

300609

13

2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración

Incorporada a la U.N.A.M.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA VENTA DE SEGUROS.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Rolando Miguel Carballo Quiroz

Director del Seminario: Lic. Agustín Salinas Contreras

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



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.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA
VENTA DE SEGUROS.

I N D I C E .

	PAGINA.
INTRODUCCION.	1
CAPITULO I	
HISTORIA DEL SEGURO.	
1.- Introducción.	3
2.- Antecedentes virtuales.	4
3.- Distribución del riesgo.	7
4.- Los Collegia Romanos.	8
5.- Surgimientos de las Gildas.	10
6.- Las primeras compañías de seguros.	13
7.- El Lloyd de Londres.	15
8.- Inicio del seguro en México.	17
CAPITULO II	
SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION.	19
1.- Funciones del administrador, y como interviene en ellas.	22
2.- Filijación de objetivos.	22

	PAGINA
A) Multiplicidad de objetivos.	23
B) Metas y estrategias.	24
3.- Planeación.	24
4.- Organización.	25
5.- Selección e Integración.	27
6.- Dirección.	28
7.- Control.	29

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LAS VENTAS.

1.- El campo de los objetivos generales en el área ventas.	31
A) Aumento en determinado tanto por ciento en el volumen de ventas.	32
B) Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.	33
C) Superar la competencia.	34
D) Incrementar o mejorar el servicio postventa.	35
2.- La planificación, sus etapas.	36
A) Fijación de objetivos comerciales.	39
B) Cálculo de predicción.	39
C) Estudio de alternativas y estrategias.	39

	PAGINA
D) Adopción de la estrategia adecuada.	40
E) Control.	40
3.- Organización de ventas.	41
A) Agrupación de las funciones para definir puestos.	44
B) Medidas para lograr control y coordinación.	45
C) Tipos básicos de organización de ventas.	47
4.- Selección e Integración.	56
A) Reclutamiento.	56
B) Selección.	60
C) Entrenamiento.	67
D) Integración.	70
5.- Dirección de ventas.	71
A) Tareas de la dirección.	72
1a. Conocimiento de hechos.	72
2a. Fijación de metas.	73
3a. Ordenación y valoración de medios.	73
4a. Organización.	74
5a. Dirección de los hombres.	75
6a. Control.	75
6.- Control de ventas.	77
A) Las cuotas como control de ventas.	78

CAPITULO IV

PAGINA

RESULTADOS OBTENIDOS UNA VEZ QUE SE APLICARON LAS DIFERENTES FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LA VENTA DE SEGUROS.	81
CASO PRACTICO.	
A) Fijación de objetivos.	81
B) Planeación.	86
C) Organización.	93
D) Selección e integración.	96
E) Dirección.	97
F) Control.	98
CONCLUSIONES.	101
BIBLIOGRAFIA.	103

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

La actividad que llevo a cabo actualmente, es la de agente de ventas en el ramo de seguros.

Esta actividad la vengo desempeñando en forma regular, - desde hace aproximadamente siete años, y aunque durante este lapso me caractericé por ser un buen vendedor, nunca tuve la satisfacción de figurar en el cuadro de honor de la compañía que represento.

Tratando de mejorar mi nivel de ventas, intenté aplicar algunos de los conocimientos que recibí en el transcurso de la carrera.

Una de las intenciones de este trabajo, es el transmitir a mis compañeros de profesión, la inquietud de que revisen las diferentes fases del proceso administrativo, y traten de introducir las a su sistema de ventas, y así al finalizar el ejercicio comparen los resultados obtenidos.

contra los resultados de años anteriores.

En el último capítulo de esta tesis, encontrarán los cambios que experimenté, y los resultados obtenidos.

Valgase pues, demostrar mediante esta sencilla exposición, de que manera influyó la aplicación de las técnicas administrativas en la venta de seguros.

CAPITULO I

HISTORIA DEL SEGURO.

1.- INTRODUCCION.

Desde el instante mismo en que dos hombres de la época - de las cavernas unieron sus fuerzas para defenderse contra la furia de los elementos o el ataque de un enemigo común, la solidaridad señaló el camino que la civilización habría de seguir en el transcurso de los siglos.

Transcurridos milenios, el hombre ha perfeccionado la -- técnica y ha conquistado el derecho a utilizar herramientas, máquinas y métodos de convivencia benéficos para todos, pero sigue siempre expuesto al azar de las catástrofes, siniestros y accidentes imprevistos. Tal circunstancia explica la difusión y perfeccionamiento del único -- sistema apto para afrontar los más diversos riesgos: el seguro; éste se basa en el principio de solidaridad; un hilo obligado a resistir una tensión imprevista y exagerada, está condenado a sucumbir, pero un tejido formado por muchos hilos soportará esa misma tensión sin mayores contratiempos.

Las pérdidas que podrían ser fatales para el futuro de una sola persona, se reparten y son absorbidas por el grupo expuesto a peligros comunes.

Naufragios, incendios, choques, tornados, terremotos, inundaciones, guerras, pestes, enfermedades y accidentes hacen continuos estragos entre los individuos; pero, a pesar de todo, la colectividad resurge de los mayores desastres, para estar en condiciones de atender con todas sus posibilidades a la reparación de los desastres provocados por las fuerzas incontrolables de la naturaleza y del azar.

El seguro es la aplicación sistemática y concreta del principio de solidaridad traducido en protección regulada, reglamentada y eficaz. Tal es el mecanismo fundamental del seguro en todas sus ramas, y la misión reservada al agente asegurador es la de asesorar sobre los beneficios de una investigación que pone a cubierto de desastres y pérdidas irreparables.

2.- ANTECEDENTES VIRTUALES.

La noción del seguro no se formó de una sola vez. Debido a que toda conquista intelectual se desarrolla lentamente, es inútil buscar en la antigüedad lo que podría llamarse " Seguro " como una creación definida desde -

el punto de vista técnico; pero virtualmente existió en diversas formas embrionarias, que habrían de servir luego de puntos de partida para llegar a través de los siglos al seguro técnicamente perfecto.

El concepto del valor económico de la vida del hombre, - que es la base del seguro de vida moderno, es tan antiguo como la sociedad misma. El problema que plantea la desaparición del individuo incide directamente sobre los allegados que le sobreviven, puesto que la familia seguirá necesitando su protección a traducirse en alimentos, techo y abrigo. Los exponentes más constantes y claros del principio del seguro de vida que hallamos a través de la historia los constituyen siempre pequeños grupos ligados por intereses comunes y asociados para protegerse de la adversidad y la muerte. Estas Asociaciones se remontan a épocas antiquísimas y probablemente comenzaron cuando algún precoz pensador de las cavernas reunió a sus allegados y constituyó una familia mutual contra el peligro de muerte por inanición o bajo las garras de los dinosaurios. A medida que tal asociación se fué haciendo más extensa, los grupos abarcaron distintas familias, tribus, más tarde congregaciones religiosas, organizaciones militares y pueblos enteros.

El relato bíblico del profeta José y el hambre en Egipto

es citado como el primer plan de previsión colectiva de que haya noticia. El Faraón tuvo un sueño de siete vacas gordas que eran devoradas por siete vacas flacas, y José lo interpretó como una profecía de que siete años de abundancia seran seguidos, por siete años de hambre, por lo que aconsejó acumular reservas de viveres en los tiempos de bonanza, en previsión de la escasez futura.

En el año 2262 A.D.C. el Código de Hammurabi plantea claramente el valor económico de la vida del hombre y toma las primeras medidas para su protección. Efectivamente ... en tierras de Asia, cuna de dioses, reyes y civilizaciones, el rey Hammurabi fundó a orillas del Eufrates la famosa ciudad de Babilonia, donde debían darse cita hombres de todas las razas. Previendo los peligros que corrían sus súbditos en el constante tráfico a través del desierto, publicó un código en el cual se ordenaba que - cuando alguna de las bestias de carga de las caravanas - muriera o quedara perdida, el valor de la bestia y de la carga tendría que ser repuesto a su propietario con la - contribución de los comerciantes de la ciudad. En esas caravanas los camelleros o dármatas desempeñaban el papel de comisionistas, buhoneros, eran una mezcla de corredores o agentes de negocios, que respondían del valor de - los efectos que le confiaban para la venta, con su persq

na y las de los suyos, y con sus propiedades en la ciudad, en el campo, en el camino y en el depósito.

Por el derecho de ese tráfico, el dármeta pagaba un elevado interés al dueño de las mercaderías, pero los asaltos a las caravanas eran tan frecuentes que muchos terminaban sus días reducidos a la esclavitud, que se hacía, - extensiva a sus mujeres e hijos. El número de los dármetas disminuía así de año en año; más como el país necesitaba que el tráfico comercial creciera, se creó un contrato que es, en lo fundamental, un seguro; el primero de que se tenga noticia.

El dueño de las mercaderías recibía del dármeta un inventario sellado, en el que se detallaban la cantidad, la calidad y el valor de los efectos que se le confiaban, y la utilidad que, sobre su negociación se reservaba el propietario, pactándose expresamente que, si los bienes eran destruidos o robados sin culpa del dármeta, éste quedaba exento de toda responsabilidad.

3.- LA DISTRIBUCION DEL RIESGO.

Distintos elementos concurren para formar la estructura del seguro. Uno de ellos, el más importante, es el de la distribución del riesgo entre muchos individuos expues

tos a un peligro igual. Es lo mismo que en términos marítimos se denomina avería gruesa. La primera aplicación concreta de este principio, en forma de ley, se registra en la Isla de Rodas, en el Mar Egeo, asiento de hábiles-
 artesanos que comerciaban con los Fenicios y otros pueblos vecinos. El Intercambio se hacía por vía marítima, y los huracanes y tormentas obligaban muchas veces a los navegantes a aligerar la carga de sus barcos para librar se del naufragio. La ley conocida con el nombre de ---
 " Ley de Rodas " fue puesta en vigor alrededor del año 900 A de J.C., y obligaba a la ayuda mútua a los que se dedicaban al comercio marítimo. Uno de sus artículos de terminaba: Si un barco es sorprendido por la tormenta y hace echazón de su carga y rompe sus mástiles, velas y -
 anclas, todos contribuirán para afrontar las pérdidas, -
 junto con el valor del barco y las mercaderías que se hubiesen salvado.

4.- LOS COLLEGIA ROMANOS.

Los collegia Romanos datan del año 167 A.J.C. Los soldados de las famosas legiones romanas recibían dinero para celebrar sus victorias, pero se les obligaba a depositar partes de los fondos para que les fueran devueltos cuando abandonaran el ejército o para ser entregadas a los -

parientes en caso de fallecimiento. En este procedimiento hay un sentido que se parece al del seguro dotal, pues es muy similar a las jubilaciones y pensiones por retiro. El punto de apoyo fundamental del Imperio Romano estaba constituido por sus soldados y esas legiones utilizaban los fondos de sus collegia para afrontar ciertas vicisitudes del servicio en países extranjeros y asegurarse algunas ceremonias dignas de un ciudadano Romano después de su muerte. Igual principio sostenía a las sociedades romanas conocidas con el nombre de Collegia Tenuorum cuya misión era preparar funerales apropiados a los miembros fallecidos.

La ciudad de Brujas en Bélgica fué, desde el siglo XVI., la ciudad comercial más importante del norte de Europa, pues constituía un centro de enlace entre los Italianos del sur y los ingleses y escandinavos del norte. Una inscripción hallada en dicha ciudad señala que, a pedido de los habitantes de Brujas, en 1310, el Conde de Flandes permitió el establecimiento de una cámara de seguro en esta ciudad, por medio de la cual los comerciantes pudieran asegurar sus mercancías expuestas al riesgo del mar u otros peligros, previo pago de un tanto por ciento.

Mientras que las transacciones de seguro marítimo eran -

ya habituales en esa época y, aún cuando empezó siendo seguro de bienes representados por barcos y mercancías, en forma natural se produjo posteriormente el reconocimiento del valor asegurable de la vida de marinos y pescadores, que quedaba en evidencia por la acción de los piratas que pululaban en los mares. No se conformaban con el botín representado por las mercancías, sino que se incautaban del que fuera incapaz de resarcirles su precio en oro. Cuando un hombre se disponía a emprender un viaje por mar, pensaba primero en el valor de su barco y, los bienes transportados y la ruina que su pérdida significaría para él, pero a continuación considerando su propio precio personal, pues al caer en manos de un pirata se veía en la alternativa de pagar ese precio o morir. Mediante el seguro podía emprender el viaje con más serenidad pues sabía que el precio de su rescate estaría disponible en caso de necesidad. La forma más elemental del seguro de vida fué pues, el seguro de rescate; vale decir, contra la esclavitud o, de un modo indirecto, contra la muerte resultante de la falta de rescate, pero no otra clase de seguro sobre la vida de las personas para pagar a herederos o acreedores.

5.- SURGIMIENTO DE LAS GUILDAS.

En la edad media (año 860) surgen las Guildas de Caba-

lleros, destinadas a proteger a sus miembros contra los abusos de los poderosos, para acudir a la vez en auxilio en los casos de infortunios. Las gildas reunieron a -- los hombres de las clases inferiores y a los siervos. La Iglesia propició la formación de tales sociedades. El desarrollo de estas sociedades permitió que, mediante la contribución de muchos se procurara el bienestar colectivo.

Las Gildas reunieron a los hombres de las más diversas clases sociales que deseaban proteger a sus familiares -- de las persecuciones y de la pobreza. En Inglaterra existió una muy curiosa; cada socio debía contribuir con -- cuatro peniques semanales, para que con tales recursos -- se pagara una subvención a la familia; además, a la muerte de cada socio los sobrevivientes debían dar, por turno, un pan por día a los familiares del fallecido.

Una Gilda Francesa de la misma época establece que si un trabajador de determinado gremio llegara a caer enfermo o no pudiera ganarse el sustento recibiría, una vez comprobado su comportamiento real, asistencia de los demás afiliados, hasta su restablecimiento o hasta hallarse de nuevo en condiciones de valerse por sí mismo.

