



318302
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

EL ASPECTO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES
HUMANAS PARA LOGRAR LA EXCELENCIA EN
LAS VENTAS Y EL CIERRE DE LAS MISMAS

TRABAJO QUE PRESENTA
RHODA MONICA ALARCON Y MONTES DE OCA
CON EL PROPOSITO DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

ASESOR: LIC. JOSE ENRIQUE SANTOS GAONA MUNOZ

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D.F.

JUNIO DE 1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

EL ASPECTO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES
HUMANAS PARA LOBRAR LA EXCELENCIA EN
LAS VENTAS Y EL CIERRE DE LAS MISMAS

TRABAJO QUE PRESENTA
RHODA MONICA ALARCON Y MONTES DE OCA
CON EL PROPOSITO DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

MEXICO, D.F.

JUNIO DE 1994

A TI, JUAN CARLOS
GRAN AMIGO Y EXCELENTE MARIDO
QUIEN ME IMPULSO Y APOYO
EN CADA UNO DE LOS ESCALONES
DE ESTE ATROPELLADO CAMINO.
QUIEN CON SU AMOR Y SU PACIENCIA
ME LOGRADO SER MEJOR.
GRACIAS POR TU PACIENCIA Y CONFIANZA
TE AMO, SIEMPRE TUYA

A TI, ANA LUCIA:
GRACIAS POR TU PACIENCIA Y AMOR
Y POR EL TIEMPO NO COMPARTIDO,
EL CUAL FUE USADO
PARA EL LOGRO DE MI TESIS.
HIJA, ESPERO QUE EN UN FUTURO
MI EJEMPLO TE SIRVA DE GUIA PARA
QUE SIEMPRE VEAS LOGRADOS
TUS PROPOSITOS
TE QUIERO MUCHO

A MI PADRE:
QUIEN SUPO ENSEÑARME EL CAMINO CORRECTO
EN LOS DIFERENTES SENDEROS POR LOS
QUE TE LLEVA LA VIDA.
GRACIAS PADRE

A MI MADRE:
QUIEN NO SE ENCUENTRA CONMIGO EN CUERPO,
MAS LA LLEVO CONMIGO EN EL CORAZON
SE QUE ESTARIA ORGULLOSA POR VER TERMINADO
CON EXITO LA LABOR DE MUCHOS AÑOS.
GRACIAS...

A MIS PROFESORES:
MUY ESPECIALMENTE AL
LIC. ENRIQUE SANTOS GAONA
QUIEN ME MOTIVO Y ME BRINDO
SU CONFIANZA PARA LOGRAR MI TESIS
TANTO COMO AMIGO, COMO PROFESOR
GRACIAS

INDICE

CAPITULO I	ORIGENES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1	INFLUENCIA DE LOS FILSOFOS	1
1.2	INFLUENCIA DE LA IGLESIA CATOLICA	4
1.3	INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR	4
1.4	INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL	5
1.5	INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES	6
1.6	ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR	10
1.7	ADMINISTRACION CLASICA DE FAYOL	16
CAPITULO II	QUE ES LA ADMINISTRACION ?	22
2.1	DEFINICIONES	22
2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	24
2.3	FASES	24
2.4	FUNCIONES	27
CAPITULO III	TIPOS DE ADMINISTRACION	32
3.1	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	32
3.1.1	DEFINICION	32
3.1.2	FINALIDADES DE LA APO	40
3.1.3	REQUISITOS PARA QUE SEAN EFECTIVOS	42
3.2	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	49
3.2.1	EL PROCESO DE OBTENER CONTROL DEL TIEMPO	49
3.2.2	PLANEACION DEL TIEMPO	54
3.2.3	EL TIEMPO: UN ENEMIGO O UN ALIADO	55
3.2.4	QUE ES EL TIEMPO	57
3.2.5	EL HOMBRE Y EL TIEMPO	58
3.2.6	OBSTACLOS Y TRAMPAS	58
3.2.7	LOS ENEMIGOS MAS FRECUENTES	59
3.2.8	ENEMIGOS DEL TIEMPO	60

	CAPITULO IV ADMINISTRACION DE VENTAS	65
	4.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS	65
	4.1.1 FUNCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACION	65
	4.1.2 CARACTERISTICAS DE LOS PUESTOS	67
	4.1.3 DIRECCION DE PERSONAS	72
	4.2 REQUISITOS PARA EL EXITO DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS	73
	4.3 FUNDAMENTOS DE LA VENTA	76
	4.3.1 PROCESOS DE VENTA	76
	4.3.2 CONDUCTA AL PROCESO DE VENTA	85
	4.3.3 ADMINISTRACION Y PLANEACION DENTRO DE LAS VENTAS	86
	4.4 ENTRENAMIENTO PARA LA EFECTIVIDAD Y CONTROL DE LAS VENTAS	89
	4.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	89
	4.5 NEGOCIACION DE VENTAS: ESTRATEGIAS	99
1		
	CAPITULO V CASOS PRACTICO	109
	CASO UNO	109
2	CASO DOS	127
3	CONCLUSIONES	138
	APENDICE	148
4	MARCO TEORICO	148
	BIBLIOGRAFIA	157

INTRODUCCION

La administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad; es necesario ver con objetividad que en cualquier tipo de empresa, se logrará la productividad deseada, entonces, se habrá logrado la aportación a la sociedad. En la medida que cada empresa se dirija a determinado sector.

En la presente investigación, que lleva como título: El aspecto administrativo y las relaciones humanas para lograr la excelencia en las ventas y el cierre de las misas, se verán diversos temas de Administración, así como sus antecedentes; los cuales nos llevarán a conocer el aspecto administrativo que engloba las necesidades de ventas y logra que éstas sean efectivas y excelentes.

La empresa que tenga bien planeada su organización, sus objetivos, y la forma de lograrlos; entonces logrará tener éxito en sus actividades y por supuesto servirá a la sociedad.

Toda empresa comercial tiene un Departamento de Ventas y ninguna otra actividad o función es más

importante para su existencia que la función de ventas, ya que sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía no habría dinero para apoyar al Departamento de Producción, de Finanzas, de Personal, etc; por lo tanto, todas las demás actividades están subordinadas a la función de generar ventas.

Mediante la generación de ventas y la organización de la empresa lograremos atender a todas y cada una de las necesidades de la sociedad, dentro de la rama a donde van dirigidas las actividades de la empresa.

Dentro del Proceso Administrativo, las relaciones humanas deben ser consideradas y con las técnicas a seguir, se podrá establecer el camino adecuado para lograr las ventas y por consiguiente lograr el éxito en la empresa, dando así, la oportunidad a la misma de no fallar y encontrar tantos obstáculos en el mismo.

Tomando en cuenta la importancia social que se ha descrito, es necesario detallar la forma y el proceso a seguir, para lograr el éxito deseado. Pero esto es necesario tomando en cuenta la planeación, la organización y el control que son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones a seguir dentro de una empresa, y dentro del Departamento de Ventas para así lograr la excelencia en las mismas.

Es importante así como necesario lograr un proceso y una mentalidad positiva en el vendedor y los departamentos afines para lograr la excelencia en las ventas. Esto facilitará el aprendizaje tanto como la consulta a los problemas que se presenten dentro del Departamento de Ventas, y se logrará el control sobre los imprevistos y los obstáculos que se presenten los cuales pueden limitar la venta y el cierre de la misma.

La Administración se verá beneficiada al lograr sus objetivos de la forma y mentalidad adecuada; logrando ser consistentes en los procesos de la venta, teniendo resultados similares en circunstancias iguales. Se mencionará la forma correcta de emplear sus herramientas para que en la medida de lo posible, lograr la excelencia en las ventas.

Aquí, señalaré un proceso a seguir y una mentalidad circunstancial que deben de seguir los integrantes del Departamento de Ventas, para lograr la continuidad y el éxito en los resultados. Con éste proceso lograré disminuir radicalmente la ineficacia de los individuos que carezcan de impulso y motivación para poder lograr los objetivos deseados por la empresa, y tener éxito tanto dentro de ella como en lo personal.

Para fines de la investigación se considera como objeto de estudio el aspecto administrativo y las relaciones humanas, en donde se enfoca el área de ventas. Por tanto, esto se clasifica como objeto conceptual simple de la epistemología, ya que en el trabajo se describe e integran las funciones de estos dos aspectos en cuanto al tema problema de la investigación, al cual se tratará de resolver en base a las siguientes hipótesis:

Si el aspecto administrativo permite integrar el uso de la motivación por objetivos, en la actividad de ventas; por lo tanto se logrará la excelencia en las mismas; luego entonces, a mayor uso por parte del aspecto administrativo de técnicas de motivación por objetivos en el área de ventas, mayor posibilidad de lograr la excelencia en la misma área.

Si las relaciones humanas se logran mediante la aplicación del Proceso Administrativo en las ventas por lo tanto se logran la excelencia del manejo y el cierre de las mismas; luego entonces, existirán mayores relaciones humanas a partir del Proceso Administrativo en el área de ventas con mayor excelencia en el desarrollo y cierre de las mismas.

Si existe la aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y

esto favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto existirá mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán mayores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que mayores posibilidades de motivar al vendedor, así como mayor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

De donde se desprende como Hipótesis Central:

Si existe la aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto existirá mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán mayores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que mayores posibilidades de motivar al vendedor, así como mayor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

Y como Hipótesis Nulas:

Si existe la aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto no favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto no existirá mayor motivación en el vendedor y tampoco mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a menor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán menores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que menores posibilidades de motivar al vendedor, así como menor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

Establecer un proceso a seguir que permite integrar un enfoque situacional que construya y desarrolle una mentalidad-actitud en el personal del área de ventas para lograr la excelencia de las mismas.

Establecer un cambio de actitud mediante los procedimientos implementados en cuanto a las relaciones humanas para lograr el éxito en el área de ventas.

Proponer un proceso-mecanismo que tenga como fundamento el uso de técnicas que faciliten la expresión, mantenimiento y desarrollo en las relaciones humanas en la actitud del vendedor y de su

capacidad diferencial en cuanto a las situaciones que enfrenta.

En esta investigación se utilizaron métodos de estudio generales como son : Inductivo, Análítico, Sintético-Analógico. Y como particulares: Análisis y procedimientos administrativos en ventas

Las técnicas que fueron implementadas para la recopilación de datos son las siguientes :

a) GENERALES: Análisis de contenido, técnicas de fichaje (elaboración de fichas bibliográficas, hemerográficas y de trabajo).

b) PARTICULARES: Procedimiento de Administración por Objetivos (APO).

En cuanto a la ubicación de la información obtenida en esta investigación, tenemos los siguientes puntos:

a) ESPACIAL: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana (ULA), Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Biblioteca del Colegio de México, Biblioteca Central de la UNAM.

b) TEMPORAL: De Febrero a Junio de 1994.

Se considera que uno de los obstáculos radica en la integración de la información en cuanto a la literatura existente sobre el tema problema.

La presente investigación está ubicada en la Administración, la Administración de Ventas, la Administración por Objetivos, la Administración del Tiempo y las Relaciones Humanas.

Considero que es básico ahondar en estos temas, ya que hay que partir de la misma Administración para lograr la eficiencia y la excelencia dentro de las ventas. Al mismo tiempo, la Administración por Objetivos es un instrumento dentro de la Administración para tener claros los objetivos de la empresa, del Departamento de Ventas y del comprador mismo.

Sin embargo, esta consideración resulta incompleta si no se profundiza sobre las relaciones humanas dentro de la Administración de Ventas. En esta investigación, hablaré del Proceso Administrativo dentro de la Administración General y la Administración de Ventas; así como su Planeación, Estructura, Organización y Revisión. Para lograr la excelencia dentro de las ventas y el cierre de las mismas. Se hablará del manejo adecuado del tiempo para tener control sobre aquellas

CAPITULO I ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

En este capitulo se veran los antecedentes historicos de la Administracion hasta llegar a lo que es en la actualidad, esto servira para darnos cuenta, por que ha cambiado la teoria y la practica de esta.

Tambien vera lo que es el Proceso Administrativo, sus diferentes etapas y etapas para lograr conseguir sus objetivos obteniendo los resultados que esperamos dentro del area de estudio.

La Administracion es un proceso que se realiza en diferentes facetas en las cuales se desarrollan avances practicos y teoricos entre ellos como la caracteristica de esas facetas de acuerdo con lo que es la Administracion y su objeto de estudio.

Dentro de las diferentes facetas que encontramos en el objeto de la Administracion, tenemos la influencia de los hitos de la Iglesia Catolica, de la organizacion militar, de la Revolucion Industrial y de los economistas liberales, los que se relacionan a continuación:

FALLA DE ORIGEN

actividades o procesos que sean necesarios realizar.

Terminaré este trabajo con un caso práctico, en el cual se demostrará en forma conjunta la necesidad de los temas abarcados, la mentalidad a seguir y los pasos necesarios para no flaquear ni desanimarse ante los obstáculos que presenta la venta en sí y por parte de los clientes.

CAPITULO I
ORIGENES DE LA ADMINISTRACION.

En éste capítulo se verán los antecedentes históricos de la Administración hasta llegar a lo que es en la actualidad, esto servirá para darnos cuenta, por qué ha cambiado la teoría y la práctica de ésta.

También verá lo que es el Proceso Administrativo, sus diferentes funciones y etapas para lograr comprender sus objetivos obteniendo los resultados que esperamos dentro del área de ventas.

La Administración ha venido desarrollando diferentes facetas en las cuales se destacan avances prácticos y teóricos; estos avances tienen la característica de mostrar diferentes perspectivas sobre lo que es la Administración y su objeto de estudio.

Dentro de las diferentes facetas que encontramos en el origen de la Administración, tenemos la influencia de los filósofos de la Iglesia Católica, de la organización militar, de la Revolución Industrial y de los economistas liberales, las que se describen a continuación:

1.1 INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS

A continuación se presenta una relación de los principales filósofos que han influido en la Administración .

A) SOCRATES (470 A.C. 399 A.C.) Expone su punto de vista sobre la Administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

B) PLATON (429 A.C. 347 A.C.) Discipulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En *La República*, expone su punto de vista sobre la forma democrática de gobierno y administración de los negocios públicos.

C) ARISTOTELES (384 A.C. 322 A.C.) Discipulo de Platón, del cual se distinguió . Fué el creador de la lógica, en su libro *Política*, estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración Pública: Monarquía, Aristocracia y Democracia.

D) FRANCIS BACON (1561 1526) Filósofo y Estadista Inglés. Se anticipó al principio conocido en

la administración como *Principio de la Prevalencia de lo Principal sobre lo Accesorio*.

E) RENE DESCARTES (1596 1650) Filósofo, Matemático y Físico Francés, fundador de la Filosofía Moderna. Se hizo famoso por el libro *El Discurso del Método* (Método Cartesiano), cuyos principios son:

- 1) Principio de la duda sistemática o de la evidencia.
- 2) Principio del análisis o de la descomposición.
- 3) Principio de la síntesis o de la composición.
- 4) Principio de la enumeración o de la verificación.*

Se observa que desde 470 A.C. se ha venido desarrollando lo que es en sí la administración; desde una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia hasta la administración política y sus principales formas. Esto nos conduce a apreciar la magnitud que abarca en sí la administración y que importante es en nuestra sociedad y nuestro desarrollo dentro de una empresa.

* Chiavenato, Idalberto. INTRODUCCION AA LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION Ed. Mc Graw Hill 1986 pp 17-28

1.2 INFLUENCIA DE LA IGLESIA CATOLICA

Veamos de que forma la Iglesia Católica influyó y contribuyó a los principios de la administración.

Las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron trasladando de las instituciones de los Estados (como Atenas, Roma, etc.) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica. La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para organizaciones que pasaron a incorporar una infinidad de principios y normas administrativas basados en dos principios que Mooney denomina: *Servicio Jerárquico Obligatorio e Independencia de la Orden Jerárquica.*²

1.3 INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR

La organización militar ha influido enormemente en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad

² IDEM PP 17-28

y de la época medieval. El principio de la unidad de comando (por el cual cada subordinado solo puede tener un superior), fundamental para la función de dirección, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, o sea, la escala de niveles de comando de acuerdo con el grado de autoridad o de responsabilidad correspondiente.

El principio de dirección se aplica a que todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que él debe hacer.

Al iniciarse el siglo XIX. Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, sugiriendo como administrar los ejércitos en tiempos de guerra. Clausewitz consideraba la disciplina como la base de una organización.³

1.4 INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior

³ IDEM PP 17-28

aplicación a la producción, una nueva concepción del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que, en un lapso aproximado de un siglo, fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Esta serie de cambios es la que se conoce como Revolución Industrial.

Con el nacimiento de la Revolución Industrial surgieron nuevas condiciones dentro de la actividad industrial, tales como mayor utilización de las máquinas, mejoramiento de sistemas de transporte y comunicaciones, establecimiento de nuevas relaciones entre patrones y empleados, separación de consumidores y productores, etc. La sistematización y control de todas las actividades antes mencionadas fué lo que dió origen a la Administración. ↗

1.5 INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

A partir del siglo XIX, se desarrollan en Europa, paralelamente a las diversas corrientes filosóficas,

↗ IDEM PP 17-28

una cantidad de teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basadas inicialmente en datos empíricos, o sea, en la simple experiencia y en las tradiciones del comercio de la época.

El creador de la Escuela Clásica de Economía, Adam Smith (1723-1790) visualizó el principio de Especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatizaba en la necesidad de racionalizar la producción. Del principio de la Especialización y del Principio de la División del Trabajo, aparecen conferencias interesantes en su libro *De la Riqueza de las Naciones* publicado en 1776, donde expone el estudio de tiempos y movimientos, que más tarde Taylor y Gilbreth irían a desarrollar como la base de la Administración Científica en los Estados Unidos. Adam Smith insistió en la importancia de la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración, el buen administrador debe preservar el orden, la economía, así como la atención, no debiendo descuidar los aspectos de control y de remuneración de los trabajadores.

James Mill (1773-1886), economista liberal, en su libro *Elementos de la Economía Política*, publicado en 1826, sugirió una serie de medidas relacionadas con los

estudios de tiempos y movimientos como medio para obtener incremento de la producción de las industrias.

Considerando que la estructura de la Iglesia Católica sirvió de modelo para organizaciones; la Organización Militar colaboró dentro de la organización lineal y la unidad de comando; la Revolución Industrial participó modificando la estructura social y comercial de la época; los Economistas Liberales dieron la explicación de los fenómenos industriales; todos contribuyeron dentro de diferentes aspectos para lograr lo que en si es ahora la administración, claro, teniendo en cuenta que ésta es dinámica como la historia del hombre, lo cual nos llevará a estar continuamente preparados e informados para dicho cambio. Continuemos entonces con los primeros hombres que incursionaron en la práctica de la administración.

