

83



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

296400

RECURSOS HUMANOS:  
"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION  
PARA LA VENTA DE PRODUCTOS EN EL AREA  
OPERATIVA EN UNA INSTITUCION BANCARIA".

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIAM ESTHER ROA VITE

ASESOR: M.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

---

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, a ti dios te agradezco el que me permitas vivir y de disfrutar todo lo que tu me das.

A mi Mamá, por ser la persona que más admiro, a la mujer que no se deja vencer por nada.

A mi Padre, por preocuparse de que no me faltara nada.

A mi Esposo, por darme se amor, cariño y comprensión, por llenar mi vida de los mejores sueños e ilusiones y hacerlos realidad.

A mis Hermanos, Raúl y David, por cuidarme y apoyarme en todo momento.

A mi Universidad, por permitirme ser parte de ella abriéndome las puertas para conocer y prepararme cada día más.

A mi familia y amigos, gracias por estar siempre ahí.

---

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## PROTOCOLO DE INVESTIGACION

INTRODUCCION	1
--------------	---

## CAPITULO 1. ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes	3
1.2 Concepto	4
1.3 Elementos de las Organizaciones	5
1.3.1 Personas	5
1.3.2 Estructura	5
1.3.3 Tecnología	5
1.3.4 Medio ambiente	6
1.4 Complejidad de las organizaciones	6
1.5 Organizaciones formales e informales	7
1.6 Naturaleza de las organizaciones	8
1.7 Programas	9

## CAPITULO 2. MOTIVACION

2.1 Comportamiento de las personas	13
2.2 Suposición de la conducta humana	14
2.3 Diferencias individuales	16
2.4 Concepto de motivación	16
2.5 Complejidad de la motivación	17
2.6 motivadores	17
2.6.1 Diferencia entre motivación y satisfacción	18
2.7 Teorías de la motivación	18
2.7.1 Teoría de Maslow	19

---

2.7.2 Teoría de motivación e Higiene	21
2.7.3 Comparación de los modelos de Herzberg y Maslow	22
2.7.4 Teoría de la equidad	23
2.7.5 Modelo de las expectativas	23
2.7.6 Modelos de Porter y Lawler	25
2.7.7 Modelo de Robert n Ford.	27
2.7.8 Modelo de motivación en grupo	27
2.8 Modificación de la conducta	28
2.8.1 Condicionamiento operante	29
2.8.2 Modelo o extinción	29
2.8.3 Castigo	30
2.9 Programas de reforzamiento.	30

### **CAPITULO 3. EL VENDEDOR EXITOSO**

3.1 Concepto	33
3.2 Principios De La Venta	34
3.3 Reglas De La Venta	36
3.4. Pasos de la venta	39
3.5 Fases de la venta	42
3.6 Manejo de objeciones	43
3.6.1 Clasificación de objeciones	44
3.6.2 Objeciones sinceras	44
3.6.3 Normas de actitud ante las objeciones	45
3.6.4 Técnicas para desvanecer objeciones	46
3.7 Cualidades personales de los vendedores	48
3.8 Elementos útiles para una buena venta	49

---

## CAPITULO 4 SISTEMA FINANCIERO

4.1 Historia de la banca	52
4.2 Nacimiento de la banca en México	53
4.3 Sistema financiero en México	54
4.4 Nacionalización de la banca privada en México	55
4.5 Estructura actual del sistema financiero	57

### CASO PRACTICO

Antecedentes	60
Situación actual	62
Problemática	64
Diagnostico	65
Diagrama	68
Programa de motivación	69

CONCLUSIONES	73
--------------	----

BIBLIOGRAFIA	74
--------------	----



*PROTOCOLLO*

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el acudir a una institución bancaria, no solo es para realizar operaciones, como depósitos, pago de cheques; se acude también para adquirir un servicio extra, por ejemplo se puede contratar un seguro de vida, auto hogar, solicitar una tarjeta de crédito.

Estos beneficios están ahí, pero no todos los clientes que acuden a alguna sucursal conocen el abanico amplio de productos, es por esto que no acuden a recibir asesoría de algún ejecutivo de ventas.

De ahí que estas instituciones constituyen una estrategia para que su personal operativo (cajeros, supervisores) al tener un mayor acercamiento con el cliente sean ellos los que vendan los productos que ofrece la institución.

Y es precisamente aquí donde se origina el problema, ya que cuando se contrata al cajero, él no tiene en mente que va a ser una mas de sus actividades de la agenda de labores además que no recibe la capacitación en ventas, para poder así desarrollar las habilidades.

Otro factor importante es que las actividades del personal operativo implica el buen manejo de efectivo, esto en muchos casos crea inseguridad de realizar dos operaciones al mismo tiempo ,además por la gran afluencia de clientes y la presión de la misma institución de atender con rapidez y calidad, hace que el personal operativo tome un actitud negativa, provocando el no poder ofrecer la gama de productos con la que cuenta la institución y aun mas limitando su capacidad y desarrollo.

---

¿el diseño de un programa de motivación promoverá el incremento de las ventas en una institución bancaria?

---

## **OBJETIVO GENERAL**

Promover un cambio de actitud en el factor humano de una institución bancaria en el área operativa para vender exitosamente por medio de la motivación.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar las variables que generen la autoestima en el factor humano.
2. Proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades de ventas en el personal operativo para incrementar las ventas.
3. Inducir al personal al cambio de actitud para fortalecer las ventas en el área operativa.

---

## JUSTIFICACION

Debido a la competencia que se vive actualmente en las instituciones bancarias es importante que todo el personal de una sucursal conozca y tenga en mente que el negocio de tal son la venta de servicios, por tal motivo es necesario involucrar a todos los empleados a conocer los productos para poder así venderlos y lograr una permanencia en el mercado.

Hay empleados que no conocen y no tiene las herramientas para desarrollar sus habilidades de ofrecer y vender un producto, por lo cual es de vital importancia establecer los elementos que impulsen a un cambio positivo.

Es de mi interés de acuerdo a un programa inducir al empleado que desde su cambio de actitud este prepara para realizar la labor de venta, con esto las instituciones bancarias podrán contar con un personal especializado y motivado para realizar estas actividades.

---

## **HIPÓTESIS**

Si se genera un adecuado proceso de motivación, entonces, el personal operativo incrementara sus ventas.

---

## INTRODUCCION

Que difícil resulta enfrentarnos a los cambios constantes que tienen las instituciones bancarias, que un día tienes ciertas actividades y al otra ya hubo un cambio, casi siempre más trabajo para el empleado y sin alguna recompensa.

Por tal motivo en este trabajo se diseña un programa de motivación para vender productos bancarios en el área operativa. Si recordamos anteriormente el acudir a un banco a cambiar un cheque, el cajero solo se dedicaba a pagarlo, en la actualidad esto ha cambiado, ahora un cajero tiene que vender los productos de la institución financiera y sin algo a cambio.

En este trabajo se presenta un proceso de motivación que haga que el personal operativo genere una mayor productividad, es por esto que ha manera general y como marco teórico se presentara en el capitulo uno como se contemplan las organizaciones. pues son sistemas muy complejos que integran actividades humanas en donde se relacionan sentimientos, valores, actitudes. En el capitulo dos se analizarán las diferentes teorías de motivación y los enfoques de diferentes autores, para que sirvan de base logrando un ambiente adecuado para un buen proceso motivacional.

Otro punto importante que se tratará en el capitulo tres es el concepto de la venta, sus elementos, reglas, pasos, cualidades del vendedor y como manejar las objeciones a fin de no tener temor al enfrentarse a los clientes y a las exigencias que de la institución. Por ultimo en el capitulo cuatro se dará un panorama de la historia de la banca y el sistema financiero actual. Y todo con el fin de promover un cambio de actitud en el personal para que se vendan toda la gama de productos de la institución.



*CAPITULO  
UNO*

---

# CAPITULO I ORGANIZACIONES

## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

señalaba que así como había una mejor máquina, también había mejores maneras para que las personas trabajaran, empezando así a tomar importancia a tan importante recurso.

En la década de los 20'y Desde tiempos muy remotos el hombre ha trabajado en grupos para obtener un fin común, dando así el nacimiento de las organizaciones, pero con la llegada de la revolución industrial trae grandes cambios en la organización social, ya que se centraliza la producción y da origen a un sistema de fabricación y la especialización con la producción en serie, fue un gran avance en ese sentido sin embargo, se descuida las condiciones laborales del trabajador.

En 1800 Robert Owen, hace hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores mejorando condiciones de trabajo y limpieza.

Frederick W Taylor, conocido como el padre de la administración científica, despertó el interés por las personas en su ambiente de trabajo, 30' Elton Mayo y Roethlisberger concluyeron que una organización es un sistema social y un sistema tecnológico. El sistema social define los roles individuales y establecen normas que pueden ser diferentes a las de la organización formal.

El individuo es motivado no solo por incentivos económicos, sino por factores sociales y psicológicos muy diversos (creencias, sentimientos, actitudes).

---

En el año 1957 Douglas McGregor establece dos teorías la "x" la cual implica un método autocrático, es decir, que el gerente obliga y controla a los empleados, ya que los empleados les desagrada el trabajo, lo evitan, carecen de responsabilidad, deben de controlarlos, amenazarlos y castigarlos para realizar su trabajo. La teoría "y" es humanista y de apoyo, el nivel gerencial desarrolla y libera el potencial para alcanzar objetivos comunes. Los empleados trabajan de forma natural, tiene potencial, imaginación, creatividad e ingenio, se dirigen y controlan para lograr su objetivo.

Sin duda los primeros exponentes de la administración se enfocan en la conducta del ser humano y darle al trabajador mejores condiciones laborales.

## 1.2 CONCEPTO

Organizaciones: es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo u objetivos comunes.<sup>1</sup>

Organizaciones: la organización implica actividades estructurales e integrales; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.<sup>2</sup>

Organizaciones: el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la jerarquías, disposición,

---

<sup>1</sup> JAMES L. GIBSON; John M. Ivancevich; James H. Dommelly Jr. Las Organizaciones, 8ª edición, McGraw Hill, México 1997.

<sup>2</sup> FREMONT E. KAST; James E. Rosenzweig, Administración de las Organizaciones 4ª edición, McGraw Hill, México, 1998. <sup>3</sup> MÜNCH GALINDO, LOURDES, Fundamentos de la administración. México, Trillas, 1984. Pág. 108 y 109

---

correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.<sup>3</sup>

Por lo tanto, las organizaciones son un grupo de personas que trabajan en forma conjunta para lograr un objetivo, empleando los elementos como estructura, tecnología y medio ambiente.

### **1.3 ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **1.3.1 Personas**

Conforman el sistema social interno de la organización que esta compuesto por individuos y grupos, son seres pensantes vivientes y con sentimientos. Las organizaciones están para servir a las personas y no para que estas sirvan a las organizaciones.

