ventas responderá con mayor docilidad y cooperación hacia la dirección y tendrá mayor confianza y lealtad para con sus superiores, subordinando de esta manera su interés personal al bienestar de todo el grupo.

4.1 Funciones Básicas de una Organización de Ventas.

Las funciones básicas de una organización de ventas pueden clasificarse en tres categorías a saber:

- Funciones administrativas
- Funciones operativas
- funciones técnicas.

Las funciones administrativas comprenden los deberes de los principales ejecutivos de ventas, en cuanto corresponde a trazar las directrices de ventas, la planeación de la organización, su control y coordinación; valoración del rendimiento; estrategia de ventas y elaboración de programas.

Las funciones operativas serán los deberes correspondientes a los ejecutivos de ventas, subordinados encargados del campo mercantil; tales como gerentes de división, gerentes de distrito y sucursal y supervisores; los cuales están encargados de llevar a la práctica sobre el terreno las órdenes, controles y planes dictados por la gerencia general. Entre otras de sus funciones operativas se encuentran las de seleccionar vendedores, adiestrarlos, marcarles ruta, controlar su labor, estimularlos, dirigir la distribución del producto, cubrir territorios, rendir informes de las operaciones de ventas, etc.

Las funciones técnicas refiérese a las obligaciones que tiene el personal de ventas especializado de proporcionar asistencia y consejo a las funciones administrativas de los altos ejecutivos de ventas. Es decir, ayudar a determinar las necesidades de la empresa, localizar errores en la organización y ayudar a solucionar problemas específicos mediante estudios de mercado, análisis de ventas, estudios de distribución y estudios sobre impactos de publicidad.

En las grandes empresas, la estructura de la organización de ventas, está dividida frecuentemente en las tres -

agrupaciones mencionadas. La administración, compuesta por los gerentes generales de ventas; la técnica, integrada por especialistas en el ramo y la operativa, compuesta por ejecutivos y agentes vendedores en el terreno de operaciones. En compañías más pequeñas, en la que su fuerza de ventas no sobrepasa de los diez agentes, las funciones administrativas y las operantes o sobre el terreno son llevadas a cabo por el mismo gerente de ventas, sin necesidad de departamentos que se encarguen de ellas, y cada vez que las funciones técnicas se requieren, son por lo general llevadas por empresas especializadas que se dedican a este tipo de asesoría y en poca escala por el tiempo y costo que representan para la pequeña empresa.

Es indudable que estos tres tipos de funciones dentro de la organización de ventas exigen tres tipos diferentes de talentos ejecutivos. Así la labor administrativa requiere de hombres de mente científica, analistas para averiguar los hechos, e imaginativos, para elaborar los planes de acción, además de las características que se requieren para ser un buen administrador. La labor operativa, a su vez, necesita hombres con ímpetu, energía, magnetismo personal y entusiasmo. La función técnica, por otra parte, requerirá hombres de ideas, con talento, particularmente dotados para la investigación, el planteamiento y fijación de directrices. Es una evidencia que rara vez se encuentran estas tres capacidades en un solo individuo, de ahí el hecho que muchos

agentes vendedores con éxito fallan en puestos de tareas administrativas o técnicas.

Un punto importante en la creación de una organización de ventas, es la división de las funciones que competen a los miembros que la integran, distribuyéndolos en grupos especiales o departamentos con el objeto de determinar, especializar, controlar, coordinar y hacer más efectiva la actividad. Entre las posibles divisiones que pueden existir en una organización de ventas, se encuentran las siguientes: - la geográfica, la funcional, la de artículos y la de clientes. Indudablemente la empresa puede adoptar combinaciones de las antes mencionadas, según convenga a sus intereses y a los objetivos que persigue.

La División Geográfica.- Las empresas que trabajan a nivel nacional con frecuencia utilizan este tipo de división, con el objeto de lograr conocimiento inmediato de las condiciones locales, poder tomar decisiones rápidas en casos de emergencia, contrarrestar la competencia local más eficazmente, evitar los retrasos lógicos de la gerencia lejana y obtener un conocimiento más específico de las condiciones de ventas en cada territorio.

La división geográfica se determina por los territorios, en base a lo mencionado anteriormente, o bien por regiones ya predeterminadas o límites políticos de los estados.

La División Funcional: Este tipo es el más usual en aquellas empresas que distribuyen un solo producto o una línea de productos análogos; y consiste en dividir la organización de ventas en relación directa con las funciones que dentro de ella se desarrollan.

Entre las más comunes secciones en que suele dividirse una organización de ventas están las siguientes: publicidad investigación de mercados, personal, costo y presupuestos - de ventas, servicio mecánico, entregas y actividad de ventas. Estas secciones son establecidas por los altos puestos ejecutivos, después de haber estudiado y delimitado perfectamente sus actividades y responsabilidades.

Las ventajas que ofrece este tipo de división son: utilización de especialistas calificados para el desarrollo - eficaz de las funciones clave, supervisión y control más - sencillos, fijación más definida y concreta de responsabilidades, mayor rendimiento al limitar el número de funciones - que tiene que desarrollar un individuo y la separación de - las funciones ejecutivas y operativas.

La División por Artículos: Esta división es propia de empresas que distribuyen una serie de productos de carácter especializado. Se asignan a diferentes grupos la venta por separado del producto y las responsabilidades del planteamiento, investigación, práctica de venta a seguir y la responsabilidad misma de la venta del producto o grupo de productos que se les hayan designado. A la cabeza de cada sec-

ción hay un gerente de ventas, con su propio personal tanto de oficina como de vendedores que actúan por separado.

Las ventajas que ofrece este sistema, son el logro de una dirección y control de ventas más eficaz, la descentralización de la gerencia y la formación de mejores ejecutivos. Los inconvenientes de esta división, surgen de la dificultad de lograr una perfecta coordinación entre los gerentes de división de productos y la gerencia general, lo cual contribuye en muchos casos a la confusión y a los conflictos.

La División de acuerdo a los Clientes: Este tipo de división se da en las empresas que venden a diferentes tipos de consumidores. Cuando se vende a distintos tipos de compradores se establecen secciones en relación al cliente. - cuando son muchas las diferencias en los motivos y necesidades que mueven a los diferentes tipos de clientes para adquirir el producto, este tipo de división es el mejor medio para obtener un control más eficaz y conseguir un servicio más eficiente y adecuado para los consumidores.

Dentro de una organización comercial que maneja varios tipos de productos, es frecuente encontrar que el departamento de ventas esta organizado en divisiones o gerencias - que manejan una línea de productos con el propósito de obtener una mejor organización y control del mismo, delegando - las funciones y responsabilidades al personal adecuado, cumplir con los objetivos y políticas, tanto de la empresa como

del departamento de ventas.

Presento a continuación un ejemplo de como está formado el departamento de ventas que maneja varios tipos de productos y que distribuye estos en divisiones.

El Departamento de Ventas de la empresa "Honeywell" se compone de la rama de los sistemas de control de la corporación que provee de alta tecnología a seis mercados con Energía, Seguridad, Productividad, Ambientación, Servicios y Defensa.

La organización de alcance mundial diseña, fabrica y -comercializa sistemas, aparatos y componentes para el control automático de energía, equipo y procesos, mejorando la productividad para la gente y su capital. Los sistemas de control ofrecen también una amplia gama de servicios para la aplicación, mantenimiento y operación de productos de control.

Los sistemas de control se encuentran organizados en divisiones y centros especializados en productos para un determinado mercado. Las divisiones y centros de productos intimamente relacionados se encuentran aglomerados en cinco grupos, cada uno de los cuales está encabezado por un vicepresidente.

División Comercial.

La división comercial diseña, fabrica e instala sistemas de control para inmuebles comerciales, industriales e -

institucionales. Estos sistemas van desde aparatos de control básico de temperatura, alarmas contra incendios y de seguridad hasta grandes sistemas computarizados capaces de monitorear y controlar funciones complejas de los inmuebles a fin de reducir el consumo de energía, dar protección a la vida y a las propiedades, mejorar el control administrativo, aumentar la eficiencia del potencial humano y prolongar la vida de los equipos.

Centro de Controles Residenciales.

El centro de controles residenciales se especializa en el control de confort y sistemas de control de casas y comercios pequeños. Proporciona controles automáticos para todo tipo de sistemas y equipos de calefacción, de sistema de enfriamiento, de ventilación, de aire acondicionado, de refrigeración y control de humedad. Dicho centro fabrica y distribuye purificadores de aire electrónico y sistemas de control de olores.

El centro de controles residenciales le vende directamente a los fabricantes de equipo original y distribuidores comerciales que se dedican a surtir a residencias y pequeñas industrias.

Existe un centro de capacitación y adiestramiento técnico y de ventas para los representantes de ventas de la Honeywell en todas las líneas de productos del grupo residencial.

Centro de Productos Energéticos.

El centro de productos energéticos desarrolla y vende sistemas de control de energía (control terrestre ambiental) para aplicaciones comerciales en pequeños, tales como edificios de oficinas, bancos, restaurantes y supermercados.