"Charles Babbage, James Montgomery, Robert Owens, Andrew Ure, Charles Dupin, son algunos de los que iniciaron los primeros experimentos sobre la práctica de la administración; pero realmente, fué el Coronel John Stevens quien obtuvo la primera franquicia de New Jersey en 1815. Daniel Mac Collum intentó crear una estructura organizacional formalista y un sistema para los ferrocarriles. Después Henry Varnum Poor, editor

del American Railroad Journal, pidió y promovió los principios de Mac Collum a través del medio impreso. Hizo destacar 3 puntos principales en su medio editorial :

1) La organización sistemática es básica para toda administración y debe haber una clara división del trabajo.

2) La comunicación continua por medio de reportes es esencial para un control efectivo.

3) La comunicación debe ser registrada para que se convierta en útil para decisiones futuras." *

En mi opinión, la historia de la Administración establece las bases necesarias para su entendimiento; sin embargo no se debe perder de vista que la Administración es dinámica y que las definiciones que se dan deben considerar como temporales.

Es conveniente señalar la importancia de las aportaciones de Mc Collum a la Administración, al establecer una clara división del trabajo que

* IDEM PP 17-28

antiguamente no existía y que, debido a esto, no se lograba la excelencia en la misma. Por otro lado, la comunicación continua y escrita sigue siendo hasta ahora, un aspecto básico en el control efectivo de una empresa, evitando desviarse de los objetivos de la misma; y que sin estos controles sería imposible lograr una Administración adecuada.

Al principio de este siglo, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros de la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, quien vino a desarrollar la llamada Escuela de la Administración Científica, la cual estuvo preocupada inicialmente por aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo.

El otro era francés, Henry Fayol, quien vino a desarrollar la Escuela de la Anatomía y Fisiología de la Organización, la cual también estaba preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Sus ideas constituyen los fundamentos de la llamada Teoría Clásica o Teoría Tradicional de la Administración.

1.6 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

Dentro del campo de las ventas; la Administración Científica influye de diferentes formas, ya que los vendedores al estudiar el campo de trabajo, a sus clientes, plantear sus objetivos y planear su programa de trabajo (tiempos y movimientos), lograrán ser vendedores más eficientes, teniendo un mayor porcentaje de éxito dentro de sus ventas.

La Administración Científica de Taylor está dividida en dos periodos marcados por la publicación de sus libros : *Shop Management* y *Principios de la Administración Científica*. En el primero está enfocado a las técnicas de racionalización del trabajo, y el segundo concluye que necesitan una complementación éstas técnicas. También realiza estudios sobre la administración en general, dando como resultado la Administración Científica.

A) PRIMER PERIODO DE TAYLOR : Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es considerado el fundador de la Administración Científica.

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro *Shop Management* (Administración de oficinas) (1903) donde el autor se

preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, mediante el estudio de tiempos y movimientos.

Inició el estudio cronometrado (Análisis del Trabajo) de los tiempos y movimientos, descomponiendo analíticamente el trabajo de los operarios, con el objeto de racionalizarlo y simplificarlo para obtener de ésta manera el mayor rendimiento con el menor esfuerzo y la máxima remuneración. Entre las numerosas ventajas de control de tiempos y movimientos, se destacan la racionalización de los métodos de trabajo y la fijación del tiempo standar para la ejecución de las operaciones.

B) SEGUNDO PERIODO DE TAYLOR : Corresponde a la época de publicación de su libro *Principios de la Administración Científica* (1911), cuando llegó a la conclusión de que la racionalización del trabajo operario debería estar lógicamente acompañada de una estructuración general de la empresa que volviera coherente la aplicación de sus principios, y también desarrolló sus estudios sobre la administración general, la cual denominó Administración Científica.

Para Taylor, los fundamentos de su Administración Científica son:

1) Objeto principal de la Administración: El principal objetivo de la Administración debe ser el de asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado.

2) Identidad de intereses de empleados y empleadores: La Administración Científica tiene como fundamento la seguridad de que los verdaderos intereses de ambos son el único y mismo interés: el de la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo, si no va acompañada también de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es preciso dar al trabajador lo que él más desea: altos salarios y al empleador: bajos costos en la producción.

3) Influencia de la producción en la prosperidad de empleadores y empleados: nadie alcanza prosperidad mientras no se haya alcanzado el nivel alto de eficiencia y de productividad.

4) El sistema de iniciativa e incentivos: Al comparar un sistema de administración común, y el sistema de administración científica, Taylor considera que el régimen de *Iniciativa-Incentivo* no lleva a

ningún resultado favorable. Esto se debe a que al dar estímulo al trabajador premiándolo en razón del aumento de la producción, pero dejándole la iniciativa de elegir el mejor método de trabajo individual, solo se llega a obtener bajos resultados. El trabajador no tiene la capacidad ni los medios para analizar científicamente su trabajo, ni para establecer el proceso o el método eficiente.

En la Administración Científica, las responsabilidades deben compartirse entre la gerencia y el trabajador, correspondiéndole a la gerencia tomar a su cargo el estudio minucioso del trabajo.

5) Los principios de Administración Científica:

a) Principio de Planeamiento: Sustituir en el trabajo el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos.

b) Principio de Preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más, y mejor.

c) Principio del Control: Controlar el trabajo para cerciorarse de que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas según el plan previsto.

d) Principio de Ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

6) División del trabajo y especialización del trabajador.

7) La supervisión funcional: Consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el supervisor, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones. En lo posible, el trabajo de cada hombre debería limitarse a la ejecución de una sola función.

Dentro de la Administración Científica de Taylor, se observa el enfoque de las técnicas de racionalización y su complementación, lo cual se llevó a establecer que el sanejo y control de tiempos y movimientos nos da ventajas; entre las cuales existe un mayor rendimiento en el trabajo, con lo cual se busca

el logro de los intereses de empleados y empleadores.

Dentro de la Administración Científica de Taylor, se puede observar que el principal objetivo será lograr el mayor rendimiento con el menor esfuerzo en determinado trabajo, estableciéndose bases, asegurando el bienestar del trabajador y del empleador de una manera justa y funcional.

Teniendo presente esto, podremos analizar el objetivo y el funcionamiento del trabajo de Fayol, pudiendo así comparar dichas organizaciones logrando un mayor entendimiento de los mismos.

1.7 ADMINISTRACION CLASICA DE FAYOL

Henry Fayol (1841-1925), su fundador, nació en Constantinopla y falleció en París viviendo las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde de la Primera Guerra Mundial. Fayol expuso inicialmente sus teorías de Administración en una conferencia ante la Sociedad de la Industria Minera (1908). Esa conferencia determinó la estructura de su famoso libro *Administration Industrielle et Generale* publicado en París en 1916. Fayol dedicó sus últimos años de vida a la tarea de demostrar que, con la previsión científica y los métodos adecuados de

gerencia, indefectiblemente se obtendrían resultados satisfactorios. Fayol fué partidario de la centralización.

A continuación se analizarán las 6 funciones básicas dentro de la empresa basadas en la Administración Clásica de Fayol :

1) Las seis funciones básicas de la empresa:

a) Funciones técnicas: A través de las funciones técnicas la empresa realiza la producción de los bienes o de los servicios.

b) Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, venta y permuta de productos.

c) Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y administración de capitales.

d) Funciones de seguridad: Relacionada con la protección de bienes o de personas.

e) Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.

f) Funciones administrativas :
Relacionadas con la cúspide de las otras
cinco funciones.

A continuación se verá la definición de la Administración, con la cual está relacionada con las funciones que se acaban de definir; por lo que nos ayudará a entender mejor ambas definiciones.

2) Concepto de Administración: Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

3) La proporcionalidad de la función administrativa.

Es una función que se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social de la empresa; y a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la extensión de las funciones administrativas y a medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la extensión de las funciones técnicas.

4) Cualidades del administrador: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

5) Necesidad y posibilidad de enseñar la administración.

6) Distinción entre administración y organización.

7) Principios generales de la administración, según Fayol:

- a) División del trabajo.
- b) Autoridad y Responsabilidad.
- c) Disciplina.
- d) Unidad de comando.
- e) Unidad de dirección.
- f) Subordinación del interés individual al interés general.
- g) Remuneración del personal.
- h) Centralización.
- i) Jerarquía.
- j) Orden.
- k) Equidad.
- l) Estabilidad del personal.
- m) Iniciativa.

n) Espiritu de Equipo. 7

Como podemos observar, la corriente de Fayol aunque tiene un enfoque diferente, sus principios son los mismos de la Corriente de Taylor, dándole un enfoque especial a la previsión y a la centralización.

Gracias a los antecedentes mencionados, pude comprender el surgimiento de la administración, sus fases y sus particularidades; cabe mencionar que en todos los casos siempre hay características y métodos similares, aún sin estar en contacto entre si los autores de las diferentes corrientes, así llegó a formarse la definición de la administración y sus principios, misma que es la base de toda corriente y teoría.

La Administración es un aliado para todos, ya que nos ayuda al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos; en cualquiera que sean nuestras actividades en: escuelas, iglesias, sindicatos, gobierno, familia, etc. El establecimiento y el logro de los objetivos son misiones retadoras y gratificantes para la empresa.

La Administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, al ordenarlos y combinar los sucesos aislados, y la información desarticulada en relaciones significativas. Estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar los objetivos.

Considerando lo anterior, se pasará a estudiar la definición en sí de la Administración para comprenderla mejor y poderla utilizar en la búsqueda y el logro de los objetivos para esta investigación.

CAPITULO II

QUE ES LA ADMINISTRACION ?

Al tomar la idea que indica a la administración como aquella que permite el establecimiento y el logro de los objetivos, en donde se destaca como el principal método del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en búsqueda y logro de los objetivos establecidos; entonces, se podrá basar la investigación en las siguientes definiciones.

2.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

A continuación, es necesario mencionar las siguientes definiciones para mayor entendimiento de lo que es la administración:

- 1) "La Administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y la sociedad" *

* Terry, George R. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION. Ed. CECSA. 1980 p.20

2) "La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y otros recursos" 9

3) Para Koontz O'Donell, la Administración "es la dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" 10

Al observar las definiciones anteriores puedo decir que la definición de administración más propia para la investigación, sería:

La Administración es la satisfacción de las necesidades humanas, económicas y sociales, que consisten en planear, organizar, ejecutar y controlar actividades en una empresa para buscar y lograr así los objetivos manifestados mediante la motivación, la dirección de seres humanos y otros recursos.

9 IDEM p. 20

10 Rodríguez Valencia. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Ed. ECASA 1990 p.116

Conforme a la lectura de varias teorías, encontramos en la actualidad que dentro de la Administración existen 6 funciones principales: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales forman el proceso administrativo que a continuación se estudiará más a fondo.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro de éste espacio se analizará de manera concreta las funciones del Proceso Administrativo, sus objetivos y su relación con la organización, tomando en cuenta que el Proceso Administrativo busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la empresa a través de su estructura y manejo, con reglas y técnicas específicas.

2.3 FASES

Dentro del Proceso Administrativo, y como núcleo fundamental de la administración, tenemos 6 fases básicas que son:

A) PREVISION : Implica senalar qué se desea y puede hacerse, fijando fines y objetivos, evaluando las condiciones del mercado en relación a la factibilidad, medios y competencia.

B) PLANEACION : Implica el señalamiento de lo que se va a hacer, para proyectarse hacia el futuro previsto, estableciendo planes y proyectos elaborados de manera cuidadosa y constantemente renovados y actualizados.

C) ORGANIZACION : Implica el establecimiento de la distribución de actividades y funciones, la delegación de autoridad, la fijación de responsabilidades, el señalamiento de atribuciones y obligaciones, así como la coordinación de ellas.

D) INTEGRACION : Implica dar a la organización los medios, especialmente humanos, a través de los cuales puedan realizarse las actividades que permitan alcanzar los fines previstos y los objetivos señalados en el tiempo indicado, así como los recursos económicos y técnicos.

E) DIRECCION : Supone orientar, coordinar e impulsar, con ayuda de los recursos materiales y

técnicos, apoyados en recursos humanos de la organización, para un eficiente logro de los objetivos señalados.

F) CONTROL : Representa el señalamiento de sistemas y procedimientos que permitan observar, vigilar y medir resultados, comparándolos con los planeados y esperados, para que a la vista de los resultados, logros y diferencias, puedan establecerse medidas correctivas para una organización más acertada.**

Creo que no podría existir ningún procedimiento. Y ningún logro en la empresa si no constara de estas 6 funciones: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; lo anterior debido a que es necesario tener su seguimiento para que no exista una desviación o quede incompleto el objetivo. Además, se podrá tener un mayor porcentaje de seguridad en los resultados al trabajo y esfuerzo.

Veamos ahora las funciones de este proceso para llegar a un mayor entendimiento.

** Llamas José María. MANUAL DEL SUPERVISOR DE VENTAS. 1988
Ed. LIMUSA p.25-28

2.4 FUNCIONES

A) PLANEACION : Para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse.

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores formas eficientes de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados de control.

B) ORGANIZACION : Para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados de control.

C) EJECUCION : For los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

- Foner en práctica la filosofía de la participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.

- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados de control.

D) CONTROL : El control de las actividades para que se conformen con los planes.

- Comparar los resultados con los planes en general.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

- Ajustar el control a la luz de los resultados.¹²

Las cuatro funciones fundamentales de la administración están interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes de que inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. La planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera, los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad.

Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el Proceso Administrativo.

Para fines de esta investigación, es básico saber y comprender lo que es la Administración en sus diferentes ramas, ya que nos ayudará a facilitar nuestro trabajo planeando, organizando dirigiendo y controlando tanto los recursos humanos, materiales y técnicos para convertirlos a resultados útiles y

¹² Terry, George R. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. Ed. CECSA 1980 p.100

efectivos. Veamos los tipos de Administración, sus principales funciones y características, las que son básicas para lograr la excelencia en la organización.

CAPITULO III

TIPOS DE ADMINISTRACION

La Administración gira alrededor de los objetivos, y las prácticas efectivas de la administración están relacionadas con la selección e identidad de esos objetivos que se buscan.

Los objetivos no sólo son una base para dirigir esfuerzos, sino que pueden ser una herramienta para generar la voluntad de hacer, el entusiasmo y el trabajo en equipo por los miembros de una organización.

Sin embargo, en numerosos casos, los objetivos dejan de proporcionar esta chispa agregada para alcanzarlos, principalmente porque el jefe no los comunica con claridad, y el ámbito dentro del cual el subordinado tiene que ejercer la toma de decisiones es demasiado estrecho o no se les otorga una atención preferente a las áreas problemáticas. Para corregir éstas desventajas, podemos utilizar la participación, en la formulación de un objetivo. El fomento de la participación del usuario en la toma de decisiones ha ganado mucho a su favor.

Este capítulo tratará de los diferentes tipos de Administración que son necesarios para implantar dentro de una empresa para lograr la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas, como son : Administración por Objetivos, Administración del Tiempo y Administración de Ventas.

A continuación se empezará con la Administración por Objetivos, la cual nos dará el camino a seguir dentro de los problemas que se presenten o el camino hacia el logro de los objetivos deseados.

3.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Y/O ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Dentro de mi investigación creo necesario remarcar la importancia de lo que es la Administración por Resultados o la Administración por Objetivos; debido a que nos ayudará a organizar nuestro objetivos y nuestras ideas, de tal forma que podremos lograr una excelente venta, haciéndonos personas autodirigidas y automejoradas.

A continuación detallaré el contenido de la Administración Por Objetivos.

Bajo la Administración por Resultados o Administración por Objetivos (APO), cada empleado participa en la determinación de sus propios objetivos, así como en los medios por los cuales espera lograrlos. Desarrollados dentro de los límites generales fijados por el superior, los objetivos y los planes para alcanzarlos se comentan con posterioridad por el empleado y su superior, se mejoran si es necesario, y por último, se adoptan una vez que se llega a un acuerdo mutuo. Los resultados específicos esperados sirven como guías para dirigir las operaciones y también como normas de desempeño, contra las cuales se evalúa al subordinado. Siguiendo los resultados, la Administración tiende a hacer de cada empleado un jefe de su propio trabajo particular. Disminuye la práctica autoritaria de decidir y decir a los subordinados que deben hacer exactamente. El individuo tiene una mayor participación en sus propias decisiones de trabajo y en sus propósitos. Se apoya la orientación a los resultados, se disminuye la orientación de las actividades. Se logra una mejor administración.

Observemos más de cerca los elementos altamente motivacionales de la Administración por Resultados. El empleado principia con una autoevaluación de su desempeño, de sus habilidades y de su potencial. Principia a conocer mejor sus fortalezas y debilidades, a ganar confianza en sí mismo, a recibir retroalimentación de lo que se está logrando, a saber porqué está haciendo lo que hace, como a ser un miembro autodirigido y automejorado. Participando en el establecimiento de sus propios objetivos, se anima al empleado a pensar en su trabajo, a capitalizar sus experiencias y a creer en sus objetivos. Además, la Administración por Resultados lo motiva desde adentro. el individuo tiene una sensación más íntima de lo que pueden y deben ser los resultados finales, siente que es una parte importante en la conclusión del trabajo, y se considera como una parte vital del esfuerzo del grupo. Todas estas cualidades hacen una administración efectiva.¹³

Considero que la Administración por Objetivos, es la base de toda buena organización, debido a que los empleados, logran ganar confianza en sí mismos llegando a establecer sus propios objetivos dentro de su trabajo

¹³ Idem. pp. 54-66

y en su vida personal; por lo que es necesario enfocar nuestra atención más a fondo en la APO.

3.1.1. DEFINICION:

"Un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado, trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros."¹⁴

Analizando cada una de las palabras clave dentro de la definición anterior tenemos lo siguiente:

A) PROCESO : La APO, como la administración en general, es una actividad continua y no una campana, un programa ni un proyecto de instalación de una sola vez que, cuando se complete, puede producir sus propios

¹⁴ Giegold, William C. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS Vol 1 Ed. Mc Graw-Hill 1988. p.2

resultados. Es un grupo cíclico o ilimitado de actividades administrativas congruentes que abarcan todas las funciones ordinarias de la administración, en lo que se refiere a la planeación, la organización, la dirección y el control.

B) DEFINICION CLARA DE LAS METAS : Este es el impulso que implica el nombre de la APD. Las metas o los objetivos definidos con claridad proporcionan el enfoque de esfuerzos que se requieren para la utilización más eficiente de los recursos.

C) PRIORIDADES : Los objetivos no son suficientes para asegurar la eficiencia individual o de una organización. Es preciso estar seguro de que se trata de alcanzar primeramente los objetivos importantes y un sistema para la fijación de prioridades, es un eslabón vital en el proceso global.

D) ALTA ADMINISTRACION : Si la definición clara de las metas y las prioridades se inicia a la cabeza misma, el sistema alcanzará su máximo potencial, puesto que todas las partes de la organización fijarán sus puntos de mira en el mismo objetivo general. La alta administración desempeña también un papel continuo e importante al hacer hincapié en la necesidad de que haya un mejoramiento en la organización. El principal

factor de motivación en un sistema APD que dá buenos resultados, es el respaldo dado por la administración superior y la demanda del grado de esfuerzo administrativo que se requiere para la APD.

E) EN FORMA CONJUNTA : Es el esfuerzo de la APD, el proceso de establecimiento conjunto de objetivos por el superior y los empleados es la clave para obtener la cooperación plena y la aceptación de estos. Este mismo proceso es también el medio por el que se logra que los conocimientos completos y el potencial creativo de los empleados se pongan de manifiesto en las necesidades de mejoramiento de la organización.