#### **1.3.2 Estructura**

Son las relaciones oficiales de las personas dentro de las organizaciones, esta establece la disposición, correlación, jerarquías para lograr autoridad y responsabilidad(poder y deberes)

#### **1.3.3 La tecnología**

Es el conjunto de instrumentos procedimientos y métodos que mejoran los recursos físicos y económicos con que trabajan las personas, esta permite que se

---

---

realice mayor cantidad y calidad en el trabajo, aunque restringe a las personas en algunos aspectos.

#### 1.3.4 Medio ambiente

Es el ambiente exterior, conformado por miles de elementos, que hay que tomar en cuenta para comprender el comportamiento humano en la organización.

Todo esto nos lleva a decir que en las organizaciones están compuestas por un grupo de personas que tienen un objetivo y para lograrlo tienen que relacionarse en una forma estructural apoyándose de la tecnología y considerar que fuera de la organización existen elementos que influyen positiva o negativamente en la conducta del ser humano.

### 1.4 COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas complejos, ya que se integran de actividades humanas, personalidades, normas, valores, actitudes.

Las grandes organizaciones que prestan un servicio, poseen ciertas características, como son:

**Complejidad.** Las grandes organizaciones dependen de muchos intermediarios para operar y lo hacen por medio de ellos.

**Estructura jerárquica.** Constituyen un nivel sobre el otro, formando múltiples sistemas y subsistemas.

---

· Anonimato. Lo importante es que la actividad sea ejecutada, no importar quien.

Rutinas patronizadas. Para operar canales de comunicación, las grandes organizaciones presentan la tendencia a desarrollar grupos informales, cara a cara dentro de ellas.

Estructuras personalizadas y no oficiales. Constituyen la organización informal, que tienen mas poder y eficiencia que las estructuras formales.

Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Aquí se tiende a separar las líneas de autoridad formal que aquellas de competencia profesional o técnica. Por otro lado, con frecuencia necesitan de un esquema extrafoemal de interdependencia poder habilidad para mantener sus principios en orden.

## **1.5 ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES**

Las organizaciones no son completamente formales o informales, no pueden llegar a un extremo totalmente, una puede tener cierta característica del otro tipo de organización.

La organización formal tiene una estructura bien definida, se relaciona con términos autoridad, poder, subordinación, y responsabilidad. Los cargos son específicos para cada miembro y hay una jerarquización de objetivos. La participación de los integrantes es constante y dentro de un tiempo específico.

La organización informal es poco organizada, flexible, mal definida y espontanea, la participación de sus integrantes puede ser inconsistente o

---

consistente y es difícil determinar que tiempo una persona va a ser miembro de la organización. Las relaciones entre los miembros y los objetivos de la organización es inespecificada.

Una organización informal puede convertirse en formal, cuando sus relaciones y actividades sean definidas y estructuradas.

## **1.6 NATURALEZA DE LAS PERSONAS**

### **Diferencias individuales**

Las personas serán parecidas pero no iguales, son diferentes a las demás, esto nos lleva a decir que para que la motivación sea mas notable esta debe de tratarse en forma distinta.

### **La persona como un todo**

Las personas forman partes de diversas organizaciones y realizan otras actividades fuera de la empresa. Se debe de emplear al ser humano por completo y no por ciertas características. El empleado no se puede separar de su vida laboral, emociones y condiciones físicas. Por tal motivo es muy difícil decir que los problemas del trabajo se queden en el trabajo y los personales en la casa.

---

El valor de la persona

Las personas deben de tratarse de forma distinta pues desean ser tratada con respeto y dignidad, son merecedoras de respeto y reconocimiento por sus aspiraciones y habilidades.

## 1.7 PROGRAMAS

Concepto. Es un esquema en donde se establecen, la secuencia de actividades específicas que se deberán de realizar para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los eventos en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o puede ser una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento.

1 Identificar y determinar las actividades comprendidas.

2 Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.

3 Interrelacionar las actividades.

4 Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración así como los recursos necesarios.

---

### 1.7.1 Clasificación

**Tácticos.** Son aquellos que establecen únicamente para una área de actividad.

**Operativos.** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Se puede decir que un programa operativo es mucho más específico que el táctico, la función de este último consiste en establecer el programa de un área de actividad, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

### 1.7.2 Importancia de los programas

1 Suministran información e indican el estado de avance de actividades.

2 Mantienen el orden de actividades, sirviendo como herramientas de control.

3 Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que determina un programa para cada centro de responsabilidad.

4 Determinan los recursos que se necesitan.

5 Disminuye costos.

6 Orienta a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente.

---

7 Determinan tiempo de iniciación y terminación de actividades.

8 Se incluyen actividades que son necesarias.

9 Evitan duplicidad de esfuerzos.

### 1.7.3 Lineamientos para elaborar programas

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa, tanto aquellos que intervendrán en la ejecución.

2. La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben de estar relacionados con las posibilidades de la empresa.

3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos los que estén involucrados en el mismo.

4. Deben ser factibles.

5. Evitar que los programas se contrapongan entre sí.

6. Deben de establecerse en escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión.

8. Debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo considerar las consecuencias que operarán en el futuro.



*CAPITULO*  
*DOS*

---

## **CAPITULO 2 MOTIVACION**

Como ya se menciona las organizaciones están integradas por individuos, que son parte importante en la teoría de la organización. Los procesos psicológicos, percepción, cognición y motivación, ayudan para que la gente desarrolle su personalidad.

El comportamiento es una forma de actuar, es decir son formas de conducta que utiliza un individuo para realizar sus actividades. El deseo de comportarse en determinada forma no se puede satisfacer si no se están presentes ciertas capacidades anatómicas y fisiológicas, de igual forma, la capacidad anatómica y fisiológica para determinar sus actividad no garantiza su ocurrencia.

El proceso del comportamiento es similar para todos los individuos, aunque los patrones de conducta pueden variar, el proceso mediante el cual ocurre es fundamental.

### **2.1 COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

#### **1 Características personales**

Las actitudes, percepciones, personalidad, valores, principios y rendimiento personal son de gran importancia conocerlas ya que nos da conocimientos de las características de los empleados para actuar basándose en ellos.

---

## 2 Motivación personal

La motivación es algo tan complejo, ya que es personal, pues es algo que nos mueve internamente, es diferente entre una persona y otra, es por eso que es muy difícil establecer una teoría.

## 3 Premios y evaluación

Una de las cosas que más influyen sobre el rendimiento personal es el sistema de premios implantados en las organizaciones, también sirve para emplear personas con talento. La evaluación de rendimiento, los salarios, las mejoras salariales, son aspectos importantes del sistema de premios de la organización.

## 4 Estrés.

Este es una consecuencia de la interacción entre el trabajo y el trabajador, el estrés se manifiesta a través de síntomas como el insomnio, el sudor excesivo, el nerviosismo y la irritabilidad. Existen personas que responden de forma positiva e incrementan su motivación y compromiso de finalizar el trabajo. Otras personas responden menos deseable, recurriendo al alcohol o las drogas.

## 2.2 SUPOSICIONES DE LA CONDUCTA HUMANA

Los seres humanos son muy similares en su anatomía y fisiología, si existen diferencias como en la raza, en cambio en los procesos psicológicos hay más diferencias individuales.

---

Los patrones de conducta pueden variar, el proceso mediante el cual ocurren es fundamental para todos los individuos.

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad de comportamiento el medio ambiente influye en el comportamiento de las personas, es decir el comportamiento es causado por estímulos internos y externos.
- El comportamiento es motivado. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino siempre está orientado a un objetivo.
- El comportamiento está orientado por objetivos. Existe siempre un impulso para designar el motivo de comportamiento.

Estas suposiciones están relacionadas, si estas suposiciones son válidas entonces la conducta no puede ser espontánea y carece de objetivos. Debe haber una meta, sea implícita o explícita. La conducta hacia las metas se genera en relación a estímulos: toda conducta es causada.<sup>1</sup>

Un estímulo se filtra a través de deseos y necesidades la falta de comida causa hambre y produce un comportamiento, como obtener una comida, si la meta se alcanza, el comportamiento actual se termina y el individuo dirige su atención a un plato con comida hasta que satisfaga esa necesidad en particular. La conducta del ser humano puede variar.

---

<sup>1</sup> Kast E. Fremont. Administración de las Organizaciones. 4ta. Ed., McGraw Hill, México, 1998. Pág.293.

---

## 2.3 DIFERENCIAS INDIVIDUALES

### 2.3.1 Percepción

Es el punto de vista que el individuo tiene de lo que lo rodea, a gente se comporta por lo que sabe y no por lo que es.

### 2.3.2 Cognación

Es aquello que los individuos saben de ellos mismos y del mundo, estos sistemas se desarrollan a través del proceso cognoscitivo, que incluye la percepción, imaginación pensamiento razonamiento y toma de decisiones, entre mas se conozca el sistema cognoscitivo de la gente, mas se predecirá su comportamiento.

## 2.4 CONCEPTO

Motivación es un termino general que se aplica en toda clase de impulsos, necesidades, deseos y fuerzas similares.<sup>2</sup>

En su acepción mas sencilla significa mover, conducir impulsar a la acción.<sup>3</sup>

Un motivo es el que impulsa a una persona a actuar en una determinada forma, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Koontz Harold. Elementos de Administración. 4ta. Ed., McGraw Hill, México, 1991. Pag 340.

<sup>3</sup> Munch Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª ed., Trillas, México, 1984. Pag.156.

<sup>4</sup> Kast E. Fremont. Administración de las Organizaciones. 4ta. Ed., McGraw Hill, México, 1998. Pag.297.

---

Desde mi punto de vista la motivación es aquel estímulo interno que nos mueve e impulsa a la satisfacción de alguna necesidades.

Hay tres impulsos dentro de una persona:

1. Impulso para iniciar acción sobre una tarea.
2. impulso para poner es esfuerzo suficiente en una tarea.
3. La persistencia para realizar un esfuerzo durante un lapso suficiente para cumplir o superar lo objetivos.

## **2.5 COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN**

Los motivos de una persona pueden ser lo bastante complejos y con frecuencia contradictorios. Un individuo puede estar motivado de bienes y servicios económicos, como por ejemplo comprar casa y a su vez estos deseos pueden ser complejos, como el querer comprar un casa grande o nueva. A su vez una persona puede querer, estatus, la sensación de realización o descanso.

## **2.6 MOTIVADORES**

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a desempeñarse. Las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son recompensas o incentivos identificas que agudizan el impulso para satisfacer estos deseos.

---

Por lo tanto, los motivadores son los medios mediante los cuales se puede conciliar necesidades. Estos incluyen realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad y progreso.

### **2.6.1 Diferencia entre motivación y satisfacción.**

Es importante resaltar la diferencia, como ya se mencionó la motivación y el esfuerzo para satisfacer un deseo, el impulso hacia un resultado. La satisfacción es el placer que se siente cuando se satisface un deseo, el resultado.