Los productos los comercializa directamente los fabricantes, distribuidores y contratistas de equipo original.

El programa para especialistas en control energético - brinda un entrenamiento intensivo dirigido a contratistas y distribuidores comerciales en pequeño sobre la venta y aplicación de los sistemas de control energético.

Centro de Seguridad contra Fuego.

El centro de seguridad contra fuego elabora sistemas - programados de seguridad contra fuego para aplicarlas a la calefacción, tanto comercial como industrial. Dichos sistemas brindan seguridad en el funcionamiento de quemadores, - calderas y hornos en sistemas de grandes empresas, inmuebles y fábricas, plantas procesadoras y empresas de servicio - público.

División de Servicios a Inmuebles.

La división de servicios a inmuebles brinda servicio y mantenimiento y ofrece control supervisado sobre la base de instalación o entrega a los propietarios de inmuebles ya - establecidos y a sus agencias a fin de mantener o reparar -

los sistemas de automatización y control de los mismos. Esta división se especializa en servicios, sistemas y productos para inmuebles ya existentes, tanto del sector comercial, industrial, institucional como del gubernamental, a fin de mantener el confort, ahorrar energía y mejorar la productividad.

División de Servicios de Protección.

Los servicios de protección Honeywell brindan servicios de seguridad central a más de 71,500 negociaciones y casas particulares a través de 44 centrales. El líder en el campo de monitoreo computarizado de alarma. Los servicios incluyen la instalación, el mantenimiento y el monitoreo de alarma contra robo, incendio, asalto e irrigación contra incendios, aviso a la policía local, a los bomberos y demás autoridades y notificación a los suscriptores. Los sistemas de seguridad diurnos incluyen: sistemas de televisión de circuito cerrado y control de acceso.

División de Instrumentos Científicos.

La división de instrumentos científicos proporciona a la comunidad médica y tecnológica productos para diagnósticos, análisis y registro de valores críticos en funciones vitales del cuerpo humano, de una planta eléctrica o de un sistema digital de transmisión de datos. Dentro del grupo de instrumentos científicos para la medicina, Honeywell comercializa los registradores de precisión de alta velocidad

equipo cardíaco y de diagnóstico, registradores de datos y analizadores de interruptores de circuito.

División Micro-Switch.

La división micro-switch produce la línea más extensa de sensores standar y de tipo especial, así como de interruptores y controles manuales que existan en la industria. Más de 50,000 artículos diversos se venden a fabricantes de equipos originales y clientes diversos a través de una red mundial de ventas de la división y distribuidores autorizados.

4.2 Estructura Orgánica del Departamento de Ventas.

El Organigrama del Departamento de Ventas está formado por la Dirección del Grupo Residencial y de Componentes, de esta dirección dependen:

- Gerente Nacional de Ventas de la Línea Residencial.

Esta gerencia maneja y proporciona diversos productos como son los controles automáticos para calefacción, enfriamiento, ventilación, aire acondicionado, así como sistemas de refrigeración. Sus productos incluyen asimismo válvulas de control de gas entre otros.

Las funciones del gerente son la de presentar una imagen de la empresa mediante la atención a distribuidores y clientes; mantener la participación en el mercado de los

productos de la línea residencial, así como buscar nuevos - mercados; buscar, seleccionar, adiestrar al personal de ventas, así como marcar las rutas y zonas que deben llevar a - cabo, controlándolos y equipándolos; estimular y valorar a los agentes de ventas, organizar juntas de ventas; resolver los problemas que se presenten en la distribución física; - establecer contactos con los agentes de ventas, superviso-- res y clientes sobre el terreno, delegar la autoridad y asignar responsabilidades al personal.

Del gerente de ventas de la Línea Residencial dependen:

- * Un Ingeniero de Productos de la línea residencial, - el ingeniero tiene como función principal la de revisar y - supervisar el equipo y/o productos de la línea residencial para que se encuentre en perfectas condiciones con el propósito de que éstos sean distribuidos para su venta, sin que haya el riesgo de que sean devueltos; asistir a los cursos de capacitación que le asigne la gerencia, conocer las características y funcionamiento de todos los productos de la línea residencial.

- * Dos Ejecutivos de Cuenta de la Línea Residencial, - dentro de la gerencia de ventas son importantes los ejecutivos de cuenta, ya que ellos establecen contacto directo y - constante entre los distribuidores y la gerencia, para que se pongan de acuerdo sobre los productos que distribuirán al mercado; conocer las funciones y actividades de la gerencia

de ventas, así como la de los distribuidores y/o clientes y saber interpretarlas satisfactoriamente en ambas; el ejecutivo de cuenta tiene como función la de planear, organizar y coordinar el trabajo a fin de satisfacer los objetivos de ventas en base a la distribución de los productos; hacer invitaciones y recomendar las cantidades y modelos que se requiera adquirir de nuevo; llevar a cabo juntas con los distribuidores a fin de proporcionar información acerca de los cambios que puede haber acerca del producto, del precio descuentos, sobre facilidades en la forma de distribuirlos, etc.

* Un Ejecutivo de Venta de la Línea Residencial, el ejecutivo de venta tiene como funciones la de ayudar a la gerencia de ventas en la investigación de los mercados; planeamiento, desarrollo del producto; relaciones con los vendedores y búsqueda; selección, adiestramiento y supervisión del personal de ventas. Los ejecutivos de ventas analizan los problemas de ventas y recogen información sobre ellos, controlan y coordinan las operaciones comerciales, y valoran el rendimiento y desarrollo de las ventas; también se encargan de buscar nuevos clientes sin dejar de atender a los que ya se tienen.

- Gerente Nacional de Ventas de la Línea de Componentes.

El gerente de ventas maneja diversos productos como son controles de temperatura, alarmas contra incendios y

dispositivos de seguridad, así como grandes sistemas basados en computadoras.

Las funciones del gerente de ventas de la línea de componentes son la de mantener la participación en el mercado, definir el mercado externo y brindar apoyo técnico con el propósito de garantizar el uso adecuado de los productos; investigar y analizar el potencial de clientes y distribuidores prospectos; buscar, seleccionar, adiestrar a personal de ventas; marcar territorios de ventas; dar cuenta sobre las operaciones de venta; llevar a cabo juntas con los agentes de ventas, supervisores y vendedores, así como con los ejecutivos de venta para analizar el mercado y planear mejor las ventas que se lleven a cabo en los siguientes períodos; resolver problemas que se presenten en la distribución física; delegar autoridad y asignar responsabilidades al personal.

Del gerente de ventas de la Línea de Componentes dependen:

* Un Ingeniero de Productos de la Línea de Componentes tiene como función principal la de revisar y supervisar el equipo y/o productos de la línea de componentes para que se encuentre en perfectas condiciones con el propósito de que estos sean distribuidos para su venta, sin que haya el riesgo de que sean devueltos; asistir a los cursos de capacitación que les asigne la gerencia; conocer las característi-

cas y funcionamiento de todos los productos de la línea de componentes.

* Tres Ejecutivos de Ventas de la Línea de Componentes, el ejecutivo de ventas tiene como función la de ayudar a la gerencia de ventas en la investigación de los mercados, planeamiento, desarrollo del producto; llevar relaciones con los vendedores; les asignan a éstos las zonas y territorios que deberán cubrir; analizar los problemas de venta, así como buscar mejores soluciones sin afectar a los clientes; se encargan de buscar nuevos clientes, sin dejar de atender a los que ya tienen, así como de proporcionar constantemente buen servicio de venta y técnico.

La Dirección del Grupo Residencial y de Componentes - tiene bajo su responsabilidad las tres sucursales que se encuentran fuera como son:

- Gerente de Sucursal Mérida.

Las funciones del gerente en Mérida son la de establecer las políticas, los objetivos de venta, así como determinar cual es el volumen de productos a vender; marcar territorios y zonas de venta; seleccionar, contratar y adiestrar personal de ventas; dar cuenta sobre las operaciones de ventas realizadas en Mérida; proponer a la alta gerencia los cambios que se necesiten realizar en las normas prácticas y controles en los productos y en los procedimientos; presentar una buena imagen de la empresa mediante la buena aten-

ción a los clientes y del buen servicio técnico que se les proporcione.

- Ejecutivo de Cuenta de la Línea Residencial y Componentes de Monterrey.

Los ejecutivos de cuenta establecen contacto directo y constante entre los distribuidores y/o clientes de Monterrey y la Dirección del Grupo Residencial y Componentes; los ejecutivos de cuenta planean, organizan y coordinan las ventas con el fin de satisfacer los objetivos establecidos por la dirección del grupo; realizar juntas con los distribuidores a fin de proporcionar e informar sobre los productos, sus características, la funcionalidad, etc; mantener informada a la dirección sobre los nuevos distribuidores, así como de comunicar todas las operaciones comerciales; seleccionar y contratar personal de ventas, proporcionándoles capacitación adiestramiento y asignándoles las zonas o territorios que han de cubrir.

- Ejecutivo de Cuenta de la Línea Residencial y de la Línea de Componentes de Guadalajara.

