

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**



**UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
APLICABLE EN LA ADMINISTRACION DE VENTAS**

POR

ROBERTO MOYEDA MENDOZA

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
MERCADOTECNIA**

JULIO 2002

TM

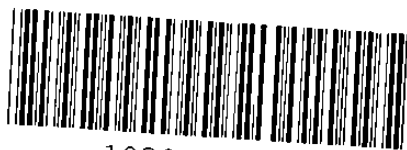
Z/164

.C8

FCPYA

2002

.M6



1020147995

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
APLICABLE EN LA ADMINISTRACION DE VENTAS

POR

ROBERTO MOYEDA MENDOZA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD EN
MERCADOTECNIA

JULIO 2002

313898

TM

Z7164

.C8

FE Y

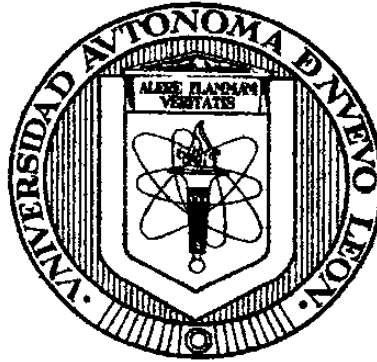
200

.M6



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA APLICABLE EN LA
ADMINISTRACION DE VENTAS.

Por

ROBERTO MOYEDA MENDOZA

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
con Especialidad en MERCADOTECNIA.

Julio 2002



**UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA APLICABLE EN LA
ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.**

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION U.A.N.L.

Aprobación de la Tesis:

Dr. JOSE NICOLAS BARRAGAN CODINA ASESOR DE TESIS.

DEDICATORIA

A mi familia:

Esposa: María Antonia Méndez De Moyeda
Hijas: Adriana Cecilia y Carolina Oralia

Por su afecto y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, por la oportunidad de superación que me brindó y que tanto nos ha dado a mi y mi familia

A los maestros y a los alumnos por su apoyo al desarrollo de esta investigación Y Trabajo realizado.

Tabla de contenido

Capítulo	Página
1.- INTRODUCCION Y OBJETIVOS	1
2.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	3
3.- DEFINICION DEL PROBLEMA	4
4.- FORMULACION DE HIPOTESIS DEL PROYECTO	5
5.- MARCO TEORICO	
5.- Origen de la administración estratégica	6
5.1- Definición de la Administración	6
5.1.1. Definición de Estrategia	7
5.1.2. Niveles de la Planeación Estratégica	10
5.1.2.1. El Plan Estratégico en el Ambito funcional	12
5.1.3. Surgimiento de la Administración Estratégica	14
5.1.3.1. Enfoque de Estrategia Inicial	14
5.1.3.2. Enfoque de la Administración Estratégica	16
5.1.3.3. Reflexiones sobre Planeación	16
5.1.3.4. Proyectar el futuro en vez de padecerlo	16
5.1.3.5. Planeación de la Empresa	17
5.1.3.6. Definición de Administración Estratégica	18
5.1.4. Estrategias y Políticas	18
5.1.4.1. Principales tipos de Estrategias	19
5.1.4.2. Planeación y Dirección Estratégicas	20
5.1.4.3. La Necesidad de Aplicar la Administración Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa	21
5.1.4.4. Proceso de Planeación Estratégica	23
5.1.4.4.1. Misión	23
5.1.4.4.2. Características de la Misión	23
5.1.4.4.3. Visión	24
5.1.4.4.4. Características de la Visión	24
5.2. VENTAS	
5.2. INTRODUCCIÓN	26
5.2.1. - La Venta como Ciencia, Arte y Profesión	26