## **2.7 TEORIAS DE LA MOTIVACION**

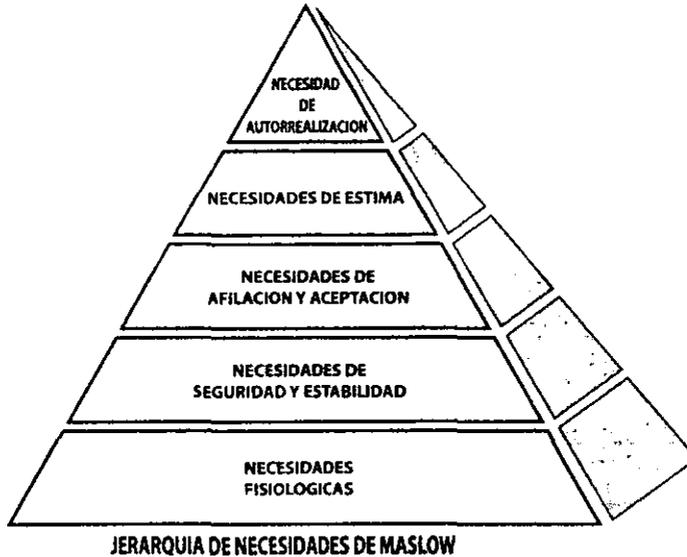
Estas tratan de especificar lo que impulsa a la conducta, hay diferentes nombres para mencionarlas, pero la relación que existe estas tratan de explicar la conducta con bases, en procesos internos, existen tres corrientes importantes:

Hay ciertas funciones que se producen sin motivación pero casi toda la conducta es motivada o provocada.

Se puede decir que los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, por lo tanto son internos. Las necesidades crean tensión que se modifican mediante la cultura de la persona para dirigir ciertos deseos, esos deseos se interpretan por medio de incentivos positivos y negativos y la percepción que el individuo tenía del medio ambiente de tal forma, que se produce una secuencia de motivación y acción.

---

### 2.7.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow



La teoría de Abraham Maslow, hace hincapié en una jerarquía en la que ciertas necesidades superiores se activan a medida de que se satisfacen determinadas necesidades inferiores. El menciona cinco necesidades que están relacionadas entre si y colocadas en una jerarquía, Maslow señala, " las necesidades de los niveles inferiores nunca se satisfacen completamente, recurren periódicamente y si se restringe su satisfacción durante determinado lapso se convierten en factores extremadamente potenciales como motivadores ".

---

## BASICAS (orden inferior)

Fisiológicas .- Hambre, sed, ciclo de actividad sueño, actividad sexual y evacuación.

Seguridad.- Protección contra peligros, amenazas y privaciones.

Social.- Asociaciones con otros, pertenencia a grupos, dar o recibir afecto y amistad.

Estima.- Respeto por si mismo, respeto por otros, y necesidades de ego a nivel social.

## CRECIMIENTO (alto orden)

Autorrealización.- Alcanzar potencial de uno mismo al máximo desarrollo, creatividad y expresión.

Es importante señalar que las necesidades no siempre deben de estar satisfechas al 100% para que se active una segunda, puede haber una combinación relativa y variar: las necesidades de autoseguridad son determinantes los dos primeros años de vida, en tanto que la necesidad social, de estima y autorrealización se toman más importante en tanto que la gente madura.

Cuando la gente a cubierto sus cuatro necesidades básicas , es cuando se sienten motivadas por la necesidad del crecimiento, Maslow lo representa gráficamente a través de una pirámide.

---

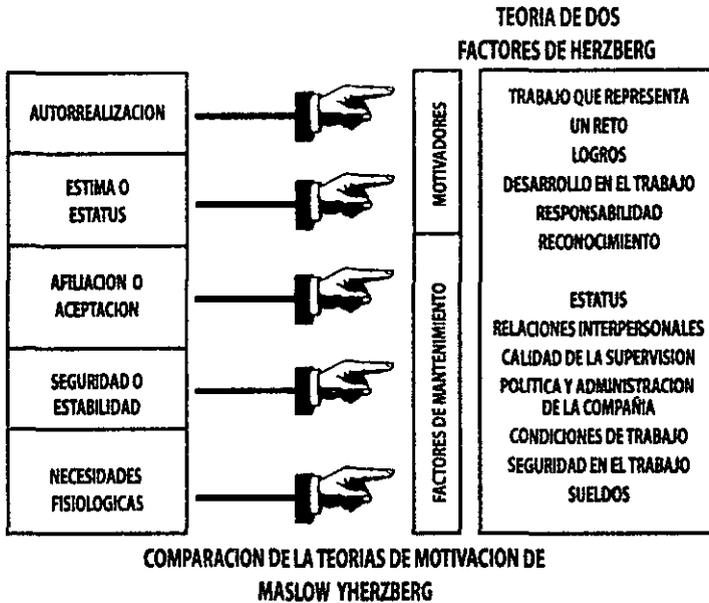
Las necesidades de orden inferior se satisfacen primordialmente por medio de recompensas económicas, la gente gana dinero para comprar satisfacciones para sus necesidades fisiológicas y de seguridad y las de alto orden se satisfacen primordialmente por recompensas psicológicas y sociales.

### 2.7.2 Teoría de la motivación e higiene

Herzberg desarrollo un modelo de dos factores para la motivación, estas se enfocaban a que el ser humano tenia necesidades de evitar el dolor físico y carencias de necesidades de crecer psicológicamente .

Factores de higiene o mantenimientos. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, tales como el tipo de administración vigente el la empresa, sus políticas, supervisión, relaciones interpersonales condiciones de trabaja y salarios etc.

### 2.7.3 Comparación de los modelos de Herzberg y Maslow



Maslow se concentra en las necesidades de las personas en si, tanto que Herzberg dirige su atención a las condiciones de trabajo para la satisfacción de

---

las necesidades, el modelo de Herzberg afirma que en una sociedad moderna, muchos trabajadores han satisfecho sus necesidades básicas de modo que ahora se sienten motivados primordialmente por las de orden más elevado, las de menor orden ya no son fuerzas impulsoras y decididas que deben cuidar el empleado, sino más bien limitarse a mantenerlas en el nivel presente del progreso.

Por lo tanto la motivación correcta depende de la condición especial de cada circunstancia.

#### 2.7.4. Teoría de la equidad

Uno de los factores más importantes de esta teoría, es como las personas perciben como justa la estructura de recompensas, como su nombre lo indica esta se relaciona con los juicios subjetivos de las personas sobre lo equitativo de la recompensa que obtiene, con relación los insumos, como los factores de esfuerzo, experiencia y educación etc., en comparación de la recompensa de otros.

#### 2.7.5 Modelo de las expectativas (como motivar a los empleados)

Un planteamiento muy difundido por la motivación es el modelo de las expectativas, elaborado por Víctor H. Vroom y basado en el trabajo inicial de otros investigadores, el explica que la motivación es el producto de multiplicar la intensidad con lo que una persona desee algo por el cálculo de la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo.

---

Valencia X expectativas = motivación

**Valencia:** Es la fuerza de la preferencia que tiene una persona por un resultado en relación con otros. Se trata de una expresión de la magnitud del deseo que siente una persona por alcanzar una meta. La valencia brota del interior de cada empleado como una expresión condicionada por la experiencia, de modo que varía de un empleado a otro.

**Expectativas:** Es la fuerza de convicción de que un acto irá seguido de un resultado correcto. Representa el juicio del empleado sobre la probabilidad de lograr un resultado que lo llevará a otro.

**Motivación:** Es el producto de multiplicar valencia por expectativa y se define como la fuerza del impulso que conduce a una acción.

El modelo de las expectativas sugiere que, las personas se den cuenta de que tipos de recompensas valúan en mayor grado que otras. La experiencia permite que las personas desarrollen estimaciones o cálculos de las probabilidades que de una cierta calidad de desempeño o actuación conducirá a un resultado que desean, la conexión posible entre estos y su desempeño, el empleado desarrollara un impulso de acción denominado motivación.

Un aspecto importante es que los empleado a menudo siente incertidumbre sobre los resultados, pues no se tiene la certeza del resultado de la acción que se siguió. Por ejemplo, hay un resultado primario, que se obtiene directamente de la acción, un empleado que recibe mayor preparación recibirá el resultado primario de un ascenso y el pago adicional, luego se obtiene el resultado secundario el

---

ascenso le confiere una mejor posición y mayor reconocimiento de sus compañeros.

Por otro lado la expectativa depende de la perspectiva que tenga el empleado con respecto a la conexión entre su esfuerzo y el resultado, por tal motivo un incentivo simple y directo motiva con mayor fuerza pues puede entender e imaginar lo cual involucra una mayor expectativa.

Como ya se menciono anteriormente, la motivación es el producto de multiplicar valencia por expectativa.

El impulso es el que anima al empleado a realizar un esfuerzo más dedicado para obtener una mejor capacitación, estos esfuerzos conducen a una serie de resultados primarios y secundario, cuando los resultados son favorables el empleado debe de estar más satisfecho y en más probable que se vuelva a sentir motivado posteriormente.

En resumen el modelo de expectativas, nos dice que para motivar que solo hay dos cosas por hacer:

1 Incrementar el valor positivo de los resultados aumentando las recompensas

2 Reforzar la conexión entre el trabajo y los resultados

#### 2.5.6 Modelo de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III, crearon un modelo más completo de la motivación, elaborado en gran parte en base a la teoría de las expectativas.

La cantidad del esfuerzo (la fortaleza de la motivación y de la energía

---

aplicada ) depende del valor de una recompensa más la cantidad de la energía que la persona cree que requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. Así, el esfuerzo percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa reciben también la influencia del historial de desempeño real, por ejemplo, una persona que sabe que puede hacer un trabajo o si ya lo ha hecho, tiene una mejor evaluación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir la recompensa.

El desempeño real en el trabajo queda determinado principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tienen gran influencia sobre el mismo la capacidad de la persona para hacer el trabajo y su percepción del cual es la tarea requerida (el grado en el cual las personas comprenden sus metas). A su vez se piensa que el desempeño conduce a las recompensas intrínsecas, como puede ser la sensación de logro de realización, y recompensas extrínsecas, como las condiciones de trabajo y la posición social. Estas recompensas, moderadas que la persona considera como equitativo, conducen a la satisfacción.

Hay que remarcar, que el desempeño influye también sobre lo que se consideran recompensas equitativas y lo que la persona considera una recompensa justa por el esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción obtenida, de tal manera que, la satisfacción influirá sobre el valor real de las recompensas.

Por lo tanto, el administrador debe evaluar la estructura de las recompensas y que mediante la planeación cuidadosa, la administración por objetivos y la definición clara de los deberes y responsabilidades mediante una buena estructura de organización, el sistema esfuerzo – desempeño – recompensa – satisfacción se puede integrar en todo un sistema de administración.