En Inglaterra las Gildas se desarrollaron durante siglos a partir del año 1000, aunque se conoce la existencia de

una Guilde de Caballeros en el año 860 y fueron suprimidas por Enrique VIII (1491 - 1547) junto con las posesiones monásticas en cumplimiento del plan de este monarca para disminuir el poder eclesiástico en el reino. Por su situación estratégica sobre el Mediterraneo Oriental, los Italianos eran en aquella época los proveedores y acarreadores de mercancías provenientes de los países asiáticos por todos los mercados de Europa.

Las necesidades de intercambio y de protección de las mercancías en tránsito hizo florecer la idea del seguro, y el término "Polizza", que había de tomar carta de ciudadanía en todos los idiomas, reemplazó las designaciones de obligación, carta y contrato de seguro.

La primera forma que se afirmó con caracteres bien definidos data de la Edad Media, es el seguro marítimo. Los comerciantes que enviaban mercaderías a países lejanos se pusieron de acuerdo para repartir las pérdidas provocadas por los siniestros que dañaban a los navíos o a las mercancías durante el viaje. Las pérdidas sufridas por algunos eran repartidas entre todos a prorrata.

En 1475 se publicó en Barcelona el " Libro del Consulado del Mar " , que parece ser el primer compendio orgánico de legislación sobre seguros conocidos en Europa.

El seguro de incendio que se difundió después del marítimo, tuvo su desarrollo en la ciudad de Hamburgo, en Ale-

mania, de donde se propagó a los demás estados germanos. El contrato más antiguo conocido proviene de esa ciudad y fué celebrado en 1591 entre los propietarios de 100 fábricas de cerveza. Dicho contrato es una verdadera póliza de incendio, pues en él el damnificado se asegura el resarcimiento de una manera precisa.

6.- LAS PRIMERAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

La primera compañía de seguros de vida organizada de que se tiene noticia es la Sociedad de Seguros para Viudas y Huérfanos fundada en Inglaterra en 1699.

PRIMERAS TABLAS DE MORTALIDAD.

Edmundo Halley, nacido en Londres en 1656, poseía ya a los veinte años una sólida formación matemática y astronómica.

Con su nombre se designa el cometa cuya reaparición periódica anunció, pero Halley ocupa un lugar muy destacado en la Historia del Seguro de Vida por sus observaciones sobre duración y promedios de la vida humana, tomadas de los datos reunidos por el doctor Gaspar Neumann de Breslau, ciudad de Silesia, municipio germano que en tiempos de Halley era el único que anotaba el sexo y la edad de los muertos.

Con esos elementos construyó una tabla de mortalidad que toma como base un grupo de 100 personas y en la que señala, las probabilidades de vida a cada edad, la que hizo pública en 1693, con el título de Cálculo de Grados de Mortalidad Humana, basado en las curiosas tablas de nacimientos y funerales de la ciudad de Breslau. Además de ser la primera que se conoce, la tabla llamada Breslau, resultó importantísima y, según los actuarios ingleses, constituye la piedra angular de la ciencia actuarial, -- pues muestra con claridad y exactitud las condiciones necesarias para poder fijar los promedios de mortalidad con precisión matemática para deducir la cantidad y movimiento anual de la población, así como para determinar la -- probabilidad de sobrevivencia de cualquier persona tomada al azar de un grupo determinado; para computar en -- fin, la duración probable de varios individuos que coexistan al mismo tiempo y tomando como mero punto de partida sus edades.

La sociedad de Amigos para la Oficina de Seguro Perpetuo fue fundada en Londres 1705 y obtuvo el reconocimiento de sus estatutos por el Gobierno un año después.

Los principios del seguro de vida, hasta aquel entonces estrechamente vinculados al seguro marítimo, empezaron a tener aplicación para la inversión de capitales ociosos. Paralelamente a la creación de sociedades como la Amiga-

ble, la Royal Exchange y la London Assurance, estas dos últimas organizadas en 1720, se crearon oficinas para seguros matrimoniales, Bautismales y de fortuna. Posteriormente surgieron la Equitable Society fundada en 1762 y la London Annuity. En cuanto a la Amigable, desapareció en 1866 al fusionarse con la Norwich Union, que ocupa hoy en día un lugar destacadísimo entre las compañías mutuales de seguros de vida.

7.- EL LLOYD DE LONDRES.

A mediados del siglo XVII florecieron en Londres los cafés, tipo de negocios de características muy especiales donde se reunían, para tratar sus asuntos comerciales, las personas generalmente de una misma colectividad o dedicadas a transacciones afines. Los cafés eran en principio algo así como mercados de noticias.

Eduardo Lloyd, cuyo nombre habría de servir más tarde para designar una institución que gravitaría decisivamente en la mayoría de las actividades mundiales, se destaca en la historia de los cafés de Londres como un hombre de características sobresalientes.

Se dedicó al periodismo y afrontó empresas comerciales que hacían de su local en Tower Street un punto de reunión especialmente frecuentado por los importadores, ex-

portadores, armadores y capitanes de barcos que extendían su tráfico por el Támesis.

En 1692 Eduardo Lloyd trasladó su café a Lombard Street, donde siguió gozando del favor de su clientela, en grado tal que los financistas y banqueros debían concurrir al Lloyd's Coffe House, para llevar adelante sus negocios.

En 1769 los intermediarios y aseguradores de buena reputación decidieron abandonar el Café de Lloyd, en vista de que se había convertido en un antro de negocios desvergonzados, y fundaron otro bajo el nombre de New Lloyd's-Coffe House, la sede de la institución se estableció en el edificio de la Royal Exchange.

Las compañías de seguros se basan en el principio de un capital financiero para afrontar el pago de las indemnizaciones. Hoy en día el Lloyd sigue operando a base del fraccionamiento y reparto de los riesgos entre aseguradores individuales, y es en realidad una especie de bolsa de seguros.

El Lloyd provee seguro para los riesgos más diversos y curiosos. (1)

El campo de acción del Lloyd dentro del seguro, que en un principio se limitó al transporte marítimo, se ha ido ensanchando de tal manera que en la actualidad bien puede decirse que no hay ramo que, ya sea en forma directa o -

1. Salas Subidat J. Historia del seguro de vida. Editorial América Lee. Buenos Aires 1957, pag. 6.

Indirecta por vía de reaseguro, no sea objeto de su gran actividad.

En 1829 se creó la primera compañía de seguros de vida - para Alemania y Gotha.

En Francia en el año 1787 se creó la Compagnie Royale - D'Assurances sur la vie. En 1819 se fundaron L'Union, - La France y La Fenix.

En Suiza en 1840 se creó la Caja Nacional Suiza para las sucesiones, las viudas y la vejez.

En 1721 se abrió una oficina pública de seguros en Filadelfia, sobre las mismas bases en que funcionaban los cafés de Londres.

De hecho la primera aseguradora en Estados Unidos fué la "Fundación de Pastores Presbiterianos " en 1759, después apareció en 1794 la compañía de Seguros de Norteamérica, en 1812 se formó la Pennsylvania Company for Insurance.

INICIO DEL SEGURO EN MEXICO.

Se tienen noticias de que en México - Tenochtitlán, se daba protección a los Huhuetques (ancianos) en los últimos años de su vida, también había un seguro para los guerreros notables que lograban sobrevivir al combate, - Unos y otros recibían alojamiento y alimentos para disfrutar una vida apacible en calidad de jubilados hasta su muerte.

La primera compañía de seguros en México fue " La Imperial " , que operó por decreto de Maximiliano I, y duró lo que éste en el poder, después hubo otras compañías ex tranjeras que monopolizaron la actividad de seguros y -- fué entre 1895 y 1910, cuando se formaron las primeras - compañías de seguros con participación de capital Mexica no.

Después en el ramo de daños se creó la Compañía General- de Seguros Anglo Mexicana en 1897, posteriormente en -- 1901 surgió la nacional operando en el ramo de vida, tam bién en el ramo de vida se fundó en 1906 la Latino Ameri cana, en 1908 manejando el ramo de incendio y Transpor-- tes se formo la compañía la Veracruzana, etc.

En realidad el seguro en México vino a quedar instituido de manera oficial hasta el 25 de mayo de 1910, cuando se promulgó la primera ley que en forma moderna reglamentó- las operaciones de seguros de vida, y el 26 de agosto de 1935 se promulgaron y entraron en vigor las dos leyes que han sido fundamentales para el desarrollo del seguro en México:

La ley General de Instituciones de Seguros, que dejó sen tadas las bases para la mexicanización y funcionamiento- de la Industria Aseguradora en México, y la ley sobre el Contrato del Seguro, que establece las normas para la in terpretación y adecuada aplicación de dicho contrato.

CAPITULO II

SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION.

Tomando en cuenta la etimología de la palabra administrar, que viene de Ad, A y Ministrare, Servir, se puede decir que el administrador es toda persona que presta un servicio, aunque no se trata de un servicio cualquiera, sino que este concepto se refiere a un servicio específico -- que proviene de lo complejo de las organizaciones actuales; el servicio de coordinar.

La administración existe desde el momento en que hay sociedades u organizaciones ya que éstas necesitan forzosa mente de esa coordinación.

Es a raíz de la revolución industrial, cuando los grupos sociales, sobre todo los que se forman para la producción de bienes y servicios, se van haciendo cada vez mayores y más complejos, por lo mismo van necesitando de una técnica específica para lograr su eficaz coordinación. Es entonces cuando van apareciendo en forma progresiva, las técnicas de la coordinación, o sea de la administración.

Se puede decir entonces que el administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas cada vez más perfectas, la acción de quienes laboran en una organización -- cualquiera, para el logro de los fines que esa organiza-

ción se propone, ya se trate de una empresa pública, de una institución o de una empresa privada. (2)

Ahora bien, incluiremos otras definiciones de conocidos autores, que permitan formarnos una idea más exacta de lo que significa la administración y sus alcances.

George R. Terry, define la administración de la siguiente manera " Administrar es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos " . (3)

Si nos detenemos un poco a analizar esta definición, nos daremos cuenta de que el autor al señalar los medios, -- omite el elemento material, que junto con el esfuerzo humano y apegándose a un proceso, nos lleva a un objetivo; luego entonces al descartar el elemento material, niega el carácter de la administración como actividad productiva, eliminando los medios de trabajo.

Harold Koontz y Cyrill O'Donell, definen la administración

2. Reyes Ponce Agustín, Que es y que hace al administrador de empresas, Editorial Alhambra,
Año 1967, Pag. 12.

" Como la creación y conservación de una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos puedan desempeñarse eficientemente para la obtención de sus fines comunes." (4)

Podemos decir entonces, que para estos autores administrar es conformar ambientes de trabajo. O sea que administrar es el arte de hacer y administración es el conjunto organizado de conocimientos que sustentan este arte.

3. Terry R. George, Principios de administración, Editorial Cecsá, México 1961, capítulo 2, pag. 39.

4. Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Elementos de administración moderna, Editorial Mc. Graw-Hill de México 1975, pag. 1.

1.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR, Y COMO INTERVIENE EN ELLAS.

Como veremos más adelante, el administrador se encarga - primeramente de fijar los objetivos que desea alcanzar, - y para tal propósito se vale de los elementos de la administración, que son: planeación, organización, integración, dirección y control, y mediante su adecuado uso, - se propone lograr la máxima eficacia.

2.- FIJACION DE OBJETIVOS.

Objetivo es el fin hacia el cual se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos, es un término usado comúnmente para indicar el final de un programa administrativo.

Los objetivos forman una jerarquía, el fin establece la jerarquía de los objetivos.

Los objetivos forman una red de resultados y eventos deseados, están interconectados y se sustentan entre sí y se prestan apoyo mutuo, contribuyen así a lograr el objetivo general.

A) MULTIPLICIDAD DE OBJETIVOS.

Los objetivos deben ser reducidos para poder ser logrados, el número depende de cuánto haga el administrador, cuánto asigne a sus subordinados y cuánto supervise y controle.

Se debe definir el objetivo, conocer el concepto y la importancia que tiene y saberlo precisar.

Hay que saber también si los objetivos son individuales o colectivos, los individuales o de personas son aquellos que el subordinado plantea para cumplir los de la empresa y los propios en relación a su trabajo. Los colectivos o de grupo, son los que precisamente el grupo determina para el cumplimiento de los de la organización y los propios en cuánto al grupo de trabajo.

Pueden ser los objetivos generales y particulares, ya bien sean de la empresa, de una dependencia o de un departamento.

Los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, y se fijan en cada caso, tratándose de la finalidad económica, o en razón del resultado, o bien en razón del tiempo.

B) METAS Y ESTRATEGIAS.

Meta es la expresión cuantificada uel objetivo que se propone alcanzar en un programa, referida a un espacio y a un tiempo determinado.

Es la cuantificación del objetivo a lograr por la unidad administrativa, que es responsable de la acción a la que se refiere la meta en un tiempo señalado y con los recursos necesarios, debiendo ser compatible con el objetivo; mientras que la estrategia, nos indica el criterio que -habrá de aplicarse, para determinar como ha de lograrse el objetivo deseado.

El administrador necesita y se sirve tanto de las metas como de las estrategias para lograr los objetivos que se propone.

3.- PLANEACION.

La planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, Comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso en virtud del cual las empresas armonizan sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

Todas las empresas efectúan algún tipo de planeación. La

preparación del presupuesto anual requiere planear. La determinación del programa publicitario para el año que sigue (medios de difusión, temas, gastos mensuales), - requieren planeación. Las decisiones relativas a nuevas inversiones de capital y a préstamos financieros se toman con base en planeación. En todos los casos, la empresa decide en el momento actual como va a utilizar sus recursos, hombres, materiales, máquinas y dinero en el futuro. El administrador especifica los planes a largo, mediano y corto plazo, y los armoniza para que tengan la mejor efectividad posible.

Dentro de los planes el administrador distingue los programas, que fijan principalmente el tiempo y el momento en que cada una de las actividades deben llevarse a cabo, de los presupuestos, que son los mismos programas pero - cuantificados del mejor modo posible.

4.- ORGANIZACION.