El ejecutivo de cuenta de Guadalajara lleva a cabo las mismas funciones que el ejecutivo de cuenta de Monterrey.

- Vendedor Interno de la Línea Residencial y Componentes.

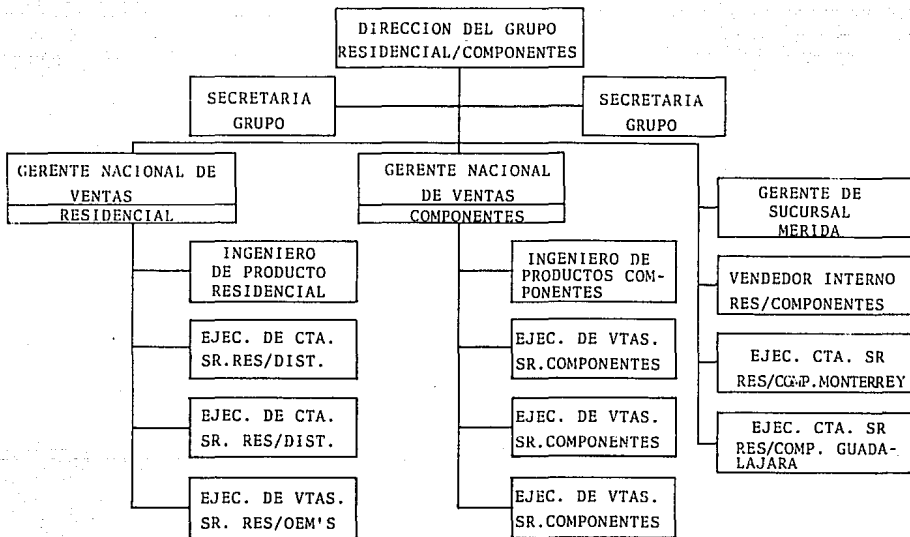
Este vendedor se encuentra en el Distrito Federal y tendrá como función, realizar las ventas de estas dos líneas

de productos; atender quejas de los clientes por algún mal servicio o apoyo técnico; llevar a cabo ventas a distribuidores, nuevos distribuidores, fabricantes de equipo original; planear y organizar las visitas; conocer los productos que ofrece, así como sus características, funcionalidad y precios; preparar reportes de las visitas, además de una lista semanal de rutas a seguir; realizar reportes de gastos semanalmente; asistir a los cursos de capacitación que establezca la gerencia dentro y fuera de ella; utilizar y elaborar registros de cada uno de los clientes que manejan.

- Dos Secretarias de Grupo.

La función que desempeñan es la de mantener la imagen del grupo; elaborar toda comunicación escrita elaborada por cualquiera de los elementos del grupo; optimizar la comunicación; clasificar la correspondencia tanto la que se envía como la que se recibe; llevar el control de los gastos relacionados al área de comunicación; control de los gastos internos del grupo en relación a vacaciones, capacitación, políticas de precios, contrato; asistir a cursos de capacitación para realizar su trabajo en microprocesador en el cual los resultados de su labor sean rápidos y mejor elaborados. Llevar una agenda y coordinación de juntas internas y externas; llevar control de las siguientes partidas: viajes, lar gas distancias, copiadora, papelería, kilometraje, gastos de representación, publicidad, convenciones; elaborar memorándum, cartas, telex, circulares, etc; recepción, análisis

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



y distribución de la comunicación.

4.2.2 Descripción de Funciones

La Administración del Departamento de Ventas es responsabilidad del gerente de la misma, quien junto con sus ayudantes, establece la organización, determinada los procedimientos, dirige al personal administrativo, celebra juntas, coordina el trabajo de los miembros del departamento, lleva registros de las ventas y asigna tareas a los jefes de las secciones administrativas.

Personal de Ventas.

El gerente de ventas y sus ayudantes en la organización de línea son responsables de buscar, seleccionar y adiestrar a los vendedores, así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control. La gerencia de ventas debe determinar la amplitud de los territorios de los diversos agentes, y ayudarlos a cubrir con eficiencia sus zonas y a emplear su tiempo con el mayor beneficio para ellos y para la empresa. Las metas de las ventas son establecidas para cada persona por la gerencia de las mismas.

La descripción y análisis de puestos viene siendo la plataforma que va a servir de punto de partida a varias actividades básicas de la administración de personal. Es la base principal y fundamental de la selección de personal, ya que el jefe de personal se basa en ese análisis para ob-

tener y seleccionar al trabajador que pueda ser el más adecuado para ocupar la vacante, sin necesidad de estar recurriendo al jefe del departamento que haya solicitado al individuo.

"Descripción Genérica, consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerando como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve". (3)

"La Descripción Específica, consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado". (4)

4.2.2.1 Descripción del Gerente de Ventas.

La ubicación que tiene el gerente de ventas dentro del departamento de ventas es la de autoridad lineal y le reportan directamente los gerentes de ventas locales y de ventas foráneas.

- Establecer las políticas de ventas, los objetivos presupuestales de volúmenes a vender, así como del monto de los casos a erogar.

- Fijar los precios, rebajas y descuentos de los productos comercializados por la empresa.

(3). Agustín Reyes Ponce. "El Análisis de Puestos". Editorial Limusa 1984. p. 23.

(4). Ibid. p. 23.

- Establecer las políticas de selección y contratación de personal de ventas, así como de autorizar su práctica en los periodos que convenga y establezca la empresa.

- En coordinación con el Departamento de Investigación de Mercados, preparar la distribución apropiada de las zonas y territorios de ventas, así como de las cuotas que se fijan en cada uno de ellos.

- Supervisar y evaluar la labor de los gerentes de venta locales y foráneos que se encuentren bajo sus órdenes.

- Establecer políticas y efectuar autorizaciones de gastos de representación a los gerentes de ventas locales y foráneos, así como de los supervisores y vendedores.

- Establecer los ascensos, promociones o despidos del personal que por su desarrollo dentro de la empresa lo merezcan.

- Realizar todo tipo de funciones que impliquen la participación del gerente general de ventas para la buena marcha de la empresa.

Estas son las funciones que debe desempeñar un gerente de ventas, a continuación muestro un ejemplo sobre algunas de las funciones o actividades que lleva a cabo un gerente de ventas de la empresa investigada.

Descripción del Puesto del Gerente de Ventas.

Objetivo.

Obtener 3,086 miles de dólares en los ingresos del área

residencial en 1986.

Acciones Clave.

Vender equipo bajo una política de comercialización - competitiva basada en las condiciones actuales de la empresa.

Acciones.

1. Fijar y mantener términos cliente/crédito y condiciones de pago a 30 días a fin de garantizar una utilidad óptima.
2. Fijar el descuento a distribuidores y subdistribuidores de acuerdo a los niveles de inventarios e inversión.

Es un esfuerzo más agresivo de ventas a través de mejorar la productividad en ventas y apoyo.

1. Juntas mensuales para informar a las áreas de apoyo - sobre los resultados obtenidos y pendientes de:
 - Operaciones Comerciales.
 - Crédito y Cobranza.
 - Contabilidad.
 - Fabricación.
 - Almacén.

Optimizar los ingresos a través de la administración - adecuada de Honeywell y del inventario de distribuidores.

1. Definir y establecer un control de inventario para Honeywell y los distribuidores.

2. Diseñar una hoja de control por cliente, modelo y unidad.
3. Analizar los resultados por cliente y modelo mensualmente.
4. Definir el nivel de acciones (valores) vigentes, con el fin de garantizar un mayor rendimiento (rendimiento ideal 2.0).
5. Reporte mensual sobre entregas pendientes por modelo y cliente. Meta (rendimiento ideal 2.0).
6. Revisión mensual y reporte sobre el inventario de los distribuidores.
7. Recomendar las cantidades y los modelos que deberán volverse a adquirir.
8. Juntas bi-anales para informar sobre rendimientos -- lentos a fin de promoverlos y venderlos.

Objetivo:

Mantener nuestra postura lider en el mercado. Buscar penetración en el mercado.

Conocer el mercado externo a través de estudios de empresas externas. Actualizar trimestralmente dicha investigación a través de nuestros propios agentes de ventas.

1. Contratar servicios de consulta externa para hacer un estudio de mercado en enero de 1986 presupuesto necesario 4.4 mil dólares.
2. Estudio Competitivo.

3. Reportes mensuales de los agentes de ventas.

Mantener y mejorar los contactos con distribuidores, -
mercados externos y clientes.

1. Sostener una junta mensual con los distribuidores.
2. Establecer un contacto individual con otros mercados -
externos cada mes.

Mejorar los servicios técnicos y comerciales.

1. Proporcionar un paquete de información en Español que
contenga descripción, especificaciones y el funciona--
miento de sistemas y equipos.
2. Tres seminarios para el personal de ingeniería de otros
externos sobre los productos Honeywell.
3. Tres seminarios de capacitación para la fuerza de ven-
tas de los distribuidores de todo el país.
4. Proporcionar a los distribuidores folletos en Español,
sobre pedido y en las revisiones trimestrales.

Establecer campañas de promoción de ventas basadas en
los resultados de órdenes de venta y pagos.