---

### 2.7.7 Modelo de Robert N. Ford "máxima motivación laboral"

- 1 Permita a los empleados conocer cuales son los objetivos de la organización.
- 2 Dar a saber cual es el desempeño de su segmento con respecto al propósito y a los objetivos.
3. Inícielos en una parte del segmento.
4. Permítales tener control máximo sobre lo que hacen.
5. Déjelos realizar tanto como puedan la tarea de lograr el propósito del segmento de negocio.
6. Organice unidades de trabajo o minigrupos de empleados que se apoyen entre si.
7. Ofrezca a los empleados una gran cantidad de retroalimentación de cómo están haciendo su trabajo.
8. Tolere el ingreso de apoyo para obtener información y asesoría.
9. Permítales el acceso al jefe para obtener conocimiento y apoyo.

### 2.7.8 Modelo de motivación en grupo

Para motivar aun grupo es importante considerar ciertos factores como:

---

Espíritu de equipo. Es sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes , aumenta la productividad del empleado.

Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que en este se autorrealizará con la obtención de los objetivos.

Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo y a los objetivos de la empresa, mediante la participación activa en las decisiones.

Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implementación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promuevan la eficiencia del personal.

Eliminación de practicas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes practicas: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuata los conflictos y los cambios súbitos.

## **2.8 MODIFICACION DE LA CONDUCTA**

Los modelos de motivación antes mencionados se conocen como teorías cognoscitivas de motivación, porque se basan en el pensamiento y en el sentimiento. Estos se relacionan con el yo interno de una persona y el perspectiva que esta tiene del mundo.

---

La dificultad que se encuentra en los modelos cognoscitivos de la motivación es que no se puede someter a una medición y observación científica. Existen modelos para manejarlos científicamente, como es el de la modificación de la conducta, quien su precursor fue B.F. Skinner, esta se elaboro con base a la teoría del aprendizaje, la cual dice que la modificación de la conducta se basa en el concepto de que esta depende de sus consecuencias.

### 2.8.1 Condicionamiento operante

La modificación de la conducta se logra a través de condicionamiento operante, que es un tipo de esfuerzo para modificar la conducta a través de sus consecuencias. Si la conducta para un empleado es favorable para un empleado, se reforzara la tendencia a repetir dicha conducta. Por el contrario si son desfavorables, se debilitara la tendencia a repetirla.

Por lo tanto, comportamiento se refuerza por medio de un refuerzo positivo, este proporciona una consecuencia favorable que alienta a la repetición. En el refuerzo negativo ocurre cuando el comportamiento va acompañado por la supresión de una consecuencia no favorable.

### 2.8.2 Modelo

El modelo ocurre cuando se aplican refuerzos sucesivos a medida de que la persona se acerque a la conducta deseada, aun si no se ha producido un comportamiento correcto, este se alienta dando refuerzos por la conducta que se esta encausando en la dirección conveniente.

---

### 2.8.3. Castigo o extinción

Aunque un castigo puede ser necesario para desalentar una conducta desacostumbradamente indeseable, no es una practica muy satisfactoria para la motivación, ya que una de las desventajas, es que desalienta una conducta indeseable y no impulsa aun comportamiento deseable. Las personas que reciben un castigo suele sentirse confundidas al no saber que aspecto de su conducta es la que se esta castigando, y es probable que este desalentando algunos de sus comportamientos deseables.

## 2.9 PROGRAMAS DE REFUERZO

El refuerzo puede ser continuo o parcial. El refuerzo continuo se produce por cuando por cada actuación correcta del empleado se concede un esfuerzo, este puede alentar un aprendizaje rápido, pero en la practica es raro que se pueda recompensar al empleado por cada conducta correcta.

El refuerzo parcial es cuando se refuerza parte del comportamiento adecuado. El aprendizaje es más lento, pero su característica es que el aprendizaje tiene a retenerse durante más tiempo.

Existen cuatro clases de programas de refuerzo parcial, cada uno ofrece una variedad de métodos para reforzar.

---

### **Intervalo fijo.**

Este ofrece un refuerzo después de que transcurre un periodo de tiempo definido. Por ejemplo, el pago de un cheque que se recibe cada dos semanas, excepto en circunstancias extraordinarias, los empleados tienen la certeza que el cheque llegara el día determinando cada dos semanas.

### **Intervalo variable.**

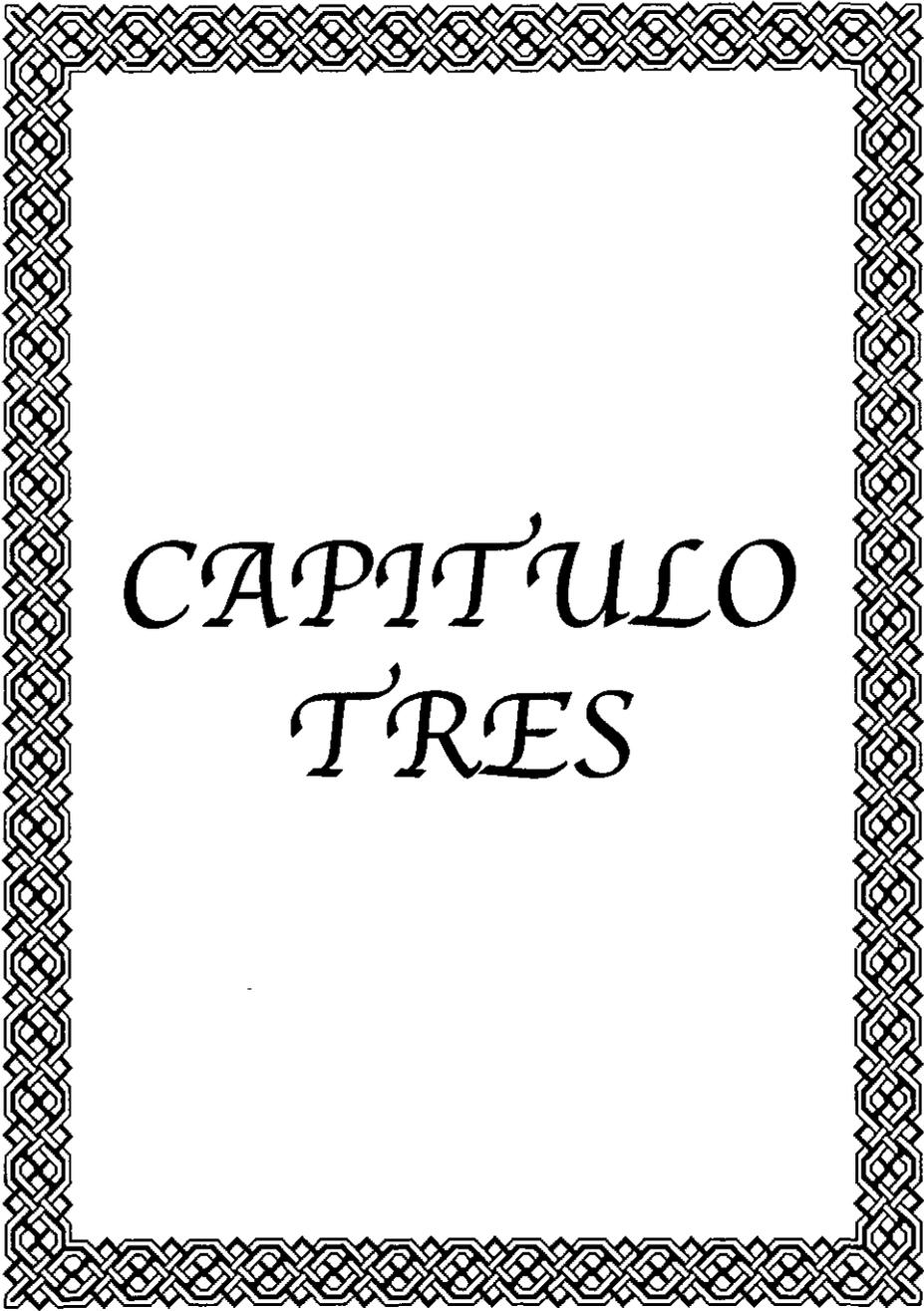
Estos ofrecen refuerzo después de que transcurren periodos diferentes de tiempo. Por lo general las variaciones se agrupan en función de algún periodo de refuerzo que sirve como meta o promedio. Un ejemplo es, la norma que se lleva en una empresa para las inspecciones de seguridad de cada departamento, cuatro veces al año con el fin de impulsar que se obedezca el reglamento de seguridad. Las inspecciones se hacen de manera aleatoria de manera que los intervalos son variables.

### **Razón fija.**

Consiste en ofrecer refuerzos después de obtener ciertos números de respuestas correctas. Por ejemplo el pago de primas de ventas después de vender cierto numero de productos grandes.

### **Razón variable.**

Es un esfuerzo que se da después de un numero variable de respuestas correctas.



*CAPITULO  
TRES*

---

## **CAPITULO 3 EL VENDEDOR EXITOSO**

La venta es una función trascendental, que a través de ella se cumple uno de los propósitos de una institución. De nada sirve tener excelentes bienes y servicios si no se venden.

Por tal motivo es importante que se reconozca a la fuerza de ventas, pues, esta es el puente que pone en contacto al cliente con los productos que necesita o desea.

Es necesario que se conozca el concepto, principio, reglas y elementos para tener un panorama más amplio de lo que vender.

### **3.1 CONCEPTO**

Vender es el arte de persuadir a otra persona a hacer algo sin tener que ejercer sobre ella un poder directo para obligarla a hacerlo.<sup>1</sup>

En las ventas la persuasión es un elemento clave, con lo que se hacen operaciones comerciales cotidianas, siempre tratamos que los demás hagan lo que queremos.

Es el proceso personal o impersonal de persuadir o inducir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o un servicio o actuar favorablemente respecto a un idea que tiene significado comercial para el vendedor.

---

---

## 3.2 PRINCIPIOS BASICOS DE LA VENTA

### 3.2.1 El rechazo proviene del temor, y éste de la ignorancia.

El hombre le teme a lo que no entiende y por lo tanto rechaza lo que le teme. Por lo tanto es lógico y natural, que al principio de toda entrevista de venta, comience con uno o varios no. Si le cliente dice no como expresión de rechazo es porque no conoce aun nuestro producto, ignora los beneficios y servicios que puede obtener del producto, por eso se dice que el profesionista de la venta es un educador.

Con el acierto la sugerencia y la amenidad, debe desvanecer progresivamente la ignorancia del prospecto, para que así puedan desvanecer sus temores y prejuicios y con ello se evite el rechazo, por lo tanto no hay que molestarse por las negativas de los prospectos en las iniciaciones de operación y no aceptarlo como algo negativo, debe tomarse como una reacción natural, pues el primer principio básico de la venta y con toda calma y profesionalismo, explicar, aclarar, enseñar.

### 3.2.2. El contradecir y convencer se excluyen.

Donde hay contradicción, no puede haber convicción. El fin y el objetivo del vendedor es convencer a su prospecto de la bondad del producto o servicio y de persuadirlo de la conveniencia de su compra, por eso se debe de evitar el contradecir , enfrentar, discutir, al cliente.