Se considera a la organización como un proceso, y debe tomarse en cuenta los diferentes factores de producción que forman parte de este proceso. La estructura de la organización o sistema de organización debe reflejar la autoridad de que disponen los administradores de la empre

sa. La autoridad dentro de una organización particular, es un derecho otorgado por la sociedad y como tal, está sujeto a cambio.

La estructura organizativa debe tener presente el medio en que actúa y debe de proyectarse de modo que funcione efectivamente y permita a la empresa y a sus integrantes obtener sus objetivos, por lo tanto no debe de ser rígida ni estática.

Se debe de tomar en cuenta que toda organización está formada por personas, cuyas limitaciones y características individuales deben ser consideradas con cuidado en el sistema de organización. Esto no significa que el sistema se deba diseñar en torno a las personas y olvidarse de los propósitos de la empresa y de las funciones que se deban realizar. Sin embargo, este punto tiene una gran importancia y con frecuencia es el factor determinante en el diseño de una organización.

Por lo tanto el papel del administrador será decidir cómo organizar y para tal efecto tendrá que conocer los diversos sistemas de organización, ya sean los clásicos de organización lineal, en la que el mando se ejerce íntegramente sobre todo el grupo, o el sistema funcional en el que, además de los jefes directos, existen especialistas que también ejercen el mando sobre un grupo, pero solo-

en actividades concretas y específicas, tales como personal, sistemas, planeación, etc., o en el sistema lineal y staff, en el cual, los jefes normales son asesorados sólo a través de servicios que les prestan técnicos-especializados, pero sin imposiciones, a base de convencimiento y de la influencia de su prestigio.

Existen también los modernos sistemas de organización matricial en los cuales, al mando de los jefes normales se superpone el de los encargados de programas y productos-especiales. Existe también la organización multidivisional.

5.- SELECCION E INTEGRACION.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una empresa muy bien delineada, cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar los distintos puestos. Luego entonces la selección e integración de personal se ocupa precisamente de conseguir individuos, escogiendo, evaluando y desarrollándolos apropiada y efectivamente para desempeñar las posiciones inherentes a la empresa.

Como vemos aquí, la función del administrador una vez que ha trazado los planes que van a llevarse a cabo y la organización mediante la cual habrán de realizarse, entra en-

la parte dinámica de la administración en la que tiene - que aplicar las técnicas para seleccionar los elementos - materiales más adecuados, el personal que habrá de utili - zarlos y, sobre todo, los jefes que habrán de llevar a - cabo en cada unidad la organización de las actividades - necesarias para que ésta realice sus fines y objetivos.

6.- DIRECCION.

La dirección es el aspecto interpersonal de la administra - ción por medio de la cual los subordinados pueden compren - der y contribuir con efectividad y eficiencia al logro - de los objetivos de la empresa. En éste caso el adminis - trador debe tener en cuenta que su actividad principal - se dirige a lograr los resultados propuestos ya que la administración es en esencia, más práctica que teórica. Para ello necesita conocer el concepto de liderazgo, sus tipos, las fuentes de las que surge y las formas de prag - ticarlo, principalmente por medio de la toma de decisio - nes en la que dicho liderazgo se va a desarrollar. Así también tiene que conocer los elementos y las técnicas - de la comunicación mediante la cual sus decisiones van - a llegar a todos los niveles, recibirá toda la información necesaria y delegará parte de su autoridad a otros nive - les para que estos la ejerzan en su representación.

Corresponde también al administrador la supervisión inmediata de aquellos jefes que lo auxilien en su labor, así como la de todos los demás, que a través de sus subordinados van a actuar para realizar sus planes.

7.- CONTROL.

Control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se estén llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada elemento de la empresa, desde presidente hasta capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba.

El administrador en éste caso al vigilar que las cosas - que el ha decidido se están llevando a cabo en la forma señalada, evalúa los resultados obtenidos y con base en dichos resultados señala lo que ha de corregirse para los siguientes periodos.

El administrador tiene que realizar todo lo anterior -- coordinando los tres elementos fundamentales que forman una organización o institución: las personas, que son el elemento eminentemente activo, y a quienes hay que tratar con el criterio o cuidado que su dignidad supone; las cosas (capitales, instalaciones, instrumentos, etc.,) y los sistemas mediante los cuales se relacionan entre si las personas y las cosas.

Como se deduce de lo anterior, las funciones del administrador son muy diversas y complejas, y en todas ellas -- existen técnicas e instrumentos que le permiten lograr, mediante su uso adecuado la máxima eficacia que es el fin que busca el administrador. (5)

5. Reyes Ponce Agustín, Que es y que hace al administrador, Editorial Alhambra, Año 1967, pag. 23.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO
A LAS VENTAS.1.- EL CAMPO DE LOS OBJETIVOS GENERALES
EN EL AREA VENTAS. (6)

El campo de los objetivos generales en el área ventas, - que puede perseguir una empresa es muy amplio, pero para no extendernos podemos agruparlos en:

- A) Aumento en determinado tanto por ciento en el volumen de ventas.
- B) Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.
- C) Superar a la competencia.
- D) Incrementar o mejorar el servicio postventa.

Cuando se precisan las líneas maestras a seguir durante un ejercicio económico y se define, de una manera exacta y concreta, la responsabilidad de cada sector coordinando las actividades comerciales, se evitan muchos males - en la gerencia de ventas.

Ahora bien, la fijación de los objetivos es el resultado de un proceso, de un trabajo de equipo.

A) Aumento del volumen de ventas.

El volumen de ventas de una empresa es lo que determina el grado de desarrollo de ésta.

Cada sector de la empresa debe trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos generales. Estos - objetivos se consiguen, en primer lugar, logrando alcanzar los específicos de cada área; uniéndolos todos alcanzaremos los objetivos generales.

A la gerencia de ventas le corresponde determinar las posibles ventas del ejercicio y, por lo tanto, fijar el nivel que deseamos alcanzar. Pero ¿qué sucede cuando los niveles establecidos son incorrectos? Las desviaciones resultantes, tanto en más como en menos, pueden influir notablemente en los objetivos de las áreas que, a su vez, y de manera más voluminosa, lo harán en los objetivos generales.

6. Curso Práctico de técnicas comerciales editorial Nueva Lente, 1986 fascículo No. 28, pag. 549.

Si las previsiones que se establecen en el aumento del volumen de ventas están realizadas por debajo de las posibilidades reales (esto suelen hacer muchos gerentes de ventas para crearse un buen prestigio frente a la Dirección general), se pueden originar graves perjuicios a otros departamentos o áreas de la empresa. Ya entrados en el ejercicio anual, cuándo se comprueba que las previsiones de ventas aumentan considerablemente, puede ser tarde para reajustar los objetivos. Una programación bien hecha trata de evitar estos problemas y se consigue con una perfecta coordinación de tareas, que abarcará a todos, absolutamente a todos, los sectores o áreas que integran la empresa.

B) LA IMAGEN DE LA EMPRESA.

La imagen de la empresa que casi siempre va orientada hacia la acción comercial, es la base sobre la que se establecen las diversas relaciones con los clientes (en este caso los asegurados), vendedores y público en general.

La imagen de la empresa siempre hay que considerarla como uno de los objetivos primordiales de la Dirección General y, para aumentarla o mantenerla, hay que marcar la política correspondiente a seguir. Esta imagen es el re

sultado de unas acciones previamente discutidas.

Igual que además de ser honrrado hace falta parecerlo, - no es lo mismo la imagen que una empresa desea crear a su público que la imagen que ese público se formará de la - empresa.

Es preciso que constantemente se oriente al público, mediante determinadas acciones, hacia el objetivo deseado. Por este motivo grandes empresas de ámbito mundial emiten, con bastante frecuencia, anuncios sólo y exclusivamente con un mensaje: esto para crear una buena imagen en la mentalidad de los espectadores.

C) Superar a la competencia.

Las posibilidades de supervivencia y de desarrollo de una empresa dependen, en gran medida, de su aumento en la -- participación del mercado. Cuanto mayor sea esa participación mayor será el beneficio obtenido.

Però la gerencia de ventas ha de saber que este objetivo tiene igual importancia que los otros y no hacer que los demás dependan de éste.

Muchas empresas, para superar a la competencia a través del aumento de su participación en el mercado, olvidan - los restantes objetivos. Logran superar a la competencia.

pero por ejemplo, se olvidan de que hay que obtener beneficios en las ventas. Es decir, no les importa el costo con tal de aumentar la cuota de participación en el mercado. Todos los objetivos han de marchar en el mismo -- plano.

D) Incrementar o mejorar el servicio postventa.

Lo primero que deben tener claro los dirigentes de una - empresa si desean alcanzar este objetivo, es que ésta, - en su fase final, debe estar orientada hacia los consumidores. Si no hay consumidores, no hay ventas, si no hay ventas y no se vende, morirá la empresa.

Cualquier empresa, sean cuales sean sus productos o servicios, deberá cuidar con una especial atención las relaciones con sus clientes procurando satisfacer sus necesidades. La satisfacción máxima que llegarán a tener susclientes se conseguirá cuando la empresa se dé cuenta -- que su mejor oferta es, además de una excelente calidad - en el producto, una perfecta calidad en el servicio.

La empresa ha de estar en todo momento consciente de que vende productos o servicios, que éstos prestarán determinados beneficios a los consumidores y, por tanto debe orientarse fundamentalmente pensando en estos aspectos.

Cuando se marcan unos objetivos bien estudiados se obtienen considerables ventajas en muchos aspectos. Una de ellas es la frase " veremos a ver si.. " , queda totalmente relegada. Se está prácticamente convencido que los objetivos se alcanzarán, ya que la Dirección General cuenta con los elementos necesarios para establecer el desarrollo oportuno.

2.- LA PLANIFICACION, SUS ETAPAS. (7)

La planificación en la empresa consiste en preparar de antemano las decisiones a tomar. Pero la toma de decisiones no representan siempre la existencia de la planificación.

En una empresa moderna es fundamental conocer lo que hay que hacer y cómo debe realizarse, antes de ejecutar cualquier decisión.

Según John M. Brion, existen cuatro razones principales por las cuales la planificación es necesaria hoy en día:

7. Curso práctico de técnicas comerciales, Editorial Nueva Lente, 1986, fascículo No. 6, pag. 105.

1. La competencia del futuro será entre los equipos directivos más que entre los productos, y la dirección deberá tener decisión para planificar.
2. La planificación significa progreso ordenado, es decir, saber cómo, cuándo, por qué, dónde y quién hará qué para obtener mejores resultados en el momento oportuno.
3. La planificación es el método más efectivo entre los conocidos para asegurar la mejor utilización y coordinación de los recursos de la empresa hacia el beneficio y el crecimiento.
4. Planificación significa determinar los objetivos, incentivos y mediciones, abarcando de esta manera tanto el modo de alcanzar los objetivos, como los medios para valorar el avance.

Siguiendo al mismo autor, podemos decir que los objetivos fundamentales de la planificación son:

Dirigir: Determinar los objetivos de la empresa, las metas a alcanzar, fijando el momento, las personas y las estrategias precisas.

Integrar: Integrar el conocimiento y la capacidad creadora de la dirección para adoptar las mejores decisiones. Integrar todos los objetivos, planes y acciones de modo que cada función, departamento y responsable actúe como

mienbro de un equipo unificado de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Comunicar: Proporcionar comunicación formal eficiente de toda la información pertinente para conseguir los objetivos a través de la organización en sentido vertical—desde el mercado y los departamentos, y en sentido horizontal a través de las funciones.

Controlar: Mantener todas las partes de la empresa dentro del camino señalado. Asegurar que todas las decisiones y acciones estén coordinadas, situadas en el tiempo y ejecutadas como se proyectó. Coordinar y controlar de un modo centralizado todos los costos de producción y ejecución.

Una vez que se ha determinado la política general de la empresa hay que reducirla a una política específica para cada departamento; deben ser congruentes entre sí para lograr el objetivo común y global.

La política comercial detallada y estructurada en función de las ventas, los precios, los productos, la publicidad y la promoción, se convierten en las correspondientes políticas y cada una de ellas debe alcanzar unos objetivos, contando con unos determinados medios y en un tiempo concreto.

La planificación comercial está constituida por la política de ventas, los objetivos, los programas y los presupuestos.

Por otro lado, conviene resaltar que la planificación ha de ser una útil herramienta para la empresa y debe seguir un orden lógico:

A) Fijación de objetivos comerciales:

Los objetivos son la base necesaria de cualquier plan, - pues lo primero es conocer adonde vamos.

Los objetivos deben ser exigentes, pero al mismo tiempo alcanzables. También deben vincular e integrar a todo - el equipo comercial.

B) Calcular, en función de las variables a nuestro alcance, las predicciones:

Su fundamento suelen ser las estadísticas basadas en los datos históricos y en toda la información cualitativa y cuantitativa que nos permite conocer lo que pueda suceder en el futuro.

C) Cuáles son las alternativas:

Es decir, las posibles soluciones que se pueden adoptar para la consecución de los objetivos. En lenguaje técnico

co se denominan estrategias. Las estrategias, aunque la responsabilidad de elaborarlas recae sobre el departamento de mercadotecnia, tienen un impacto directo e importante sobre el conjunto de la empresa, sobre su imagen, su productividad, su rentabilidad, etc.

D) Decidirse por la estrategia más adecuada.

Esto se debe hacer tomando en cuenta las diferentes alternativas y predicciones de la empresa.

En esta fase se revisan los objetivos (punto A) y se establece la importancia de cada uno de los instrumentos comerciales.

E) El control de los resultados:

Cuando se habla de auditoría, la mayoría de las personas lo identifican con el control de los elementos económico-financieros de una empresa. Posteriormente esta idea - se ha extendido a otras áreas de la empresa y, por supuesto, a la actividad comercial y del Marketing, o mercadotecnia (Hemos considerado conveniente adoptar el término " Mercadotecnia " , ya que de acuerdo con los resultados de la encuesta que sobre terminología básica de -- marketing, realizó la universidad de Stanford, en países de habla castellana, se llegó a la conclusión que éste - vocablo es de uso general y define la función de la dis

tribución adecuadamente, evitando la confusión que nace de designar como ventas todas las actividades que la empresa moderna ejecuta para el desarrollo de la función). La auditoría de mercadotecnia se puede definir como la actividad dentro del departamento que soporta el control y valoración de la planificación comercial, en cuanto a sus políticas, objetivos, métodos y responsables de su aplicación.