1. Promover la publicidad compartida cada mes en los pe-
riódicos locales y revistas industriales.
2. Dar concesiones publicitarias a los distribuidores con
un 20% arriba de su cuota de ventas.
3. Publicar artículos promocionales y folletos sin costo
alguno con un valor de hasta 100 mil pesos en forma -
trimestral para aquellos distribuidores que tengan has-

ta un 30% arriba de su cuota de ventas.

Objetivo:

Establecer una imagen de la empresa basada en el apoyo técnico, la atención a clientes y la respuesta positiva.

Visitas de consulta técnica a nuestros distribuidores, otros mercados externos y sus clientes.

1. Un mínimo de dos visitas por mes a los distribuidores y otros mercados externos a fin de servir a los 18 clientes programados para 1987. Visitas esporádicas cuando sea necesario para dar atención a nuestros clientes.
2. Las visitas al interior del país serán programadas junto con los seminarios de capacitación a fin de cubrir 10 clientes en Monterrey, 5 en Guadalajara y 2 en Mérida.

Apoyo por vía telefónica y visitas esporádicas cuando sean necesarias.

Seleccionar a los agentes de ventas que estén especialmente capacitados para manejar por separado las ventas a los distribuidores y a otros mercados externos.

1. Dar orientación a los candidatos para ventas especiales y al personal de los departamentos de apoyo sobre la forma de responder a las necesidades de nuestros clientes.
2. Dar orientación a los agentes de ventas de campo e internas, sobre mejores formas de brindar servicio a

nuestros clientes y de brindarles apoyo técnico.

3. Contratar a un ingeniero de productos.
4. Programa de capacitación para el ingeniero de productos en el Centro de Seguridad contra fuego y el Centro de control Residencial.

Capacitar a todo el personal de la División en la política y procedimientos de las divisiones con funciones de apoyo.

4.2.2.2 Descripción de la Gerencia de Ventas Locales y Ventas Foráneas.

La ubicación en la que se encuentra esta gerencia está dentro de la autoridad lineal y le reportan directamente al Gerente General de Ventas o en su caso le reportan a los supervisores de zonas o territorios.

Las funciones que deben de realizar son las siguientes:

- A cada supervisor asignarle a su cargo el grupo de vendedores con el que deberán cumplir su función.
- Desarrollar estrategias de ventas apropiadas a las políticas de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos desarrollados por los niveles superiores.
- Intervenir con la gerencia general de ventas en la realización de las distintas funciones que a éste le correspondan.
- Establecen las rutas, itinerarios y la frecuencia de

visitas a los supervisores y vendedores.

- Autorizar los gastos de representación de los supervisores y vendedores a su cargo.

- Presentar a la Gerencia General de Ventas los ascensos, despidos o promociones del personal que se encuentre a su cargo, que por la relación de su trabajo lo merezcan.

- Coordinarse con los departamentos de Promoción de Ventas y Relaciones Públicas para la participación de la empresa en exposiciones y ferias.

4.2.2.3 Descripción del Puesto Supervisor de Ventas.

Los supervisores de ventas reportan directamente a la Gerencia de Ventas locales o foráneas, según corresponda, - los supervisores tienen a su cargo un grupo de vendedores.

Las funciones que deben cumplir dentro de su puesto son:

- Se encargarán de verificar la continuidad y calidad del trabajo de cada uno de los vendedores a su cargo.

- Proporcionarán asesoramiento a sus vendedores cuando las circunstancias lo requieran.

- Se ocuparán de comprobar la veracidad de los reportes de trabajo elaborados por los vendedores.

- Tendrán que verificar la entrega diaria de los pedidos, informes de visitas que los vendedores realicen.

- Deberán verificar que se realicen los objetivos del

departamento de ventas en cuanto al personal que se encuentra a su supervisión.

- Colaborar en el cumplimiento de las metas establecidas al departamento de ventas por medio del apoyo de los vendedores a quienes supervisa.

- Coordinarse con los niveles superiores para llevar a cabo las juntas, clínicas y convenciones en donde toma participación la fuerza de ventas.

4.2.2.4 Descripción del Puesto de Vendedor.

Los vendedores ocupan el último nivel jerárquico de la estructura del departamento de ventas, le reportan sobre su trabajo a los supervisores de su territorio o zona.

Las funciones que deben realizar para llevar a cabo bien su trabajo son las siguientes:

- Deberán cumplir cada uno de los objetivos de ventas que les sean asignados.

- Se encargarán de cumplir en cada venta con las políticas de precios, descuentos, bonificaciones, rebajas, crédito, tiempo de entrega, etc. que hayan sido establecidas por la empresa.

- Realizar visitas al mayor número de prospectos y clientes cumpliendo con los objetivos, así como mantener el crecimiento constante de la negociación.

- Preparar los reportes de visitas, pedidos, reportes

de gastos, etc., de acuerdo a las fechas y periodicidad establecidas.

- Representar a la empresa de manera positiva y profesional ante los clientes y clientes potenciales mostrándose como parte de ella.

- Tomar parte, cuando se requiera, en juntas, clínicas ferias, exposiciones, convenciones, etc, de acuerdo a lo que le asigne su supervisor

- Proporcionar a la empresa los datos correspondientes de los clientes que tengan bajo su trato.

- Aprender y estudiar las características de los productos, procesos de producción, ventajas y desventajas, con el propósito de facilitar su labor de ventas.

- Asistir a los cursos de capacitación y actualización que le asigne su gerencia respectiva.

- Abstenerse de penetrar en lugares o zonas ajenas a las que tienen asignadas, con el propósito de realizar operaciones de ventas.

Estas son las funciones que realiza por lo general un vendedor, a continuación doy a conocer las funciones que tiene a su cargo un vendedor de la empresa Honeywell.

Descripción del Puesto del Vendedor.

Objetivo:

Promover material de inventario por 89,316 dólares.

A. Se venderá esta cantidad de la siguiente manera:

E. 2,681 dólares	J. 3,575
F. 5,364	A. 5,464
M. 5,364	S. 8,044
A. 9,834	O. 11,621
M. 10,726	N. 8,937
J. 10,725	D. <u>7,151</u>
	<u>89,386 dólares</u>

Objetivo:

Tener participación en el mercado obteniendo órdenes - por 597,344 dólares.

Acciones clave:

- A Vender a distribuidores actuales 349,653 dólares.
- B Vender a 6 distribuidores nuevos 221,240 dólares.
 - 2 Distribuidores en el D.F.
 - 1 Distribuidor en el D.F.
 - 3 Distribuidores foráneos.
- C Vender a tres fabricantes de equipo original.
- D Hacer 5 visitas diarias correspondiendo a:
 - 4 veces por mes a cada uno de los distribuidores del - D.F., y
 - 2 visitas por trimestre a distribuidores foráneos.

RESPONSABILIDAD	FUNCION	ACCION CONCRETA	AUTORIDAD
Mantener la red de Distribuidores Actuales.	Vender a los Distribuidores actuales - \$349,563 DLLS.	<p>Vender el material de inventario de FSG por \$89,386 D.F. (SOTCK) - (15%).</p> <p>Vender el material de FSG Importación - \$304,861 DL. (15%).</p> <p>Vender de Electric Delivered \$203,097 DL. (34%).</p>	<p>Determinación de la fecha de las visitas.</p> <p>Establecer objetivo de la visita.</p> <p>Limitada a otorgar descuentos de acuerdo a política</p>
Establecer en 1986 6 Distribuidores (3 en el D.F. y 3 en Provincia).	Vender a los nuevos distribuidores un total de \$221,240 DLLS.	<p>Visitándoles 4 veces uno cada mes, en el D.F. y/o Foráneos 2 trimestrales.</p>	<p>Determinación de la fecha de las visitas.</p> <p>Establecer objetivo de la visita.</p> <p>Limitada a otorgar descuentos de acuerdo a política.</p>

RESPONSABILIDAD	FUNCION	ACCION CONCRETA	AUTORIDAD
Atención directa a fabricantes de equipo original.	Vender a los 3 fabricantes de equipo original \$8,847 DL. X 3 = \$26,541 DL.	Visitas 4 al mes a c/u y/o foráneos 2.	Determinar los descuentos de acuerdo a volúmenes de compra, en conjunto con el Gerente de la División.
Hacer los reportes.	Organizarme para hacer mis visitas más productivas y llevar un control de las mismas.	Hacer los reportes todos los viernes con los datos completos y la información adicional sobre nuevas posibilidades y cambios en el mercado.	Autoridad total.
Actualizar las hojas de cuenta de clientes importantes.	Tener un registro de cada cliente importante para poder atenderlo mejor y ver sus tendencias.	Preparar las hojas de cuenta.	Autoridad total.