F) AREAS DE RESPONSABILIDAD : Cada puesto o empleo debe existir para un fin bien definido en relación a las necesidades de la organización. Esta relación se establece mediante las Areas de Resultados Claves (ARC) de la organización, que determinan las responsabilidades de trabajo, importantes para las necesidades generales y encauzan la búsqueda de objetivos importantes.

G) RESULTADOS ESPERADOS : Hacer hincapié aparente en APD puede parecer que descuida las finalidades para las que se diseñó todo el esfuerzo;

para producir resultados que no se obtendrán de otro modo. El enunciado de las expectativas de la Administración es un modo de comunicarse con los empleados. La expresión de esas expectativas en función de los resultados necesarios reemplaza a las exhortaciones vagas o peor aún, al silencio que comunica la aceptación del status quo por la Administración

H) UTILIZAR : El establecimiento de objetivos en todos los niveles de una organización es una parte importante del sistema APO; pero en muchos casos se ha confundido con el propósito del sistema, se monta una campana, los individuos y los administradores de todos los niveles se esfuerzan concienzudamente en producir grandes cantidades de objetivos.

I) MEDIDAS : A menos que se usen los objetivos para medir el progreso y que, a continuación se empleen las mediciones para hacer ajustes y correcciones que aceleren el progreso, la APO permanece estática y estéril en lugar de convertirse en el sistema dinámico y productivo que debe de ser de conformidad con su diseño.

J) CONTRIBUCIONES : La APO fomenta las contribuciones de todos los individuos a los objetivos

generales de la organización, mide cada contribución y proporciona las bases para las recompensas que se otorgarán.

K) **MEJORAMIENTO** : Lo que se desarrolló aquí es el mejoramiento de la organización y los individuos. El modo productivo de observar un objetivo es verlo como una necesidad de mejoramiento en relación a la situación que prevalece o en la que se pronosticó para el futuro, a menos que se emprenda una acción deliberada.¹⁵

Habiendo estudiado lo que en realidad es y pretende la Administración por Objetivos, se logrará entenderla mejor para poder implantarla con éxito dentro de una compañía y nuestra persona. Además, nos hará más responsables, creativos, nos enseñará a trabajar en forma conjunta y lograremos alcanzar nuestros objetivos. A continuación se pasará a estudiar las principales finalidades de la APO, las cuales nos darán una guía para el mejor desempeño de nuestro trabajo.

¹⁵ Idem. pp.2-6

3.1.2 FINALIDADES DE LA APO

Los objetivos generales de la organización, como todos los objetivos en el sistema APO, tienen 3 finalidades principales, que son:

1) Funcionar como registros de los compromisos adquiridos por sus autores.

2) Servir como reglas de medición para determinar el progreso.

3) Actuar como motivadores positivos de las realizaciones.

Para ser plenamente funcional, un objetivo se debe preparar tomando continuamente en consideración varios requisitos rígidos. Algunos de los más evidentes son la claridad, especificidad, cuantificación y de forma y quizá, las posibilidades de realización. Los objetivos ampulosos y ambiciosos que sobrepasen las capacidades, los recursos o la autoridad del autor debilitan el sistema de APO, al destruir su credibilidad.¹⁴

¹⁴ Idem. pp.5-8

Al enfocar nuestros objetivos, no debemos perdernos haciéndolos grandes, ambiciosos, con poca claridad, etc., debido a que no estaríamos trabajando buscando la finalidad de la empresa y nuestra; es necesario tener la certeza de lo que queremos para darle un camino y una continuidad a nuestros objetivos. Esto es, para no desviarnos de la realidad esperando resultados que nunca llegarán, lo cual hace inútil la aplicación y práctica de la APD.

Por lo mismo, es necesario tener presente requisitos que deben cumplirse para fijar los objetivos y lograr que estos sean claros, objetivos así como reales y a continuación veremos estos requisitos :

3.1.3 REQUISITOS PARA QUE SEAN EFECTIVOS

La selección y la redacción de objetivos es una actividad primordial en el proceso de la APD. Existen 3 funciones principales:

- 1) Poner por escrito la entrega del autor o la organización a la realización de un mejoramiento necesario.
- 2) Proporcionar una medición del rendimiento.
- 3) Motivar a los realizadores.

Los objetivos pueden satisfacer esas finalidades cuando:

A) **ESTAN POR ESCRITO:** El proceso de documentar lo que se tiene que hacer crea un sentido de entrega que no se suele lograr mediante una aceptación.

B) **SON DE RESPALDO :** Los objetivos deben complementar la misión general de la organización. A veces, la naturaleza del respaldo no resulta inmediatamente obvia - por ejemplo, los objetivos del gerente de la cafetería de un banco del centro de la ciudad o una dependencia del gobierno. Esas contribuciones secundarias a la efectividad de las otras operaciones del banco o la dependencia, suelen ser difíciles de medir y sólo se reconocen cuando se abandonan o tienen una administración deficiente.

C) **SON IMPORTANTES :** Es necesario tomar en consideración dos aspectos: primeramente el Principio de Pareto; que indica que el 80% de los efectos se pueden relacionar con el 20% de las causas; por ejemplo, el 80% del volumen de las ventas procede del 20% de los clientes. Un segundo aspecto es la contribución que promete el objetivo para uno o más de los resultados cruciales de la organización.

D) SON CONGRUENTES : Sus objetivos deberán complementar también los esfuerzos de otros en posiciones laterales de la organización. De modo similar, cuando lo necesiten, deberán obtener los esfuerzos de otros como complemento para sus propios objetivos.

E) SON MENSURABLES : Deben poder determinar cuando se ha alcanzado un objetivo. Esta regla se distorsiona con frecuencia para implicar que todos los objetivos se deben enunciar de forma numérica cuantificados. Los objetivos, a veces, no se pueden cuantificar, pero sigue siendo válido el requisito de que sean mensurables. La medición puede ser subjetiva. A su vez, las impresiones o los juicios se suelen basar en general, en incidentes críticos específicos que indican que se ha alcanzado el objetivo deseado.

F) ESTAN ORIENTADOS A LOS RESULTADOS : Cada objetivo se debe escoger por su contribución a una o más zonas de resultados cruciales y no sólo por su actividad en ese campo. Un objetivo debe tener una finalidad, algo que no sea simplemente mantener fuera de dificultades al que lo formula. Algunos objetivos válidos pueden incluir una actividad que el juicio indica que conducirá, de modo razonable, al alcance de la meta deseada.

G) SEAN ESPECIFICOS Y CLAROS: Estos requisitos son tan evidentes que requieren poca explicación. Debe de existir una comunicación y un acuerdo entre el subordinado y el jefe para lo que se intenta lograr en una fecha posterior.

H) TIENEN LIMITACIONES DE TIEMPO : Un objetivo sin plazo de cumplimiento le proporciona al subordinado una lentitud infinita y requiere poco compromiso. Incluso un objetivo continuo de mantenimiento de cierto nivel de costos o calidad durante un periodo indefinido deberá incluir fechas como puntos de verificación para mediciones y para la revisión de oportunidades para determinar si el nivel objetivo es todavía apropiado y como se puede mejorar.

I) SE ESTABLECEN Y ACEPTAN CONJUNTAMENTE : El desarrollo de la aceptación mutua de objetivos entre el gerente y los subordinados proporciona el impulso primario de motivación en un sistema de APO. Aquí, el principio es el de que las personas tendrán una mayor entrega a las ideas, los programas y las decisiones que contribuyen a crear. Se espera que esa entrega dé como resultado un nivel más alto de esfuerzos y respaldo por parte de los subordinados.

J) SEAN FACTIBLES Y ALCANZABLES: La factibilidad significa dos cosas. En primer lugar, la dificultad del trabajo para el individuo debe ser suficientemente difícil para proporcionar intensidad; pero no tanto que provoque frustraciones. en segundo lugar, implica viabilidad técnica; como se indicó antes, cuando se establece un objetivo, se debe tener un plan de métodos alternativos para su realización.

K) CONSTITUYEN UN RETO : No hay modo más seguro de convertir la APO en un ejercicio de papeleo, carente de sentido, que el usarlo para documentar lo que ya esté haciendo la organización. Esto no sólo resulta frustrante para los grandes realizadores de la organización, sino que pasa también por alto las razones para la adopción de la APO: esforzarse continuamente en lograr un mejoramiento y hacer aumentar la capacidad de respuesta a los cambios que exija el ambiente.

L) LO RESPALDA LA AUTORIDAD : Se debe delegar la autoridad para tomar las medidas necesarias para alcanzar un objetivo, no sólo en lo que se refiere a la

libertad para actuar, sino también en cuanto a la asignación de recursos concretos: humanos, financieros y de otros tipos, que se necesitan para realizar el trabajo.

M) TIENEN EL RESPALDO DE UN PLAN : El plan es parte esencial del objetivo mismo para verificar su factibilidad, identificar los recursos necesarios para su realización y proporcionar puntos de comprobación para medir el progreso hacia él. Cuando no existe un plan, el objetivo apropiado en la primera etapa es desarrollarlo.

El proceso de establecimiento de objetivos es importante, puesto que el hecho de que cualquier objetivo no se conforme a esas normas hace que disminuya su valor como activador y como fuerza impulsora para un individuo. Por completa y sana que sea la planeación de objetivos, el establecimiento de prioridades, la definición del trabajo y todas las condiciones previas, la interfaz real entre el individuo y el sistema de APO, es el objetivo a corto plazo.

La meta puede ser una guía clara e incitante para la acción. Puede facilitar el diálogo productivo entre el jefe y el subordinado y estimular el crecimiento

personal, así también como las realizaciones de la organización; pero sólo puede realizar todas esas cosas en preparación a los cuidados y los pensamientos que se le dediquen.¹⁷

Dentro de la Administración por Objetivos, el principal fin de esta es que el supervisor y subordinado aprendan a trabajar en equipo utilizando medidas como guías para seguir el mismo camino.

Además, nos indica como deben ser seleccionados los objetivos para que puedan satisfacer sus necesidades, y nos vayan encauzando por el camino elegido sin contratiempos ni problemas inesperados; lo cual nos afectaría en los resultados y no se lograría la excelencia.

Después de haber analizado la importancia que tiene la Administración por Objetivos para una empresa; se pasará a relacionarla con la Administración del Tiempo, la cual es básica ya que aporta a la organización y a las personas un orden y un plan de acción bien definido.

¹⁷ Idem p.15-20

3.2 ADMINISTRACION DEL TIEMPO

La Administración del Tiempo nos ayudará a ser mas efectivos y certeros en la planeación del mismo, tanto en el aspecto personal como profesional.

El tiempo es una de las herramientas mas importantes con las que cuentan las organizaciones para lograr el éxito en sus diferentes actividades; sobre todo para saber utilizarlo adecuadamente en una visita, control, o perspectiva de un nuevo cliente.

Con frecuencia, encontraremos que la cantidad de tiempo necesario para hacer un trabajo específico ha sido subestimado, ocasionando que las tareas menos importantes llenaran el periodo de tiempo durante el cual se retrasó el inicio de ese trabajo, hasta que fuera demasiado tarde.

La experiencia laboral es el mejor maestro de cuanto tiempo debe asignarse para la determinación de una tarea específica.

El tiempo es la dimensión en que tiene lugar un cambio, de la misma forma que el espacio es la dimensión en la que el movimiento tiene lugar. Dado que

crear y administrar el cambio es la tarea principal de la administración en esta agitada época, el uso del tiempo se convierte en un asunto cuya consideración es importante en extremo.

El único requerimiento para lograr un trabajo mejorado de la Administración del Tiempo es la motivación.

Con objeto de iniciarse en el proceso de Administración del Tiempo, se debe eliminar el hábito placentero y cómodo de desperdiciar el tiempo, y probar la suposición demasiado fácil de que de cualquier manera, no se puede hacer nada acerca de ello. Estas primeras etapas requieren considerable reflexión, autoanálisis, y disposición de aceptar los descubrimientos de éste análisis.

3.2.1 EL PROCESO DE OBTENER CONTROL DEL TIEMPO

Determinar si existe un problema, la clase de problema y qué grande es, constituye la primera etapa hacia la autoconciencia. Una forma de lograr esto es llevar un control de tiempo, un registro durante un periodo específico que puede ser del día 1 a una

semana, o mayor, estableciendo brevemente como fueron utilizados los diversos periodos de tiempo. La mayoría de los expertos en Administración del Tiempo recomiendan hacer este análisis en periodos de 15 minutos, y, usualmente no esperar mas de 4 a 8 horas para hacer el registro real. Se puede, por ejemplo, utilizar el tiempo durante una hora por la tarde para reconstruir lo que sucedió durante la mañana, y documentar las actividades de la tarde antes de dejar la oficina al anochecer.

Otras autoridades recomiendan, más que el análisis detallado requerido por el control del tiempo, un breve periodo de reflexión sobre las actividades que constituyen un día típico o promedio (o un día especialmente malo), identificando los tipos de actividades implicados y el porcentaje aproximado del tiempo empleado en ellas. Este método es menos agobiante que llevar un control del tiempo, y si su capacidad de memoria es lo suficientemente grande, es una forma rápida y efectiva de iniciarse en el proceso general de Administración del Tiempo.¹⁰ Sin embargo,

¹⁰ Rodríguez Estrada Mauro. Administración del Tiempo. Ed. Manual Moderno 1988. pp 13-74

recomiendo que se utilice un registro detallado del tiempo al afinar y medir su progreso.

Con cualquier método que se utilice, el siguiente paso es examinar el registro o la lista de actividades y analizar cada punto insatisfactorio en términos de por qué se está insatisfecho con ese uso específico del tiempo personal, ya sea cualitativa (No vale la pena el tiempo o debería estar haciendo otra cosa) o cuantitativamente (Me lleva demasiado tiempo o un empleado podría haberlo hecho en la mitad del tiempo). Una vez que se hayan señalado los incidentes o actividades que causan frustración o pérdida de tiempo, se pueden clasificar por categorías en una serie de formas diferentes. Se puede predecir lo que algunas categorías serán: reuniones, interrupciones, lectura de informes y esperar personas; las cuales aparecerán en la mayoría de las listas. Es más probable que identifique mejor la categoría de interrupciones y se lleva un registro detallado del tiempo que si se elabora una lista de actividades. Por ejemplo, es probable que solo el registro detallado revele que se tomó en realidad una hora y media el escribir un informe que debió haber exigido no más de 30 minutos, debido a tres llamadas telefónicas y a tres visitas personales que interrumpieron la línea de pensamiento.

La siguiente etapa demanda un análisis mayor de las actividades con las que el trabajador se siente insatisfecho (las que desperdician tiempo) de acuerdo a si se siente que no se tiene control sobre la situación o el problema, o a que se juega un papel activo en estos aspectos como un villano o como un complice del crimen (internamente controlable). Esta etapa es crucial para el éxito en la Administración del Tiempo. Repito; no es probable que las personas que sienten que las cosas están completamente fuera de su control, o quienes no ven la necesidad de automejoramiento, vayan muy lejos con un plan de acción.

Si se ha terminado seria y reflexivamente el análisis de tiempo hasta ese punto, y no se puede decir, siendo honesto, juego un gran papel en este problema... será el trabajador, verdaderamente, un individuo raro. La autoconciencia es el primer paso para solucionar el problema de la administración del tiempo, pero a menos que se tenga la motivación para terminar así la oración: y yo trato de hacer algo acerca de ello, no es probable que lo logre.

Hablando en términos generales, una persona debe ver que existe cierta clase de contribución por un cambio en la conducta antes de verse motivado a hacer

ese cambio. La retribución final de un esfuerzo conciente para hacer efectivo el uso del tiempo puede ser grande. Por supuesto, no podemos predecir cual será la retribución personal; sólo podemos ofrecer la promesa de aumentar la satisfacción por lograr más de lo que se creía posible, junto con cualquier otro tipo de beneficios que pueda acarrear la carrera y la organización propias.

3.2.2 PLANEACION DEL TIEMPO

Las siguientes sugerencias pueden ayudar a encontrar segmentos útiles de tiempo para planeación, mejoramiento del trabajo y autodesarrollo:

1. Utilizar los primeros diez minutos del día para analizar que necesidades han sido satisfechas y trazar las órdenes para el día.

2. Aunque puede ser difícil de lograr, hay que tratar de reservar la primera hora del día para pensar, sin visitantes ni llamadas telefónicas (llamado tiempo de reflexión).

3. Llegar a la oficina 30 minutos antes con objeto de trabajar sin interrupción. Si es posible, trabaje en casa medio día a la semana.

A. Separar días específicos de la semana para las juntas, sesiones de solución de problemas, etc. Utilizar los días restantes para el continuo y firme esfuerzo de trabajar en asuntos importantes.

A continuación se verán las situaciones a las que nos enfrentamos tanto dentro de la empresa como fuera de la misma, y se analizará si el tiempo: es un enemigo o un aliado.

3.2.3 EL TIEMPO, UN ENEMIGO O UN ALIADO

La mayoría de las personas han vivido una y mil veces la experiencia de estar agobiadas y confundidas por la desproporción que hay entre las tareas y el poco tiempo; la vivencia de hacerse bolas de sentirse presionado más de la cuenta; de no alcanzar a hacer lo que se debe así como de sentirse incapaz de disfrutar y relajarse.

Así es la vida moderna: apretada madeja de estímulos, compromisos, prisas, interrupciones, desplazamientos y distancias que hay que recorrer con cotidiana frustración. Sobre todo es así en las metrópolis y en las grandes empresas. Un reflejo casero es la impuntualidad, tan gráficamente ilustrada en el dicho mexicano: ...siempre corriendo y llegando tarde.

Todas las empresas manejan sus finanzas a través del tiempo: tiempo de organizar, tiempo de fabricar, tiempo de comprar, tiempo de vender...

Hay aquí un aspecto particularmente grave de la mala Administración del Tiempo, y es impresionante la cantidad de personas que no se han concientizado de él: en las empresas y, en general, siempre que alguien tiene empleados, se tiende a creer que se paga por X trabajo; pero la realidad es que se paga por X tiempo: los salarios son quincenales o mensuales, y se otorgan al cumplimiento de determinadas jornadas de presencia. El tiempo de los empleados es dinero de la empresa; el tiempo de los funcionarios es dinero de la institución. Si este tiempo no está bien empleado, el patrón está pagando un dinero que va, una y otra vez, al bote de la basura. El tiempo mal gastado es dinero mal gastado.

3.2.4 QUE ES EL TIEMPO

Si no me lo preguntas, lo sé. Si me lo preguntas, no sé como responder. Así se expresaba hace 1,600 años Agustín de Hipona, el profundo filósofo-teólogo de la vida y del amor, del dolor, del pecado y de la muerte. Con éste religioso respeto se ubicaba él ante el tiempo, símbolo enigmático e inquietante del existir humano.

Es necesario que se analice la definición del tiempo para su mayor comprensión y análisis del mismo.

DEFINICION : El tiempo es, la dimensión del cambio. Si nada cambiara, no habría tiempo.