Esta actividad ha dado lugar al nacimiento de un gran número de empresas cuya función consiste en auditar los planes comerciales de las empresas, pensando que, dada su situación respecto a la empresa, pueden analizar la problemática con un grado de objetividad mayor, además de contar con una experiencia en diferentes tipos de empresas y áreas.

La diferencia con el control efectuado por el propio departamento de mercadotecnia, y el realizado por un equipo externo a la empresa, es que éste último no tiene ningún poder ejecutivo y se limitará a poner en manos de la empresa las conclusiones obtenidas y las orientaciones que a su juicio considere pertinentes.

3.- ORGANIZACION DE VENTAS. (B)

Cuando un grupo de personas trabajan unidos para lograr-

un fin común, se reparten el trabajo de tal forma que cada uno de ellos se encargue del que esté de acuerdo con sus aptitudes y preparación, además evitará que se dupliquen los esfuerzos inútilmente, es decir, se organizan para lograr sus metas en la forma más rápida, eficiente y económica posible.

Una organización será más eficiente cuando el desperdicio de esfuerzos y movimientos quede eliminado o reducido a su mínimo y también los roces y fricciones entre el elemento humano que trabaja en cada departamento para tratar de obtener el máximo de colaboración de ellos. La conciencia de equipo es clarísima, no se necesita organización cuando un solo hombre actúa y es autosuficiente, pues los problemas no existen, sólo hay asuntos que deben ser jerarquizados en cuanto a su importancia y de acuerdo con un criterio único. En la empresa moderna, es por lo tanto indispensable la organización.

Uno de los propósitos de la organización consiste en permitir el desarrollo de especialistas como consecuencia de la división del trabajo.

8.. Manual de ventas, apuntes sobre la materia ventas - del Lic. Agustín Calderon, 1970, pag. 6.

La organización permite también asegurarse que todas las funciones de un organismo serán cumplidas, y por lo tanto se logrará un equilibrio en las cargas de trabajo y - la coordinación de las funciones.

Mediante las cartas o sistemas de organización se define claramente la autoridad delegada ya sea staff o lineal.- (estas cartas de organización las veremos más adelante). Otro beneficio de la organización consiste en asegurar - tiempo suficiente a los ejecutivos para que puedan desarrollar sus funciones.

Se necesita cierta práctica en organización para determinar las funciones o actividades que deben ser llenadas - para alcanzar los objetivos fijados. La única forma de asignar el trabajo a la persona idónea será conociéndola y así se podrá fijar el grado de responsabilidad y la a adecuada coordinación que evitará roces y dificultades in ternas.

Una variedad muy grande de actividades pueden considerarse en las ventas, que variarán de acuerdo con la empresa, tamaño, políticas y clase de artículos que venda, pero - como práctica sana conviene al organizador referirse a - una lista completa de las actividades que a ésta función corresponden.

A) Agrupación de las funciones para definir puestos.

Una vez determinadas las funciones que se van a ejecutar será conveniente agruparlas de tal modo que puedan ser cumplidas por el personal designado al efecto. Esta agrupación conocida con el nombre de "definición de puestos", se hace en distintas formas y de acuerdo con las necesidades y características de la empresa.

Por razones de economía es conveniente agrupar las funciones similares en un solo puesto, ésto sin embargo no se hace en las empresas que requieren un alto grado de especialización.

Mucho se discute si los puestos deben adecuarse al personal disponible o por el contrario, el personal debe conformarse a llenar los requisitos del puesto.

Indiscutiblemente no se puede dictar una regla inquebrantable, pues los compromisos adquiridos, muchas veces obligan a adecuar los puestos a las personas, también es conveniente hacerlo cuando existen personas con extraordinarias dotes que pueden desarrollar varias funciones eficientemente. Cuando los puestos pueden ser desempeñados por cualquiera o las cualidades requeridas pueden adquirirse por entrenamiento, no preocupa el personal que lo cubra, por lo tanto hay libertad absoluta para lograrlo.

B) Medidas para lograr control y coordinación.

a) Deberán preverse los medios necesarios para controlar y coordinar a los subordinados estableciendo las comunicaciones adecuadas para recibir la información pertinente y hacer llegar las órdenes con oportunidad, delegando a los ejecutivos la autoridad suficiente que les permita desenvolverse con facilidad y libertad.

b) Los ejecutivos deberán delegar aquellas funciones que representan una rutina y obstruyan la labor de coordinación y planeación.

c) Nunca se deberá asignar un número excesivo de subordinados a cada supervisor; la práctica indica que un número de 6 a 8 supervisados bajo su control es el número máximo aceptable. De otra manera se carga el trabajo en tal forma que no puede ser desempeñado eficientemente.

d) El uso del " Análisis de puestos " que parte de la descripción de puestos proporciona las siguientes ventajas.:

Permite al empleado conocer los alcances y limitaciones de su puesto.

Le permite, por lo tanto, hacer uso de su iniciativa sin invadir el campo de actividades de otros puestos.

Sirve de estímulo al desarrollo de los trabajadores para que busquen su mejoramiento personal y así obtener un -- ascenso.

Sirve de medida de eficiencia, tanto durante el desarrollo del trabajo, como de punto de referencia en el momento de la contratación del personal.

Sirve de base para el programa de entrenamiento a fin de lograr el desarrollo del personal.

Muestra las lagunas que existen con relación a la organización prevista.

e) Como regla general debe recordarse que cuando es difícil establecer las relaciones que existen entre las -- funciones es señal de que existe confusión entre ellas y será necesario someterse a una revisión.

f) Las cartas de organización deben estar al alcance de las personas que prestan sus servicios en la empresa para que conozcan sus relaciones y limitaciones con respecto a los demás componentes de la empresa.

g) Es muy recomendable el uso de manuales de organización que contengan:

- a) El cuadro de organización general de la empresa.
- b) El cuadro de organización del departamento.
- c) La descripción de puestos.
- d) El resumen de las políticas y objetivos de la empresa.

Estos manuales proveen a sus usuarios de la información necesaria para entender la naturaleza de sus responsabilidades, su grado de autoridad y sus relaciones con los demás.

C) TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION DE VENTAS.

- a) Sistema Lineal Esquema No. 1
- b) Sistema Funcional Esquema No. 2
- c) Sistema Lineal Staff Esquema No. 3
- d) Sistema de Comités Esquema No. 4

a) Sistema Lineal.- La autoridad es ejercida en forma directa desde el nivel superior hasta el inmediato inferior; está perfectamente delineada y los subordinados -

solo reportan a una persona. Las líneas de autoridad corren verticalmente y hay independencia absoluta con referencia a los demás ejecutivos del mismo nivel.

Ventajas.- Sencillez del sistema, lo que lo hace ser fácilmente entendido por todos, facilita el control, por lo tanto se mantiene la disciplina, es económico, dificulta la evasión de responsabilidades, proporciona agilidad en las comunicaciones para convertir los planes en acciones.

Desventajas.- El éxito depende básicamente de la capacidad de los directores, exige una habilidad extraordinaria del director de ventas para resolver cualquier tipo de problemas que se le presente por la falta de especialistas en los campos de promoción, publicidad, mercados, adiestramiento, etc.

Falta de tiempo de los directores para dedicarlo a la planeación, su tiempo se ve absorbido por la ejecución de los planes, supervisión y control. Exige además decisiones rápidas de los directores y por lo tanto éstas son dadas sin maduración. Obstaculiza la expansión, por la falta de especialistas preparados para escalar puestos superiores.

b) Sistema Funcional.- Está basado en la teoría de -

Taylor, en la que asienta que en una organización deberá asignarse a cada individuo el menor número de tareas distintas. El principio de la especialización se aplica al máximo. La coordinación sólo compete al nivel jerárquico superior y no a los ejecutivos del segundo nivel. La autoridad, en contraste con los sistemas lineal y lineal - staff, es ejercida por cada especialista.

Ventajas.- Los especialistas se ocupan de los problemas de su competencia con plena autoridad y responsabilidad.

Desventajas.- Se invaden campos de autoridad o se obstrucción la labor de otros jefes, el vendedor recibe órdenes de muchas personas lo que le quita tiempo, la falta de suficientes niveles jerárquicos dificulta su desarrollo.

c) Sistema Lineal Staff.- Conservando la forma de transmitir la autoridad en forma lineal vertical provee al director de ventas de la asistencia de especialistas para asesorarlo y auxiliarlo en los problemas de su competencia de acuerdo a sus experiencias y conocimientos.

Normalmente los asesores no ejercen autoridad directa, sólo recomiendan y el ejecutivo de línea es el que ordena y convierte los planes en acción. Algunas veces sin embargo son auxiliados en este paso por el asesor correspondiente en plan de vigilante y entrenador.

Ventajas.- Provee la asistencia de especialistas que actuarán con mayores conocimientos y más dedicación a cada caso, el director tendrá más tiempo de conocer los problemas en forma general y podrá decidir sobre bases técnicas, la planeación será hecha con bases en estudios técnicos preparados por los especialistas. Los gerentes de ventas dedicarán por entero su tiempo a la coordinación y control de sus subordinados.

Desventajas.- La coordinación de los asesores es costosa, amén del costo propio del asesoramiento, el tiempo del director se verá distraído con la coordinación de los asesores, se requiere un especial cuidado para evitar la invasión de terrenos de autoridad, la lentitud al tomar decisiones se refleja en dilatación para que los planes se conviertan en acción.

d) Sistema de Comités.- Es poco usado cuando es puro, se utiliza normalmente para organizar los altos niveles, generalmente se encarga a un ejecutivo de la operación.

Tipos comunes de comités de ventas:

Comité de ejecutivos de ventas. Lo forman el Gerente General de ventas, sus asistentes y los Jefes del Staff.

Comité de operación de ventas. Integrado por los ejecutivos en el campo (Gerentes de División, de Distrito y de Territorio) .

Comité de Mercadeo. Tiene por objeto la coordinación - entre producción y ventas.

Comité de personal de ventas. Es un poco difícil determinar quienes lo forman, tiene por objeto tratar los problemas de los vendedores.

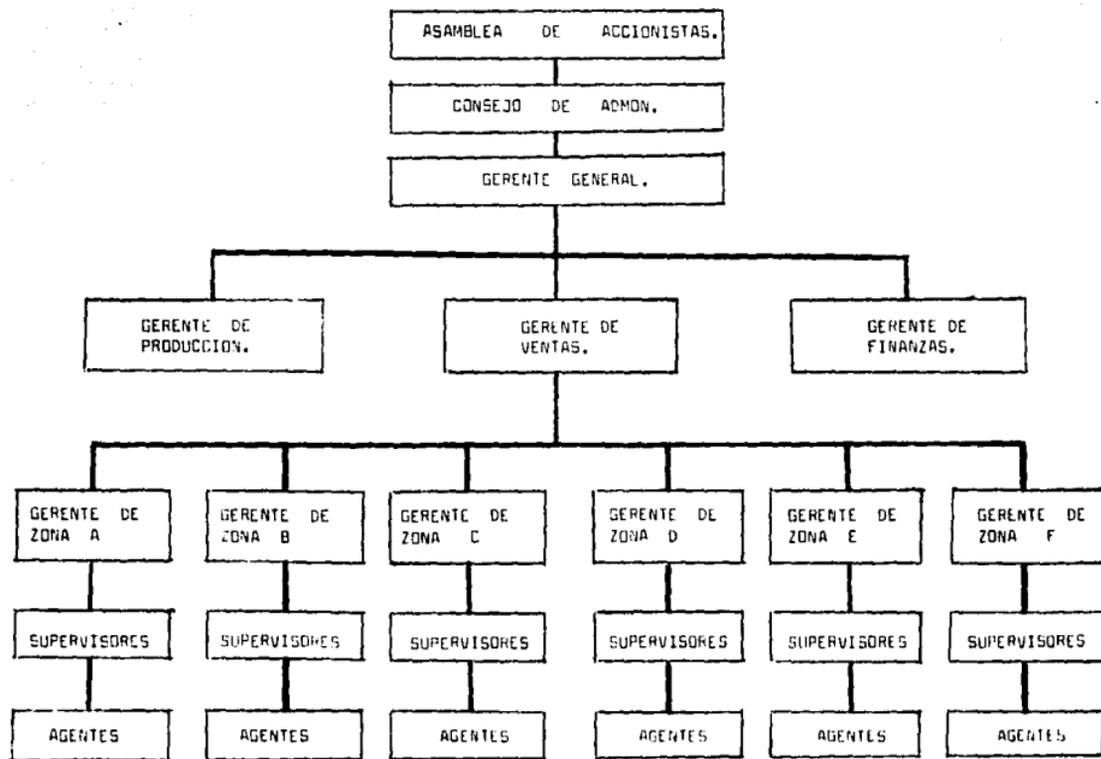
Comité de la publicidad. Pueden intervenir en él muchas personas según el problema.

Comité de políticas de ventas. Lo forman los ejecutivos de ventas y los de finanzas.

Ventajas.- Se discuten las políticas en un alto nivel y con amplio criterio no perdiendo de vista las necesidades de la empresa en su conjunto, promueve la coordinación y la cooperación de los integrantes del comité.