CAPITULO V

"ACEPTACION DEL EQUIPO CARDIACO Y DE DIAGNOSTICO HONEYWELL EN EL AREA MEDICA PARA SU VENTA"

5.1 Introducción

5.2 Planeación de la Investigación

5.3 Modelo de Recolección de Datos

5.4 Cuestionario Piloto

5.5 Cuestionario Definitivo

5.6 Determinación del Universo y la Muestra

5.7 Método de Muestreo

5.8 Tabulación e Interpretación de Datos

CAPITULO V

ACEPTACION DE EQUIPO CARDIACO Y DE DIAGNOSTICO
HONEYWELL EN EL AREA MEDICA PARA SU VENTA

5.1 Introducción

Con este capítulo se llevará a cabo la parte práctica - de la presente tesis, con la que se resolverán los objetivos e hipótesis que se plantearán posteriormente.

Para esto se utilizará una investigación de mercado como instrumento Mercadotécnico, tomando como base la investigación documental descrita anteriormente.

Actualmente en el área médica y en otras áreas como la industrial o comercial, etc; la venta no es, sino la fase final de toda una serie de procesos que se han seguido uno a uno y que han sido elaborados de acuerdo con lo que el consumidor necesita, es decir, que el producto debe tener las características que se requieren para satisfacer las necesidades del consumidor.

Si el producto ha tenido un desarrollo técnico dentro de la empresa y se han seguido todas las políticas que define el departamento de ventas; el proceso de la venta será - más fácil, porque tendrá una presentación adecuada, una marca significativa, un precio razonable y tendrá precisamente las cualidades que requiere el consumidor.

5.2 Planeación de la Investigación

OBJETIVO

El objetivo de la presente investigación es determinar por medio de un proceso mercadotécnico, si el Departamento de Ventas cumple realmente con la función de ventas dentro del área médica.

HIPOTESIS

El equipo cardíaco y de diagnóstico de la marca Honeywell es el que tiene mayor aceptación en el área médica, así como es, el que reúne la mejor imagen y calidad.

Por lo tanto, satisface realmente las necesidades de los consumidores debido a las características que se ofrecen.

El uso del equipo cardíaco y de diagnóstico va a permitir manejar la información en cuestión de minutos, obteniendo la información requerida en un tiempo muy corto y así la toma de decisiones será oportuna, los resultados confiables y se podrá ofrecer un servicio médico más eficiente.

5.3 Modelo de Recolección de Datos

La forma en que se llevó a cabo la realización de la investigación preliminar fue por medio de un sondeo de mercado, mediante el cual se recopiló la información básica, obtenida en el propio campo, utilizando una guía conteniendo los principales puntos de estudio y aquellos sobre los cuales se tenga alguna duda.

Tipo de encuesta.

El segundo aspecto tratado de inmediato en el plan de investigación fue la forma como se recolectaron los datos de campo, siendo ésta por medio de:

La entrevista personal. (1)

Siendo ésta uno de los procedimientos más utilizados, porque permite obtener mejores resultados, a través de un cuestionario estructurado, el cual puede contener preguntas cerradas, abiertas o una combinación de ambas.

Las ventajas de este método son:

- La flexibilidad de la entrevista, ya que el entrevistador puede guiar la conversación y pedirle al entrevistado que se explique mejor, si la respuesta no ha sido satisfactoria.

- Proporciona más información que ningún otro método.
- Se puede combinar con la observación.

(1). Laura Fischer y Alma Navarro. "Introducción a la Investigación de Mercados". Editorial Interamericana, 1984. p. 38.

- Se puede utilizar material gráfico y muestras que permitan al entrevistado captar mejor las ideas.

- El entrevistado proporciona puntos de vista amplios - sobre cada tema.

Las desventajas son:

- Resulta sumamente costoso.

- Es muy lento y requiere gran cantidad de entrevistados.

Con objeto de validar la teoría en él, elaboré un primer cuestionario para obtener las apreciaciones de una muestra de 20 médicos del hospital de Cardiología con referencia al uso de los equipos cardíaco y de diagnóstico en su campo. Permitiendo con esto una facilitación de la codificación de las respuestas para procesarlas y realizar el análisis de las mismas posteriormente y evitar trabajos de más, que desviarán la validez de las respuestas. Elegí un cuestionario mixto, empleando preguntas de diferente tipo, principalmente de múltiple opción, con el propósito de averiguar de una manera más rápida y al mismo tiempo de manera más acertada y confiable la información requerida. A parte de que esta información puede tabularse con facilidad y por ser un cuestionario variado no lo hace tedioso para el encuestado, y por ser de aplicación al área médica no se puede ocupar demasiado tiempo de parte del personal médico.

5.4 Cuestionario Piloto

A continuación se inserta un formato del cuestionario - piloto probado en la investigación.

Cuestionario de Investigación de Mercados sobre el Equipo Cardíaco y de Diagnóstico en el área médica del Distrito Federal.

Soy estudiante de la U.V.M., estoy realizando una encuesta para fines de Seminario de Tesis y quisiera pedirle su cooperación.

Cuestionario No. _____

Fecha _____

Nombre _____

Nombre del Hospital _____

Puesto _____

1.- Cuenta con equipo Cardíaco y de Diagnóstico Honeywell?

Si _____ No _____

Por qué _____

2.- Conoce las aplicaciones del equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

No _____ Poco _____

Suficiente _____ Bastante _____

3.-Cuál es la razón principal por la que se adquirió el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Considera que cuenta con una tecnología adecuada -
a las necesidades actuales.

_____ Por su fácil manejo.

_____ Por la calidad del equipo.

- 4.- Considera necesario que su distribuidor o productor le -
proporcionen asesoramiento sobre el manejo del equipo -
Cardíaco y de Diagnóstico?

Si _____ No _____

Por qué _____

- 5.- Ha obtenido beneficios de eficiencia y productividad en
la utilización de este tipo de equipo en el área médica?

- 6.- Podría clasificar del 1 al 3 las siguientes características
que considere mejor sobre el equipo Cardíaco y de -
Diagnóstico?

_____ Confiabilidad

_____ Exactitud

_____ Rapidez

- 7.- En su opinión considera necesario que el equipo Cardíaco
y de Diagnóstico:

_____ Sea sustituido por otro

_____ Se le hagan modificaciones

_____ No tenga ningún cambio

- 8.- Con la información que Honeywell le da a conocer de -
otros instrumentos científicos para la medicina estaría:

_____ Muy de acuerdo

_____ Probablemente esté de acuerdo

_____ Probablemente no esté de acuerdo

_____ No estaría de acuerdo.

5.5 Cuestionario definitivo

Una vez que el cuestionario piloto ha sido probado, y se han analizado los resultados obtenidos, se determinarán los cambios necesarios en la estructura, secuencia y redacción de las preguntas originales, así como, de aumentar preguntas que se requieran, para optimizar y completar el cuestionario definitivo que se aplicará en forma final a la muestra representativa.

El único cambio del cuestionario es el aumentar las siguientes preguntas:

- * ¿Sabe quién es la persona que decide la compra del equipo médico que se requiere en el Hospital?

Si _____ No _____

- * ¿Por qué medio de los que a continuación le menciono, conocio el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Por Agentes de Ventas

_____ Por Anuncios en Revistas Técnicas

_____ Por Publicidad (Radio y/o Televisión)

_____ Por Demostraciones y Exposiciones

_____ Por otros médicos y/o hospitales.

- * ¿Considera qué el equipo Honeywell en comparación con el de la competencia?:

_____ Cuenta con mayor calidad

- Cuenta con mayor prestigio dentro del mercado
- Proporciona mejor y mayor asistencia técnica
- Cuenta con mejor tiempo de entrega del equipo
- Proporciona mejor precio.

* ¿Los tiempos de entrega del equipo médico son realizados -
puntualmente, según el período convenido en el contrato?

- Siempre Rara vez
- Algunas veces No se

Después de haber visto las preguntas que se requerirán para completar el cuestionario, se procede a mostrar el cuestionario definitivo que se utilizará en prueba final, así como el objetivo que se espera de cada una de las preguntas que forman el cuestionario.

Objetivo de cada una de las preguntas del cuestionario que se llevará a cabo en la encuesta.

Objetivo de la pregunta 1

Determinar si el Departamento de Ventas ha difundido - adecuadamente el equipo, dándolo a conocer al mercado que cubre el área médica.

Objetivo de la pregunta 2

Verificar si se proporcionan todas las instrucciones - pertinentes para manejar eficazmente el equipo.

Objetivo de la pregunta 3

Conocer cuál es la causa o las causas que consideró el consumidor más importante y que lo llevaron a adquirir o preferir el equipo.

Objetivo de la pregunta 4

Determinar qué medio de venta es el que se utiliza más para difundir y dar a conocer el equipo y qué otros medios - podrían ser empleados para dar a conocer mejor los equipos - médicos.

Objetivo de la pregunta 5

Conocer quién es la persona o personas que determinan - la compra del equipo que se requiere en el hospital, para dirigir mejor la venta.

Objetivo de la pregunta 6

Constatar si los pedidos son entregados a tiempo por el Departamento de Ventas.

Objetivo de la pregunta 7

Es determinar si se requiere otro tipo de asesoramiento técnico del equipo para emplearlo mejor y obtener resultados más eficientes.

Objetivo de la pregunta 8

Saber si realmente el consumidor está a gusto con el equipo y si el equipo le proporciona los beneficios que desea.