En relación a la definición anterior, enfoquémosla a la Administración, que es básico para la comprensión de éste capítulo.

DEFINICION DE ADMINISTRACION DEL TIEMPO: La Administración del Tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos de todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

Una vez comprendidas las definiciones anteriores se pasará a analizar la gran importancia y relación que tiene el tiempo con el hombre.

3.2.5 EL HOMBRE Y EL TIEMPO

El tiempo ha inquietado realmente al hombre en muchas formas y desde muchos puntos de vista. Sólo el hombre, capaz de concientizarse, reflexionar y trascender su propio presente, se han abierto las puertas al dominio del universo, dominando el espacio; y también angustiándose ante la fatalidad del devenir y la seguridad del término en la muerte.

No sólo la humanidad si no cada persona, al enfrentar su futuro y pasado, adopta, o bien crea, una filosofía del tiempo.

3.2.6 OBSTACULOS Y TRAMPAS

Quién podría asegurar que saca el máximo partido de su tiempo? Quién lo emplea del mejor modo posible para su plena realización y para el logro de sus más valiosos objetivos? Quién se sirve de él para construir la felicidad propia y la de los seres queridos?

Existen ladrones del tiempo bastante numerosos y tanto más temibles cuanto más ocultos y disimulados. Identificarlos es el camino para acabar con ellos.

Enemigo o desperdiciador del tiempo es cualquier circunstancia que se opone a la consecución de nuestros objetivos o simplemente, que nos aparta de nuestros valores.

Existen enemigos visibles y ocultos, externos e internos, controlables y no controlables.

Hay enemigos comunes a todo mundo, hay enemigos de quienes manejan un número considerable de personas, y hay también enemigos para quienes trabajan con muchas personas a su alrededor (éste es el caso de vendedores, clientes, etc.)

3.2.7 LOS ENEMIGOS MAS FRECUENTES

Algunos enemigos son obvios y fáciles de identificar, por ejemplo:

- La verborrea como estilo de comunicación.
- Las repeticiones inútiles.
- El lenguaje confuso y ambiguo.

- El desorden.
- La indecisión.
- La manía de pasar mucho tiempo hablando y muy poco pensando.
- La manía de pasar demasiado tiempo realizando cosas sin aclarar intenciones, propósitos y objetivos.
- La costumbre de adoptar rituales que son meros formulismos muertos y vacíos.
- Confundir lo urgente con lo importante.

Dentro de ésta lista de los enemigos del tiempo más frecuentes a los que nos encontramos día con día, considero que es necesario incrementarla con dos puntos que a continuación detallo:

- La falta de establecer prioridades
- La falta de comunicación y retroalimentación

Con facilidad caemos en la ilusión de que los enemigos de nuestro tiempo son externos, pero la realidad es que muchos de los más terribles se encuentran en nosotros mismos.

3.2.8 ENEMIGOS DEL TIEMPO

Son todos aquéllos factores que obstaculizan un buen desarrollo de actividades, tanto dentro de la empresa como fuera.

B) INTERNOS

1. NO SABER DECIR NO.
2. QUERER ACAPARAR ACTIVIDADES POR NO SABER DELEGARLAS.
3. SOBRESTIMAR LAS PROPIAS CAPACIDADES.
4. SUBESTIMAR LAS PROPIAS CAPACIDADES.
5. APLAZAR, DEJAR LAS COSAS PARA DESPUES.
6. INDISCIPLINA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPIOS PLANES.
7. CONFUSION Y DESORDEN EN LA PROPIA OFICINA.
8. FALTA DE MOTIVACION; INDIFERENCIA.
9. TENSION Y PRECUPACIONES.
10. OBSESION POR LO TRIVIAL, METICULOSIDAD.
11. INCONSTANCIA, HABITO DE DEJAR TAREAS INCONCLUSAS.¹⁹

¹⁹ Idem pp. 13-74

Dentro de la lista de los enemigos del tiempo internos, creo necesario incrementarla con los puntos que a continuación señalo:

12. DESCONOCIMIENTO DEL CLIENTE (NECESIDADES Y ENTORNO)

A) EXTERNOS

1. INTERRUPCIONES DEL TELEFONO.
2. INTERRUPCIONES POR VISITAS INESPERADAS.
3. URGENCIAS.
4. MOBILIARIO INCOMODO.
5. INCAPACIDAD DE LOS SUBALTERNOS
6. FALTA DE INFORMACION ADECUADA.
7. EXCESO DE REUNIONES.
8. LIDERAZGO DEFICIENTE.
9. TRAMITES EXCESIVOS (BUROCRACIA)
10. RUIDOS Y DISTRACTORES VISUALES.
11. SISTEMAS DE COMUNICACION DEFICIENTES.²⁰

²⁰ Idem pp.13-74

Dentro de la lista de los enemigos del tiempo externos, considero que es necesario incrementarla con el siguiente punto:

12. EXTRAVIDO DE INFORMACION.

13. POCA IMPORTANCIA AL MANEJO DE LA INFORMACION PARA QUE ESTA CONTINUE SU CICLO .

Algunos de los de enemigos internos que son terribles en si, se vuelven peligrosos cuando se combinan con los factores externos.

Administrar el tiempo es administrar la vida; malgastar el tiempo es malgastar la vida. Nos hallamos, no ante un problema de técnicas; no de aprendizaje conceptual, sino de compromisos vitales; no de recetas, sino de reeducación; no de simples estrategias, sino de madurez humana; no de adoctrinamiento, sino de expresión espontánea, vital y creativa.

Por último quiero señalar una frase que hay que considerar para tomar en serio la administración del tiempo:

Nadie tiene tiempo para hacer más cosas, pero siempre tienen tiempo para hacer las cosas dos veces

Concluiré con decir que no se puede lograr los objetivos deseados sino tenemos una administración del tiempo correcta, continua y efectiva. Recordaré que el tiempo bien empleado para cualquier actividad o desempeño es sinónimo de responsabilidad que al lograrlo tendremos como respuesta la excelencia y logro de nuestros objetivos y retos.

A continuación se estudiara a la Administración de Ventas, la cual es la esencia de una venta excelente y del logro de los objetivos del Departamento de la empresa así como del Departamento de Ventas.

CAPITULO IV ADMINISTRACION DE VENTAS

Pocos negocios pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas. Si bien una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga a la publicidad y que en realidad cierre la venta. La publicidad puede preparar el camino para la fuerza de ventas, pero rara vez puede reemplazarla. Algunas organizaciones desdennan la publicidad y confían mayormente en su fuerza de ventas. Otras de éstas grandes empresas, al desviarse con éxito de las estrategias de mercadotecnia más comunes en su industria. Otros bloques de firmas son pequeñas y no pueden permitirse los elevados costos de la publicidad en medios masivos. También existen negocios que tienen un número limitado de clientes, están geográficamente concentradas y requieren la información técnica que sólo puede proporcionar un vendedor.

4.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS

La Administración de Ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las

operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como la planeación y dirección del programa de mercadotecnia según se aplique al distrito o región, así como en el análisis de los resultados y en el señalamiento tanto de las áreas para mejoramiento como las oportunidades potenciales.

4.1.1. FUNCIONES GENERALES DE ADMINISTRACION

Estas funciones administrativas comunes, así como sus principales características, también se aplican a la Administración de Ventas.

PLANEACION: Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.

ORGANIZACION : Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

INTEGRACION : Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar.

DIRECCION : Orientación y supervisión de los subordinados.

CONTROL : Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

4.1.2. CARACTERISTICAS DE LOS PUESTOS

Si bien ciertas tareas administrativas se aplican en grado mayor o menor a todos los gerentes (ésto es, las cinco funciones de la administración), el trabajo de manejar una fuerza de ventas tiene algunas características únicas y particularmente retadoras.

La importancia de generar Ventas en la Empresa
Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la

función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de personal, personal y ejecutivos de las oficinas, etc. Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generar ventas. Esto, más el hecho de que la efectividad del vendedor y de un gerente de ventas pueda medirse con facilidad por los resultados concretos, es la razón del rápido ascenso a los altos puestos ejecutivos logrado por los que son capaces.

LA IMAGEN PUBLICA DE LA COMPANIA : El departamento de ventas sirve como el punto de exposición de una firma ante sus clientes, clientes potenciales y el público en general. Los miembros de la fuerza de ventas son los representantes de la compañía. Su honradez, conocimientos y personalidades, así como su eficacia en el trabajo, pueden transmitir una buena o mala imagen de la compañía.

INDEPENDENCIA DEL TRABAJO DE VENTAS : La venta puede ser intrigante y altamente estimulante. El vendedor opera con independencia en comparación con los colegas que están encadenados a una fábrica u oficina. Por lo general se requiere viajar mucho. Hay la libertad de disipar fondos de la compañía para agasajar a los

clientes así como para sus propios gastos de viaje. Sin embargo, el trabajo de ventas también puede ser solitario y descorazonador. Con frecuencia el vendedor visita a personas que no están interesadas y con frecuencia debe soportar el fracaso cuando el cliente potencial dice no a la solicitud de un pedido. Estos factores hacen que el trabajo de administrar una fuerza de ventas sea retador. El Gerente de Ventas debe buscar la combinación adecuada de supervisión y control sin coartar la motivación de los empleados, su iniciativa y su creatividad. Deben buscarse formas de estimular al personal de ventas para que rindan sus mayores esfuerzos, alentarlos si se desaniman, fortalecer a los que son débiles y utilizar firmes medidas disciplinarias para que los que aprovechan de la independencia y libertad de una estrecha supervisión, inherentes en la mayoría de los trabajos de ventas.

COSTO DE LAS VENTAS : Un factor adicional que diferencia la Administración de Ventas de la mayoría de los otros puestos administrativos es el mero costo y la consecuente importancia vital de la función de ventas para una firma. Como se contempla por experiencia típicamente los costos de venta van del 15 al 40% de las ventas, mucho más que la publicidad y más que la

investigación y desarrollo, investigación de mercados, gastos de oficina y la mayoría de los demás gastos de una empresa.

RELACION DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS CON LA MERCADOTECNIA : La Administración de Ventas es parte de la función de mercadotecnia de un negocio y constituye una de las actividades que juntas comúnmente se llaman combinado mercantil. Las decisiones relativas comprenden los productos y las características de los productos, precios y canales de distribución, lo mismo que la promoción, la que incluye las ventas personales, publicidad y otras actividades de la promoción.

La venta puede ser mucho más difícil si los productos son de mala calidad, si tienen defectos, si los precios están fuera de línea con la competencia o si se utiliza la publicidad en forma no efectiva. Del mismo modo, si la fuerza de ventas deja de hacer su parte, los demás elementos del combinado mercantil no podrán compensarlo.

La función de ventas tiene la responsabilidad primordial de implementar la orientación al cliente del concepto de mercadotecnia en dos formas:

1) Su contacto de venta con el cliente y la forma en que ésto se ejecuta, y

2) La retroalimentación del mercado o los sensores del mercado.

El Departamento de Ventas también tiene la función de proporcionar la retroalimentación del mercado, lo que a su vez tendrá mayor ingerencia en el desarrollo del producto, precio y en las políticas relacionadas con las promociones y las relaciones con los distribuidores. El Gerente de Ventas tiene la responsabilidad de guiar a la fuerza de ventas en dirección a una orientación efectiva al cliente.²¹

Teniendo en cuenta la importancia real de las ventas en diferentes aspectos: empresa, imagen, independencia, costos, mercadotecnia, etc; no cabe duda que es esencial y sin ventas no hay empresa ni éxito en la misma.

El Departamento de Ventas es la puerta de comunicación entre el cliente y la empresa, y es

²¹ Hartley, Robert F. ADMINISTRACION DE VENTAS Ed. CECSA 1990 pp.21-39

importante que dicha comunicación sea certera, congruente y eficaz para mantener la satisfacción del cliente; lo cual nos llevará a posteriores ventas con éxito. Veamos de que manera se relaciona esta con la Administración de personas.

4.1.3 LA DIRECCION DEL PERSONAL

La dirección y administración de personas puede ser una experiencia fuerte para el nuevo supervisor y para el gerente. Ser un Gerente de Ventas proporciona una oportunidad excelente para practicar el liderazgo; esto es, hacer que la gente haga lo que usted desea que haga. Existe un compromiso más directo con las personas que en la mayoría de los demás puestos de la administración media. La responsabilidad por un grupo de vendedores implica su selección, entrenamiento, supervisión, evaluación y disciplina. Además, existe el reto de manejar a un grupo de personas que del diario se enfrentan a una variedad de situaciones desafiantes y no rutinarias. En un puesto así se obtiene una excelente experiencia sobre la forma de responder al cambio, como buscar alternativas productivas y sobre la forma de manejar una crisis.

El desempeño de las ventas y las utilidades del territorio, distrito, división, o región bajo un Gerente de Ventas en particular, proporciona datos objetivos sobre los logros. Incidentalmente, el vendedor también es medido por dos de los mismos criterios con los que se mide a la alta gerencia; el comportamiento de las ventas y las utilidades. ²²

4.2 REQUISITOS PARA EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE VENTAS

Un administrador de empresas, quizá necesitará iniciarse primero en ventas, en ruta hacia un puesto administrativo. Existen razones validas de que las ventas constituye el trabajo de entrada para la Administración de Ventas. El gerente necesita entender los problemas y las oportunidades de los vendedores para comprenderlos, guiarlos, entrenarlos y motivarlos. Esto se puede lograr experimentando la situación de ventas de primera mano. Además, el grupo de vendedores tendrá mas respeto y confianza en el jefe que alguna vez fué representante de ventas exitoso.

²² Idem pp. 21-39

Tanto el gerente como la fuerza de ventas deben cumplir con las siguientes características :

1. Trabajar interminablemente en su presentación de venta. Siempre estar preparado para enfrentarse a las objeciones de su prospecto y varia su presentación para satisfacer la situación.

2. Vender en lo general. Conocer los artículos que dejan más utilidades y los presiona, sin descuidar lo restante de su línea.

3. Tener olfato para nuevos clientes. Nunca para deformar su clientela.

4. Seguir un patrón definido para la cobertura de su territorio, minimizando así el tiempo dedicado a visitas en la ruta.

5. Distribuir su tiempo para contactos entre cuentas en proporción a los negocios potenciales derivados de ellos.

6. Conocer el valor de los informes y no descuidar este aspecto de su trabajo.

7. Atender a los clientes de sus clientes. No dejar de trabajar ya que tiene el pedido en su bolsillo.

8. Trabajar cooperativamente con el Departamento de Crédito. Saber que es inútil vender si no se cobra en el momento adecuado.

9. Ser un agente de inteligencia en el campo para su compañía, continuamente está alerta de los desarrollos competitivos, de los nuevos productos, de las nuevas ideas de mercantilización, de nuevos usos para el producto y de las murmuraciones de la industria.²³

Al cumplir con estas características; tanto el gerente como la fuerza de ventas, se logrará una continuidad y éxito en la venta, garantizando así el cierre de la misma, y más adelante, una nueva venta.

²³ Idem pp. 34-39

4.3 FUNDAMENTOS DE LA VENTA

Dentro de este inciso nos familiarizaremos con las técnicas de venta, el entrenamiento y la supervisión de los vendedores entre otras cosas, los cuales son la base de una excelente administración y venta; también veremos las principales clasificaciones de las ventas:

Los trabajos de ventas pueden agruparse como:

- 1) Creación de la Venta.
- 2) Toma de Pedidos.
- 3) Apoyo Administrativo.

Muchos vendedores participan en los tres tipos de situaciones de venta, aunque el énfasis puede variar considerablemente.

La creación de la venta comprende el desarrollo de nuevos negocios. es la clase más difícil, pero también la más fascinante. Aquí se ponen en juego las habilidades creativas, cuando el vendedor busca la mejor forma de adaptar los productos y su presentación a las necesidades del cliente. Predominan la mejor

paga y los profesionales de más éxito. Tal venta creativa puede tratar con productos tangibles, tales como barredoras eléctricas, computadoras o equipo industrial. Los intangibles como seguros, fondos mutuos o publicidad, también exigen una venta creativa, y ésta suele ser la clase de venta más difícil, ya que no existe un producto tangible que demostrar.

Otra situación de ventas es la toma de pedido. Aquí el vendedor sencillamente ejecuta la mecánica de la transacción; por ejemplo, el empleado de menudeo toma la mercancía del cliente, la envuelve y registra la venta. En este caso, el cliente ya ha decidido comprar, y el vendedor puede sugerir algunos cuantos artículos adicionales o un artículo de más precio, pero son limitadas las oportunidades de hacer algo más que eso. Otra toma de pedidos es completar rutinariamente y en forma repetitiva las ventas a los mismos clientes, como cuando existen buenas relaciones entre compradores y vendedores. En ocasiones, el trabajo de toma de pedidos del vendedor es principalmente la entrega del producto, siendo secundarias cualquier responsabilidad por la venta. Los ejemplos aquí serían el conductor-vendedor de refrescos, leche, cerveza y pan.

Es obvio, la toma de pedidos es más fácil que originar las ventas. Los vendedores que son principalmente tomadores de pedidos por lo regular son los menos pagados y los menos experimentados. Sin embargo, la creación de la venta, si tiene éxito, puede conducir a la toma de pedidos. Esto debería ser la meta de todo tipo de venta: consolidar las relaciones con los clientes mediante el servicio y la satisfacción de sus necesidades, de manera de crear la lealtad del cliente, resultando en negocios repetitivos.

El principal objetivo de apoyar a los vendedores es proporcionar servicios especializados y cultivar la buena voluntad del cliente; por lo general no se trata de tomar pedidos. Existen dos tipos: misioneros y especialistas técnicos. Los vendedores misioneros que son empleados por los fabricantes para que trabajen con sus distribuidores. Pueden poner exhibiciones en el punto de compra, entrenar a los vendedores de los distribuidores, proporcionar mejor comunicación entre el distribuidor y el fabricante y, en general, tratar de que su marca sea promovida en forma más agresiva por el distribuidor. En la industria farmacéutica, a tales misioneros se les conoce como asignados; su principal trabajo es visitar a médicos y otros profesionales,

dejar muestras, y explicar la información sobre la investigación de nuevos productos para fomentar las prescripciones de sus productos.

Para los productos que requieren un alto grado de pericia técnica o una adaptación especial a los requisitos particulares de los clientes, los especialistas técnicos por lo general ingenieros y científicos pueden ayudar a los vendedores regulares, actuando principalmente como consultores para el cliente.

4.3.1 PROCESOS DE VENTA

Existen ciertos pasos en el proceso de venta, y su dominio puede ayudar a hacer un mejor trabajo de venta; los cuales son los siguientes :

- A) Prospección y calificación.
- B) Contactos y principio de la venta.
- C) La presentación.
- D) Manejo de las objeciones y de la resistencia a la venta.
- E) Cierre de la venta.
- F) Continuación.