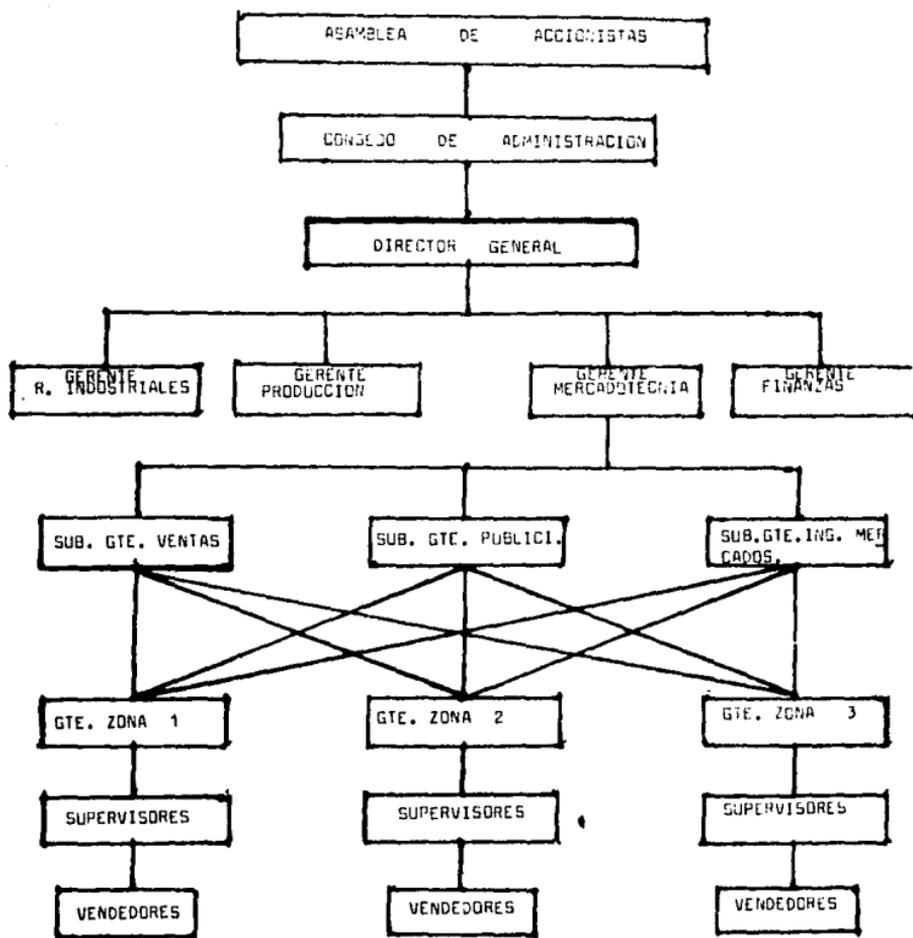
Desventajas.- Se puede caer en el vicio de sólo planear y no ejecutar. Hay peligro de evadir las responsabilidades cuando no hay unanimidad en las decisiones, se presta a la pérdida de tiempo en discusiones vanas o fuera - de orden.

A continuación se muestran los diferentes sistemas de organización que acabamos de mencionar:

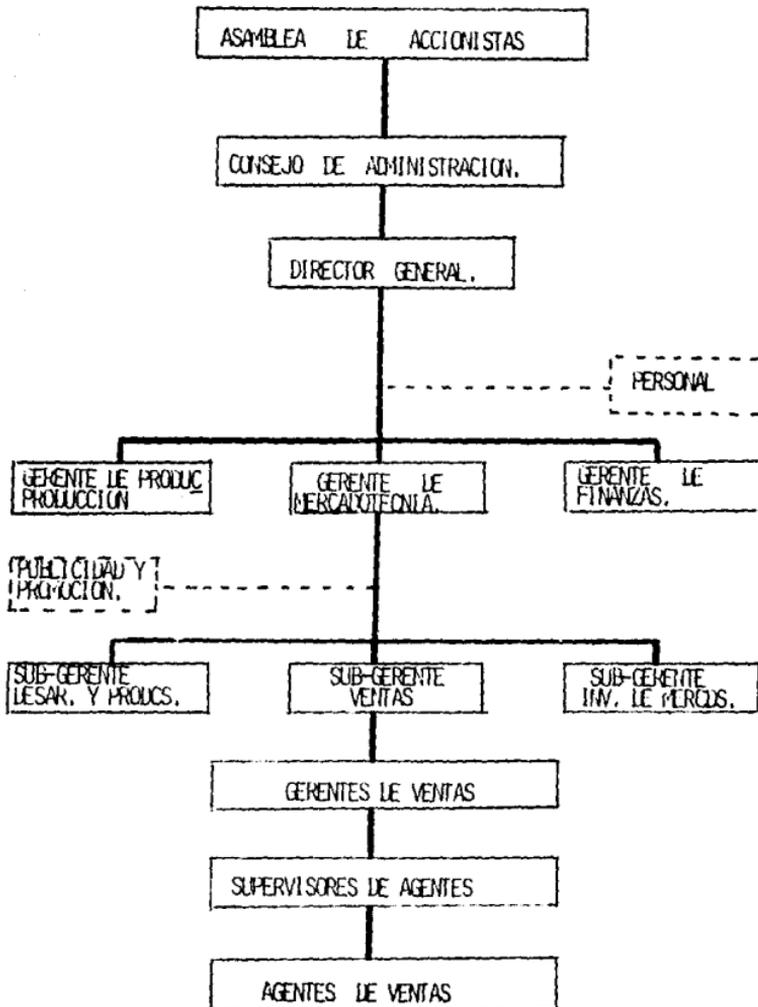


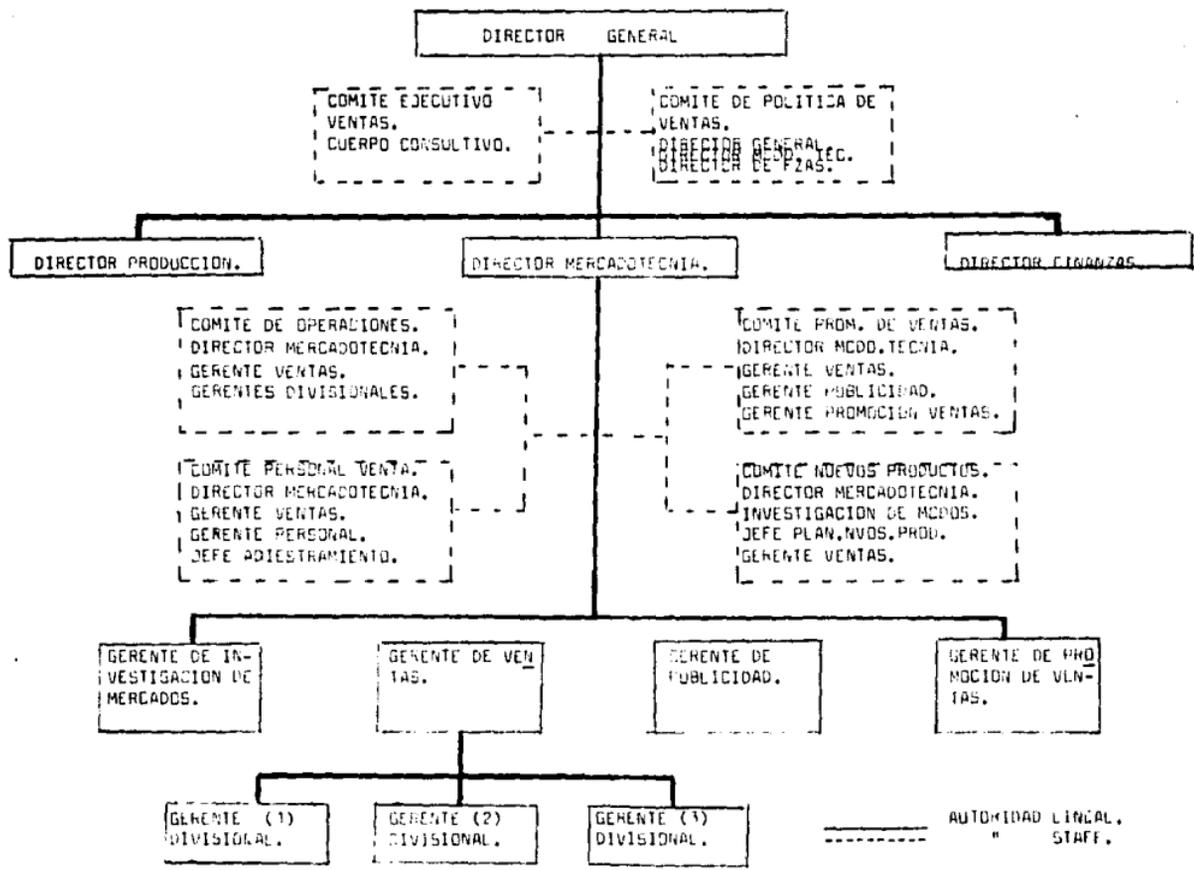
S I S T E M A L I N E A L

SISTEMA FUNCIONAL



SISTEMA LINEAL "STAFF"





ORGANIZACION POR COMITES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

————— AUTOMIDAD LINEAL.
 - - - - - " STAFF.

4.- SELECCION E INTEGRACION. (9)

El proceso de selección e integración abarca desde lo que es el reclutamiento mismo, pasando por la selección, el adiestramiento y la integración del personal.

A continuación veremos en detalle, cada una de estas fases, para que nos demos cuenta del papel tan importante que juegan en la formación de la fuerza de ventas en la empresa.

A) RECLUTAMIENTO.

El objeto principal del reclutamiento de vendedores es, aumentar las ventas.

Los futuros Agentes vendedores, bien reclutados, serán las personas mejor dispuestas para adaptarse y estarán capacitadas para obtener un mayor volumen de operaciones con los nuevos clientes.

El tipo de hombre que vamos a buscar para llenar el puesto de vendedor de nuestra empresa, dependerá, desde luego, de la clase de producto que tiene que llevar al mercado, del tipo de cliente con el que tratará, del capital del que dispone la empresa, del volumen de las ventas, de la extensión del mercado y de la penetración que en él hayamos logrado, de los métodos de la distribución, etc.....

9. Manuel de ventas, apuntes sobre la materia ventas impartida por el Prof. Agustín Calderón 1970.

Pero todo esto debe haber sido tomado en cuenta en el momento de hacerse el Análisis de Puestos, dado que son elementos que ya conocemos y nos han guiado.

Por reclutamiento entenderemos pues, el proceso mediante el cual se hacen, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto dentro de la misma, tanto haciéndolos conocidos a la empresa, como despertando en ellos el interés necesario de pertenecer a ella.

Las principales fuentes de reclutamiento son las siguientes:

1.- La propia organización.-

Una de las mejores fuentes de abastecimiento de vendedores, es la que proporciona el personal de la compañía, - ya que está familiarizado con su política y sus costumbres y conoce sus productos, y a su vez, la empresa conoce a sus empleados y puede saber quién puede serle útil en el campo de las ventas.

2.- Recomendaciones de los Ejecutivos de la propia empresa.- La experiencia ha enseñado que muchos de los mejores vendedores que forman parte de la fuerza de ventas de una empresa, fueron recomendados por los Directivos de la propia empresa, ya que eran conocidos como personas de alto prestigio y de gran valor en el campo de las ventas.

3.- Recomendados de los Ejecutivos de empresas que tienen relaciones con la compañía.

Guarda similitud con el punto 2, aunque desde luego, no tiene la enorme ventaja del conocimiento propio de la empresa, que tiene, naturalmente, el Ejecutivo que labora en ella, sólo es un contacto superficial.

4.- Recomendados de los Agentes Vendedores.-

Es una magnífica fuente, porque están en contacto directo con otros vendedores y conocen y evalúan su capacidad, están enterados de quiénes son los vendedores que buscan una nueva colocación y de las razones que les asisten para ello y llevan a la compañía los buenos vendedores, ya que prefieren que sean sus compañeros y no sus competidores.

5.- Recomendados de los clientes actuales.

6.- El archivo de solicitudes voluntarias.

Es digno de tomarse en cuenta el vendedor que por propia iniciativa presenta su solicitud a la compañía, pues ya está manifestando un alto grado de interés, que puede ser aprovechado para beneficio de la empresa.

7.- Los centros docentes.- Los candidatos a la profesión de ventas, que proceden de escuelas y colegios, carecerán de la experiencia y preparación práctica necesarias, pero

ofrecen la enorme ventaja de ser más fácilmente adaptables y disciplinados, de tal manera que se pueden desenvolver más fácilmente.

8.- Las Bolsas de trabajo y las Agencias de Empleo.

Esta no es una fuente muy aceptada, ya que se considera que el hombre que no ha sabido vender sus propios servicios, no tiene la calidad necesaria para dedicarse a esta profesión.

9.- Los anuncios.

Estos pueden ser hechos en periódicos o revistas especializadas y depende del tipo que se va a buscar en uno u otro; o bien puede optarse por los anuncios enviados por correo directo, de acuerdo con listas previamente seleccionadas, según las necesidades de la empresa.

10.- Los vendedores de la competencia.

Algunos Gerentes de Ventas consideran este tipo de reclutamiento muy ventajoso y argumentan sobre dos puntos principales:

- a) El vendedor ya conoce el mercado y la competencia y está familiarizado con el producto, por lo que su entrenamiento es sumamente sencillo y rápido, y
- b) Se logra restar fuerza de combate a la competencia,-

umentando la propia. Sin embargo, otros Gerentes consideran la práctica poco ética y hasta peligrosa, por los siguientes motivos:

- 1.- El vendedor no pierde totalmente la simpatía por el producto que representaba.
- 2.- El grado de lealtad y la formación moral de la persona son dudosos.
- 3.- Las costumbres y vicios adquiridos, son difíciles de eliminar; y
- 4.- La adaptación a la política de la empresa se hace difícil, ya que inconscientemente subsiste en él la idea de la competencia.- Como quiera que sea, no creemos que sea recomendable, como regla de conducta, usar frecuentemente esta fuente, pero en casos excepcionales, deberá considerarse la posibilidad de contratar un elemento de la competencia, siempre y cuando la oferta provenga de él y no se haya hecho labor para atraerlo.

B) SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS.

Por selección entendemos, el proceso mediante el cual se escogerá, entre los distintos candidatos, los que reúnan un mínimo de requisitos exigidos por el puesto, y dentro de éstos, los que presenten las mejores cualidades y ofrezcan mayores probabilidades de éxito.