Objetivo de la pregunta 9

Determinar qué es lo que le importa más al consumidor - que le proporcione el equipo para desarrollar bien su trabajo.

Objetivo de la pregunta 10

Averiguar en relación con la competencia, qué es lo que motiva al consumidor a preferir el equipo Honeywell en lugar de otro.

Objetivo de la pregunta 11

Verificar si el equipo satisface totalmente las necesidades actuales del consumidor (médico) y que no requiere cambios en su producción.

Objetivo de la pregunta 12

Determinar qué facilidad hay en el área médica de aceptar nuevos equipos o instrumentos de medicina que faciliten aún más el trabajo de los médicos.

Cuestionario de Investigación de Mercados sobre el Equipo Cardíaco y de Diagnóstico en el área médica del Distrito Federal.

Soy estudiante de la Universidad del Valle de México, estoy realizando una encuesta para fines de Seminario de Tesis y quisiera pedirle su cooperación.

Cuestionario No. _____

Fecha _____

Nombre _____

Nombre del Hospital _____

Puesto _____

1.- Cuenta con equipo Cardíaco y de Diagnóstico Honeywell?

Si _____ No _____

Por qué _____

2.- Conoce las aplicaciones del equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

No _____ Poco _____

Suficiente _____ Bastante _____

3.-Cuál es la razón principal por la que se adquirió el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Considera que cuenta con una tecnología adecuada a las necesidades.

_____ Por su fácil manejo.

_____ Por la calidad del equipo.

- 4.- Por qué medio de los que a continuación le menciono, co
noció el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Por Agentes de Ventas

_____ Por Anuncios en Revistas Técnicas

_____ Por Publicidad (Radio y/o Televisión)

_____ Por Demostraciones y/o Exposiciones

_____ Por otros médicos y/o Hospitales.

- 5.- Sabe quién es la persona que decide la compra del equi-
po médico que se requiere en el Hospital?

Si _____ No _____

- 6.- Los tiempos de entrega del equipo médico son realizados
puntualmente, según el período convenido en el contrato?

_____ Siempre _____ Rara vez

_____ Algunas veces _____ No se

- 7.- Considera necesario que su distribuidor o productor le
proporcione asesoramiento sobre el manejo del equipo -
Cardíaco y de Diagnóstico?

Si _____ No _____

Por qué _____

- 8.- Ha obtenido beneficios de eficiencia y productividad en
la utilización de este tipo de equipo en el área médica?

- 9.- Podría clasificar del 1 al 3 las siguientes características que considere mejor sobre el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Confiabilidad

_____ Exactitud

_____ Rapidez

- 10.- Considera que el equipo Honeywell en comparación con el de la competencia:

_____ Cuenta con mayor calidad

_____ Cuenta con mayor prestigio dentro del mercado

_____ Proporciona mejor y mayor asistencia técnica

_____ Cuenta con mejor tiempo de entrega del equipo

_____ Proporciona mejor precio.

- 11.- En su opinión considera necesario que el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

_____ Sea sustituido por otro

_____ Se le hagan modificaciones

_____ No tenga ningún cambio.

- 12.- Con la información que Honeywell le da a conocer de otros instrumentos científicos para la medicina estaría:

_____ Muy de acuerdo

_____ Probablemente esté de acuerdo

_____ Probablemente no esté de acuerdo

_____ No estaría de acuerdo.

5.6 Determinación del Universo y la Muestra

En esta investigación el universo lo constituyen personal médico ocupado según instituciones de seguridad social y particulares.

Universo: Población total de médicos en el Distrito Federal.

Población total de médicos activos en el Distrito Federal: * 80,000.

La muestra debe reunir dos características:

1.- Ser representativa, Médicos generales y cardiólogos o especialistas.

2.- Cumplir suficientemente su cometido.

Para poder determinar el tamaño de la muestra, opté por la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{o^2 N p q}{e^2 (N-1) + o^2 p q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o Población

o = Coeficiente de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Margen de error

$$n = \frac{4 (80,000) (50) (50)}{25 (80,000-1) + 4(50) (50)}$$

* Fuente de Información: Dirección General de Estadísticas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

$$n = \frac{(320,000) (50) (50)}{25 (80,000-1) + 4(50) (50)}$$

$$n = \frac{(320,000) (2500)}{25 (80,000-1) + 4(50) (50)}$$

$$n = \frac{(320,000) (2500)}{1,999,975 + 4 (50) (50)}$$

$$n = \frac{(320,000) (2500)}{1,999,975 + 4 (2500)}$$

$$n = \frac{(320,000) (2500)}{1,999,975 + 10,000}$$

$$n = \frac{800,000,000}{1,999,975 + 10,000}$$

$$n = \frac{800,000,000}{2,009,975}$$

$$n = 398.01$$

El tamaño de la muestra representativa es de 398 entrevistas.

5.7 Método de Muestreo

Opté por el método sin probabilidad o por cuotas; este método incluye la selección de entrevistados por conveniencia y por juicios dentro de estratos, que son establecidos de los datos existentes. Al seleccionar este método el investigador debe primero decidir que características servirán de base de cuota (edad, sexo, zona geográfica, estrato social,

entre otras).

En este estudio las características son:

Médico general, Cardiólogo o especialista activo
residente del área metropolitana, estrato social
medio alto.

Hospitales del área metropolitana en donde se levantaron las entre- vistas.	Número de entrevistas realizadas en cada uno de los hospitales.
Hospital Metropolitano	30
Hospital de Petróleos	34
Instituto Nacional de Cardiología	40
Instituto Nacional de Nutrición	35
Instituto Nacional de Neumología	32
Hospital La Raza (Seguro Social)	48
Hospital Inglés	28
Hospital Durango	34
Hospital Centro Médico (Seguro Social)	45
Hospital 20 de Noviembre	37
Hospital Humana	35
	398
Total	398

5.8 Tabulación e Interpretación de Datos.

Una vez terminado el trabajo de campo, o sea después de haber concluido las entrevistas y haber preparado su codificación, procedo a efectuar el análisis final y la tabulación de los resultados obtenidos en el trabajo.

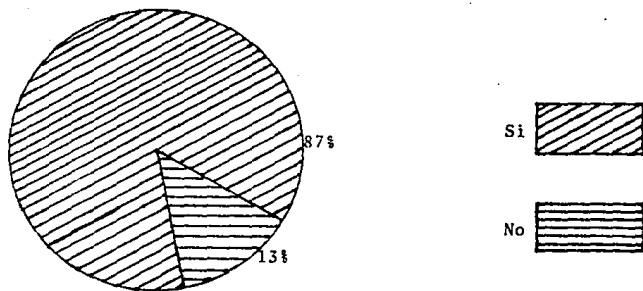
Tabla 1

Cuenta con equipo Cardíaco y de Diagnóstico Honeywell?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Si	87	347
No	13	51
Total	100	398

Gráfica 1

Cuenta con equipo Cardíaco y de Diagnóstico Honeywell?



De los médicos encuestados el 87% cuenta con equipo Cardíaco y de Diagnóstico, lo cual muestra que el equipo Honeywell es realmente aceptado en el área médica.

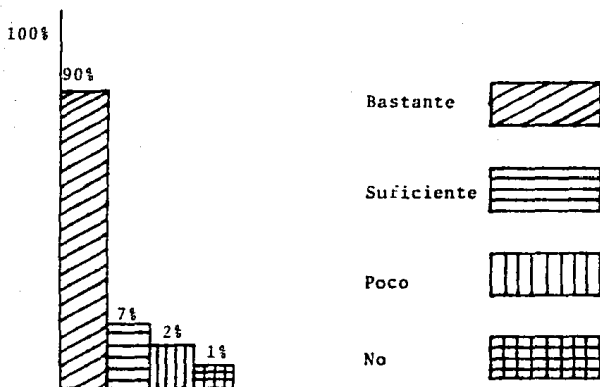
Tabla 2

Conoce las aplicaciones del equipo Cardiaco y de Diagnóstico?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Bastante	90	360
Suficiente	7	28
Poco	2	7
No	1	3
Total	100	398

Gráfica 2

Conoce las aplicaciones del equipo Cardíaco y de Diagnóstico?



El conocimiento del equipo Cardíaco y de Diagnóstico en el área médica es definitivamente favorable, ya que el 90% - de los médicos manifiestan conocer bastante las aplicaciones y sólo un 10% casi no conoce las aplicaciones.

