

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

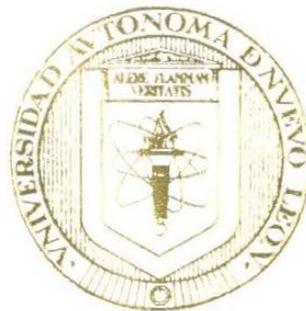
2002

.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

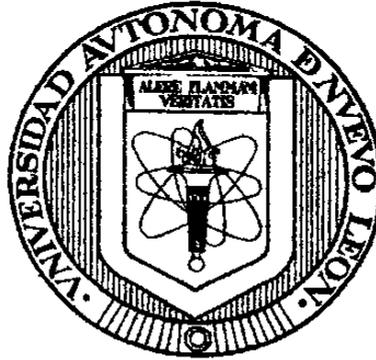
200

.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<br>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  |
| <br>   |     |
| 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<br>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 |
| <br>   |     |
| 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<br>Diferentes Métodos de Compensación | 112 |
| 5.11.4.1. Reconocimiento de la Importancia de los<br>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 |
| <br>   |     |
| 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 |
| <br>   |     |
| 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 |