5.2.1.1	La Venta como Ciencia	26
5.2.1.2	La Venta como Arte	27
5.2.1.3	La Venta como Profesión	28
5.2.2.	LA VENTA	30
5.2.2.1.	Breve Historia	31
5.2.2.2.	Las cosas cambian	32
5.2.2.3.	Razones y motivos	33
5.2.2.4.	Derivaciones del nuevo esquema	33
5.2.2.5.	Nuevos Roles	34
5.2.2.6.	Los Canales Electrónicos	35
5.2.2.7.	Un Sector Movido	36
5.3.	Administración De Ventas	36
5.3.1.	Administración de la Fuerza de Ventas	36
5.3.1.1.	Diseño de la fuerza de Ventas	38
5.3.1.2.	Objetivos de la Fuerza de Ventas	39
5.3.1.3.	Estrategia de la Fuerza de Ventas	40
5.3.1.4.	Estructura de la Fuerza de Ventas	40
5.3.1.5.	Tamaño de la Fuerza de Ventas	41
5.3.1.6.	El Vendedor Tangible contra Intangible	41
5.3.2.	Desempeño de la Fuerza de Ventas	42
5.3.2.1.	Factores Internos	42
5.3.2.1.2.	Motivación	42
5.3.2.1.3.	Aptitud	42
5.3.2.1.4.	Nivel de Habilidad	42
5.3.2.1.5.	Satisfacción en el Trabajo	43
5.3.2.1.6.	Factores Personales	43
5.3.2.2.	Factores Externos	43
5.3.2.2.1.	Circunstanciales	43
5.3.2.2.2.	Organización	43
5.4.	Tipos de Gerentes de Ventas	43
5.4.1.	El Vendedor	46
5.4.2.	El vendedor Profesional	47
5.4.3.	Las Ventas en el Mercado Moderno	49
5.4.3.1.	La Escuela Termina, pero la Educación no	50
5.4.3.2.	Hablar es compartir, pero escuchar es interesante	50
5.5.	Los Pasos de la Venta	51
5.5.1.	Prospección	52
5.5.2.	Acercamiento y Entrevista	53
5.5.5.	Cierre	62
5.5.5.1.	La Venta tras la Venta	64
5.6.	Fuentes de Vendedores	65
5.7.	Responsabilidades del vendedor	67
5.7.1.	Características Críticas de los Vendedores	68
5.7.2.	Características de los Vendedores Exitosos	68
5.8.	Principios de la Venta Personal	69

5.8.1. Analizar las Necesidades	69
5.8.2. Tomar Conciencia de las Necesidades	70
5.8.3. Solucionar las Necesidades	70
5.9. Características de los Maestros en Cierres	71
5.9.1. El Cierre	72
5.9.1.1. Técnicas de Cierres de Ventas	74
5.9.1.1.1. Pídalo	76
5.9.1.1.2. El Cierre de la Solicitud	76
5.9.1.1.3. Esto o Aquello	76
5.9.1.1.4. Llave de Judo	77
5.9.1.1.5. Contar una Historia	77
5.9.1.1.6. El Cierre de la Venta	78
5.9.1.1.7. El Proceso de Eliminación	78
5.9.1.1.8. Lo Pensare Detenidamente	79
5.9.1.1.9. Silencio	79
5.9.1.1.10. Cierre por contraste	80
5.9.2. Fuentes de Energía Para Cerrar Mas Ventas	82
5.9.2.1. Reglas Para Cerrar Mas Ventas	82
5.9.2.2 Otras Consideraciones Para Cerrar Ventas	85
5.9.3. Tipos de Vendedores	85
5.9.3.1 Negociación	88
5.9.3.2 Cuando Negociar	90
5.9.4 Servicio en las Ventas	90
5.9.4.1 Que es un Cliente	90
5.9.4.2 Cliente, Un Rey o un Patán?	91
5.9.4.3 La Importancia de la Calidad en el Servicio.	93
5.9.4.4 La Calidad del Servicio es Total o Inexistente	94
5.10 CAPACITACION.	96
5.10.1. Principios de Aprendizaje	96
5.10.1.1. Participación	97
5.10.1.2. Repetición	97
5.10.1.3. Relevancia.	97
5.10.1.4. Transferencia.	97
5.10.1.5. Retroalimentación	97
5.10.2. Consideraciones sobre la Capacitación	97
5.10.3. Importancia de la Capacitación de la Fuerza de Ventas	98
5.10.4. Capacitación en Ventas	98
5.10.5. Objetivos de Capacitación y Desarrollo	99
5.10.6. Tipos de Capacitación	100
5.10.6.1 Capacitación para el Trabajo	100
5.10.6.2 Capacitación en el Trabajo	101
5.10.6.3 Desarrollo	101
5.10.7 Como Beneficia la Capacitación a los Empleados	101
5.10.8. Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización	102
5.10.9. Técnicas de Capacitación.	103