---

Claro que no con esto el cliente va aceptar nuestras ideas, ya que la función del vendedor es eliminar del prospecto las ideas confusas. El vendedor debe de cambiar las objeciones e ideas obstaculizantes, por las que pueden crear actitudes mas abiertas.

Es una realidad psicológica que la contradicción provoca una reacción de autodefensa. Toda contradicción violenta, imperativa afirma más las ideas y el vendedor debe tener siempre en la mente que su función es, " ganar la venta y no la discusión".

Hay un ley de Brentano Frank que dice " Toda idea que se produce o penetra en la mente, da origen a ideas del mismo tipo " y " toda idea que se crea o penetra en la mente, tiende a convertirse en acción ".

En consecuencia, toda actitud de controversia, de oposición, de discusión va creando en la mente del prospecto ideas del mismo tipo, afirmando la primera ley. Por otra parte las ideas negativas, de oposición, creadas o reafirmadas van a tender a plasmarse en la segunda ley.

El prospecto puede estar equivocado total o parcialmente, pero no lo admitirá, ante necesita salvar su prestigio y mantener su posición , por eso el vendedor debe de adaptarse a él, para convencerlo y persuadirlo desde su mismo punto de vista.

La actividad de la venta es convencer debe evitarse actitudes de disputa o contradicción, a las que hay que sustituir con tacto y habilidad por suaves acciones de persuasión.

---

### 3.2.3 El hombre es eminentemente egoísta.

Nuestros pensamientos, nuestros gustos, nuestras necesidades, nuestros intereses, nuestros deseos, son el eje del cual gira nuestro mundo. Estas verdades palpables, nos señalan el tercer principio básico de la venta. Par no herir el egocentrismo del prospecto y tomar a este a nuestro favor, hablémosle fundamentalmente de sus intereses y propósitos jamas de los nuestros.

Hable siempre al prospecto de los beneficios y servicios que nuestra oferta va a proporcionarle, en relación con sus necesidades y gustos o conveniencias.

Nunca hablemos al prospecto de nuestros deseos o necesidades de hacer la venta.

El hombre es fundamentalmente egocéntrico, hay que tener presente los intereses, deseos, temores del prospecto, anteponiéndolos a cualquier otra consideración personal, del producto o de la empresa.

### **3.3 REGLAS FUNDAMENTALES DE LA VENTA**

En necesario que si se quiere lograr una ventas se consideren estos preceptos, pues, son bases con las que siempre tiene que trabajar si se quiere tener una venta exitosa.

---

## 1ª. Antes de convencer este convencido

Nuestras ideas se reflejan a través de expresiones corporales de, nuestra mirada y como dice el refrán " la cara es el espejo del alma y los ojos las ventanas de la intención".

La falta de convicción y concordancia entre nuestras íntimas ideas y nuestra palabra, hace que a través de nuestra expresión de la mirada se percatan que el vendedor no cree en lo que esta diciendo.

Es pues, indispensable que el vendedor este plenamente convencido de lo que dice, ya que solo así su expresión , su entusiasmo y ardor convertirán la lógica fría de sus argumentos en algo cálido que se transmite , y se comunica contagiando convicción y persuasión.

El vendedor debe estar convencido de la bondad del producto, de la posición y de la ética de la empresa. Si el vendedor realiza su actividad sólo como una carga de la vida, se refiere al producto sin creer en el , sino como un medio de obtener una comisión , pero en el cual no cree, no solo no venderá o sus ventas serán precarias y tendrá una íntima sensación de frustración.

## 2ª. Diga siempre la verdad

Cuando un prospecto presenta una objeción cuya contestación ignoramos , es muy peligroso inventarla en ese momento, los titubeos no solo se ven reflejados a través de la expresión oral, sino a través de la mirada, la mímica, etc., estarán informando la ignorancia y es peor un intento de engaño. Cuando se ignora una respuesta, es preferible decir "no se ". "este punto no lo tengo muy claro, pero voy a consultarlo"

---

Cuando el vendedor intenta contestar con improvisaciones y aproximaciones, le falta consistencia, ética y veracidad se hará notorio, y el prospecto perderá la confianza, no solo en relación al momento y la pregunta concreta, sino ya no creerá lo que antes se le dijo.

### 3ª Dramatice la oferta

Hay que buscar efectos dramáticos en la entrevista de la venta, porque estos influyen en la mente del prospecto, dando más fuerzas a las sugerencias.

El vendedor emplea modulaciones de voz, acordes con la importancia, el sentido y el momento, en relación con la idea que se está expresando. También los ademanes y las frases caben en la dramatización de la venta.

### 4ª Limite la atención a un solo tema

La atención no puede proyectarse a dos puntos, a dos situaciones o a dos ideas al mismo tiempo.

El vendedor debe lograr que la atención del prospecto se concentre en cada uno de los puntos de la oferta, dando a conocer desde lo general hasta el detalle. Se deberá estudiar, si se le puede mostrar uno o todos los productos al prospecto, o enfocarse exclusivamente a uno.

---

5ª. Si no se puede explicar y demostrar el porque

No se debe de hacer ninguna afirmación. Si el vendedor tiene en la mente el porque de cada afirmación, se debe formular la frase "esto le conviene porque..." tratando de adelantarse a sus dudas y objeciones y neutralizándolas antes de que aparezcan.

Si la palabra porque se emplea en forma interrogativa, servirá para identificar y desvanecer objeciones, si se utiliza en forma afirmativa reafirmará los beneficios o ventajas del producto, evitando la aparición de las dudas.

6ª. De preferencia a la argumentación visual

La demostración objetiva, gráfica, escrita o dibujada, se entiende mas y se retiene por mas tiempo, que la que entra por vía auditiva. De ahí que el vendedor, no debe fiarse solo de la palabra, por brillante y convincente que esta sea, sino que se debe reforzar la argumentación y actuación con imágenes visuales.

### **3.4 PASOS DE LA VENTA**

Sin duda para lograr la venta hay que seguir estos pasos, pues nos permiten que una acción nos lleve a otra, es todo un proceso que tiene como fin el cierre de la venta.

---

## 1. Presentación

Es el momento de crear en el prospecto una imprescindible curiosidad, las primeras palabras y segundos de la venta debe de ir dirigidos a provocar curiosidad, para obtener la curiosidad del prospecto.

## 2. Atención

Es el momento de crear en el prospecto una actitud receptiva, que le permita atender, entender y asimilar los argumentos y explicaciones de la oferta.

El objetivo de este paso es prepara al prospecto para que reciba adecuadamente los pasos y actividades subsecuentes que constituyen una realidad en la parte dinámica en la operación de ventas.

Por lo tanto es importante, llamar la atención del candidato. Esto se puede lograr presentándonos y utilizando nuestro nombre completo y llamando al cliente por el suyo.

## 3. Interés

Es el momento de la presentación inteligente de los argumentos de ventas.

El vendedor, iniciara la exposición de ideas, beneficios y servicios en relación con el satisfactor, objeto de la entrevista. El vendedor debe despertar su interés a través de un ofrecimiento.

## 4. Convicción.

---

Consiste en la presentación de pruebas, hechos y demostraciones que corroboren las afirmaciones de la argumentación presentada.

Como ya se menciona anteriormente, si un vendedor hace una afirmación y no demuestra el porque, no da prueba a su veracidad y contabilidad, despierta dudas y desconfianza en la mente del prospecto.

Si la convicción se mantiene y aumenta se convierte en deseo.

#### 5. Deseo.

Aquí es el momento de manejar las motivaciones del prospecto para actuar en consecuencia, mediante el empleo de resortes de venta, para crear el deseo de posesión o disfrute de una oferta.

Una cosa es estar convencido de la bondad de un producto, y otra muy diferente es estar persuadido de la conveniencia de su adquisición.

#### 6. Resolución.

Aquí se desvanecen los obstáculos que se interponen en la toma de decisión, para la posesión o disfrute de la oferta.

En este paso la iniciativa ha sido por parte del vendedor, ha preparado al prospecto, le ha mostrado las bondades, ventajas y beneficios del producto, lo ha convencido y ha creado el deseo .

El prospecto empieza a tener la actitud de "si me interesa, me gusta, lo quiero .... Pero.... " y en esos pero vienen toda clase de objeciones que atañen a

---

precio, condiciones, tiempo de entrega, descuentos, etc., es el momento de desvanecer objeciones.

#### 7. Cierre

Es el momento de una adopción de una situación positiva para la posesión o disfrute de la oferta.

Este paso implica que el prospecto se encuentre convencido y persuadido, para la toma de decisión para adquirir lo que se le ofrece.

### 3.5 FASE DE LA VENTA

#### 1. Fase preparatoria.

En esta fase se crea la actitud receptiva del prospecto, logrando que la mente se abra a las ideas y sugerencias que formula el vendedor.

Esta fase se integra por los dos primeros pasos del proceso de la venta: presentación y atención.

#### 2. Fase convictoria.

Esta fase está integrada por elementos de convicción en la mente del prospecto. Para ello el vendedor demuestra las ventajas, beneficios y servicios de su oferta. Esta fase se constituye por el interés y el deseo.

---

### 3. Fase Persuasoria.

Aquí es prospecto empieza a tener un interés acrecentado para poder llegar a una resolución satisfactoria, es así como se desvanecen en él los obstáculos que haya formulado, por medio de la tarea persuasiva del vendedor, lo que lleva a aceptar la oferta. Queda integrado por los pasos de deseo y resolución.

### 4. Fase decisoria

En esta fase el prospecto se encuentra preparado, convencido, persuadido y se ha eliminado los obstáculos eventuales que pudieran surgir durante el proceso. Es el momento en que se toma la decisión de poseer o disfrutar la oferta que se ha formulado. Esta fase esta integrada por el ultimo paso de la venta, el cierre.

Es importante mencionar, que estas fases deben de llevar siempre un orden, no se puede prescindir de alguno.

## 3.6.MANEJO DE OBJECIONES

Las objeciones son obstáculos que el prospecto pone para evitar el acercamiento, ya sea con el desacuerdo o diferencia de opinión, en un punto.

---

### 3.6.1 Clasificación de la objeciones

#### Objeciones falsas.

Son objeciones que plantea el prospecto para detener el desarrollo de la entrevista, estas se plantean como diferencias en algún punto de vista, por ser falsas deben de tomarse a la ligera, lo que se debe de hacer es buscar cual es la verdadera razón.

#### Objeciones de prueba

Son objeciones que el prospecto pone para poner a prueba al vendedor en su actitud de conocimientos. Estas objeciones deben de contestarse con energía y plenitud de autoridad, en forma tal que se transmita confianza y seguridad.

### 3.6.2. Objeciones sinceras.

Constituyen las verdaderas objeciones, son la expresión real de la duda o disentimiento de un punto de la oferta, que el prospecto quiera que se le desvanezca antes de proseguir.