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

Algunos de estos pasos o etapas se combinan gradualmente con los siguientes, en ocasiones en una secuencia apenas reconocible. Por ejemplo, el principio de la venta y la presentación puede fluir suave y libremente; las objeciones y la resistencia a la venta pueden presentarse en cualquier momento o no presentarse en absoluto; el cierre de la venta puede ser un final cómodo y agradable sin muchas dudas en el proceso, o puede ser el resultado de un último y desesperado esfuerzo ante un renuente y terco cliente. Algunas de las etapas pueden ser cortas, en tanto que otras pueden consumir tiempo; por ejemplo, el vendedor de seguros y de fondos mutualistas puede pasar mucho tiempo en la búsqueda de prospectos.

A) PROSPECCION Y CALIFICACION : En la búsqueda de prospectos, el representante de ventas busca identificar al futuro cliente. Para los productos comerciales e industriales, las compañías pueden ayudar en la tarea.

Una vez que han sido identificados los clientes potenciales, necesitan ser calificados: esto es, debe determinarse su capacidad financiera y su autoridad para comprar. Es inútil perder el tiempo en clientes

potenciales que no satisfacen éstos requisitos.

B) CONTACTOS Y PRINCIPIO DE LA VENTA : La aproximación a los clientes en potencia puede ser un procedimiento largo y tedioso. Para tipos de venta comercial e industrial, se tienen que hacer varias visitas antes de que se le permita al vendedor hacer una presentación formal. Se debe conocer todo lo que sea posible sobre el negocio del cliente potencial, y la(s) visita (s) inicial(es) para romper el hielo deberá estar vinculada a lograr afinidad y receptividad con el cliente para que por lo menos escuche la presentación de venta. Este es el punto en el cual la creatividad de que puede echar mano el vendedor, entra en juego, puesto que las necesidades y deseos de muchos clientes ya están adecuadamente cubiertas por los proveedores existentes. Para que el vendedor de una empresa nueva abra brecha, debe ofrecerse algo especial en la forma de servicio, tal como una personalidad en particular, compatible, o alguna característica única y notable de un producto (que en el ambiente crecientemente competitivo es cada vez más difícil encontrar).

C) LA PRESENTACION : Se puede hacer una visita en forma sencilla para cultivar a un cliente, para

preparar el camino para una relación fructífera en el futuro. Para un producto complicado, pueden ser necesarias varias visitas para hacer una presentación completa.

Una presentación de ventas puede tomar dos direcciones. Puede en primer lugar demostrar los beneficios del producto o servicio. O puede ser para agudizar la determinación de las necesidades del cliente por parte del vendedor, y sólo entonces presentar los beneficios de la venta adecuadas a esas necesidades. El primer enfoque con una presentación estandarizada es más útil para los vendedores que entrevistan a un gran número de prospectos, y que no tienen tiempo para catalogar a cada uno tan cuidadosamente como lo haría un vendedor que trata de crear una relación duradera. El énfasis en las características del producto en lugar de las necesidades del cliente se emplea con más frecuencia en la venta de automóviles, ropa y enciclopedias, o en cualquier situación en la que el objetivo sea la venta inmediata.

D) MANEJO DE LAS OBJECIONES Y DE LA RESISTENCIA A LA VENTA: Las objeciones pueden presentarse en cualquier momento durante la presentación. El vendedor

debe estar preparado para ellas, ya que por lo general indican cierto interés inicial, y también ofrecen la oportunidad de presentar puntos de venta adicionales en el proceso de contestarlas. Las objeciones comunes se refieren al precio, a la satisfacción con el proveedor actual, renuencia a tomar una decisión por el momento, no hay necesidad inmediata para el producto o servicio, sentimientos negativos hacia la forma del vendedor, y la insistencia sobre tratos y ofertas especiales inaceptables. El vendedor debe anticipar tales objeciones y hacer planes sobre la forma de refutarlas.

E) CIERRE DE LA VENTA : Por supuesto, la culminación del proceso de venta es el cierre de la venta misma. Aquí, el vendedor solicita el pedido al prospecto. En realidad pocos prospectos expresan la voluntad de comprar, de manera que necesitan ser conducidos a este punto por el vendedor. Invariablemente algunos vendedores son mejores cerradores que otros; el Gerente de Ventas puede necesitar dar una forma especial de ayuda a quienes suelen llevar la presentación de la venta hasta la culminación y luego la estropean por una inadecuada sincronización de sus maniobras de cierre o, lo más probable, muestran timidez al solicitar el pedido.

F) CONTINUACION : En la actualidad, la continuación de las ventas se esta convirtiendo más importante que antes. La mayoría de las firmas reconocen que el éxito en sus operaciones depende de clientes satisfechos que vuelven a comprar. Por lo menos, se sugiere que el vendedor reafirme en el cliente lo prudente de su compra, debe manejar el pedido y la entrega en forma tan eficiente como sea posible, regresar a comprobar que el producto esta funcionando en forma satisfactoria y debe estar preparado a manejar con rapidez cualquier problema y a acelerar la reposición de alguna de sus partes. Para algunas clases de ventas, tales como los seguros, este es el momento de solicitar pistas, los nombres de los clientes conocidos que también pudieran estar interesados en el producto o servicio en particular.

No todos los contactos resultan en ventas. El promedio de bateo (la proporción de ventas hechas con las visitas de venta) puede variar de uno a tres, a uno en veinte o más. El vendedor debe saber que de una venta no realizada puede resultar una venta algún tiempo después, y que la reacción del vendedor al rechazo a comprar puede determinar la probabilidad de que esto suceda.

4.3.2 CONDUCTA AL PROCESO DE LA VENTA

Ahora, se está reconociendo la importancia de la interacción comprador-vendedor, o lo que se ha llamado una interacción diádica. En consecuencia, el éxito en una operación depende de la naturaleza de la interacción y de los papeles desempeñados tanto por parte de el vendedor como por el cliente en un encuentro en particular.

La necesidad básica en toda clase de ventas, es la de ganar la satisfacción del cliente y cultivar buenas relaciones con él. Las buenas relaciones con el cliente conducen a negocios repetitivos, lo que por lo general resulta en menos tiempo de venta y menos esfuerzos de los que fueron necesarios para la venta inicial. Los clientes satisfechos es muy probable que proporcionen publicidad oral para una compañía y sus productos; también pueden ser una fuente de información sobre el mercado y pueden poner sobre aviso a una compañía sobre los problemas y oportunidades que se presentan y que podrían haber escapado a la detección por algún tiempo.

Inevitablemente se perderán algunos clientes. Quizá sus necesidades hayan cambiado; pueden haber quedado inconformes porque los asuntos sobre los cuales

el vendedor tiene poco control, tal como la lentitud en las entregas o la falta de partes de repuesto; pueden haber sido sencillamente ganados por un competidor o por alguno que tenga mejor mercancía o mejores precios. En este caso, el vendedor debe de continuar con los contactos personales y con los intentos de volverlos a recuperar, tomando en cuenta las causas que dieron origen a dicha pérdida, cambiando la situación y mejorando aquéllos detalles que estuvieron fuera del alcance del vendedor.²⁴

4.3.3 ADMINISTRACION Y PLANEACION

DENTRO DE LAS VENTAS:

El representante de ventas exitoso necesita ejercer mucha habilidad administrativa al desempeñar su trabajo tan eficazmente como sea posible. El tiempo debe ser presupuestado para producir el máximo de ventas posible.

El tiempo debe distribuirse en la forma más efectiva posible, y se van a averiguar correctamente

²⁴ Idem pp. 41-52

las necesidades del cliente de manera que pueda hacerse una mejor presentación de venta, se necesita hacer planeación. Por supuesto las visitas a clientes deben programarse en la forma más eficiente que se pueda. Pero la planeación efectiva va más allá de esto para incluir a quienes se visitará, que preparación se necesita para la visita de ventas en particular, que presentación es la más efectiva en vista de las necesidades especiales del cliente y los problemas y personalidades de los compradores potenciales. Cuando se cometen errores y se pierde una venta, debe planearse la acción correctiva que corrija la situación.

Un buen Gerente de Ventas debe crear en los vendedores este sentido de administrar un territorio para fortalecer su eficacia en ventas. A menos que se recalque la administración, muchos vendedores bajo la presión de las cuotas de venta y las directivas de venta, tienden a olvidarse de la administración para concentrarse sólo en hacer las visitas de venta, por ineficientes y mal planeadas que puedan estar.

En base a lo anterior, la planeación es decidir lo que se va a hacer en el futuro, osea, el curso de acción a tomarse. Por lo tanto, deben anticiparse las consecuencias de las decisiones, así como cualesquiera

de los factores externos que puedan afectar los resultados. Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones, departamentos y empleados no trabajen con propósitos cruzados.

La planeación puede clasificarse como a largo plazo, (aventurada y anual). La planeación a largo plazo, por lo general se hace al nivel más alto, como el de la alta gerencia y su staff, que toman las decisiones para guiar la estrategia de crecimiento, desarrollo y adquisición de la empresa sobre un plazo largo. La planeación anual implica objetivos, planes y pronósticos más específicos para el periodo que sigue inmediatamente. Es obvio, la precisión de la planeación varía en razón inversa con la longitud del periodo planeado : cuanto más corto sea el periodo más precisos serán los planes.

También pueden formularse planes permanentes, y esto es planes que se usan una y otra vez, y planes de un sólo uso. Las políticas generales y los procedimientos standar de operación constituyen los planes permanentes. Estos cubren un patrón de acción que puede guiar a las decisiones repetitivas y las operaciones. Ejemplos que se aplicarían al departamento

de ventas serian las politicas relativas a la concesión de crédito, el pedido de suministros y el manejo de las compensaciones de los vendedores. Los planes de un sólo uso pueden orientar a los programas o proyectos especiales, tales como la introducción de un nuevo producto, la obtención de un nuevo mercado o al aumento de la participación en el mercado de un territorio ya existente. ²⁵

Una vez explicada la importancia de planear las ventas y de administrar el territorio; es necesario comprender la función que tiene el entrenamiento en el control de las ventas para poder tener cada vez, resultados certeros y mejores relaciones con los clientes.

4.4 ENTRENAMIENTO PARA LA EFECTIVIDAD Y CONTROL EN LAS VENTAS:

La vieja premisa de que *los vendedores nacen, no se hacen* ha quedado desacreditada por los gerentes de ventas profesionales de hoy. Ahora la mayoría de las

²⁵ Idem pp.. 297-308

firmas reconocen los beneficios del entrenamiento en ventas, e incluso la necesidad de él, en el mundo comercial de hoy, intensamente competitivo. El vendedor bien entrenado confiado y conocedor por lo general aventaja al que está mal entrenado y dirigido.

Se pueden identificar cuatro categorías de entrenamiento de ventas :

1. Para los vendedores nuevos en la organización: A esto se le llama entrenamiento inicial.

2. Para los vendedores actuales e inexpertos. Este es el entrenamiento continuo o de repaso.

3. Para el personal de ventas de los distribuidores y comerciantes: Aquí el fabricante, siendo más conocedor de sus productos, asume la responsabilidad de impartir este conocimiento a los vendedores de los distribuidores y comerciantes que, a su vez, la pasarán a sus clientes.

4. Para los clientes: Aquí el fabricante se encarga de dar a los clientes información adecuada, de manera que puedan usar y conservar correctamente el producto y tener mayor satisfacción de éste.

Para la mayoría de las firmas, el entrenamiento de ventas está limitado al inicial y al de repaso. Puesto que existen muchos puntos de semejanza en todo el entrenamiento, lo trataré en términos generales pero, cuando sea apropiado, se establecerá la diferencia entre el entrenamiento inicial y el de repaso.

Algunos gerentes de ventas opinan que el entrenamiento formal no es realmente necesario. Los vendedores pueden aprender por sí mismos por prueba y error en la línea de fuego, en donde cuenta en realidad, y no sólo en algunos programas artificiales de entrenamiento, sin embargo, el aprendizaje por prueba y error o de tanteo tiene varias desventajas notables. Sin duda se perderán ventas y se descuidarán varios negocios potenciales durante este periodo. Para muchas firmas el deseo de evitar tales pérdidas es un argumento crucial para la creación de programas de entrenamiento más formales. Pero para las firmas que tienen un gran cuerpo de clientes potenciales y que pueden ser que nunca sea cubierto por completo, la pérdida de algunos negocios durante el proceso de selección de los vendedores menos competentes es de poca importancia.

El objetivo obvio de los programas de entrenamiento es aumentar las ventas. Sin embargo, se pueden reconocer beneficios más específicos que, a su vez, pueden traducirse en ventas incrementadas; como puede ser : mejores relaciones con los clientes, desarrollo de los vendedores llegando a ser más competentes, incremento en las ventas, rotación de vendedores reducida, utilidades incrementadas, etc.

4.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Los programas de entrenamiento cubren alguno o todos los temas que siguen:

- A) Conocimiento del producto y de la compañía.
- B) Orientación al cliente y a la industria.
- C) Técnicas de ventas.
- D) Administración del territorio.

A) CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y DE LA COMPAÑIA:

El representante de ventas debe saber de que productos se dispone para la venta : la línea de productos; como

es natural, los folletos, catálogos y otros materiales ayudan, lo mismo que las muestras, pero es conveniente un conocimiento más específico de las características de por lo menos los productos más importantes, sus usos finales y la forma en que difieren uno del otro. El vendedor también debe conocer las opciones que existan para los varios productos, las condiciones de entrega, estándares de servicio y de mantenimiento, y cualquier problema o exigencia que se presente. Una categoría adicional de información que con frecuencia se descuida en el entrenamiento de ventas y en ocasiones ni siquiera la conoce la firma, es la utilidad relativa de los distintos productos de la línea, esto es, cuales deben ser preferidos en la presentación de ventas.

La información sobre la compañía es vital y necesaria, y necesita ser trasladada a los clientes. Tal información incluye la política de la compañía relativa al crédito, garantía del producto, manejo de mercancía defectuosa, exclusividad de mercancía, garantía de precios, descuentos y condiciones de venta. Es importante la información sobre entrega y servicio. Deben saber que hacer para expedir un pedido para clientes de urgente necesidad.

Cierta información no debe limitarse al periodo inicial del entrenamiento. Los vendedores deben estar constantemente informados de la publicidad que se está haciendo, así como a que productos y características de los productos se está haciendo resaltar. Además, debe ser rápidamente comunicada a la fuerza de ventas la información sobre las promociones planeadas, para que pueda obtenerse una buena coordinación de ventas y esfuerzos promocionales.

B) ORIENTACION AL CLIENTE Y A LA INDUSTRIA : La orientación al cliente implica el conocimiento respecto a las necesidades y deseos de los clientes, sus problemas particulares, las prácticas en la industria. En ocasiones se describe el trabajo del vendedor como solucionador de problemas, mostrando la forma en que determinados productos y servicios puede ayudar a resolver algunos de los problemas de los clientes. Si bien un conocimiento más íntimo de los clientes en particular es difícil que se obtenga en un programa inicial de entrenamiento, las características de la industria y de los clientes presentes y potenciales ofrecen un punto de partida. El tipo de ayuda al cliente - por ejemplo, la presentación de exhibiciones, entrenar a los vendedores del distribuidor o el manejo

de las mercancías defectuosas merecen atención en el programa de entrenamiento, cuando tales servicios son importantes para los clientes, como en el caso de muchos detallistas, así como las firmas más grandes de autoservicio. Conociendo quién es el encargado de las decisiones de compra, en varias empresas puede facilitar los esfuerzos del vendedor y le puede permitir un uso más efectivo del tiempo. En ocasiones, esto debe aprenderse mientras se trabaja, pero los patrones generales organizacionales, que se trataron con el entrenamiento, pueden proporcionar pistas.

La información respecto a los competidores y los productos competitivos tienen importancia cuando los vendedores deben responder a las objeciones del cliente y para presentar sus productos con la mejor luz. En particular, se requieren conocimientos sobre la forma en que se comparan sus propios productos con los de los competidores, en sus características, calidad, posibilidades y limitaciones de cada producto. Sólo en ésta forma la objeción, por ejemplo, de que el precio es demasiado elevado, puede contrarrestarse, demostrando las ventajas específicas que tiene el producto sobre los de más bajo precio de la competencia.

C) TECNICAS DE VENTA : En este punto se le da una considerable importancia, ya que el vendedor aprenderá a como buscar clientes, como captar su atención e interés; deben aplicarse esfuerzos sobre las mejores formas de tratar las objeciones más comunes; y sin duda, se discutirán y demostrarán las mejores formas de iniciar el cierre de una venta. Además de pláticas y demostraciones de las técnicas adecuadas de venta, los aspirantes también pueden representar papeles en situaciones de venta simuladas.

Una forma rápida de hacer que el nuevo vendedor entre en la verdadera situación de ventas es un ensayo de una plática de ventas que se puede memoriza o grabarse. Si bien tal fórmula de venta teóricamente emplea el lenguaje más persuasivo que pueda idearse por parte de los especialistas de línea y staff, presenta una gran desventaja: la rigidez. Tanto los clientes como las situaciones difieren, y es difícil que la misma plática de ventas sea apropiada o efectiva en todas las situaciones. Además este tipo de ventas es incompatible con el enfoque de solución de problemas, que por lo general es más efectivo.

Es difícil enseñar a vender, puesto que el arte de vender no está orientado a los conocimientos, sino que,

en vez de ello requiere de habilidad y practica. Sin embargo ciertas técnicas han probado ser las más efectivas. Escucharlas o leerlas no garantiza su mejor uso, pero tal conocimiento, combinado en la práctica, puede fomentar un mejoramiento rápido en las ventas.

D) ADMINISTRACION DEL TERRITORIO : Los programas de entrenamiento deben dedicar cierta atención a ayudar al vendedor individual para que haga un trabajo mejor en la administración de sus propias ventas. Se puede aconsejar para que haga un mejor uso del tiempo, minimizando las esperas para ver a los clientes, y trazar su ruta eficazmente para evitar dobles recorridos. Debe enseñarse a los vendedores la forma de planear sus visitas de venta, los materiales y los volantes que deben tener listos para la presentación, y la forma de registrar la información de importancia sobre cada cliente. En particular, debe ponerse atención a la distribución adecuada a las visitas y esfuerzos de venta de acuerdo con la importancia de los clientes. Puede señalarse la necesidad de los informes de campo, lo mismo que el mejor momento para hacer tales informes, con el fin de disminuir la pérdida de tiempo de venta productivo.

La importancia de la Administración del Tiempo por parte del vendedor, difícilmente puede exagerarse. Puede mejorar las ventas de acuerdo con la ley de promedios, porque :

1. Cuanto más visitas se hagan mayores son las oportunidades de venta.

2. Cuanto más tiempo se use en las actividades no relacionadas con la venta, se dispondrá de menos tiempo para vender.

3. La reducción del tiempo general de viajes y esperas proporciona más tiempo para visitas.

4. Ciertas horas del día son más productivas para las ventas que otras, cuando los clientes están más ocupados o es más probable que estén fuera de la oficina.^{2*}

Gracias al entrenamiento dado a los vendedores y a los miembros del Departamento de Ventas, estaríamos capacitados para vender, pero para lograr una excelente

^{2*} Idem pp. 297-208

venta es necesario aprender a negociarla y a distinguir entre un tipo de venta y otra.

4.5 NEGOCIACION DE LA VENTA : ESTRATEGIAS

Los vendedores experimentados saben que no hay dos ventas iguales; cada una es única. Pero podemos buscar el perfil de una venta típica.