La importancia que tiene esta función se puede aquilatar, si se observa, que el éxito o fracaso en el objetivo principal de la función de ventas, que es la obtención del volumen óptimo de ventas, depende básicamente, de los hombres que tenga en su fuerza de ventas, ya que la importancia que ha alcanzado en la actualidad en ensanchar los mercados, nos obliga a buscar para cada región geográfica, para cada zona de ventas, al mejor hombre con características mínimas, que ayude al éxito de la distribución de nuestro producto.

Si un vendedor ha sido bien seleccionado, automáticamente estarán resueltos, en gran parte, los problemas de supervisión, de control, disminución del índice de rotación de vendedores, el exceso de gastos superfluos, el aumento de volumen de las ventas. Por el contrario, una inadecuada selección, repercutirá en un aumento en la rotación del personal y en los gastos que por concepto de instrucción, supervisión, reclutamiento y selección, trae a parejados independientemente de la pérdida de los clientes.

Siendo alto el costo de la selección técnica, es natural que los empresarios se resistan a hacer esta inversión, pero debe hacerseles ver que resulta mucho más económica la inversión en este capítulo, que todas las pérdidas tan

gibles e intrangibles que significa el alto porcentaje - en la rotación del personal de ventas.

Señalaremos la adopción del sistema que nos permita va luar las cualidades personales del candidato, con rela ción al patrón que hemos establecido.

En primer lugar, debemos de valernos de la solicitud o - carta solicitud, como un instrumento imprescindible en - el proceso de selección que nos ocupa, ya que por medio - de ella se lograrán alcanzar los siguientes propósitos: Para dicho instrumento, la práctica ha dictado la conve niencia de establecer dos tipos de solicitud. La prime - ra, llamada solicitud preliminar, que se utiliza para ha - cer la primera selección de candidatos con miras a las en trevistas previas, es decir, se trata de eliminar a los candidatos obviamente indeseables, ahorrándole el tiempo, tanto al solicitante, como al entrevistador con el conse - guiente ahorro de dinero. La segunda, llamada solicitud - formal, suele tener datos más precisos y detallados. Es decir, la base, no sólo de la selección, sino también pa - ra encabezar el expediente del nuevo vendedor, en donde encontramos los siguientes datos:

a) Datos de índole general de tipo personal.

Nombre, dirección, teléfono, fecha de nacimiento, nacionalidad, sexo, estado civil, estatura, peso, número de per-

sonas a cargo del solicitante, situación financiera, en términos generales; si tiene deudas, si puede viajar.

b) Sus antecedentes educativos.

Se puede pedir en forma sintética:

Nombre de la escuela, tipo de estudios, años que estudió, tipo de preparación académica que la empresa está interesada en explotar, dónde lo cursó, en qué año, con qué resultados, etc.

c) Sus antecedentes de trabajo.

En qué lugar ha prestado sus servicios; en qué período lo ha hecho en cada empresa; tipo de trabajo que tenía encomendado; nombre de su jefe inmediato; motivos que tuvo para separarse.

d) Personas que dan referencias del solicitante.

Ya sean de tipo comercial o personal.

Se debe cuidar hacer las preguntas en tal forma, que no hieran al solicitante, y debe estar prevista la forma de su contestación, de tal manera que sea fácil su interpretación y lectura.

La segunda herramienta de que se vale la selección técnica, son las entrevistas, ya que así podemos determinar el grado de interés que el solicitante tiene y las razones que lo impelieron a ello, así como la impresión que producirán los candidatos en los clientes, por su perso-

nalidad, su apariencia, su talento y modo de expresarse, aspectos de suma importancia para un vendedor bueno. Las entrevistas son de distinta índole:

1.- Entrevista preliminar o eliminatoria.

Tiene dos objetos: Primero, eliminar a las personas que no reúnan los requisitos exigidos para el puesto, y segundo, crear una atmósfera buena entre el solicitante y la empresa.

2.- La entrevista dirigida.

Consiste en la investigación de ciertos datos referentes a los méritos del aspirante y que se puedan valorar a través de esta entrevista. Conviene interrogar acerca de los siguientes puntos: instrucción escolar, estado de salud, antecedentes de trabajo, experiencia en el trabajo, etc.

3.- La entrevista comparativa.

Conviene hacer una segunda entrevista con otra persona, a fin de establecer una comparación entre los dos resultados, para así determinar el valor de cada una de las entrevistas.

4.- La entrevista final.

Cuando se ha llegado a una decisión respecto a la situación del solicitante, se le comunicará su aprobación o -

rechazo. En su caso, las obligaciones que su puesto atañe, así como sus derechos y posibilidades dentro de la compañía. En caso de rechazo, recibirá una explicación de los motivos que la empresa tuvo para no aceptar en ese momento su solicitud.

El siguiente paso, dentro del proceso de la selección, es la comprobación de referencias, a fin de comprobar datos proporcionados en la solicitud o a través de las entrevistas.

La siguiente herramienta es la utilización de las pruebas psico-técnicas, que nos ayuda dando un cierto porcentaje en la selección del hombre adecuado para el puesto (es la menos utilizada). Las pruebas psico-técnicas más empleadas son: las de la Inteligencia, las de la personalidad y las de Interés, que las realizan:

- 1.- El Jefe de Personal.
- 2.- El Supervisor, y
- 3.- El Gerente de Ventas.

Habiendo llegado a este punto en el proceso de la selección de personal, conviene analizar todos los datos reunidos, con el fin de determinar quiénes pueden prestar los mejores servicios y rendir mayores frutos a la compañía.

Nunca debemos olvidar que tipificar la entrevista y la prueba a que vamos a someter a los candidatos, es prácticamente imposible, puesto que siempre estarán sujetos a tres principales factores de influencia:

- 1.- Dependerán del tipo de producto o servicio que debe ser vendido.
- 2.- De las personas a quienes el producto va a ser vendido.
- 3.- Las circunstancias que normalmente concurren en la venta del producto.

Finalmente, el examen médico, que es un requisito de tipo puramente mecánico, conveniente en todos los casos, ya que una buena salud, siempre es muy importante en cualquier persona.

CONTRATACION DE LOS VENDEDORES.

Después que el candidato ha pasado la prueba a que fué sometido en el proceso de selección y la compañía lo ha aceptado para ocupar el puesto de vendedor, se procederá a su contratación.

Hay dos formas principales para contratar vendedores:

- 1.- Celebrar un contrato de comisionista mercantil.
- 2.- Celebrar un contrato de trabajo.

Los vendedores de seguros están exentos por la ley y se les considera como profesionistas, por lo que con ellos se celebra un contrato de prestación de servicios profesionales.

C) ENTRENAMIENTO A VENEDORES.

Como hemos visto, en los capítulos de Selección y Reclutamiento se busca, encontrar las personas más adecuadas para desarrollar la labor de ventas. Sin embargo, es necesario que esas personas tengan, por naturaleza, ciertas aptitudes para dedicarse a dicha labor, así como un gran interés hacia ella y entrenamiento adecuado.

Razones del Entrenamiento.

- 1a.- La competencia es más aguda en la venta de todos los productos manufacturados.
- 2a.- Actualmente se puede decir que la oferta es mayor que la demanda y que por lo tanto, mientras mejores armas tengamos, mayores éxitos podemos obtener. Nuestros artículos deben hacer una labor de convencimiento, para lograr la preferencia del público. Por eso deben existir vendedores más capaces.
- 3a.- El entrenamiento está substituyendo a la supervisión. Esto se explica porque los mercados han crecido y los vendedores actúan en zonas geográficas mayores, lo que hace más difícil la íntima supervisión que antes --

existía.

4a.- El vendedor debe estar capacitado, para poder estar al nivel del comprador.

5a.- El Agente Vendedor lleva la imagen de la compañía al comprador, quien conoce su política, sus condiciones y, en general, la forma como actúa, a través de este emisario.

Principios Generales del Entrenamiento.

(Patterson)

A John J. Patterson se le considera el padre de la Administración de Ventas y él dictó los siguientes principios para el buen éxito del entrenamiento de los vendedores,

- 1.- Instructores que tengan experiencia en el campo de vendedores.
- 2.- Deben ser grupos pequeños de entrenados (10 a 15 - personas).
- 3.- Manual de ventas y material impreso que le permita estudiar al entrenado, así como referencias para consultas posteriores.
- 4.- Conviene que los entrenados memoricen un estándar de presentación de los productos, así como la conversación-

de ventas y la conducción de las entrevistas. Esto no quiere decir que se aprendan palabra por palabra lo que se les diga, sino que esto sea más bien una especie de patrón, que cada Agente desarrollará con su propia técnica y de acuerdo con su personalidad, en sus presentaciones. Este entrenamiento le dará mayor confianza en sí mismo.

5.- El entrenamiento debe ser práctico, más que usar el método de hablar y escuchar, es decir, por medio de conferencias.

6.- El uso de auxiliares en las explicaciones, es indispensable. Auxiliares visuales, como proyectores de transparencias, fotografías, cartas de organigramas, modelos-etc.

7.- El entrenamiento debe ser dirigido, para que los vendedores enfatizen los beneficios del producto.

Conocimiento de la Compañía.

En el entrenamiento se le debe dar al vendedor una historia completa de la Compañía, para que se percate del prestigio de ésta y se sienta ligado a ella. El objeto de esta liga es que el vendedor no haga su clientela personal, sino que ésta sea de la Compañía, puesto que el ven

dedor demostrará al cliente la cohesión que existe entre él y la Compañía y su lealtad para con ella. Así por ejemplo, si el vendedor se fuese a trabajar con la competencia, nuestra clientela se quedará con la Compañía. En resumen, debe hacerse que el vendedor se sienta orgulloso de trabajar en la Compañía que representa.

D) INTEGRACION.

La última fase, pero no por ello menos delicada e importante, es la incorporación o integración. Al incorporarse al nuevo elemento del equipo, deberá notar que es bien recibido y que se espera de él que sea un miembro más -- del grupo que ayude a llevar adelante a la empresa.

Es en los momentos iniciales cuando más va a necesitar el vendedor el calor y el apoyo de los demás; un mal comienzo puede dar al traste con todo el trabajo previo de selección, ya que no hay que olvidar un hecho de vital importancia: " La verdadera selección comienza cuando el candidato elegido se incorpora a la empresa."

5.- DIRECCION DE VENTAS.

Dirigir es obtener unos resultados u objetivos con la activa participación de otros, y responder de los resultados logrados con estos colaboradores.

El concepto de dirección encierra notas muy específicas:

- a) Necesidad de establecer objetivos de trabajo.
- b) Organización con dirección participativa.
- c) Juicio por resultados sin posible delegación de responsabilidad.

Hay dos modos de conseguir resultados:

- Realizando el trabajo uno mismo. En éste caso no se ejerce función directiva. La dirección empieza a partir del momento en que el resultado que ha de lograrse no se alcanza mediante la acción directa de aquél que la impulsa, sino por otros.

- " Haciendo hacer " el trabajo, de forma que se asuma íntegramente la responsabilidad por los resultados conseguidos por los " dirigidos " . Este segundo aspecto es esencial, pues así como es normal ser responsable de lo hecho por uno mismo, resulta paradójico responder de algo realizado por otros.

En otros términos, dirigir es delegar autoridad, con margen de iniciativa, en los colaboradores, para la realización de un plan de acción o programa de trabajo, siendo el jefe el responsable de que los objetivos del plan o programas se cumplan correcta y puntualmente.

La función de dirección comprende un número de tareas -- bien definidas, que representan una constante dentro de la función y en cualquier sector donde se realicen y ejerzan.

El ejercicio oportuno de estas tareas permite realizar, con efectividad, la gestión de lograr resultados y alcanzar objetivos de trabajo con la participación activa de otras personas.

A) Las tareas de dirección pueden ser:

1a. Conocimiento de hechos:

- Investigación de hechos externos con previsión de su evolución.
- Análisis de hechos internos con diagnóstico de la situación.

El proceso para la toma de decisiones se inicia con el conocimiento de los hechos que pueden condicionar de alguna manera la eficacia de las acciones o decisiones.

2a. Fijación de metas:

a) Formulación de políticas:

- Concepción de estrategias de progreso,
- Concepción de metas cualitativas,
- Definición de principios y criterios orientadores de acciones y comportamientos.

b) Determinación de objetivos:

- Fijación de metas cuantitativas.

La existencia de fijar objetivos es evidente. No hay dirección si no existe una meta conocida, que se fija como necesaria y a cuya consecución se orienta el proceso directivo.

3a. Ordenación y valoración de medios:

a) Establecimiento de programas:

- Estudio de los recursos y de los medios necesarios.
- Ordenación, en el tiempo, de los factores precisos.

B) Elaboración de presupuestos:

- Expresión en términos monetarios de los programas.
- Viabilidad económica de los objetivos: criterio de -

costo-eficacia.

Para alcanzar las metas propuestas hay que revisar, ordenar y valorar los recursos precisos.

La programación es el proceso que permite la óptima utilización de medios para la mejor consecución de las metas establecidas.

Los presupuestos nos marcan los límites de la gestión económica.

4a. Organización:

- Definición de la estructura orgánica u organigrama.
- Especificación de funciones y responsabilidades objetivos a alcanzar y tareas a realizar.
- Delegación de autoridad.
- Coordinación de actividades y grupos de trabajo.

La estructura de organización condiciona la efectividad y el comportamiento de los hombres. Debe concebirse en atención a la política de la empresa, para que ésta pueda realizarse prácticamente.

El valor de una estructura depende más de la eficacia de los grupos, del modo como estén constituidos, organizados y coordinados, que de la competencia de los hombres consi

derados individualmente.

5a. Dirección de los hombres:

- Elección y adaptación de los hombres.
- Formación.
- Motivación.

La selección como proceso de información, orientación y adaptación de los hombres a los puestos de trabajo es una de las tareas más importantes del mando. La selección - tiene por objeto contribuir a la eficacia en el trabajo; pero ella sola no puede conseguirla.

Que la tarea desarrollada pueda ser o no eficaz, depende de que los hombres sean idóneos, de que posean la adecuada formación y, además, que tengan voluntad de trabajo, - deseo de hacer las cosas y hacerlas a tiempo y bien.