Estas objeciones se pueden dividir en:

a) Objeciones de menosprecio.- estas son reales, sinceras, en las que se incluyen críticas en relación al la calidad, rendimiento, servicio duración, etc. Del producto.

---

b) Objeciones por diferencia.- estas se presentan cotidianamente y surgen por el desacuerdo en un producto entre el vendedor y el prospecto. Estas indican que el prospecto esta interesado, pero que toda vía no se decide aun al cierre.

### 3.6.3 Normas de actitud ante las objeciones

1. Acepte las objeciones de buen agrado.
2. Admita la lógica de las objeciones sinceras.
3. Nunca eluda una objeción.
4. Tenga calma.
5. Busque puntos de unión.
6. Utilice el nombre de la empresa.
7. Sea sincero.
8. Aísle la objeción.
9. Descubra su significado.
10. No manifieste temor.

Para desvanecer las objeciones confusas o las objeciones de menosprecio muchas veces basta con preguntar ¿ por qué? Y claro, acompañado de una placida sonrisa. Es importante dejar que el prospecto conteste cada ¿por qué?.

---

Así se lograra, que si la objeción es falsa, la pregunta le inducirá a explicar y aclarar su posición y dejará ver realmente el motivo, teniendo así la posibilidad de un nuevo intento y teniendo la oportunidad para repetir los argumentos y aclarar los que no se hubieran entendido.

#### 3.6.4 Técnicas para desvanecer objeciones

Estas técnicas nos van a ayudar cuando las objeciones sean sinceras.

##### 1. Técnica de la propuesta

Esta nos ayuda a que la objeción pierda fuerza, no contestando aunque se sepa como, hay que esperar el momento más favorable, no se trata de evitar sino posponer la contestación hasta que se haya perdido fuerza.

##### 2. Técnica de la pregunta

Hay que convertir la objeción en una pregunta para el prospecto, para que se debilite su posición y la pregunta automáticamente arrancara la respuesta a su propia observación.

Aquí el vendedor no contesta a la objeción, sino el propio prospecto.

---

### 3. Técnica de la capitalización

Consiste en hacer de la objeción una razón de compra, el aplomo personal y la rapidez en la respuesta, para apoyar este nuevo empuje de la oferta.

### 4. Técnica de la neutralización

Neutraliza la objeción, presentando referencias, cartas, copias de pedido y toda clase de testimonios, de otras personas en las misma circunstancia.

### 5. Técnica del retorno

Aceptar la razón del prospecto de no comprar y retornar con más razones de compra.

### 6. Técnica de la comprensión

Aquí es muy importante presentar ventajas superiores a las desventajas del producto, no es tan importante desvanecer las objeciones, sino desviar la atención hacia características más ventajosas.

### 7. Técnica del telescopio

Hacer que el prospecto vea más allá del precio y compre el costo real.

Por lo tanto, es una oportunidad. importante mencionar que las objeciones no son obstáculos para la venta, sino una oportunidad.

---

### 3.7 CUALIDADES PERSONALES DE LOS VENDEDORES

**Apariencia física.** Es importante que las personas conscientes hagan un esfuerzo por causar buena impresión con los clientes, ya que esto provoca un efecto positivo dando una seguridad en si mismo, no para ostentarla, sino para olvidarse de ella y concentrarse en la venta.

**Vestuario.** La ropa debe de ser adecuada a la ocasión y al tipo de ventas que se va a hacer.

**La voz y los hábitos de conversación.** La expresión oral es importante en la actualidad, ya que no solo las ventas son directas, es decir frente a frente con el cliente, sino que ya se utilizan otros medios como el teléfono.

La voz a medida que se eleva, se hace mas fina, más aguda, menos impresionante y se debilita. El vendedor trata de desarrollar técnicas en su expresión oral ya que una voz clara y entusiasta transmite al cliente el verdadero sentido de las palabras.

Por lo tanto es importante cuidar este aspecto, pues al comprador le resulta difícil creer en el producto, si la voz del vendedor carece de entusiasmo y vigor.

**Educación y modales.** La cortesía es un bien necesario que se ha olvidado, son detalles tan sencillos, como decir buenos días, gracias por escuchar, despedirse, saber escuchar las inquietudes del cliente y sin interrumpir. Hay que evitar hábitos como rascarse cabeza, cara, barbilla, tirarse de la corbata o cuello de la camisa, golpear con la punta de los dedos etc., ya que estos hábitos distraen la atención de las personas.

---

### **3.8 ELEMENTOS UTILES PARA UNA BUENA VENTA**

**Inteligencia.** Es importante que se tenga una gran capacidad mental, ser rápido, lucido y capaz de pensar con agilidad.

- 1** **Inteligencia social.** Es la capacidad para hacer o decir lo correcto en una situación determinada facilitando la relación social entre las partes.
- 2** **Seriedad.** La seriedad se relaciona con la honestidad y la integridad, siendo la base con la que se construyen relaciones duraderas con el cliente.
- 3** **Reírse en el momento oportuno.** Reírse de los errores o desgracias no produce amigos. Pero ríese con los demás, cuando ellos quieran que usted se ría , alimentara su ego y gustan de eso.
- 4** **Seguridad.** Un buen vendedor tiene el control de la situación. La seguridad no se logra por la conducta que determina en la mente del cliente que usted domina su área y sabe de lo que esta hablando.
- 5** **Confianza en si mismo.** Esta se obtiene a medida de que se adquiere experiencia y la certeza de poder hacer el trabajo encomendado.
- 6** **Vocabulario.** Las palabras son herramientas, pensamos en palabras y oraciones. El vendedor deben de expresarse con claridad y efectividad.
- 7** **Imaginación.** Es necesaria para poder visualizar los problemas a través de los ojos del cliente y determinar los medios de resolverás. La capacidad de originar ideas valiosas para el cliente es una cualidad del personal de ventas exitoso.

- 
- 8** Determinación. Es la fuerza mental que utiliza una persona para no permitir que la adversidad o el fracaso influyan en su decisión de hacer las cosas, de triunfar.
- 9** Autocontrol. el vendedor debe ser capaz de dirigiese a sí mismo.
- 10** Responsabilidad. El autocontrol y los buenos hábitos de trabajo dependen del sentido de la responsabilidad.



*CAPITULO  
CUATRO*

---

## **CAPITULO 4 SISTEMA FINANCIERO EN MEXICO**

### **4.1 HISTORIA DE LA BANCA**

Como ya se menciona el hombre a trabajado en grupos para lograr un objetivo común, creando organizaciones, estas a lo largo del tiempo han sufrido cambios positivos y negativos de acuerdo a sus necesidades.

Un concepto fundamental para las organizaciones es la economía, que nace cuando el hombre descubre sus instintos de posesión, desde tiempos muy remotos el ser humano a comercializado a través del trueque, intercambiando productos que no conocía o que no sabia como obtenerlos.

La iglesia a tenido un importante papel en la historia de la economía y de apoyo al gobierno a casi todas las culturas que se han desarrollado en el mundo, los templos fungían como guarda valores, sin correr riesgos de perdida física .

Los sacerdotes poseían patrimonios muy sólidos que construían con los tributos que el pueblo ofrecía a sus dioses. Realizaban prestamos de granos, cereales y semillas, mismos que se debían de recuperar en el plazo establecido.

Afuera de las iglesias se instalaban grupos de personas en pequeñas mesas, realizando actividades como, el cambio de monedas del lugar de origen por las que los viajeros traían y estas a la vez eran regresadas a sus sitios convenientes pagándoles una comisión, además de efectuar prestamos secretos.

---

A estas personas se les llamo cambistas, eran grupos muy fuertes en el norte de Italia, elaboraban giros por pagar y ordenes de pago, debido a la inseguridad que existía al transportar monedas de una localidad a otra.

Estas actividades a través del tiempo se fueron especializando, se mantenían en guardia lingotes de oro y plata, dando recibos de la fecha en que se entregarían a la persona depositante, después se obtenía una forma en la cual el depositario expedía una autorización solicitando al cambista se pagara el resguardo al poseedor del documento, estos no eran cobrados conjuntamente, ni todos en la misma fecha, dando la opción de financiar a un tercero con esos valores, aun plazo corto, dando origen al préstamo.

En el año de 1407 nace en Génova un banco que fue nombrado casa de san Jorge, el cual se dedicaba a realizar prestamos, aceptaba depósitos y administraba la deuda publica.

## **4.2 NACIMIENTO DE LA BANCA EN MEXICO**

En la Nueva España en el año 1774 aparece una institución que más que banco tenía fines filantrópicos, fundada por Don Pedro Romero de Terreros bajo la denominación de Banco de Piedad y Animas, que tenía como base el monte de Madrid, sus actividades eran otorgar créditos en garantía prendaria, especialmente a la clase necesitada, custodia de depósitos confidenciales y venta en moneda de las prendas no desempeñadas.

Cuando la Nueva España se transforma en República Mexicana existió una inestabilidad económica y política, se crea una serie de bancos, algunos de ellos de iniciativa del Estado.

---

---

En 1885 nace el Banco de Londres y México , el cual se conoce actualmente como Serfin.

En el año de 1889 una ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva institución crediticia sin la autorización de la Secretaría de Hacienda y bajo contratos aprobados por el congreso. Posteriormente en 1897, el ministro Limantur logro que se expidiera la primera Ley General de Instituciones de Crédito, fue la que dio origen al sistema bancario mexicano. Esta ley estableció que quedaban como bancos de emisión el Banco Nacional y el de Londres y México en el Distrito Federal, fijo la duración, capital y clase de bancos, creando los primeros bancos especializados.

#### **4.3 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

El sistema bancario que se había desarrollado al amparo de la Ley Bancaria de 1957, sufrió severos golpes, debido a la inestabilidad política y socioeconómica del país, por que en una gran parte de los bancos se habían establecido con capital del origen extranjero bajo el proteccionismo del porfiriato y la Revolución entre otras cosas pretendía lograr independencia del colonialismo.

La Ley general de instituciones de Crédito y establecimientos bancarios del 24 de diciembre de 1924 y la creación de la Comisión Nacional Bancaria del mismo año, intentaba vigilar que los bancos cumplieran con los reglamentos legales: también durante el periodo de Alvaro Obregon se promulgo la ley que creaba el Banco de México, pero no fue hasta el 25 de agosto de 1925, que se expidió la ley constitutiva del Instituto Central, ya bajo el régimen de Plutarco Elías Calles

---

#### 4.3.1 Instituciones de banca múltiple

En el año de 1976 la Secretaría de Hacienda autoriza mediante una reglas que se publicaron en el Diario Oficial del 16 de marzo, para que los grupos financieros se pudieran convertir en Bancos Múltiple, algunos grupos financieros empezaron a fusionarse, durante este proceso, se publica la reforma de la Ley Bancaria que entra en vigor el 1 de enero de 1979 en la que se incorpora a dicho ordenamiento legal la referida Banca Múltiple.