Pueden señalarse diversas fases según los diferentes criterios y puntos de vista. Por ejemplo:

- Saludo, bienvenida o ambos.
- Determinación de las necesidades del cliente (calificación del cliente).
- Presentación o propuesta de la compra.
- Demostración del producto.
- Creación del deseo de comprar.
- Expresión de las resistencias (objeciones).
- Búsqueda de alternativas.
- Manejo final de descuentos y facilidades.
- Cierre de la venta.
- La posventa.

Para agilizar nuestra exposición consideraremos sólo seis de éstas fases, pues engloban a las demás :

1. Saludo, bienvenida : Desde el primer momento debe ser positivo en un 100%: directo, franco, seguro, tonificado por actitudes de simpatía, entusiasmo, agilidad, respeto y sinceridad. Si es Usted quién se ha desplazado hacia el lugar del cliente, llegará con la idea de venderse a sí mismo y de vender los productos y de vender a toda la institución que representa. Su cortesía se extenderá mucho más allá del cliente y alcanzará a todo el personal, empezando por las secretarías y aún los mozos que encuentre a su paso.

2. PRESENTACION O PROPUESTA DE LA COMPRA : Debe ser clara, directa, energética y al mismo tiempo amigable y cálida. Sobre todo entusiasta. Conviene que sea un poco teatral esta presentación; Usted es un actor ante un público; así se procura fuerza adicional para enganchar necesidades emotivas. Por momentos aumentará el volumen y el ritmo de su discurso, y en otros momentos hablará claro y despacio para dramatizar y para comunicar oportunidad y exclusividad. Es importante que no caiga en el error, tan común de iniciar con un tengo X producto que le interesa a usted

de scoremanera, y seguir de tilo con una larga descripción del mismo. No; el monólogo no sirve. Tiene que convertir al otro en interlocutor, no dejarlo como mero espectador. Hágalo expresarse una y otra vez; hágalo que le ayude a recopilar datos sobre él mismo.

No lo abruma: escúchele y dele la sensación de que lo escucha, de que está interesado en él. Pero no quite el dedo del renglón: debe sentir que le ofrece un beneficio; que él va a ganar algo por tratar con usted; que usted quiere hacerle un favor y un servicio.

Se revela muy útil un estilo lingüístico análogo al del periodista: frases cortas e incisivas que capten el interés y que contagien la dinámica de la acción y de la decisión. Déjelo que toque, que palpe, que maneje, que ponga en marcha; que aplique dos o tres o cuatro sentidos a su mercancía; llévalo a que perciba con claridad exacta como funciona su producto o servicio. Tenga de dejar cualquier zona de duda, porque se traducirá fatalmente en confusión y en desconfianza.

Convierta en tangibles los intangibles, siquiera recurriendo a la exposición de materiales audiovisuales o de descripciones plásticas. Recuerde y aplique la filosofía china: una imagen vale por mil palabras.

A partir de su presentación planificada, procure dominar la entrevista, pero siempre cuidándose del monólogo: saber escuchar suele ser la clave del éxito del vendedor. Mientras es usted quien hace preguntas, fácilmente mantiene el control de la situación; además de que tales preguntas son fuente preciosa de datos que necesita.

Cuando ofrece al cliente equipo o materias primas, una buena forma de entablar un verdadero diálogo es tratar de que el cliente le informe de lo que fabrica, con el fin de intentar ayudarlo con sus productos. Si consigue esto, ha allanado el camino hacia una buena amistad comercial.

3. Expresión de las resistencias (objeciones) : Es natural que en un mundo que es un diluvio de estímulos de toda clase, los posibles compradores (es decir, todo mundo) vivan un poco o un mucho defensivos, entonces debe contar de antemano con la probable resistencia a comprar. En principio, más que temerla debería complacerle; porque es señal de que su prospecto busca más información, y a usted le brinda la oportunidad de ganarse su confianza, creando un diálogo constructivo y haciendo ver todo con claridad diáfana. Debe distinguir

dos tipos de dificultades: las excusas y las objeciones propiamente dichas.

Las primeras son la defensa de quien teme tomar una decisión, o bien, de quien aún no está convencido y requiere ser motivado y persuadido.

El no del cliente raramente es definitivo. Por lo general sólo indica que no está aún convencido de su proposición. Tómelo como un desafío y como una petición de más amplia información. Las segundas son exposiciones objetivas de dificultades que su producto hace sentir a su cliente.

Las más comunes resistencias se condensan en los siguientes enunciados:

- * No lo necesito.
- * Es muy caro.
- * No tengo suficiente dinero.
- * No me gusta.
- * Lo quisiera de otra forma, o estilo o color...
- * El producto de la competencia es mejor.

Existen varias técnicas para manejarse frente a estos argumentos:

- * Si, pero..., esto funciona bien en la medida en que sea respetuoso y discreto.
- * Otra técnica es repetir la objeción, y luego hacer algunos comentarios al respecto".
- * Crear una relación maestro-alumno, y hablar con la autoridad de quien sabe bien de que está hablando. Hay que respetar la palabra del cliente más no temerla.
- * Hay que presentar siempre una imagen ante el cliente de solucionadores de problemas.
- * Es importante pedirle su opinión al cliente, de esa forma él se sentirá importante y habrá mayor comunicación entre vendedor-cliente.
- * Usar un lenguaje positivo e imperativo, teniendo la certeza de lo que se está hablando.
- * Cuando el cliente está acompañado de otra persona, tenga la precaución de no ignorar a dicho espectador; hablele, sonríale... hágalo su aliado.

* Tiene que saber vender los aspectos menores de los productos y de los servicios; los mayores se venden solos.

* Por último, nunca olvide ser respetuoso y paciente; no contradiga, no discuta con acaloramiento, no interrumpa, no se impacienta, no juguetea con pequeños objetos delatando nerviosismo.

4. **BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS** : La búsqueda de alternativas es un campo fértil para la creatividad. Aquí se tienen algunas de las sugerencias más fáciles de hacer en la mayoría de los casos :

* Artículos conexos en la compra original.

* Mayor cantidad de mercancía.

* Menor cantidad de mercancía, si la cantidad alta refrena decisivamente al cliente.

* Artículos de barata.

* Artículos para una ocasión especial que se avecina.

Puede convertir las excusas en ventas, si además de su creatividad, pone en juego una actitud que diga al cliente: Lo que quiero es ayudarlo a Usted a realizar una compra inteligente.

5. CIERRE DE LA VENTA : Aquí llegamos al climax de todo el proceso. Si las fases anteriores fueron progresando satisfactoriamente, el cierre debe ser fácil. Requiere un fino balance de actividades.

Requiere también la intuición para saber captar los mensajes no verbales que a menudo son leves indicios, miradas, gestos de complacencia, tono de convicción en ciertas frases, movimientos de tocar, acariciar o poner a funcionar los productos.

Hay que facilitar la toma de decisiones de compra del cliente :

- Drillando a decisiones secundarias : color, tamaño, cantidad, etc.

- Anécdotas.
- Descuentos especiales.
- Citar algún comentario del cliente como argumento de la venta.
- Infundiéndole valor, si el caso de decidir no solo le corresponde a él, sino a su socio o compañeros.
- Tomando el pedido como un hecho.

6. LA POSVENTA: NINGUNA VENTA ESTA TERMINADA HASTA QUE EL COMPRADOR QUEDA SATISFECHO : Es frecuente que la situación aconseje visitar al cliente para ver si saca el máximo provecho de los artículos que le vendió.

Cuando se trata de ventas al mayoreo, el distribuidor o revendedor agradecerán cualquier intervención suya que signifique asistencia y ayuda para su labor de ventas.

Por último, es conveniente dejarle algo al cliente, como un recuerdo, una muestra, un folleto, un recorte de periódico, etc. en caso de que no haya

efectuado la compra, con el objeto de conservar una imagen ante el cliente, para que algún día si necesita sus servicios, piense en Usted. ²⁷

Dentro de la Administración de Ventas señalamos el procedimiento, fundamentos, planeación y entrenamiento de las ventas; las cuales sin el señalamiento de objetivos ni la adecuada planeación y control de los mismos no podrían terminar en éxito.

²⁷ Rodríguez E. Mauro SUPERACION PROFESIONAL DE VENDEDORES Ed. Manual Moderno pp. 58-74

CAPITULO V

CASO PRACTICO

En este capítulo se verán varios casos prácticos en el área de ventas, los cuales serán contestados de acuerdo a las bases que se han visto en la investigación. El objetivo de éstos casos prácticos es demostrar que el aspecto administrativo estudiado en los capítulos anteriores, es básico para lograr la excelencia en las ventas y los procedimientos que giran alrededor de estas.

Dichos procedimientos son los siguientes:

- 1) Analizar detenidamente cual es el problema o situación de la empresa.
- 2) Definir claramente los problemas, obstáculos y deficiencias de la empresa.
- 3) Prever las consecuencias que puede traer consigo el no solucionar el problema a tiempo. (PA)

4) Prever las necesidades de la empresa. (PA)

5) Planear lo que se va a hacer, para proyectarse hacia el futuro previsto, estableciendo planes y proyectos elaborados de manera cuidadosa y constantemente renovados y actualizados (PA). Dentro de la fase de Planeación del Proceso Administrativo es indispensable incluir a la Administración por Objetivos, para lograr una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identificando en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él; y utilizar esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros. (APD)

6) Organizar la distribución de actividades y funciones, la delegación de autoridad, la fijación de responsabilidad, el señalamiento de atribuciones y obligaciones, así como la coordinación de ellas. (PA)

7) Dar los medios necesarios, especialmente humanos para integrar las actividades que permitan alcanzar los fines previstos y los objetivos señalados en el tiempo indicado (PA).

4) Prever las necesidades de la empresa. (PA)

5) Planear lo que se va a hacer, para proyectarse hacia el futuro previsto, estableciendo planes y proyectos elaborados de manera cuidadosa y constantemente renovados y actualizados (PA). Dentro de la fase de Planeación del Proceso Administrativo es indispensable incluir a la Administración por Objetivos, para lograr una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la Organización, establecidas por la alta administración, identificando en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él; y utilizar esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros. (APD)

6) Organizar la distribución de actividades y funciones, la delegación de autoridad, la fijación de responsabilidad, el señalamiento de atribuciones y obligaciones, así como la coordinación de ellas. (PA)

7) Dar los medios necesarios, especialmente humanos para integrar las actividades que permitan alcanzar los fines previstos y los objetivos señalados en el tiempo indicado (PA).

8) Dirigir el conjunto de actividades, orientando, coordinando e impulsando, con ayuda de los recursos materiales y técnicos, apoyados en recursos humanos de la organización, para un eficiente logro de los objetivos señalados (PA).

9) Controlar mediante la observancia, vigilancia y medición de resultados, comparándolos con los planeados y esperados, para que a la vista de los resultados, logros y diferencias, puedan establecerse medidas correctivas para una organización más acertada (PA).

10) Dentro de las actividades anteriores debe existir un proceso para obtener el control del tiempo, planearlo correctamente, descubrir sus obstáculos y trampas, así como sus enemigos; para en consecuencia, actuar de la manera idónea para el logro de los objetivos establecidos (AT).

11) Así mismo, se integrará el proceso de la venta: administración y planeación de la venta, entrenamiento para la efectividad y control de las ventas y su negociación adecuada al problema o situación. Esto es, utilizando también los primeros 10 puntos de este procedimiento (AV).

Una vez señalado el procedimiento necesario para lograr la excelencia en las ventas, se continuará con los casos prácticos. En estos se aplicará el procedimiento, enunciando sobre la explicación en los mismos; para fines de comprensión se usará el número secuencial que indica el orden del procedimiento señalado.

Se manejarán dentro de estos casos: El Proceso Administrativo, la Administración por Objetivos, la Administración del Tiempo y la Administración de Ventas; así como la actitud circunstancial que tiene que manejar el vendedor o el Gerente de Ventas, dependiendo de cada situación.

Es importante recordar que en la hipótesis central de esta investigación se señala la necesidad de vincular el desarrollo práctico y su relación con la información que se ha venido investigando hasta ahora.

Así mismo, considero importante señalar las ventajas que nos da la investigación de información, para los siguientes casos prácticos:

1) Una mejor perspectiva de los problemas a los que se enfrenta el Departamento de Ventas, la cual nos facilitará a encontrar el camino a la solución acertada de acuerdo a diversas circunstancias.

2) Se establecerán ciertas técnicas a seguir para la mejor forma de entablar una relación comercial con el cliente y poder ofrecer un mejor servicio.

3) Se conocerá la gran utilidad del proceso administrativo dentro del área de ventas, lográndose así un control adecuado, para obtener mejores resultados.

4) Al manejar el tiempo correctamente dentro de la empresa como con el cliente, se aprenderá a maximizar nuestro esfuerzo para mejores resultados en ventas y en el servicio al cliente.

5) Se aprenderá a establecer objetivos y la mejor forma de cumplirlos.

6) Mediante el seguimiento de las técnicas señaladas se logrará darle al vendedor y al cliente más motivación y la fuerza necesaria para enfrentar los obstáculos y necesidades que se presenten día a día.

No se puede dejar de mencionar que dentro de esta investigación existen ciertas limitaciones que no me permiten hacer una regla que siempre se cumpla. Las limitaciones son las siguientes :

- a) Diversidad de situaciones de venta.
- b) Diversidad de soluciones al mismo problema o situación.
- c) Situación financiera del cliente.
- d) Actitud (no positiva) del vendedor.
- e) Factores externos a la Compañía (gobierno, impuestos, etc).

Mencionaré en forma general las herramientas (técnicas y procedimientos), como son : El Proceso Administrativo, la Administración por Objetivos, la Administración del Tiempo, y la Administración de Ventas; que en conjunto nos darán la solución a los problemas y obstáculos con los que se enfrenta la Compañía.

A continuación se explican 2 casos específicos en los cuales se verán utilizadas los procedimientos, señalados anteriormente, necesarios para su solución:

CASO 1: Proceso Administrativo.

Administración por Objetivos,
Administración del Tiempo, y
Administración de Ventas.

CASO 2: Proceso Administrativo,

Administración por Objetivos,
Administración del Tiempo, y
Administración de Ventas.

Considerando todo lo anterior, se continuará a la
resolución de dichos casos:

CASO 1

La Compañía Partes y Componentes, S.A. de C.V.,
fue establecida en 1968; se encuentra ubicada en James
Watt # 2522, Tlalnepantla, Estado de México y se
dedica a la compra-venta de partes de motor para
camiones y trailers en general.

Uno de sus principales clientes es la Compañía de
Servicios Camioneros, S.A. de C.V. (COSECA), la cual
fue fundada en 1971 y se encuentra ubicada en

Margaritas # 84 Col. Lindavista en Garza García, Nuevo León. COSECA se dedica a la fabricación de camiones y trailers.

COSECA ha sido cliente de Partes y Componentes desde 1972 y representa actualmente el 40% de las ventas anuales de ésta Compañía.

Los participantes en éste caso son los siguientes:

Compañía de Partes y Componentes, S.A. de C.V. :

Gerente de Ventas : Lic. José Morín Hernández

Gerente de Personal : Lic. Roberto Larios Pérez

Departamento de Distribución,

Supervisores, y

Vendedores.

Compañía de Servicios Camioneros, S.A. de C.V. :

Gerente de Compras : Lic. Arturo Aranda Rodríguez

El Lic. José Morín, Gerente de Ventas de Partes y Componentes, S.A. de C.V., tiene un serio problema. Uno de sus clientes más antiguos le acaba de llamar en forma colérica, amenazando con terminar todas sus relaciones con la Compañía. El cliente había admitido que la culpa no era del Departameanto de Ventas; pero

la culpa de la pérdida de un negocio tendría que recaer solo en un sitio, el Departamento de Ventas. El Lic. José Morín reflexionaba : Cómo demonios voy a resolver tales problemas?

La Compañía Partes y Componentes, S.A. de C.V. distribuía partes de motor, principalmente para camiones. Cubría el área del Distrito Federal. Su oficina principal estaba en México, D.F., y había otros dos puntos de distribución o bodegas de campo, uno en Guadalajara, Jalisco, y el otro en Monterrey, Nuevo León. La Compañía Partes y Componentes distribuía a dos tipos de clientes: a distribuidores de partes y a grandes compañías de camiones.

Debido a la naturaleza de los productos, era esencial la entrega rápida y oportuna; de lo contrario, los camiones de un cliente bien podrían quedar sin operar hasta que finalmente obtuvieran las partes. El Lic. José Morín había tratado, que sus supervisores entendieran la importancia de las entregas rápidas y confiables, pero en todo en lo que ellos estaban interesados era en minimizar los costos y maximizar las utilidades. Pero el Lic. José Morín trataba de enseñarles que ciertamente no se iban a maximizar las utilidades mucho tiempo si los clientes estaban

inconformes debido a las entregas lentas o al agotamiento de existencias en las bodegas de campo, e incluso en el punto de distribución central de México, D.F..

En la Alta Dirección hasta ahora sus quejas y advertencias habían sido esencialmente desechadas y le decían: *Entendemos su preocupación, pero sencillamente no nos conviene mantener una fuerte existencia de alguno de éstos artículos en nuestras bodegas, tenemos que pensar en la inversión de inventarios, usted lo sabe.* Entonces el Lic. José Morín pensó: *Bueno, si ésta cuenta se pierde, quizá esto resuelva la situación.*

En este caso en particular, el cliente es una gran compañía camionera que opera en las afueras de Garza García, Nuevo León.

De acuerdo con el programa de mantenimiento, una media docena de camiones habían sido sacados del camino para una revisión general. Se necesitaban ciertas partes y el cliente había enviado oportunamente el pedido a la bodega de Monterrey; sin embargo, estaban agotadas varias de las partes clave necesitadas; por costumbre se habían surtido los pedidos del cliente de

las partes disponibles y fueron enviados, volviendo a pedir las partes faltantes.

Era costumbre que cuando una bodega de campo agotara sus existencias notificara de inmediato al punto de distribución en México, D.F. . Los artículos vueltos a pedir por costumbre podían enviarse directamente al cliente desde ahí, en ocasiones llegando al cliente uno o dos días después de haber recibido el pedido original. Por lo general esto satisfacía a los clientes. Aún cuando algunos clientes protestaban con los vendedores del Lic. José Morín, reconocían la mayoría que ninguna bodega podría mantener una situación al 100% de existencias de miles de artículos. Sin embargo en contraste con esta situación ideal de un retardo de uno o dos días en la entrega de los artículos vueltos a pedir, se presentaban demoras más serias.

En ocasiones la bodega de campo era lenta al notificar a México los artículos agotados; a veces ni la notificaba en absoluto, por descuido. Y en ocasiones México tampoco tenía en existencia los artículos en particular, y los tendría hasta que recibieran otro embarque del fabricante; esto podría tomar dos semanas o incluso más. Todas estas demoras y enredos sucedían

sin el conocimiento del Departamento de Ventas, éstos es, hasta que los clientes se quejaban de sus entregas inciertas. Una gran parte del tiempo de los representantes de ventas estaba dedicado a seguir la pista de los pedidos y a satisfacer las necesidades de los clientes.