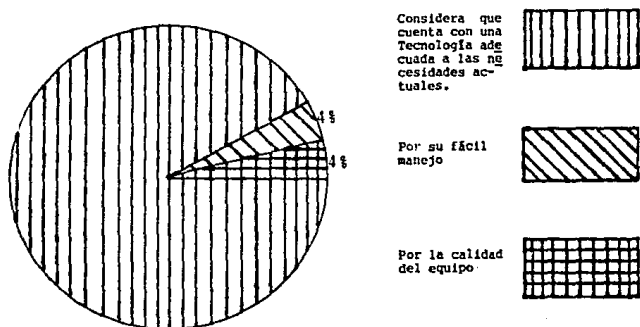
Tabla 3

Cuál es la razón principal por la que se adquirió el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Considera que cuenta - con una tecnología ade- cuada a las necesida-- des actuales.	92	368
Por su fácil manejo	4	15
Por la calidad del equipo	4	15
Total	100	398

Gráfica 3

Cuál es la razón principal por la que se adquirió el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

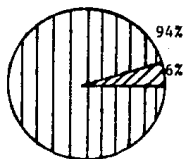


Para el 92% de los médicos la razón principal del por qué adquirió el equipo Cardíaco y de Diagnóstico, es la adecuada tecnología que tiene, además de que cubre las necesidades actuales que se presentan en el área médica. Sólo el 8% restante opinó que el fácil manejo y la calidad del equipo son de más importancia para ellos.

Tabla 4

Por qué medio de los que a continuación le menciono, conoció el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Por agentes de ventas	94	375
Por anuncios en revistas técnicas	--	--
Por publicidad (radio y/o Televisión)	--	--
Por demostraciones y exposiciones	--	--
Por otros medios y/o hospitales	6	23
Total	100	398



Por agentes de ventas



Por otros médicos y/o hospitales

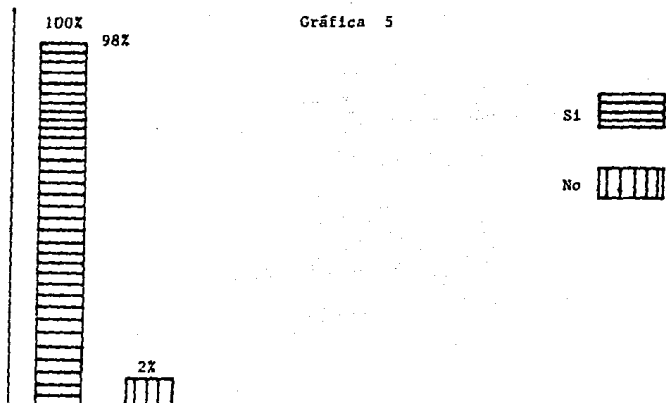


De las cinco alternativas, los médicos sólo tomaron dos, el 94% de los médicos señalaron que conocieron el equipo por medio de agentes de ventas y un 6% mencionaron que lo conocieron por medio de otros médicos o en hospitales donde trabajaron o donde trabajan. Ninguno de los médicos mencionó haber conocido el equipo por la televisión o en la radio, tampoco haberlo visto en alguna revista o exposición que se haya realizado.

Tabla 5

Sabe quién es la persona que decide la compra del equipo médico -
que se requiere en el Hospital?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Si	98	389
No	2	9
Total	100	398

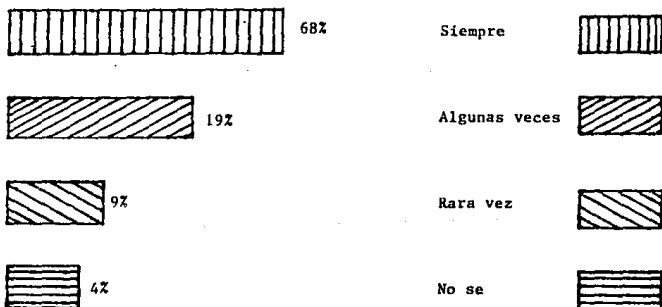


Casi todos los médicos entrevistados señalaron que no es solo una persona la que se encarga de decidir la compra del equipo médico, sino - son varias personas las que lo deciden, como, lo es el Director del Hospital que junto con el Subdirector de compras y el Departamento de Contabilidad, verifican que se necesita y determinan si hay capital suficiente para adquirirlo.

Tabla 6

Los tiempos de entrega del equipo médico son realizados puntualmente, según el período convenido en el contrato?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Siempre	68	270
Algunas Veces	19	75
Rara vez	9	37
No se	4	16
Total	100	398



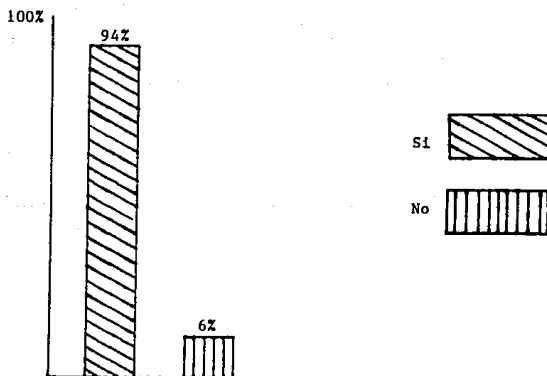
Los equipos regularmente son entregados en el período establecido por el distribuidor, ya que más de la mitad de los encuestados opinaron que siempre son entregados los equipos en la fecha que se estipula y sólo un 9% de los encuestados no saben si son o no entregados en la fecha.

Tabla 7

Considera necesario que su distribuidor o productor le proporcione asesoramiento sobre el manejo del equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Si	94	375
No	6	23
Total	100	398

Gráfica 7



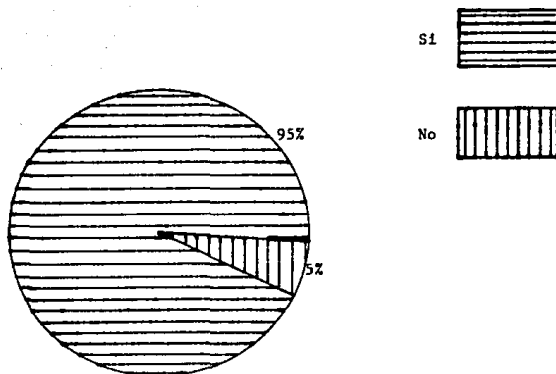
El 94% de los médicos consideran que es indispensable el recibir asesoramiento y apoyo para poder llevar a cabo el manejo y la utilización del equipo adecuadamente.

Tabla 8

Ha obtenido beneficios de eficiencia y productividad en la utilización de este tipo de equipo en el área médica?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Si	95	383
No	5	15
Total	100	398

Gráfica 8



Sólo se toma la opinión del 95% de los médicos encuestados. Los cuales opinaron que los beneficios que obtienen con la utilización del equipo, se lleva un mejor control en los procesos de diagnóstico y tratamiento, además de que los resultados se dan en menos tiempo.

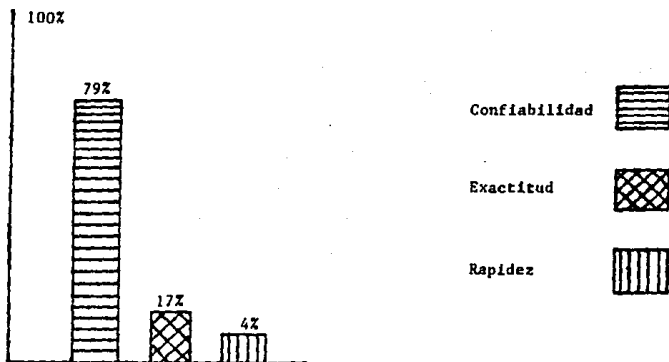
Tabla 9

Podría clasificar del 1 al 3 las siguientes características que considere mejor sobre el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Confiabilidad	79	315
Exactitud	17	67
Rapidez	4	16
Total	100	398

Gráfica 9

Podría clasificar del 1 al 3 las siguientes características que considere mejor sobre el equipo Cardíaco y de Diagnóstico?



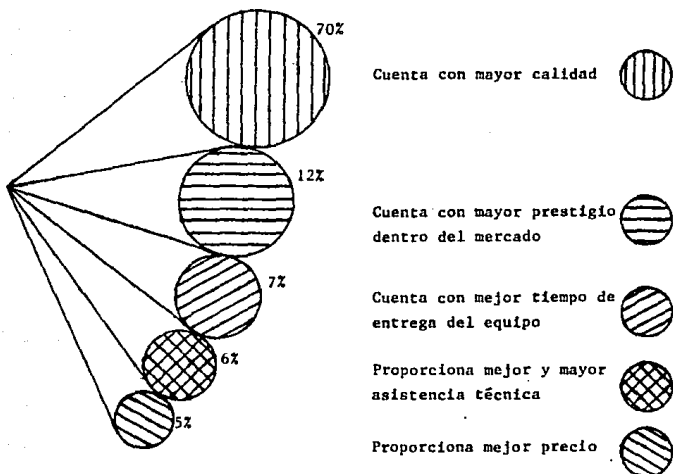
Los médicos consideran que todas las características mencionadas son de importancia en sus diagnósticos, pero sólo el 79% opinan que la confiabilidad es la que ellos consideran más importante, un 17% opinan que la exactitud y un 4% que la rapidez.

Tabla 10

Considera que el equipo Honeywell en comparación con el de la competencia.