En el año de 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un catalogo de cuentas única , agrupando en una sola contabilidad todas las operaciones de la Banca Múltiple, pero que s su vez pudiera usarse por la banca especializada , que hoy haya querido o podido transformarse en Banca Múltiple.

La Banca Múltiple es una institución de crédito que ha permitido alcanzar a la banca privada que le ha permitido alcanzar a la banca privada del país su más lato grado de desarrollo..

#### 4.4 LA NACIONALIZACION DE LA BANCA PRIVADA EN MEXICO

A mediados de los 80' , se agudiza la crisis en muchos países en vía de desarrollo, por la diversidad de factores adversos entre los que sobresale el crecimiento demográfico, la carencia de estructuras internas para el desarrollo de las actividades productivas, deficiencias en la administración pública y en sus sistema de crédito, y como consecuencia de ello, problemas políticos internos. En ese mismo tiempo hay una falta de recursos financieros a niveles internacionales, originados por la gran demanda, pues los países en vía de desarrollo trataron de cubrir sus deficiencias con créditos externos.

---

México también se vio en la necesidad de demandar los recursos de el ámbito internacional originando la elevación de las tasas internas , en el país las autoridades hacían sentir la repercusión de esta situación autorizando la elevación de los rendimientos de las tasas interés basándose en sobretasa exentas de impuesto sobre la renta como se había visto, con el objeto de detener la captación existente, y como consecuencia al elevarse el costo de captación de recursos, se eleva el costo de financiamiento a la clientela de los bancos, tanto al comercio, el campo, como el sector industrial, con el incremento notable de la inflación. En el año de 1982 la inflación alcanza niveles alarmantes, la inflación es superior a la de Estados Unidos, lo que origina una serie de devaluaciones.

#### 4.4.1 Nacionalización de la Banca privada

En esta etapa pasaron a ser propiedad del gobierno federal 60 instituciones de crédito privadas, distribuidas en toda la República.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público, a partir del 29 de agosto de 1983 decide llevar a cabo la primera etapa de racionalización, disminuyendo las instituciones de crédito a 29.

#### 4.3.2 Reprivatización de la banca

La banca Nacionalizada o del Estado dura casi nueve años de el 1º de septiembre de 1982 al 16 de junio de 1991, fecha en la cual se inicio el proceso de venta de los bancos a particulares.

---

En septiembre de 1990 se publica en el Diario Oficial de la Federación, el mecanismo para la desincorporación de la banca nacionalizada, permitiendo que la iniciativa privada retomara nuevamente esta actividad.

El sistema financiero en México se encontraba sumergido en una crisis económica, el poder adquisitivo de la población se encontraba deteriorado, el sector agrícola, comercial e industrial había disminuido, a grado tal que las exportaciones petroleras consistían gran parte del ingreso extranjero, lo que provocó gran dependencia del exterior, motivo por el cual al desplomarse el precio del petróleo en el ámbito internacional terminó por agudizar la ya profunda crisis mexicana. A grado tal que internacionalmente le fueron suspendidos los créditos a México, tanto al gobierno como a particulares incluyendo la banca.

#### **4.4 ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA FINANCIERO**

En el año de 1990 surgen los primeros cambios del Sistema financiero mexicano, una mentalidad más agresiva, más profesional, más eficiente y de mayor calidad y por consecuencia más competitivo. Ahora México cuenta con una estructura organizacional que le permite competir y asociarse con el capital internacional, la base de esta capacidad la dan las agrupaciones financieras, la nueva banca, las casas de bolsa, las nuevas organizaciones de crédito y el potencial de desarrollo de estas organizaciones unidad a las demás.

En el año de 1992, terminada la privatización de la Banca, El sistema financiero quedó estructurado de la siguiente forma: en su estructura formal el único cambio es la separación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, en lugar de tener un organismo de supervisión y control, tiene dos. En la estructura del Sistema Financiero Mexicana la autoridad máxima es la Secretaría de Hacienda y

---

Crédito Público, esta ejerce sus funciones en lo que el Sistema Financiero se refiere a través de tres comisiones y el Banco de México.

La vigilancia e inspección del Sistema Financiero Mexicano se encuentra dividido en tres subsistemas:

El subsistema integrado por el Sistema Bancario Mexicano formado por el Banco de México , las instituciones de Crédito de Banca Múltiple y de Banca de Desarrollo, el Patronato de Ahorro Nacional y los Fideicomisos del Gobierno Federal para el fomento.



*CASO  
PRÁCTICO*

---

## CASO PRACTICO

En este capítulo se presentará un programa de motivación para la venta de productos bancarios en el área operativa, reafirmando los factores que conforman la autoestima, para que los empleados desarrollen mejor sus labores.

### ANTECEDENTES

Desde su creación esta institución bancaria ha tenido un fuerte arraigo en cada región del país, fue fundado en la Ciudad de México en 1932 bajo la denominación de Banco del Comercio S.A. , fundando 34 bancos regionales localizados en toda la República Mexicana, formando la red de bancos afiliados del Sistema del Banco de Comercio. Para el año de 1977, las distintas instituciones que formaba el sistema de Bancos de Comercio, fueron consolidadas en Banca Múltiple. Esta fusión le permitió a la institución bancaria mantener su arraigo con las comunidades locales y simultáneamente beneficiarse de una sola infraestructura operacional.

Este banco al igual que la mayoría de los otros bancos comerciales mexicanos fueron nacionalizados por el gobierno mexicano el 1º. de septiembre de 1982, a finales de los 80'el gobierno inicio una serie de medidas para desregularizar el Sistema Financiero Mexicano, este proceso de desregulación termino con la privatización de los bancos comerciales de México a principios de 1991.

En octubre de ese mismo año, un grupo de inversionistas Mexicanos conjuntamente con accionistas mayoritarios de VAMSA (valores Monterrey) presentaron una oferta y se les otorgo el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de la serie "A" . Con la aceptación de dicha oferta , el grupo de

---

inversionistas negoció un convenio con los Consejeros Regionales de la Institución bancaria, quienes habían adquirido por parte del gobierno el derecho de comprar las acciones restantes Serie "B", dando como resultado la aceptación de los consejeros para ejercer la opción de comprar las acciones del grupo inversionista, como resultado los inversionistas tuvieron el derecho de comprar directamente al gobierno Mexicano el 56% de las acciones en circulación de dicha institución.

El 28 de noviembre de 1991, se forma ya como un Grupo financiero, con el fin de adquirir y mantener el control de otras instituciones financieras, convirtiéndose así en sucesor corporativo de la fusión de las compañías afiliadas a VAMSA y el Fomento Económico Mexicano, S.A. de C. V.

En 1996 Bank of Montreal adquirió el 16% del capital del Grupo Financiero.

El 29 de Junio del 2000, la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas del Grupo Financiero, aprobó por unanimidad la fusión con un Grupo Financiero español, en una transacción que involucra la aportación de USD 1,400 millones de efectivo para el fortalecimiento financiero de las operaciones bancarias del nuevo grupo financiero.

Como resultado de lo anterior, la participación accionaria del nuevo Grupo Financiero es aproximadamente el 30%, por otra parte el Grupo de Inversionistas Mexicanos, el Banco de Montreal y el gobierno mexicano en su conjunto tienen una participación de aproximadamente el 37%.

---

## SITUACION ACTUAL

Es un Grupo Financiero Líder en México y la mayor institución privada en Latinoamérica en captación de recursos y número de clientes, ofrece productos y servicios a personas físicas y morales, contando con una extensa red de 2413 sucursales y 4172 caleros Automáticos en México. Además realiza una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo. En el extranjero tiene sucursales en Londres y Gran Caimán, agencias en Nueva York y Los Angeles y una oficina de representación en San Paulo, Brasil, mantiene relaciones con más de 1000 bancos en todo el mundo. Con datos proforma al 30 de junio del 2000, tiene activos totales por Ps. 405,463 millones, depósitos bancarios totales de Ps. 298,968 millones y capital contables de Ps. 30,597 millones.

Es un banco que está preocupado por ofrecer servicios financieros diferenciados con la más alta calidad en base al conocimiento del cliente puede identificar las necesidades y deseos de sus más de siete millones de clientes y más de tres millones de cliente no bancarios, lo que le permite diseñar oferta de productos y servicios acordes a la medida de sus expectativas.

## MISION

Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de máxima seguridad y calidad.

Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral individual y de equipo.

---

Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir en el desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

## **VISION**

**Personal.** Buscaremos constantemente la motivación de todo el personal, fomentando su identificación con nuestros valores y visión y promoviendo que tenga el perfil requerido por la institución.

**Rentabilidad y Solvencia.** Enfocaremos nuestros refuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para obtener una rentabilidad dentro de los diez primeros grupos financieros del mundo.

**Calidad en el servicio.** Buscaremos que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea elemento distintivo, respecto a los competidores.

**Mercados.** Seremos la institución con el más fuerte arraigo regional buscando una posición dominante en el mercado nacional y en los mercados a los que servimos con presencia selectiva en el extranjero y liderazgo en la introducción de nuevos productos.

**Administración de riesgos.** Contaremos con el mejor nivel de riesgo en la industria a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad basándonos en normas apropiadas para cada uno de los segmentos que atendemos.

**Sistemas e Infraestructura.** Adoptaremos la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades, que nos permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios, desarrollaremos una cultura orientada al uso de tecnología de información como una herramienta fundamental de nuestro trabajo.

---

Insumos y servicios. Estaremos integrados con proveedores especializados en actividades de soporte que estén identificados con nuestros objetivos y valores de muy alta contabilidad para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

Relaciones, Mantendremos relaciones con instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.

Imagen. Seremos reconocidos como una institución líder sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía con el cliente.

## **PROBLEMÁTICA**

En la actualidad la Banca es uno de los negocios más competitivos, como ya se menciona el Grupo Financiero de nuestro estudio, es líder en México y Latinoamérica, busca una presencia en el mercado, por lo cual constituyen una estrategia, para que en sucursales los cajeros también formen parte de la fuerza de ventas.

Como ya sabemos la venta de productos bancarios es la parte fundamental del negocio, por lo que es importante que la institución oportunidades y desarrollo.

Por parte del personal existe una desmotivación para ofrecer los productos, pues no ven beneficio alguno para ellos, existe un conflicto entre el área operativa y los ejecutivos de ventas, pues se cree que se está realizando la labor de ellos y sin ganancia.

---

Hay que remarcar que existe un riesgo económico de tener un faltante por parte del empleado, y por consecuencia crea un miedo pues mientras se realizan las operaciones hay que persuadir al cliente para que conozca o compre algún producto.

A demás la institución no se a preocupado por dar al área operativa las herramientas necesarias para la venta de los productos bancarios.

A continuación de mencionan algunos de problemas más comunes en el área operativa, motivos por los que el personal se encuentra insatisfecho.

Por la carga de trabajo no se establece un momento adecuado para realizar la labor de venta.