El Lic. José Morin, Gerente de Ventas había comentado con el Lic. Roberto Larios, Gerente de Personal, unas semanas antes de éste último episodio:

Parte de la dificultad es que en ventas no tenemos ningún control y ninguna comunicación con el Departamento de Bodegas y con el que surte los pedidos. Culpa a la mala supervisión en ésta parte de la operación casi tanto como mantener las bodegas con tan pocas existencias.

El Lic. Roberto Larios admitió que las prácticas de contratación para el personal de bodegas y empleados de pedidos no habían sido tan satisfactorias como le hubiera gustado al departamento. El año pasado, existió un mercado laboral muy estrecho tanto en Guadalajara, como en Monterrey. Hace pocos años quizá no hubiéramos contratado a algunas de las personas que nos hemos visto obligados a tomar. En consecuencia, temo que esto

bién podría conducir al descuido y falta de interés del que hablas.

Agregó el Lic. José Morín: Acaso tienen que cargar nuestros clientes con el peso de nuestra propia ineficacia en la distribución?

PREGUNTAS:

1) Qué puede hacer el Lic. José Morín, respecto a situaciones que se han vuelto casi intolerables desde el punto de vista del Departamento de Ventas y sus relaciones con los clientes?

2) Puede justificar la decisión de la Alta Dirección respecto a los niveles de Inventario en las bodegas?

3) Cómo pueden mejorarse las relaciones del Departamento de Ventas con el Departamento de Distribución?

Solución al caso 1.

Al analizar la situación por la cual atraviesa la Compañía Partes y Componentes, se encontraron

deficiencias en varios de los departamentos, las cuales fueron detectadas debido a las consecuencias de dichas deficiencias. (1 y 2)

1) En el Departamento de Ventas descansa toda la responsabilidad de satisfacer en forma oportuna y adecuada las necesidades del cliente, cumpliendo con cada una de las etapas del proceso de la venta y la post-venta. En dicho proceso, es necesario que el Departamento de Ventas tenga una comunicación directa con el cliente y con los otros departamentos involucrados (facturación, almacenamiento, crédito, control de calidad, etc.), en caso necesario, intervenir para lograr el éxito en la venta. (11)

El Departamento de Ventas toma el pedido (mediante el proceso de la venta), el cual deberá ser confirmado con el cliente al verificar las existencias en ese momento (Atención y Servicio al Cliente).

Posteriormente pasará el pedido al Departamento de Crédito y Cobranza para informarse sobre el estado de cuenta del cliente, para que el Departamento de Ventas pueda intervenir para la pronta solución del problema evitando así retrasos en el envío del mismo.

Una vez aprobado el pedido, pasará al Departamento de Facturación. Nuevamente, el Departamento de Ventas tiene participación aquí para verificar que todos los datos sean los correctos y completos.

Posteriormente, se informa al Departamento de Distribución para la entrega de la mercancía en el tiempo establecido. El Departamento de Ventas tendrá que confirmar con el cliente que ha recibido su pedido a entera satisfacción y comprobar el manejo adecuado de los productos.

Por último, el Departamento de Ventas deberá darle continuidad a la venta, visitando al cliente con regularidad. (11)

Como se pudo observar, el Departamento de Ventas interviene en cada una de las etapas de venta y post-venta, lo cual nos dará como resultado la excelencia en las mismas y la satisfacción del cliente.

El Departamento de Ventas si es responsable de la ineficiencia en sus sistemas al no darle la continuidad al proceso de la venta y post-venta.

2) La Planeación es la base de toda organización, y como hemos observado, la Compañía Partes y Componentes tiene una deficiencia notable dentro de la misma. Debe existir un presupuesto de ventas en la cual éstas se planeen mes por mes (aproximadamente), para así poder abastecer a sus bodegas con los inventarios necesarios para satisfacer la demanda de los clientes. (3 al 9)

El control de inventarios puede hacerse por el sistema de máximos y mínimos para evitar una falta de inventarios notoria y que afectaría a los clientes y a la misma Compañía. Todo esto deberá ser coordinado con el Director de la Compañía.

Por otro lado es bien cierto que el costo de mantener inventarios es elevado, pero a la larga resulta ser más costoso a la hora de perder a los clientes por no darles el servicio prometido.

3) Un factor importante dentro de cualquier Compañía es la comunicación e intercambio de información entre los diferentes departamentos, lográndose así la integración. Para que exista una buena y oportuna información podría establecerse un sistema de computo en el cual hubiera toda la

información necesaria de los clientes: crédito, plazo, transporte, productos que manejan, etc.: así como el manejo de existencias disponibles. Con este sistema tendríamos la información necesaria en el tiempo adecuado. (10 y 11)

Además de la información obtenida por medio de la computadora es necesario que entre el personal de los diferentes departamentos exista una comunicación oportuna de aquéllos obstáculos o contratiempos con los cuales pueda interrumpirse el proceso de la venta, para que de esta forma pueda dársele una solución oportuna.

Es importante señalar que lo primero que hay que hacer para resolver este problema es analizar cuidadosamente las deficiencias y los puntos débiles tanto de la Compañía como en el proceso de la venta, y al analizarlo de ésta forma nos encontramos con que hay un problema más por resolver: ineficiencia en el departamento de bodega y distribución. (1 y 2)

En la explicación del caso se fué detallando que algunas veces no notificaba o bien tardaba en notificar la falta de existencias de algún producto, dando como resultado la carencia de mercancía en un periodo de dos

semanas o más.

Por otro lado, es necesario que al momento de contratar al personal de cualquier departamento o área haya cumplido con todos los requisitos del puesto; posteriormente deberá darse un curso o capacitación para realizar su trabajo el cual deberá ser supervisado por el jefe inmediato, esto es, para lograr el óptimo desempeño de las diversas funciones de cada uno de los departamentos, evitando obstaculizar el objetivo final: satisfacción del cliente.

En la solución a éste caso se realizó un análisis de la situación, del caso en particular, encontrándose deficiencias en sus procesos por lo que se identifica:

a) El Proceso Administrativo en sus fases de: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

b) La Administración por Objetivos: definición, finalidades y requisitos.

c) La Administración del Tiempo: control, proceso, planeación, obstáculos y trampas, y enemigos del tiempo.

d) Administración de Ventas: requisitos, fundamentos, proceso, planeación, entrenamiento y negociación.

CASO DOS :

Laboratorios Servin, S.A. de C.V., Compañía que fué establecido en 1953, está ubicada en Avenida Uno # 135 en la Col. Vertiz-Narvarte, México, D.F.. Se dedica a la formulación, proceso y elaboración de productos alimenticios en donde sus clientes son Empacadoras y Casas Alimenticias.

Laboratorios Servin, S.A. de C.V. cuenta con 400 clientes, de los cuales 42 de ellos representan el 90% de las ventas totales de la empresa. Sin embargo, es una empresa que cuenta con el reconocimiento en el mercado; el cual ha sido ganado poco a poco gracias a la venta y servicio de todos sus clientes.

La fuerza de ventas de Laboratorios Servin, S.A. de C.V., está especializada técnicamente y es pequeña para la cantidad de clientes a los que se tiene que atender.

El Departamento de Ventas está integrado por:

- 1 Gerente de Ventas : El cual maneja algunas de las cuentas importantes.
- 4 Vendedores Técnicos especializados.
- 2 Asistentes Comerciales en Ventas (Personas encargadas de atención a clientes y recepción de llamadas, incluyendo funciones secretariales.

Participantes :

Director General : Lic. Humberto Reyes
Gerente de Ventas : Lic. Francisco González
Fuerza de Ventas

El Lic. Humberto Reyes, Director General; llamó a su oficina al Lic. Francisco González, Gerente de Ventas :

Lic. González, nuestro Consejo de Administración acaba de estipular que mejoremos el servicio a nuestros clientes. Creen que esto puede capacitarnos indirectamente a aumentar nuestra participación en el mercado del país, sin vernos comprometidos a una competición suicida de precios. Me gustaría que me hiciera una propuesta para dar tal servicio mejorado e incrementar nuestra participación en el mercado lo más pronto posible.

Jefe, pregunta el Lic. Francisco Gonzalez, se me permite algún aumento a la fuerza de ventas para dar un mejor servicio a los clientes?

El Lic. Humberto Reyes le contestó : El consejo no pensó en esto. Sin embargo, creo que se debe formular un plan para un pequeño aumento, pero hablaremos de esto después de que se vayan logrando los objetivos generales de la Compañia.

Es importante mencionar que los Laboratorios Servin, S.A. de C.V., se encuentran en un momento crítico en donde el mercado exige un incremento en la productividad, haciendo eficientes los recursos existentes. Tomando en cuenta que la estructura organizacional de los Laboratorios se vió reducida en todos los niveles, incluyendo mandos superiores debido

a la intención de minimizar costos y aumentar la productividad.

Qué propuestas específicas haría el Lic. Francisco González para mejorar el servicio a los clientes y aumentar la participación en el mercado, sin aumentar en forma apreciable la fuerza de ventas?

SOLUCION AL CASO No. 2

Considero que lo primero que hay que hacer, es analizar cuidadosamente la situación de la empresa, sus deficiencias y los objetivos que pretende alcanzar para poder formular el siguiente plan de acción:

A qué se debió el estancamiento de los Laboratorios Servin, S.A. de C.V.?

Es importante analizar el porqué del estancamiento de los Laboratorios, y comparar su situación actual con la de sus competidores; ya que si la competencia no tiene los mismos problemas respecto al volumen de compra de sus clientes, el problema puede estar dentro de los mismos Laboratorios.

- Cómo venden sus vendedores ?
- Qué argumentos de venta utilizan ?
- Realizan visitas a todos sus clientes por igual?
- Se ha realizado el estudio detallado de los clientes,, sus necesidades, el mercado al que se dirigen, etc.?
- Se tiene el conocimiento detallado de los productos que venden los Laboratorios?
- Se han hecho pruebas de los productos con cada uno de los clientes?
- En algún caso o varios en particular. Se ha presentado el Gerente de Ventas como apoyo y reforzamiento de la venta? (1 al 11)

Quizá la respuesta a éstas preguntas sea NO. En caso de ser así, la solución sería la siguiente :

Es importante y necesario realizar un estudio de mercado, su potencial, la situación de la competencia, etc. Esto es, para tener conocimiento de la realidad y por consiguiente emplear medidas correctivas. (1 al 5)

Dentro de la empresa, el Gerente de Ventas deberá pedirles a sus vendedores los siguientes puntos :

- Un programa de actividades y visitas a clientes de los últimos tres meses.
- Argumentos de venta que emplea al visitar a sus clientes.
- Explicar detalladamente el proceso de sus ventas.
- Explicar las fuerzas y debilidades de cada uno de los clientes.

Esto es, para encontrar el problema que pueda estar presente en los vendedores, ya que se puede dar el caso de que los vendedores no argumenten la venta dando por conocidas todas sus características, propiedades y ventajas del producto; y por consiguiente que sólo los clientes que estén comprando sean aquéllos que sí conocen los productos.

En ocasiones los vendedores suelen volverse levanta pedidos, lo cual resta la capacidad de los mismos a cero. Hay que concientizar a los vendedores de la importancia de realizar o no una venta y sus consecuencias. (10 y 11)

Para esto es necesario capacitar concienzudamente a toda la fuerza de ventas, enseñándoles las características, propiedades y ventajas que tienen los productos; así como los argumentos de venta que

necesiten para dar a conocer el producto adecuadamente.

La fuerza de ventas debería de tomar una capacitación sobre las ventas, sus requisitos, procesos de venta, planeación, entrenamiento, negociación, etc. para lograr la excelencia y el logro de los objetivos de los vendedores y de la empresa.

Otro punto, que es necesario tomar en cuenta es la Administración del Tiempo, tanto para la fuerza de ventas como para los propios clientes. Si el vendedor tuviera conciencia de su tiempo y capacidad, los manejaría adecuadamente y no se presentarían deficiencias dentro del proceso de la venta.

Tanto los vendedores como los asistentes comerciales de ventas, deberán planear su tiempo, su trabajo y sus ventas, de tal forma que ningún cliente quede sin atención en un tiempo establecido de acuerdo a las necesidades de los clientes.

De igual forma deberán llevar controles administrativos necesarios para la previsión, planeación, integración, organización, dirección y control, de cada uno de los procedimientos; logrando detectar a tiempo las deficiencias y anomalías,

dándoles una pronta solución. (4 al 9)

Existirán algunos requisitos que deberán cumplir los clientes : (6 y 7)

- Compra mínima de mercancía.
- Posibilidades de crecimiento del cliente, ya sea a corto o mediano plazo.

Los clientes que no cumplan con dichos requisitos, serán atendidos vía telefónica por los asistentes comerciales de ventas, los cuales tendrán perfecto conocimiento de los productos y de las necesidades de los clientes. A dichos clientes se les enviarán periódicamente folletos técnicos, explicando la utilidad y características de los productos.

Los clientes que no cumplan con dichos requisitos podrán solicitar la visita de los vendedores técnicos especializados, los cuales les resolverán problemas y darán la asesoría necesaria. (9)

A los clientes que si cumplan con los requisitos, serán atendidos por los vendedores y/o Gerente de Ventas, teniendo que implantar un plan de acción estableciendo programas, en los cuales pueda impulsarse

a los clientes a un crecimiento con ayuda de los productos, asesoría y creación de nuevos productos finales para el cliente.

De esta forma conseguiría aumentar la productividad mínimo en un 20% desde un principio.

Una vez implementada la primera etapa de la reforma en ventas, será necesario conseguir a los clientes de la competencia, incrementando la productividad al aumentar nuestro número de clientes que serán atendidos de acuerdo a la reforma establecida.

Para todos los cambios que surgan dentro de la empresa y el nuevo servicio a los clientes, es importante tomar en cuenta que los clientes deberán posicionar el producto correctamente; o sea, el introducir en la mente de los posibles compradores la marca y características de nuestros productos, lográndose así mayores ventas y más clientes.

El vendedor deberá estar capacitado para enfrentarse a diferentes situaciones de venta, para poder actuar adecuadamente lográndose la excelencia en la venta y el cierre de la misma.

Es indispensable que en cada uno de los procesos de venta implantados, exista el Proceso Administrativo, ya que de no hacerlo no se lograría el éxito esperado.

Para la solución de este caso fueron empleados los siguientes procesos :

a) El Proceso Administrativo en sus fases de: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

b) La Administración por Objetivos: definición, finalidades y requisitos.

c) La Administración del Tiempo: control, proceso, planeación, obstáculos y trampas, y enemigos del tiempo.

d) Administración de Ventas: requisitos, fundamentos, proceso, planeación, entrenamiento y negociación.

En este capítulo se manejó un panorama general de algunas de las situaciones de venta a las que diariamente se enfrentan los vendedores y los Gerentes de Ventas.

Ninguna regla puede ser tomada como ley, ya que al mismo caso se le pueden dar infinidad de soluciones y medidas. Todo depende de las circunstancias, del giro de la empresa. Y de los procedimientos que quiera seguir tanto la empresa como el Gerente de Ventas.

Se espera que con la información que se ha venido manejando en la investigación de éstos casos prácticos, se logre la comprensión y el buen manejo de los diversos problemas, contratiempos y circunstancias a los que se enfrenta la empresa; la solución que puede dársele dando como resultado la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas; así como, el mejoramiento de las relaciones entre cliente-vendedor que son indispensables para el mantenimiento y seguimiento de la venta.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los puntos teórico y prácticos de la investigación, es necesario que defina las premisas resultantes de la misma, así mismo, se establezca la comprobación de la Hipótesis Central.

Dentro del primer capítulo, como se pudo observar, la historia de la administración establece las bases necesarias para su entendimiento; sin embargo no se debe perder de vista que la Administración es dinámica y que las definiciones que se dan deben considerarse como cambiantes.

Así mismo, se vió la importancia del control efectivo de una empresa, apoyada en la comunicación continua y escrita; lo cual evita desviarse de los objetivos, y que sin éste control sería imposible lograr una Administración adecuada.

Dentro de la Administración Científica de Taylor, se observa que el enfoque de las técnicas de racionalización y su complementación, lo cual me llevó a establecer que el manejo y control de tiempos y movimientos nos da ventajas; entre las cuales existe un

mayor rendimiento en el trabajo, con lo cual se busca el logro de los intereses de empleados y patronos. Tomándose como el principal objetivo el lograr el mayor rendimiento con el menor esfuerzo en determinado trabajo, estableciéndose bases, asegurando el bienestar del trabajo y del empleador de una manera justa y funcional.

Por otro lado, en el segundo capítulo se estableció una definición de Administración con el objeto de tener una base para ésta investigación en la cual pueda apreciarse mejor el uso y la importancia de la misma.

Dicha definición nos dió la pauta a seguir en el proceso de la venta indicado para buscar la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas debido a que nos plantea lo que debe de tomarse en cuenta: El Proceso Administrativo, como base para el éxito de toda organización.

Considero que no podría existir ningún sistema o procedimiento adecuado para el logro de los objetivos en las empresas si no contara con el Proceso Administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), debido a que es necesario tener un seguimiento para que no exista desde

mayor rendimiento en el trabajo, con lo cual se busca el logro de los intereses de empleados y patronos. Tomándose como el principal objetivo el lograr el mayor rendimiento con el menor esfuerzo en determinado trabajo, estableciéndose bases, asegurando el bienestar del trabajo y del empleador de una manera justa y funcional.

Por otro lado, en el segundo capítulo se estableció una definición de Administración con el objeto de tener una base para ésta investigación en la cual pueda apreciarse mejor el uso y la importancia de la misma.

Dicha definición nos dió la pauta a seguir en el proceso de la venta indicado para buscar la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas debido a que nos plantea lo que debe de tomarse en cuenta: El Proceso Administrativo, como base para el éxito de toda organización.

Considero que no podría existir ningún sistema o procedimiento adecuado para el logro de los objetivos en las empresas si no contara con el Proceso Administrativo (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control), debido a que es necesario tener un seguimiento para que no exista desde

su origen una desviación o quede incompleto el objetivo. Además se podrá tener un mayor porcentaje de seguridad en los resultados al trabajo.

Dentro del capítulo III, se vió que la administración gira alrededor de los objetivos, y las prácticas efectivas de la administración están relacionadas con la selección e identidad de esos objetivos que se buscan.

La Administración por Objetivos nos ayuda a organizar nuestros objetivos y nuestras ideas, de tal forma que podremos lograr una excelente venta, haciéndonos personas autodirigidas y automejoradas.

Considero que la Administración por Objetivos es la base de toda buena organización, debido a que los empleados logran ganar confianza en sí mismos, llegando a establecer sus propios objetivos dentro de su trabajo y en su vida personal, haciéndonos más responsables y creativos.

Es necesario tener la certeza de lo que queremos para darle un camino y una continuidad a los objetivos. Esto es, no desviarse de la realidad esperando resultados que nunca llegarán, lo cual hace inútil la

aplicación y práctica de la Administración por Objetivos.

Otro de los puntos importantes dentro de este capítulo es la Administración del Tiempo, la cual nos ayuda a ser más efectivos y certeros en la planeación del mismo, tanto en el aspecto personal como profesional.