6a. Control:

- Fijación de metas.
- Evaluar lo planteado contra lo realizado.
- Aplicación, en caso necesario, de las oportunas actuaciones correctoras.

7.- CONTROL DE VENTAS.

Una actividad se mantiene bajo control cuando, una vez definidos los objetivos, pueden medirse las realizaciones y, después de observar desviaciones, se llevan a cabo las medidas correctivas oportunas, que permiten que la actividad vuelva a situarse dentro de los límites que faciliten alcanzar los objetivos previstos.

El control concebido como el binomio " medición-acción correctora " , constituye un elemento esencial en el -- proceso de dirección.

Este control ha de ser:

- Comprobar la gestión: controlando la marcha de las realizaciones para tomar, en caso necesario, oportunas medidas correctoras.
- Registrar información útil: recoger hechos, datos de evidente interés para el estudio y toma de decisiones.
- Valorar resultados: disponer de información fiable y objetiva para evaluar los resultados de gestión.

Por lo que toca al control de las actividades de los agentes vendedores, tenemos que uno de los principales problemas de la administración de ventas consiste en dirigir los esfuerzos de los agentes para que cumplan debidamente con aquellas tareas que se consideran más esenciales

para servir a los clientes, crear nuevas ventas y producir utilidades.

a) Las cuotas como control de ventas.

Una fase de la planeación de ventas es la asignación de cuotas de venta, que pueden determinar también objetivos de trabajo, porque marcan los resultados a que debe llegar una organización de ventas. En realidad, las cuotas le muestran al agente lo que la gerencia de ventas se propone lograr, y son medidas para evaluar su trabajo.

Las cuotas permiten a la gerencia conocer y clasificar a los agentes, para estimular a los que valen, saber a quienes les hace falta adiestramiento o supervisión y a quienes definitivamente hay que separar. Son como una estadística de la vida del agente dentro de la organización de ventas, que le permiten al gerente de ventas apreciar los progresos y esfuerzos desplegados por los agentes.

Cuando a las cuotas se les da su debida importancia tienen gran valor dentro de la empresa, pues sirven de base para el cálculo de los presupuestos, tanto de ventas como de gastos. Cuando son usadas como metas de inspiración, deben ser asequibles, pues cuando son fijadas muy altas corren el peligro de perder su efectividad y no serán un aliciente para el vendedor.

La dirección de ventas necesita conocer el rendimiento - medio de cada vendedor y la relación entre el gasto que produce y los ingresos que genera, con el fin de evitar y corregir las deficiencias en las políticas de ventas - de cuotas. De ahí que la gerencia de ventas necesite contar con los instrumentos necesarios para observar el desarrollo de las cuotas asignadas a la fuerza de ventas, - por lo tanto, se debe organizar y controlar al vendedor de una manera sistemática y práctica en el trabajo que desarrolla, por regla general, excepto cuando el tipo de producto no lo amerite, la demarcación de un territorio - es en suma un gran elemento de control para el alcance - de la cuota ya establecida, por conocer de manera somera su mercado.

Otra forma de control es fijar al vendedor un itinerario a seguir, para evitar con esto pérdidas de tiempo.

Otra forma de controlar las cuotas es la supervisión directa, pero se debe poner especial cuidado en no herir - la susceptibilidad de los agentes, por un control estricto, al menos delante de sus clientes.

Lo enunciado con anterioridad deberá completarse con los reportes del control de ventas, los cuales proporcionan a la gerencia un índice seguro para valorar la eficiencia de su fuerza de ventas y fijarse objetivos de actividad-

diaria, semanal, o mensual, número de visitas, entrevistas a nuevos prospectos como clientes activos cuya demanda haya bajado considerablemente en últimas fechas, o que hayan dejado de comprar y se quiera saber el motivo de su cambio.

CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS UNA VEZ QUE SE
APLICARON LAS DIFERENTES FASES DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO A LA VENTA -
DE SEGUROS.

A) Fijación de Objetivos.

Repasando los elementos de la Administración, me encontré con que lo primero es la fijación de objetivos y eso fué precisamente lo que tuve que hacer: fijarme un objetivo. Mi objetivo debería tener las siguientes características:

1.- Especificar una fecha límite para su cumplimiento.

Para que un objetivo sea medible, debe incluir una fecha específica de terminación.

1.- Debe ser lo más preciso y verificable posible.

3.- Debe detallar solamente el " que " y el " cuando ".
Un objetivo es una descripción de los resultados que deben ser alcanzados.

4.- Debe ser realista y alcanzable.

El objetivo debe buscar un balance entre exigir un gran-esfuerzo y asegurar al mismo tiempo la probabilidad de - éxito con dicho esfuerzo.

La idea de mejorar mi nivel de ventas y de aplicar la ad-ministración para la consecución de ese fin, me vino a - la mente en el mes de mayo del año que acaba de terminar.

1.- En ese momento tenía que especificar una fecha lími-te para mi objetivo, y esa fecha fué el 31 de Diciembre-de ese mismo año.

2.- Mi objetivo tenía que ser preciso y verificable, y precisé que debía de ser el concurso que se celebraba en la compañía para sacar los primeros lugares de ventas en el área vida, y el objetivo primordial era obtener uno - de los tres primeros lugares.

Este objetivo cumplía con la condición de ser verificable, ya que se imprime mes a mes la tabla de posiciones a los 20 primeros lugares.

Como antecedente debo de mencionar que para efectos de - este concurso se toman en cuenta a los agentes no unica-mente del D.F., sino también de las diferentes localida-des del interior de la República.

El número aproximado de agentes que vendemos seguros de vida viene siendo de 250. (Incluyendo las diferentes - plazas) .

Debo también mencionar el motivo por el cual decidí como objetivo quedar entre los primeros lugares del concurso de " vida ".

Haciendo un pequeño resumen acerca de los diferentes ramos que nos autoriza a vender la Comisión Nacional Bancaria y de seguros, y que por lo tanto podemos ofrecer, tenemos que son los siguientes:

- a) Vida.
- b) Accidentes y enfermedades.
- c) Responsabilidad civil.
- d) Riesgos profesionales.
- e) Marítimo.
- f) Transportes.
- g) Incendio.
- h) Agrícola.
- i) Automóviles.
- j) Crédito.
- k) Diversos.

Del inciso " C " al " K " quedan agrupados en el ramo de daños, así es que básicamente se cuenta con los ramos de: vida, accidentes y enfermedades y daños.

El ramo de vida suele ser en las compañías aseguradoras, el idóneo, y de hecho todos quisieramos vender únicamente vida, por las ventajas que ofrece:

1.- Mayor porcentaje de comisión al agente.

2.- Menor siniestralidad.- Esto se explica fácilmente:

Es más factible que un automóvil se accidente o sea robado, o que un edificio se incendie; a que una persona deje de existir.

3.- Mayor utilidad para la compañía aseguradora (aunque esto se refleja del segundo año en adelante). La razón por la que el porcentaje de utilidad sea mayor para el agente al vender seguros de vida radica en que a la gente le interesa más asegurar sus propiedades que a asegurar su vida.

De hecho, al menos en nuestro país, no es muy bien acogida la idea de comprar un seguro de vida.

Conscientes las compañías aseguradoras de ésta situación, promueven más la venta del seguro de vida, y para tal efecto se lleva a cabo un concurso cada año a nivel nacional, en el que los premios suelen ser bastante atractivos, y a los mejores vendedores se les reconoce como auténticos campeones.

Quiere decir esto, que cuando alguien nos pregunta en determinado momento, que lugar ocupamos, ya sabemos que se trata de la tabla de posiciones al mes "X" en el ramo de vida.

Respecto a la tercer característica de los objetivos.

Detallar el " QUE " y el " CUANDO " :

Sabía ya " que " era lo que tenía que hacer: vender más que ninguno y aquí se presentaba otra cuestión " CUANTO " vender, o sea que tenía que cuantificar el objetivo.

Para precisar el cuánto, revisé cuanto había vendido el - campeón en el concurso pasado, y lo importante ahí era - saber que representaría esa cifra "X" un año después.

Tomando en cuenta la inflación, o sea que aquella persona a la que le vendí seguro de vida por \$ 5'000,000.00 el - año pasado, ahora se lo vendería por \$ 10'000,000.00, y previendo que este año la competencia sería más apretada, cuantifique mi objetivo.

El " cuando " ya lo tenía, debería de vender "x" millones de pesos en primas al 31 de diciembre si quería - lograr mi objetivo.

El " cuánto ", ya lo había determinado.

4.- Por último, mi objetivo debía de ser realista y alcanzable, lo cierto aquí fué, que cuando le comenté a mi esposa la intención de quedar entre los primeros lugares, se sonrió como diciendo, estás soñando. Lo mismo ocurrió con los funcionarios de la gerencia de ventas-vida.

Yo sabía que era muy difícil, ya que en los siete años - que llevaba en la compañía, nunca había figurado ni entre los primeros veinte lugares. Pero tenía la esperanza de que las innovaciones que venía experimentando, y el esfuerzo que pensaba hacer, me darían buenos resultados.

B) PLANEACION.

Partiendo de la base de que " todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho " , tuve que empezar - por hacerme a la idea de que había mucha gente que necesitaba de mis servicios como vendedor de seguros de vida. Y para reforzar mi idea o convencerme de que ésto es cierto, me apoyé en la teoría de Maslow , que argumenta que el ser humano necesita satisfacer una serie de necesidades, ahondando más en el tema:

Abraham Maslow parte de una serie de premisas básicas - para explicar su jerarquía de necesidades.

Todas las necesidades humanas se pueden agrupar en cinco grandes Jerarquías.

En cuanto una necesidad es satisfecha, otra viene a ocupar su lugar. Las necesidades superiores son más difíciles de satisfacer que las inferiores.

Cuando surge una necesidad, automáticamente el organismo tiende a satisfacerla, creando la conducta adecuada.

Una necesidad satisfecha deja de ser un factor importante y motivacional del comportamiento.

Para que una necesidad motive el comportamiento, es preciso que estén satisfechas las del rango inferior.

Las necesidades humanas se agrupan en:

Necesidades fisiológicas.

Necesidades de seguridad.

Necesidades Sociales.

Necesidades psicológicas.

Necesidades de autodesarrollo o autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son las que tienen mayor -- prioridad para el hombre: alimento, descanso, ejercicio, abrigo y sexo.

Cuando estas necesidades están satisfechas en un alto porcentaje, las del escalón inferior pueden motivar al individuo.

Las necesidades de seguridad tienen como objeto buscar - una protección contra el peligro o cualquier amenaza, ya sean éstas de tipo físico (accidentes) o económicas- (inestabilidad en el empleo).

Las necesidades sociales empiezan a ser importantes una vez que el hombre ha asegurado su supervivencia y su seguridad (ser aceptado por los demás, ser miembro de un grupo, conseguir el aprecio de otros..) .

Las necesidades psicológicas hacen referencia al status, a la relación con los demás, a los conocimientos y a los logros. No son demasiadas las personas que están motivadas por estas necesidades.

Las necesidades de desarrollo o de autorrealización son las que están en la cúspide de la pirámide. Estas necesidades mueven al individuo a realizar todo su potencial, por lo que nunca pueden llegar a satisfacerse totalmente. Conviene señalar que estos peldaños conviene subirlos de modo sucesivo; no es posible pasar del primero al tercero, por ejemplo. Cuando las cosas van mal, es posible -descender en vez de ascender en la pirámide. Por último hay que añadir que el hombre puede estar en varios peldaños a la vez, ya que no es necesario una satisfacción del 100 por 100 para pasar de un escalón al superior.

Maslow considera que las necesidades se satisfacen, como promedio: las fisiológicas en un 85%, las de seguridad en un 70%, las sociales en un 50%, las psicológicas en un 40% y las de autorrealización en un 10% .

De lo anterior se desprende que el ser humano tiene necesidades de seguridad, y precisamente el seguro de vida -

(también el de daños) , viene a satisfacer esa necesidad.

Teniendo en cuenta que planificación significa progreso ordenado, es decir saber cómo, cuándo, por qué, dónde y quién hara qué para obtener mejores resultados en el momento oportuno, tuve que empezar a responder a esas preguntas.

Hasta aquí ya sabía cuándo debía vender (en el periodo de mayo a diciembre) .

También sabía el porqué (porque el ser humano necesita satisfacer esa necesidad). Me faltaba saber cómo, dónde y a quién.

Para saber cómo debía empezar, utilicé un criterio: fijarme una cuota diaria, esto es, vender x cantidad de primas diariamente; para esto dividí el gran total que debería de tener al finalizar el año, entre el número de días hábiles que faltaban por transcurrir.

Una vez que determiné la cuota diaria, venia algo más difícil, cómo cumplirla, sabía que tenía que cerrar un negocio mediano cada día, o bien, vender uno grande cada semana.

Aquí había dos opciones:

1.- Cerrar negocios grandes, para esto tenía que recu--

rrir a personas con determinadas características:

- a) Nivel socio-económico elevado.
- b) Solvencia económica y moral.
- c) Buen estado de salud (al tomar sumas aseguradas de consideración los requisitos médicos son mas exigentes)

La ventaja que pude encontrarle a esta opción, fué la de hacer pocas operaciones, tal vez una por semana pero de gente selecta..

Las desventajas que observé fueron las siguientes:

- a) El cliente lo pensaba dos veces a la hora de pagar, - ya que se trataba de cantidades fuertes.
- b) Los trámites médicos, dilataban mucho el cierre de - la operación, (esto era lo que verdaderamente no me pa - recia) .

La segunda opción era seguir trabajando en el mercado en el que había laborado habitualmente, representado por per - sonas de clase media, y clase media alta.

La ventaja que ésto me ofrecía, era que las sumas asegura - das no eran grandes, las primas eran accesibles, y por - lo tanto se me facilitaba el cobro además de que casi no había exámenes médicos.