1 El personal tiene miedo de descuidar sus funciones de caja o salva guarda de valores, para realizar la labor de venta.

2 No existe un reconocimiento relevante para los empleados, pues los ascensos son muy esporádicos.

3 No existe una retribución económica para el área operativa, por lo tanto no están motivados para llevar a cabo dicha función.

4 El personal no tiene desarrolladas sus habilidades de ventas

5 Los supervisores o gerentes no crean un ambiente laboral adecuado para que exista la confianza de realizar la labor de ventas.

## DIAGNOSTICO

De acuerdo al autor Víctor Vroom en su teoría de las expectativas, nos permitirá desarrollar un programa de motivación para vender exitosamente

---

productos bancarios, pues tiene una estructura para entender el proceso interno mediante el cual los seres humanos son motivados para que hagan un esfuerzo extra.

Un punto importante en esta teoría es la expectativa pues permite que el vendedor tenga la creencia que con mayor esfuerzo nos conducirá a un mayor rendimiento, es decir, que una persona tenga una buena disposición para trabajar. Mientras más seguro este el vendedor en la relación del esfuerzo y el desempeño más probabilidades habrá de que dedique un mayor esfuerzo.

Otro elemento es la instrumentación, la motivación será más alta mientras más seguros estén los vendedores de que si hay un aumento en los rendimientos de la institución serán recompensados, por tal motivo el remunerar al personal es un motivador.

Considerando que con la fusión, los sueldos de los empleados del área operativa serán más altos, aun considerando el aumento de salario de cada año, el proporcionar un bono de acuerdo al número de ventas en un tiempo establecido en el personal operativo y de esta forma tenga un impulso para realizar la labor de venta otra recompensa puede ser una el dar un día libre.

A pesar de tener un incentivo económico también es importante obtener un reconocimiento que sea capaz de elevar el nivel de autoestima o realización del empleado, a través de un ascenso con el cual tendrá una mejor posición en el ambiente social. Por otro lado también puede ser una razón para disminuir la motivación, ya que hay factores ajenos a él que se salen de control, como el no ser ascendido debido a que no hay vacantes en un nivel superior .

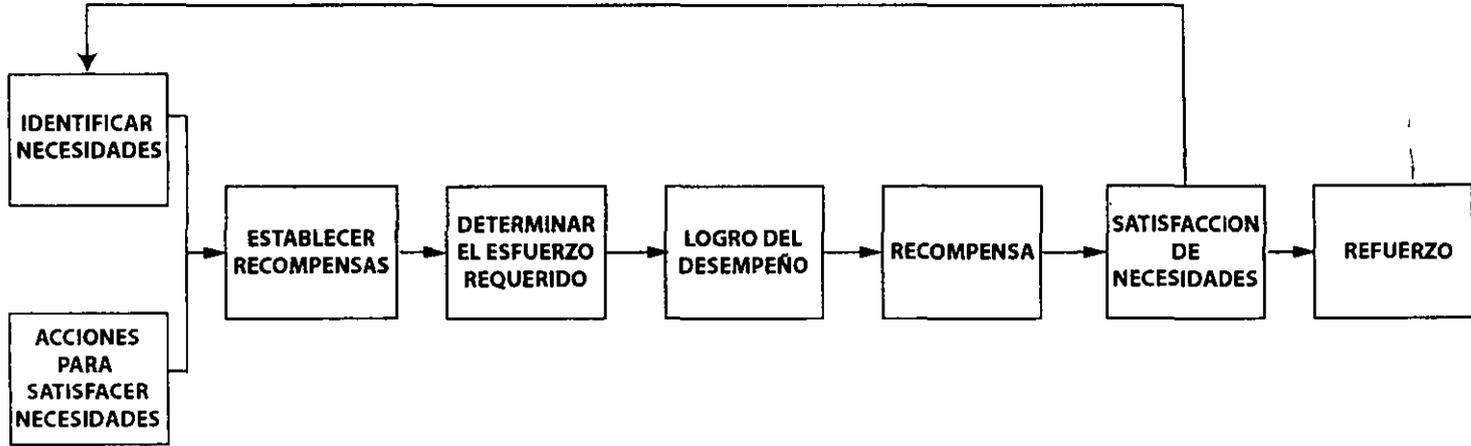
---

Es importante que la institución creen en el empleado el deseo de vender. Que el empleado tenga esta función como algo gratificante, ya que los empleados motivados son aquellos que consideran su trabajo como algo que les permita alcanzar sus metas importantes.

Establecer dentro de la jornada laboral un tiempo específico para que el personal de caja realice la función de ventas, dando de esta forma la seguridad al personal de no correr el riesgo de un error en sus actividades principales.

Crear un ambiente laboral propicio para que tanto el personal de cajas, como supervisor o gerente que facilite la venta a través de la experiencia, apoyo y comunicación.

# DIAGRAMA



### Programa de Motivación

Actividades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
IDENTIFICACION DE NECESIDADES													
ACCION PARA SATISFACER NECESIDADES													
ESTABLECER RECOMPENSAS													
DETERMINAR EL ESFUERZO REQUERIDO													
LOGRO DEL DESEMPEÑO													
RECOMPENSA													
SATISFACCION DE NECESIDADES													
REFUERZO													

ESTA TESIS NO SE  
 DE LA BIBLIOTECA

---

## PROGRAMA DE MOTIVACION

### 1. Identificar necesidades

El gerente será responsable de hablar en forma individual a cada empleado para determinar sus necesidades, el programa debe ser objetivo y basado en el nivel de desempeño de cada uno. Dentro de las necesidades de la fuerza de venta se encuentran las siguientes:

Necesidades de estatus

Necesidades de control

Necesidades de reconocimiento

Necesidades de logro

Necesidades de estímulo

Necesidades de honestidad

Necesidades económicas

### 2. Acciones para satisfacer necesidades

Estatus.

El reconocimiento es un factor importante en la motivación, pues el empleado busca imagen y prestigio.

Control.

A los empleados les gusta tener el control de los hechos y que vayan de acuerdo a lo establecido.

Reconocimiento.

---

En las juntas de los ejecutivos de ventas, se puede invitar al área operativa y dar un reconocimiento.

Logro.

Los retos en las metas, mantienen el entusiasmo, hay que tomar en cuenta que debe de ser tan fácil para que no se pierda el sentido.

Estimulo. Dirigir cursos de venta de corta duración.

Honestidad.

El empleado debe creer en si mismo, en el producto y en la institución.

Económico. El aspecto económico es el motivador más grande del trabajador dado a que satisface las necesidades básicas.

### **3. Establecer recompensas**

La recompensa influirá en el nivel de desempeño si un empleado al mismo tiempo que se sentirá motivado.

Si un empleado desea una determinada recompensa influirá en su motivación para desempeñarse.

De acuerdo a diferentes encuestas la remuneración económica en la fuerza de ventas es la más importante, pero también hay que señalar que puede variar de acuerdo a las necesidades o situación de cada empleado, por ejemplo, si un empleado satisface sus necesidades económicas su recompensa sería pasar una tarde con la familia.

Entre las recompensas más comunes se encuentran : incentivos económicos, oportunidades de ascenso, reconocimiento, publicidad, regalos.

---

#### **4. Establecer el esfuerzo requerido**

La posibilidad que el empleado cree que ciertos niveles de desempeño lo llevarán a un resultado y el valor que le pone cada persona al resultado.

#### **5. Logro del desempeño.**

Aquí se verá el rendimiento del trabajador, pues se pondrá en practica el proceso el éxito propio y el cumplimiento de las metas establecidas de la institución

#### **6. Entregar las recompensas o cumplir con lo prometido.**

Un vez que las personas han cubierto satisfactoriamente su necesidad, se sienten motivadas por otra y vuelve a comenzar el proceso.

#### **7. Refuerzo.**

Una vez que se ha logrado el objetivo hay que mantenerlo con un programa de reforzamiento.

---

## CONCLUSIONES

Sin lugar a duda todo empleado requiere de algo para estar motivado y desempeñarse mejor en sus actividades, cada persona es única en su estructura motivacional de tal forma que el programa debe ser flexible, para ajustarse a las necesidades de cada persona.

De esta forma es importante mencionar que para tener un fuerte potencial dentro de las ventas, es importante que el personal se encuentre motivado de una u otra forma, por lo que el nivel de motivación debe estar presente en todo momento, los gerentes puede tomar en cuenta como motivadores los cursos de ventas, las reuniones de ventas, las oportunidades de ascenso y programas de incentivos para el área operativa, pues es importante para el desempeño de cada empleado si se llevan en forma correcta.

La motivación no es un tema sencillo, pues cada persona es diferente en deseos, necesidades, actividades, medio ambiente etc., por lo tanto es compleja, pero detectando correctamente las necesidades se lograra cumplir con los objetivos e incrementar las ventas de los productos establecidos por la institución.

No se debe perder de vista la importancia del personal operativo en cuanto a sus conocimientos y su desarrollo en ventas, así como el conocimiento que involucra la venta, ya que estas son herramientas para enfrentarse a los clientes y a la misma competencia que hoy en día se vive, aun más por la situación actual del país.

---

## BIBLIOGRAFIA

- BAENA Paz, Guillermina. Tesis en 30 días. México, Editores Unidos Mexicanos, 1996.
- BOUZAS Ortiz Alfonso, Bancomer Reprivatización de la Banca y Flexibilización de las relaciones laborales, UNAM Instituto de Investigaciones Económicas, Mexico, 1996.
- DALRIMPLE Cron. Administración de ventas. 1ª. Edición, Limusa, México, 2000.
- DONNELLY James Jr. Las organizaciones. 8ª. Edición, McGraw Hill, Colombia, 1997.
- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. El proceso Administrativo. México, Editorial Diana, 1996.
- FREMONT E. Kast; James E. Rosenzweig, Administración de las Organizaciones 4ª edición , McGraw Hill, México, 1998.
- JAMES I. Gibson; John M. Ivancevich; James H. Dommelly Jr. Las Organizaciones, 8ª edición, McGraw Hill, México 1997.
- KEITH Davis. El comportamiento humano en el trabajo. McGraw Hill, México, 1983.
- KOONTZ Harold. Elementos de Administración. 4ª. Edición, McGraw Hill, México, 1991.

- 
- LLAMAS Orlan, José María. Estructura científica de la venta. 2ª. Edición, Limusa, México, 1998.
  - LLOYD L. Byars. Administración de Recursos humanos 1ª. Edición, Nueva Editorial Interamericana, Mexico 1984.
  - MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de la administración. México, Trillas, 1984.
  - RUSSEL Frederick, Beach Frank. Ventas. 1ª. Edición, McGraw Hill, México, 1984.
  - QUIJANO Jose Manuel, Estado y Banca Privada, Centro de Investigacion y aucioncia economica, Mexico, 1982.
  - ZORRILLA Arena, Santiago. Guía para elaborar la tesis. México, McGraw Hill, 1992 .