El tiempo es una de las herramientas más importantes con las que cuentan las organizaciones para lograr el éxito en sus diferentes actividades; sobre todo para saber utilizarlo adecuadamente en una visita, control o perspectiva de un nuevo cliente.

Por otro lado no se pueden lograr los objetivos deseados si no tenemos una verdadera Administración del Tiempo, continua y efectiva. Recordaré que el tiempo bien empleado para cualquier actividad o desempeño es sinónimo de responsabilidad, y que al lograrlo se tiene como respuesta la excelencia y logro de nuestros objetivos y retos.

En el Capítulo IV, se tomó en cuenta la importancia real de las ventas en diferentes aspectos: la empresa, la imagen, la independencia, los costos, la mercadotecnia, etc.; no cabe duda que es esencial y sin

ventas no hay empresa ni éxito en la misma.

El Departamento de Ventas es la puerta de comunicación entre el cliente y la empresa, y es importante que dicha comunicación sea certera, congruente y eficaz para mantener la satisfacción del cliente; lo cual nos llevará a posteriores ventas con éxito.

Para tener la certeza del éxito en la venta es necesario planear las ventas, anticipándose a las consecuencias de las decisiones, así como cualquiera de los factores externos que puedan afectar los resultados. Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones, departamentos y empleados no trabajen con objetivos diferentes.

. Gracias al entrenamiento dado a los vendedores y al personal de un Departamento de Ventas, están capacitados para vender, pero para lograr una excelente venta es necesario aprender a negociarla y a distinguir las diferencias entre un tipo de cliente, situación, etc.

Por último, en el Capítulo IV, se vieron 2 casos prácticos en el área de ventas en los cuales se demostró que el aspecto administrativo es básico para lograr la excelencia en las ventas y los procedimientos que giran alrededor de éstas.

En los Casos Prácticos se conoció la aplicación de: el Proceso Administrativo, la Administración por Objetivos, la Administración del Tiempo, la Administración de Ventas y la actitud circunstancial que tiene que manejar el vendedor y/o gerente de ventas dependiendo de cada situación.

Por medio de ésta investigación y en base a la Hipótesis Central, que dice así:

Si existe la aplicación del proceso administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto existirá mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán mayores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que mayores posibilidades de motivar al vendedor, así como mayor aceptación del

cliente a la actividad del vendedor.

Así mismo, se observa que las relaciones humanas vendedor-cliente se ven favorecidas cuando se aplica el Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas; existiendo mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente a las actividades del vendedor, lo cual nos lleva a lograr el éxito en las ventas.

Puedo concluir que efectivamente existe una necesidad de vincular el desarrollo práctico y su relación con el aspecto administrativo. Gracias al conocimiento de las herramientas administrativas se logra la comprensión y el manejo de los problemas, contratiempos y circunstancias a las que se enfrenta la empresa.

De la misma forma, nos ayuda a seguir el camino correcto en el proceso de la venta siguiendo los procedimientos adecuados, dependiendo la situación; dándose la solución adecuada y como resultado la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas.

De igual manera, al tener control y manejo adecuado de los procedimientos, se da el mejoramiento

de las relaciones vendedor-cliente, las cuales son indispensables para el mantenimiento y seguimiento de la venta.

Al iniciar esta investigación se establecieron los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL:

Establecer un proceso a seguir que permite integrar un enfoque situacional que construya y desarrolle una mentalidad-actitud en el personal del Área de ventas para lograr la excelencia de las mismas.

OBJETIVO PARTICULAR:

Establecer un cambio de actitud mediante los procedimientos implementados en cuanto a las relaciones humanas para lograr el éxito en el Área de ventas.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Propone un proceso-mecanismo que tenga como fundamento el uso de técnicas que faciliten la expresión, mantenimiento y desarrollo en las relaciones humanas en la actitud del vendedor y de su

capacidad de diferenciar en cuanto a las situaciones que enfrenta.

De acuerdo a los anteriores objetivos, puedo concluir que si fueron alcanzados por medio de esta investigación, de la siguiente manera:

Se estableció un proceso de venta, con el cual el vendedor podrá actuar en una situación de venta ayudado de los diferentes métodos y procedimientos para enfrentar los obstáculos y procedimientos para enfrentar los obstáculos y problemas que se presenten, dando como resultado la excelencia en las ventas.

Se estableció que para que existan buenas relaciones humanas entre vendedor-cliente y/o entre los diferentes departamentos, debe de seguirse con eficacia el proceso de la venta en conjunto con las fases del Proceso Administrativo. Esto es, con el fin de lograr el éxito en las ventas al seguir el camino adecuado y con las herramientas adecuadas.

De esta forma el éxito en el área de ventas es logrado y las relaciones humanas se ven mejoradas al tener un control sobre el procedimiento de la venta y por lo tanto un mejor servicio al cliente.

Por último, al utilizar el Proceso Administrativo, la Administración por Objetivos, la Administración del Tiempo, y la Administración de Ventas; en las diferentes situaciones y/o problemas en el proceso de la venta; el vendedor tendrá la capacidad de diferenciar dichas situaciones y podrá implementar los procesos dándoles la solución adecuada y por consiguiente, mejorando la relación vendedor-cliente así como la excelencia en la venta y el cierre de la misma.

Considero que una limitación importante para esta investigación radica en la integración de la investigación en cuanto a la literatura existente sobre el tema problema. También nos encontramos con otro tipo de limitaciones: Diversidad de situaciones de venta, de soluciones al mismo problema o situación, situación financiera, etc.

Por otro lado, cabe mencionar que en esta investigación fueron utilizados métodos de estudio, tanto generales, que son : Inductivo, analítico, sintético-analógico; así como, métodos particulares, que son: análisis y procedimientos administrativos en ventas.

RECOMENDACIONES

Recomiendo a los lectores de esta tesis procurar actualizar y verificar los procesos que puedan modificar la situación del área de Ventas.

Que los procesos utilizados en esta Investigación ayuden a la realización y competitividad de los vendedores para lograr el éxito en sus metas personales y profesionales.

Por último, es importante destacar que la Capacitación y la Organización de la empresa, deberá ser revisada constantemente, para evitar deficiencias en los procesos.

MEXICO, D.F. FEBRERO-JULIO DE 1994

NOMBRE DE LA INVESTIGACION

El aspecto administrativo y las relaciones humanas para lograr la excelencia en las ventas y el cierre de las mismas.

VARIABLE INDEPENDIENTE :

El aspecto administrativo y las relaciones humanas.

VARIABLE DEPENDIENTE:

La excelencia en las ventas y el cierre de las mismas.

IMPORTANCIA SOCIAL:

Considerando que la administracion es la satisfacci3n de las necesidades econ3micas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economia y para la sociedad; es necesario ver con objetividad que en cualquier tipo de empresa, si se logro la

productividad deseada, entonces, se habra logrado la aportación a la sociedad. En la medida que cada empresa se dirija a determinado sector.

De esta forma la empresa que tenga bien planeada su organización y planeados sus objetivos y la forma de lograrlos, entonces logrará tener éxito en sus actividades y por supuesto servirá a la sociedad.

Toda empresa comercial tiene un Departamento de Ventas y ninguna otra actividad o función es más importante para su existencia que la función de ventas, ya que sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía no habría dinero para apoyar al Departamento de Producción, de Finanzas, de Personal, etc, por lo tanto, todas las demás actividades están subordinadas a la función de generar ventas.

Mediante la generación de ventas y la organización de la empresa lograremos atender a todas y cada una de las necesidades de la sociedad, dentro de la rama a donde van dirigidas las actividades de la empresa.

Dentro del Proceso Administrativo, las relaciones humanas deben ser consideradas y con las técnicas a seguir, se podrá establecer el camino adecuado para lograr las ventas y por consiguiente lograr el éxito en la empresa, dando así, la oportunidad a la misma de no

fallar y encontrar tantos obstáculos en el mismo.

IMPORTANCIA TEORICA:

Tomando en cuenta la importancia social que he descrito, es necesario detallar la forma, el proceso a seguir, para lograr el éxito deseado. Pero esto es necesario tomando en cuenta la planeación, la organización y el control que son necesarios para poder desempeñar correctamente las funciones a seguir dentro de una empresa, y dentro del Departamento de Ventas para así lograr la excelencia en las mismas.

Es importante así como necesario lograr un proceso y una mentalidad positiva en el vendedor y los departamentos afines para lograr la excelencia en las ventas. Esto facilitará el aprendizaje y la consulta a los problemas que se presenten dentro del Departamento de Ventas, y se logrará el control sobre los imprevistos y los obstáculos que se presenten y que pueden limitar la venta y el cierre de la misma.

La Administración se verá beneficiada al lograr sus objetivos de la forma y mentalidad adecuada; logrando ser consistentes en los procesos de la venta, teniendo resultados similares en circunstancias

iguales. Se mencionará la forma correcta de emplear sus herramientas para en la medida de lo posible, lograr la excelencia en las ventas.

Aquí, señalaré un proceso a seguir una mentalidad circunstancial que deben de seguir los integrantes del Departamento de Ventas, para lograr la continuidad y el éxito en los resultados. Con éste proceso se logrará disminuir radicalmente la ineficacia de los individuos que carezcan de impulso y motivación para poder lograr los objetivos deseados por la empresa, y tener éxito tanto dentro de ella como en lo personal.

HIPOTESIS

HIPOTESIS ALTERNA (1):

Si el aspecto administrativo permite integrar el uso de la motivación por objetivos, en la actividad de ventas; por lo tanto se logrará la excelencia en las mismas; luego entonces, a mayor uso por parte del aspecto administrativo de técnicas de motivación por objetivos en el área de ventas, mayor posibilidad de lograr la excelencia en la misma área.

HIPOTESIS ALTERNA (2):

Si las relaciones humanas se logran mediante la aplicación del Proceso Administrativo en las ventas por lo tanto se logran la excelencia del manejo y el cierre de las mismas; luego entonces, existirán mayores relaciones humanas a partir del Proceso Administrativo en el área de ventas con mayor excelencia en el desarrollo y cierre de las mismas.

HIPOTESIS ALTERNA (3):

Si existe la aplicación del proceso administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente por lo tanto existirá mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán mayores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que mayores posibilidades de motivar al vendedor, así como mayor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

HIPOTESIS CENTRAL:

Si existe la aplicación del proceso administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto existirá mayor motivación en el vendedor y mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a mayor aplicación del proceso administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán mayores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que mayores posibilidades de motivar al vendedor, así como mayor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

HIPOTESIS NULA:

Si existe la aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas, y esto no favorece las relaciones humanas en la relación vendedor-cliente, por lo tanto no existirá mayor motivación en el vendedor y tampoco mayor aceptación por parte del cliente sobre la actividad del vendedor; luego entonces, a menor aplicación del Proceso Administrativo en el inicio, desarrollo y cierre de las ventas existirán menores relaciones humanas entre el vendedor y el cliente, al igual que menores

posibilidades de motivar al vendedor, así como menor aceptación del cliente a la actividad del vendedor.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Establecer un proceso a seguir que permite integrar un enfoque situacional que construya y desarrolle una mentalidad-actitud en el personal del área de ventas para lograr la excelencia de las mismas.

OBJETIVO PARTICULAR:

Establecer un cambio de actitud mediante los procedimientos implementados en cuanto a las relaciones humanas para lograr el éxito en el área de ventas.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Propone un proceso-mecanismo que tenga como fundamento el uso de técnicas que faciliten la expresión, mantenimiento y desarrollo en las relaciones humana en la actitud del vendedor y de su capacidad diferencial en cuanto a las situaciones que enfrenta.

OBJETO DE ESTUDIO:

Para fines de la investigación se considera como objeto de estudio el aspecto administrativo y las relaciones humanas, en donde se enfoca el área de ventas. Por tanto, esto se clasifica como objeto conceptual simple de la epistemología, ya que en el trabajo se describe e integran las funciones de estos dos aspectos en cuanto al tema problema de la investigación.

METODOS DE ESTUDIO:

A) METODOS GENERALES:

Inductivo, analítico, sintético y analógico

B) METODOS PARTICULARES:

Análisis y procedimientos administrativos en ventas.

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS:

a) **GENERALES:** Analisis de contenido, tecnicas de fichaje (elaboración de fichas bibliográficas, hemerográficas y de trabajo).

b) PARTICULARES: Procedimiento de Administración por Objetivos (APO).

UBICACION.

a) ESPACIAL: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana (ULA), Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, Biblioteca del Colegio de México, Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

b) TEMPORAL: De Febrero a Julio de 1994.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION:

Se considera que uno de los obstáculos radica en la integración de la información en cuanto a la literatura existente sobre el tema problema.

DELIMITACION TEORICA:

La presente investigación está ubicada en la Administración, la Administración de Ventas, la Administración por Objetivos y las Relaciones Humanas.

Considero que es básico ahondar en éstos temas, ya que hay que partir de la misma Administración para lograr la eficiencia y la excelencia dentro de las ventas. Al mismo tiempo, la Administración por Objetivos es un instrumento dentro de la Administración para tener claros los objetivos de la empresa, del Departamento de Ventas y del comprador mismo.

Sin embargo, esta consideración resulta incompleta si no se profundiza sobre las relaciones humanas dentro de la Administración de Ventas. En esta investigación, hablaré de los procesos administrativos dentro de la Administración General y la Administración de Ventas; así como la Planeación, Estructura, Organización y Revisión. Para lograr la excelencia dentro de las ventas y el cierre de las mismas.

Terminaré este trabajo con un caso práctico, en el cual se demostrará en forma conjunta la necesidad de los temas abarcados, la mentalidad a seguir y los pasos necesarios para no flaquear ni desanimarse ante los obstáculos que presenta la venta en sí y por parte de los clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDREWS, KENNETH R.
THE CONCEPT OF CORPORATE STRATEGY
HOMEWOOD III, DOW JONES IRWIN INC. 1971
2. ANTHONY, ROBERT N., Y JOHN DEARDEN
MANAGEMENT CONTROL SERIES 4a. EDICION
HOMEWOOD III
RICHARD D. IRWIN, 1980
3. CHIAVENATO, IDALBERTO
INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACION
ED. MC.GRAW HILL 1986.
4. DALE, ERNEST
MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE 3a EDICION
NUEVA YORK: MCGRAW HILL 1973
5. DRUCKER, PETER F.
MANAGEMENT: TASKS, RESPONSABILITIES, PRACTICES
NEW YORK, HARPER & ROW, 1973
6. GIEGOLD, WILLIAM C.
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS VOL. 1
ED. MC.GRAW HILL 1988.
7. HARTLEY, ROBERT F.
ADMINISTRACION DE VENTAS
ED. CECSA 1990.
8. KOONTZ Y O'DONELL
MANAGEMENT: A SYSTEMS AND CONTINGENCY
OF MANAGERIAL FUNCTIONS
6a ED. NUEVA YORK: MCGRAW HILL 1976

9. LAKEIN, ALAN
HOW TO GET CONTROL OF YOUR TIME AND YOUR LIFE
NEW YORK SIGNET BOOKS 1973

10. LLAMAS JOSE MARIA
MANUAL DEL SUPERVISOR DE VENTAS
ED. LIMUSA 1988.

11. PAINE, FRANF T., Y WILLIAMS NAUMENS
STRATEGY AND POLICY FORMATION
PHILADELPHIA: W.B. SAUNDERS CO., 1974

12. MINER, JOHN B.
THE MANAGEMENT PROCESS:
THEORY, RESEARCH AND PRACTICE
NUEVA YORK: MACMILLAN 1973

13. RODRIGUEZ VALENCIA
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS
ED. ECASA 1990.

14. RODRIGUEZ E. MAURO
ADMINISTRACION DEL TIEMPO
ED. MANUAL MODERNO 1988.

15. RODRIGUEZ E. MAURO
SUPERACION PROFESIONAL DE VENDEDDRES
ED. MANUAL MODERNO 1988.

16. ROSENBERG, SEYMOR L.
SELF-ANALYSIS OF YOUR ORGANIZATION
NEW YORK AMACOM 1974

17. ROTHSCHILD, WILLIAM E.
PUTTING IT ALL TOGETHER:
A GUIDE TO STRATEGIC THINKING
NEW YORK, AMACOM 1976

18. SCOTT, W.G.
ORGANIZATION THEORY:
A STRUCTURAL AND BEHAVIORAL ANALYSIS
3rd ED. HOMEWOOD, III:
RICHARD D. IRWIN 1976

19. TERRY, GEORGE R.
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION
ED. CECSA 1980.

INDICE

CAPITULO I	ORIGENES DE LA ADMINISTRACION	1
1.1	INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS	1
1.2	INFLUENCIA DE LA IGLESIA CATOLICA	4
1.3	INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR	4
1.4	INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL	5
1.5	INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES	6
1.6	ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR	10
1.7	ADMINISTRACION CLASICA DE FAYOL	14
CAPITULO II	QUE ES LA ADMINISTRACION ?	22
2.1	DEFINICIONES	22
2.2	PROCESO ADMINISTRATIVO	24
2.3	FASES	24
2.4	FUNCIONES	27
CAPITULO III	TIPOS DE ADMINISTRACION	32
3.1	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	32
3.1.1	DEFINICION	32
3.1.2	FINALIDADES DE LA APO	40
3.1.3	REQUISITOS PARA QUE SEAN EFECTIVOS	42
3.2	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	49
3.2.1	EL PROCESO DE OBTENER CONTROL DEL TIEMPO	49
3.2.2	PLANEACION DEL TIEMPO	54
3.2.3	EL TIEMPO: UN ENEMIGO O UN ALIADO	55
3.2.4	QUE ES EL TIEMPO	57
3.2.5	EL HOMBRE Y EL TIEMPO	58
3.2.6	OBSTACULOS Y TRAMPAS	58
3.2.7	LOS ENEMIGOS MAS FRECUENTES	59
3.2.8	ENEMIGOS DEL TIEMPO	60

	CAPITULO IV ADMINISTRACION DE VENTAS	65
	4.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE VENTAS	65
	4.1.1 FUNCIONES GENERALES DE LA ADMINISTRACION	65
	4.1.2 CARACTERISTICAS DE LOS PUESTOS	67
	4.1.3 DIRECCION DE PERSONAS	72
	4.2 REQUISITOS PARA EL EXITO DE LA ADMINISTRACION DE VENTAS	73
	4.3 FUNDAMENTOS DE LA VENTA	76
	4.3.1 PROCESOS DE VENTA	76
	4.3.2 CONDUCTA AL PROCESO DE VENTA	85
	4.3.3 ADMINISTRACION Y PLANEACION DENTRO DE LAS VENTAS	86
	4.4 ENTRENAMIENTO PARA LA EFECTIVIDAD Y CONTROL DE LAS VENTAS	89
	4.4.1 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	89
	4.5 NEGOCIACION DE VENTAS: ESTRATEGIAS	99
1		
	CAPITULO V CASOS PRACTICO	109
	CASO UNO	109
2	CASO DOS	127
3	CONCLUSIONES	138
	APENDICE	148
4	MARCO TEORICO	148
	BIBLIOGRAFIA	157