5.10.9.1 Capacitación en el Puesto	103
5.10.9.2 Rotación de Puestos	103
5.10.9.3 Método de Instrucción y Substituto	103
5.10.10 Técnicas Aplicadas en el Sitio de Trabajo	105
5.10.10.1 Conferencias	105
5.10.10.2 Videos y películas	106
5.10.10.3 Simulación	107
5.10.10.4 Actuación	107
5.10.10.5 Estudio de Casos	107
5.10.10.6 Lecturas	108
5.10.10.7 Capacitación en laboratorio de sensibilización	108
5.10.10.8 Rotación de puestos.	109
5.10.10.9 Relación Experto – Aprendiz	109
5.11 Compensación de la Fuerza de Ventas	111
5.11.1 Compensación	111
5.11.2 La Importancia de los Planes de Compensación Financiera	111
5.11.3 Desarrollo del Plan de Compensaciones	112
5.11.4 Ventajas y Desventajas de los Diferentes Métodos de Compensación	112
5.11.4.1. Reconocimiento de la Importancia de los Gastos de Venta	114
5.11.4.2. Diseño del Plan de Gastos	114
5.11.4.3 Control de Gastos Mediante el Reembolso	116
5.12 MOTIVACIÓN	116
5.12.1 ¿Qué Es?	116
5.12.2 Proceso de la Motivación	117
5.12.3 ¿Qué Motiva a la gente a trabajar?	119
5.12.4 Creando Atmósfera correcta	119
5.12.5 ¿El Dinero Motiva?	122
5.12.6 El Dinero no Motiva Hoy a la Mayor Parte De Los Empleados	123
5.12.7 Trabajo en Equipo y Creatividad	124
5.12.8 Todo Cambia	127
5.12.9 Motivación de la Fuerza de Ventas	128
5.12.9.1 Teorías de la Motivación	128
5.12.9.1.1 Teoría de las Necesidades de Maslow	128
5.12.9.1.2 Teoría del Motivador – Higiene	128
5.12.9.1.3 Teoría de las Expectativas	129
5.12.9.1.4 Teoría del Logro	129
5.12.9.1.5 Teoría de la Desigualdad	129
5.12.9.1.6 Teoría Motivación de los Atributos	129
5.12.9.2 Nuevas Teorías sobre la motivación	
5.12.9.2.1 Motivación y Productividad	130

5.12.9.2.2 Motivación y Reconocimiento	131
5.12.9.3. Herramientas Motivacionales	131
5.12.9.3.1 Concurso de ventas	131
5.12.9.3.2 Reuniones de ventas	131
5.12.9.3.3 Oportunidades de ascenso	132
5.12.9.3.4. Programas de Incentivos	132
5.12.9.4 Tipos de Motivación	133
5.12.9.4.1.-Motivación y Frustración	134
5.12.9.4.1.1 Frustración	134
5.12.9.4.1.1.1.-Reacciones a la Frustración	134
5.12.9.4.1.1.1.1.Conducta constructiva	134
5.12.9.4.1.1.1.2 Conducta defensiva	134
5.12.9.4.1.1.1.2.1.-Mecanismo de ajuste	135
5.12.9.4.1.1.1.2.1.1.-Racionalización	135
5.12.9.4.1.1.1.2.1.2.-Sublimación	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.-Mecanismos de Evasión:	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.1.-Aislamiento	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.2.-Fantasías	135
5.12.9.4.1.1.1.2.2.3.-Supercompensación	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.4.-Negación	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.5.-Proyección	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.6.-Desplazamiento	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.7.-Regresión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.2.8.-Represión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.-Otras reacciones	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.1.Agresión	136
5.12.9.4.1.1.1.2.3.2. Depresión	137
5.13 Errores de ventas	138
5.13.1 Pensar como vendedor	138
5.13.2 No dar seguimiento	138
5.13.3 Buscar solo prospectos "Clientes"	139
5.13.4 Rehusarse a cultivar prospectos	139
5.13.5 Olvidarse de hacer crecer a los clientes	139
5.13.6 Desperdiciar el Tiempo Prospectando	140
5.13.7 Actuar como si fuera un privilegio para el cliente tratar con ellos	140
5.13.8 No tomarse el tiempo para pensar a largo plazo	140
5.13.9 Evitar tener espíritu de empresa	141
5.13.10 Evitar ser honesto con el cliente	141
6.-Trabajo de campo	
6.1 Resultados Encontrados	142
7.-Propuesta:	144
7.1.-Motívese	144
7.2.-Planee	145

7.4.-Sirva (servicio en las ventas)	146
8.-Conclusiones	147
9.-Bibliografia	149
10.-Apendices	150