La gran desventaja consistía en que tenía que cerrar negocios todos los días. Al menos una venta diaria, y para cerrar una venta diaria, tenía que dar varias exposiciones diariamente, ya que había de todo. Desde aquel al que no le interesan los seguros; pasando por el que le interesa, pero en ese momento no tiene dinero, hasta aquel que necesita el seguro pero tiene una enfermedad - que hay que tomar en cuenta.

Aunque esta segunda opción me pareció más viable, sabía que tendría que hacer un esfuerzo para adaptarme a un ritmo de trabajo pesado, y sobre todo también sabía que tendría que entrevistar a varias personas todos los días.

Así quedaron respondidas las preguntas de cómo (ya tenía mi cuota diaria; y sabía más o menos a cuántas personas debía de entrevistar diariamente para llegar a esa cuota) .

La pregunta dónde, también quedó resuelta, vendería dónde hubiera una persona asegurable, (no todo el mundo es asegurable, no se pueden asegurar: menores, ancianos, indigentes, enfermos de gravedad, personas de moral dudosa, etc.) .

Por último a quién le iba a vender, también quedó contestado: a todo aquel que considerara asegurable.

Empecé a hablar de seguros con casi todo mundo: con mi doctor, con mi mecánico, con mis compañeros de equipo de fútbol., con mis vecinos, con mis familiares, hasta con mi padre.

Pude observar que a la gran mayoría le interesaba el tema, y aunque no todos me compraban, sí empecé a despertar inquietud y curiosidad, al grado de que cuando los volvía a ver me preguntaban nuevamente acerca del plan que les había ofrecido.

Rápidamente empecé a vender más de lo acostumbrado, pero no todo lo suficiente como para llegar a mi meta. Algo andaba fallando o algo me faltaba. Hice cuentas de lo que estaba vendiendo promedio por día, y no me daba la cuota diaria que me había fijado, estaba por debajo.

Entonces vino la estadística: empecé a tener registro de las exposiciones que hacía, de las ventas que cerraba, de las personas que me pedían que regresara después, de aquellos que se interesaban, pero que no podían comprar por falta de recursos, de aquellos a los que no les interesaba, de todo saqué registro; y llegué a una conclusión: tenía que entrevistar a más número de personas diariamente, por que lo que al fin y al cabo me interesaba de todo eran las ventas cerradas.

Cuándo pude determinar todo lo anterior ya se me había ido medio año. No iba tan mal, pero para lograr mi meta tenía que mantener mi ritmo el resto del año.

Por fin al séptimo mes pude observar que mis planes empezaban a dar resultados positivos, no estaba tan equivocado en cuanto al " cómo, cuándo, por qué, dónde y a --- quién " .

C) ORGANIZACION.

A partir del momento en que supe que durante el resto del año, no me podría separar de la tarea de exposición o in formación de ventas en forma sistemática, y que aparte de este tiempo diario dedicado a esa labor tendría que seguir todos los demás asuntos de rutina (cobro de pólizas, hacer renovaciones, atender a clientes con algún problema, tareas administrativas de archivo de papeles, pagos en la compañía etc.) , y sabiendo que no podía eligir esas responsabilidades por el hecho de no contar con cobrador, ni secretaria, ni ayudantes, no me quedó otro remedio que organizarme.

Organización eficiente, representa ahorro de tiempo, y eso era precisamente lo que me faltaba tiempo para vender y para hacer todo lo demás.

Lo primero que hice fué un programa diario, antes de comenzar la Jornada, y tratar de que ese programa o itinerario fuera estimulante, tratando de cumplir mi meta diaria; también traté de que fuera racional; es decir que no estuviera muy abultado, y algo muy importante fué evitar viajes en valde, haciendo uso siempre del telefono, para confirmar citas.

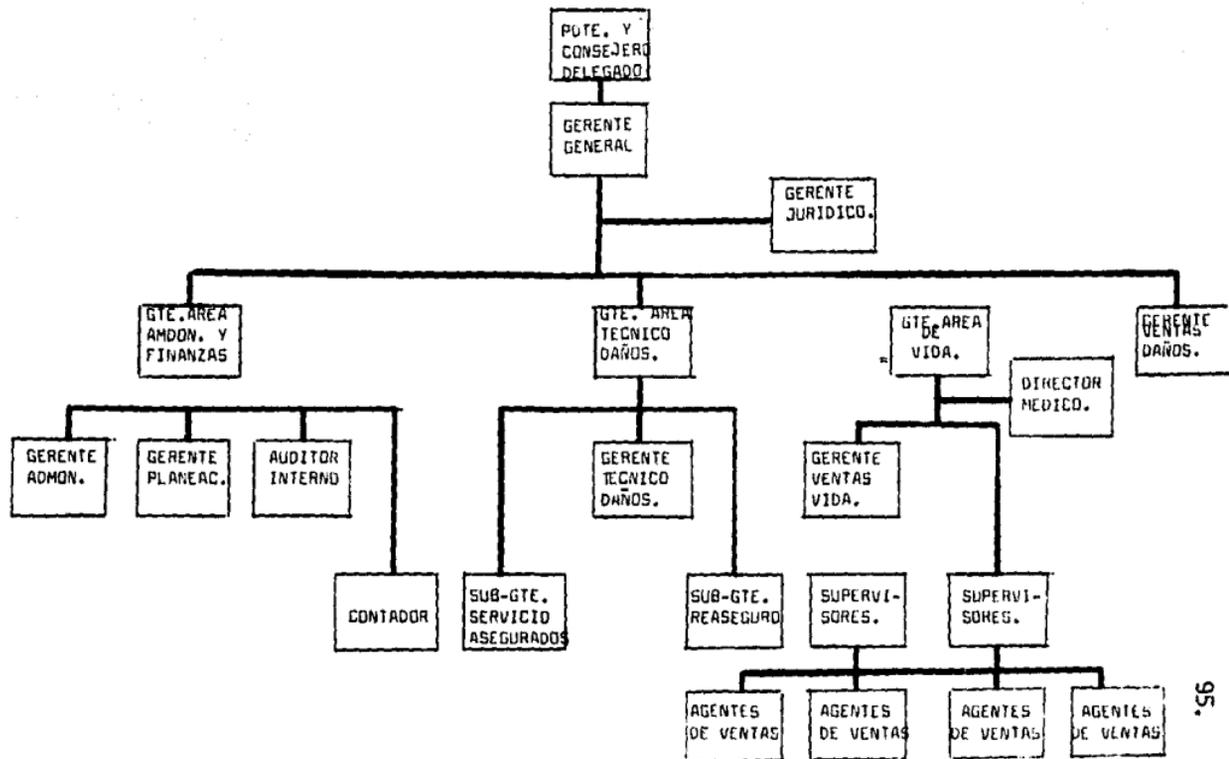
Había que aprovechar el tiempo al máximo, por ejemplo a la hora de hacer antesala de espera, se puede aprovechar haciendo liquidaciones, o terminando de llenar solicitudes.

Al término de la Jornada hay que procurar dejar cada papel en su lugar; ésto es muy importante, el ordenarse, porque de lo contrario al tratar de localizar una póliza o un endoso, o una papeleta de pago etc., se pierden muchas energías en valde y lo que es peor mucho tiempo, y hay que recordar que en esta actividad el tiempo es oro.

Una organización será más eficiente cuando el desperdicio de esfuerzos y movimientos quede eliminado o reducido a su mínima expresión.

El organigrama de la compañía que represento queda impreso en la siguiente hoja:

SEGUROS AZTECA, S. A.
ORGANIGRAMA GENERAL



D) SELECCION E INTEGRACION.

Este proceso de la administración está diseñado para seleccionar personal, adiestrarlo e integrarlo a la empresa, - por lo mismo al analizar esa fase y tratar de incorporar la a mi sistema de ventas me encontré con que eran mínimos los aspectos a contemplar.

Tomando en cuenta que por selección entendemos el proceso mediante el cuál se escogerá de entre los distintos - candidatos, a aquellos que reúnan el mínimo de requisitos exigidos por el puesto, y que presenten las mejores cualidades y ofrezcan las mayores probabilidades de éxito.

También así los agentes de seguros debemos seleccionar, - tratándose del ramo de vida a aquellas personas que no - representen un riesgo adicional para la compañía.

En este caso, la ética del vendedor juega un papel muy - importante, ya que frecuentemente recibimos ofrecimientos " por debajo del agua " de asegurar a personas deshauceadas, y que al no tener una edad avanzada, no necesitan - presentar el examen médico.

Lo mismo ocurre en el ramo de daños, cuando nos piden ase - gurar algún auto que ya se encuentra robado o golpeado.

De nosotros depende pues, el seleccionar los riesgos por el bien propio, y el de la compañía, a la que representa - mos.

La Integración la entiendo en este caso, como el hecho - de entregarle su póliza a la persona a la que le vendimos, explicársela, aclararle todas sus dudas y manifestarle - que de ese momento en adelante, somos " Su Compañía " , y que al llegar a nuestras oficinas estará como en su casa.

E) DIRECCION.

La conducción de los vendedores es de importancia capital. Comprende tareas vitales para la empresa y acciones claves con sus responsabilidades.

Acertar en la elección y adaptación de los vendedores, - procurar su perfeccionamiento y desarrollo y proporcionarles la motivación necesaria, procurando satisfacer sus - deseos básicos, constituyen cometidos prioritarios de la Dirección.

De lo anterior se desprende que es básico coordinar las tareas del personal de ventas, motivarlo y supervisarlos. Podemos deducir que lo mencionado en los párrafos anteriores encaja más bien en el supervisor o promotor de ventas, que tiene a su cargo a un grupo de vendedores a quienes precisamente tiene que coordinar, motivar y supervisar.

No es este mi caso, ya que en mi actividad se presenta - la característica de que ni tengo a quien supervisar, ni soy supervisado por alguien.

Luego entonces la coordinación, motivación y supervisión tuve que ejercerla sobre mi mismo.

El mejor método de organización no será eficaz si el vendedor que tiene que aplicarlo no puede, no sabe o no quiere hacerlo correctamente.

Las tareas o actividades que resultan fáciles y estimulantes para unos, pueden ser inadecuadas y poco motivantes-para otros.

F) CONTROL.

Como ya lo mencionamos anteriormente, una actividad se - mantiene bajo control cuando, una vez definidos los objetivos, pueden medirse las realizaciones y, después de observar desviaciones, se llevan a cabo las medidas correctivas oportunas, que permiten que la actividad vuelva a situarse dentro de los límites que faciliten alcanzar los objetivos fijados.

MI objetivo estaba fijado desde el principio, y en este caso la medida de control consistió en supervisarme a mi mismo de cumplir con mi cuota diaria.

Tal vez alguien se pregunte el porqué yo mismo fijé mi objetivo, y mi cuota, y no fué el gerente de ventas, o algún supervisor el encargado de fijarme una cuota y su pervisarme.

La razón es la siguiente: al agente de seguros, las compañías no lo contratan como vendedor, sino que se nos considera como profesionistas y celebramos un contrato de prestación de servicios profesionales. Esto se traduce en cierta independencia por parte del agente, a tal grado que algunos compañeros se dicen " agente libre profesional " .

Respecto a mi cuota, debo de mencionar que en el transcurso del segundo semestre observe dos desviaciones.

La primera fué en el mes de agosto, el agente que iba como líder, estaba vendiendo más de lo que se esperaba de él.

Se estaba desprendiendo del grupo.

Tuve que subir mi objetivo, y por lo tanto mi cuota diaria, o de otra manera quedaría muy por debajo.

La segunda desviación fué en el mes de septiembre, a raíz del terremoto y debido al caos lógico que se presentó, - mi cuota diaria deje de cumplirla aproximadamente durante un mes.

En el mes de noviembre tuve que corregir mi cuota, duplicandola y tratando de mantenerla así hasta finalizar el año, eso si quería cumplir mi objetivo.

C O N C L U S I O N E S

1.- Considero que el papel que juega el agente de seguros en la economía de un país es determinante, ya que de él depende directa o indirectamente el hecho de que el patrimonio familiar, o el capital de una empresa, que en algunas ocasiones cuesta toda una vida formarlos, queden cubiertos contra todo tipo de contingencias.

Afortunadamente en nuestro país, el ciudadano está empezando a tomar conciencia de lo que representa el estar asegurado, y aunque en el ramo de vida las estadísticas no son tan halagüeñas (según datos de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros de la población económicamente activa del país, se encuentra asegurado un caso 2% , ésto es excluyendo los seguros colectivos de que gozan los empleados federales) . Se empieza a notar entre la población la intención de asegurarse.

2.- También puedo decir que en la mayoría de los casos lo que falta es información por parte de nosotros los agentes, y de las compañías aseguradoras acerca de los diferentes planes de seguros, ya que hay mucha gente que-

Ignora lo qué es una póliza, y lo que es un seguro.

3.- Por lo que toca a mi planteamiento, puedo decir que el introducir las técnicas administrativas, aun en forma superficial a mi sistema de ventas, fué sumamente útil, - por que pude saber adónde quería llegar, supe también qué debía de hacer, y como corregir desviaciones.

4.- Los resultados al finalizar el ejercicio fueron los siguientes: me ubicaron en el segundo lugar de la tabla de posiciones, del concurso en el que participamos agentes del D.F. y el Interior de la República, a través de todo el año. Cosa que me llenó de orgullo y satisfacción.

5.- Conclúyo que el aplicar el proceso administrativo a mi labor de ventas fué un éxito, aunque no fué fácil, y espero que en el presente año y los que siguen lo pueda seguir aplicando.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- Historia del seguro de vida.
J. Salas Subirat.
- 2.- Qué es y qué hace el administrador de empresas.
Lic. Agustín Reyes Ponce.
- 3.- Curso práctico de técnicas comerciales,
fascículos: 2,3,5,6,7,8,16,17,20,28 y 29.
- 4.- Manual de ventas.
Prof. Agustín Calderon.
- 5.- Dirección de mercadotecnia.
Phillip Kotler.
- 6.- Elementos de administración moderna.
Harold Koontz y Cyril O'Donell.
- 7.- El proceso administrativo.
Lic. José Antonio Fernández Arenas.