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Cuenta con mayor calidad.	70	280
Cuenta con mayor prestigio dentro del mercado.	12	48
Proporciona mejor y mayor asistencia técnica.	6	23
Cuenta con mejor tiempo de entrega del equipo.	7	28
Proporciona mejor precio.	5	19
Total	100	398

Gráfica 10



Un 70% de los médicos entrevistados consideran que lo que más prefieren de los equipos Honeywell, en comparación con los de otras marcas, es su buena calidad de producción. Un 12% en cambio mencionó que el prestigio que tiene la empresa le da más confiabilidad por el largo tiempo que llevan dentro del mercado. El 7% señaló que los tiempos de entrega del equipo son mejores, ya que lo entregan en la fecha señalada, un 6% considera que la asistencia técnica que se les proporciona es más efectiva, y sólo un 5% mencionó que el precio es mejor que el de la competencia.

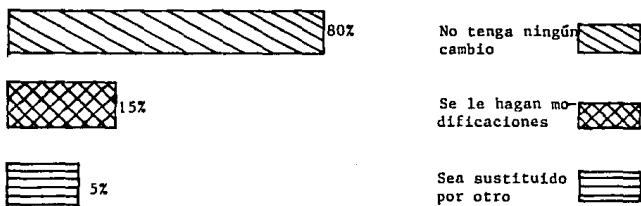
Tabla 11

En su opinión considera necesario que el equipo Cardíaco y de Diagnóstico:

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Sea sustituido por otro	5	15
Se le hagan modificaciones	15	71
No tenga ningún cambio	80	312
Total	100	398

Gráfica 11

En su opinión considera necesario que el equipo Cardíaco y de Diagnóstico:



Del 100% de los médicos que le ven utilidad al equipo Cardíaco y de Diagnóstico en su área, el 80% considera que el equipo cardíaco no sea modificado, un 15% considera que se le deben hacer algunos cambios para mejorarlo y sólo un 5% opinan que sea sustituido por otro mejor.

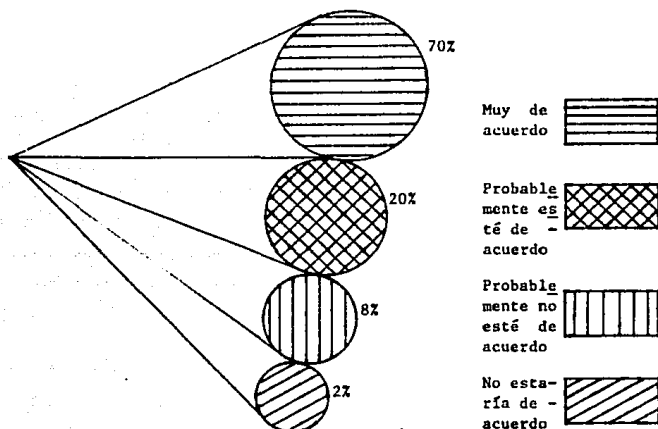
Tabla 12

Con la información que Honeywell le da a conocer de otros instrumentos científicos para la medicina estaría:

RESPUESTA	%	FRECUENCIA
Muy de acuerdo	70	280
Probablemente esté de acuerdo	20	80
Probablemente no esté de acuerdo	8	31
No estaría de acuerdo	2	7
Total	100	398

Gráfica 12

Con la información que Honeywell le da a conocer de otros instrumentos científicos para la medicina estaría:



La información que Honeywell le da a conocer de otros instrumentos científicos para la medicina, está prácticamente aceptada, ya que un 70% definitivamente están de acuerdo, un 20% probablemente esté de acuerdo y el 10% restante no tiene posibilidad de ser aceptado por el médico.

CONCLUSIONES

- 1.- La utilización del Proceso Administrativo dentro de la organización de ventas, requiere de personal preparado para llevar a cabo con la mayor eficiencia, todas aquellas actividades involucradas en la función de ventas.
- 2.- Una de las bases de mayor importancia en el Departamento de Ventas la constituye indudablemente la elaboración de procedimientos y programas de ventas, logrando a través de su adecuada utilización una mejor organización y distribución de los productos en el mercado.
- 3.- La fijación de políticas de ventas adecuada y su correcta aplicación puede representar el activo más importante de la empresa en virtud de que lleven a la obtención de los objetivos, solucionando problemas anticipadamente y dando un criterio unificado al pensamiento de la empresa.
- 4.- El buen funcionamiento de una organización depende en mucho del tipo de personal a utilizar en el terreno, razón que da la importancia de seleccionar las fuentes adecuadas para el reclutamiento de ese personal, en relación directa al tipo de producto, mercado y cliente que se desee abarcar. Así mismo es de vital importancia determinar las aptitudes del vendedor a emplear y darle

la capacitación adecuada antes de lanzarlo al campo, fi
jándole la ruta y la tarea a seguir.

- 5.- Encontré que la responsabilidad del gerente de ventas - es el que ejerce una adecuada supervisión, motivación y control, ya que de esto dependerá en gran forma el buen funcionamiento de la organización de ventas. Teniendo a su vez la gerencia de organizar su tiempo adecuadamente para poder resolver tanto las cuestiones administrati--vas de su departamento, como las funciones sobre el te--rreno.
- 6.- La supervisión de los vendedores es una función impor--tante para lograr las metas establecidas y conocer los problemas que se presentan en el campo, mediante la co--municación constante con los vendedores y así mismo da la oportunidad de motivarlos adecuadamente.
- 7.- Debido a la investigación realizada de los productos - Honeywell, he podido constatar que la función del Depar--tamento de Ventas ha cumplido con el objetivo de dar a conocer el equipo cardíaco y de diagnóstico y ha desper--tado el interés de conocer nuevos equipos, determinando que el consumidor ha quedado satisfecho con los resulta--dos obtenidos tanto en la eficiencia como en su confia--bilidad.
- 8.- Con relación al tiempo de entrega de los equipos, estos se han realizado adecuadamente, ya que los médicos no -

tuvieron queja de que estos fueran entregados con demora o en períodos muy largos, y que la buena calidad del equipo, son la razón que los motiva a preferirlo en lugar de adquirir el de otras marcas.

9.- Dentro del Departamento de Ventas, los agentes son cada vez más un instrumento tan indispensable, para conocer los gustos y necesidades por los cuales compran los consumidores un equipo médico, lo cual permite a éste orientar el producto de una manera más apegada a las necesidades reales de los consumidores.

10.- De acuerdo al tipo de producto que escogí de la empresa investigada, recomiendo que sería importante tomar como agentes de venta a personal médico, siendo éste el más indicado para hacer una mejor exposición de la venta -- del producto que se quiera mostrar, conociendo tanto -- las necesidades del área médica, así como la terminología empleada por los médicos.

Considero que por medio de la capacitación se prepara -- mejor al personal que se emplea, tomando en cuenta lo -- necesario que es el estar actualizado hoy en día en los avances tecnológicos.

La descripción de funciones de ventas viene siendo la -- plataforma que va a servir de punto de partida a diversas actividades básicas de la administración de personal.

Una de las formas que considero que deben emplearse con mayor frecuencia para lograr la buena supervisión es - por medio de los reportes, que lleven a cabo los agentes de cada una de las actividades que realicen sobre el terreno, con el fin de que haya una mejor toma de de cisiones dentro del departamento y un mayor control de las ventas.

Por lo anteriormente expuesto recomiendo que para tener mejor éxito en la difusión del producto, es necesario - que por medio de la publicidad que es uno de los elemen tos importantes que toman las empresas para difundir su producto de una manera rápida, se utilice la publicidad por medio de revistas o catálogos especializados frecuen temente a toda el área médica.

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

- Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas, Tomo 1,
Editorial Límusa, Edición México,
1985.
- Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas, Tomo 2,
Editorial Límusa, Edición México,
1985.
- Hartley, Robert F. Administración de Ventas, Editorial
Diana, Edición México, 1982.
- Jose Manuel Hurtado J.
Leopoldo Hurtado J. Administración de Ventas; Diagnós-
ticos Administrativos por computa-
dor, a.p., Edición México 1978.
- Berthand R. Canfield Administración de Ventas; Princi-
pios y problemas, Editorial Diana,
México, 1985.
- Agustín Reyes Ponce Análisis de Puestos, Editorial Li-
musa, edición México, 1984.
- Laura Fisher y Alma
Navarro Introducción a la Investigación de
Mercados, Editorial Interamericana,
Edición México, 1984.
- Leopoldo Barrionuevo La Gerencia de Ventas y la Mercade-
tecnia. Editorial Albon, S. A., ---
Edición México, 1973.
- honeywell Manual de Organización y Procedi-
mientos de la Empresa Honeywell, -
México, 1986.

- Laura Fisher Mercadotecnia, Editorial Interamericana, Edición, México 1986.
- Charles D. Schewe Mercadotecnia, Conceptos y Aplicaciones, Editorial Mc Graw Hill. Edición México 1982.
- George R. Terry Principios de Administración, Editorial Continental, Edición 1985.
- Alberto Ransom Valdés Tesis. Pronóstico de Ventas, como -- instrumento de Administración para -- la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana, 1982.
- Ramón Bernardo López Tesis. El Pronóstico de ventas en la Industria del Vidrio, como elemento de planeación, integración y control. Universidad Iberoamericana. 1980.
- P. Allen Ventas y Dirección de Ventas, editorial EIAF, Madrid, Edición España, 1979.