

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

PROYECTO DE GRADO

**LA ALTA GERENCIA DE ELÉCTRICOS Y CABLEADOS (EyC) Y SUS PROBLEMAS
DE CALIDAD EN PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Presentado a:

SANTIAGO GARCIA

Presentado por:

FRANCISCO ALFONSO JIMÉNEZ LEÓN

BOGOTÁ, D. C, COLOMBIA ENERO 2015

LA ALTA GERENCIA DE ELÉCTRICOS Y CABLEADOS (EyC) Y SUS PROBLEMAS DE CALIDAD EN PRODUCTOS Y SERVICIOS

FRANCISCO ALFONSO JIMÉNEZ LEÓN

RESUMEN

Eléctricos y Cableados (EyC), es una empresa dedicada al sector de artículos eléctricos y telefonía, cuya actividad se desarrolla en los siguientes renglones: fabricación, importación, distribución y, adicionalmente, servicios que presta a sus clientes derivados de las ventas a nivel nacional, con proyecciones a extender sus actividades a países fronterizos y del Caribe.

Sin embargo, en los últimos meses se ha presentado una sensible baja en sus ventas, ocasionada por la falta de calidad en los productos que fabrica, escasa atención al cliente y a los servicios derivados de esta actividad, tanto en los fabricados en su planta como en los importados. Una causa de este grave problema puede ser la falta de visión del Gerente General. Al analizar cuidadosamente las consecuencias que han originado tan grave problema, se puede deducir que una de las principales fallas está en la alta gerencia por el manejo que le ha dado a la empresa en cuanto a la toma de decisiones, auditoría y control de los departamentos de los cuales depende para el posicionamiento en el mercado, desventaja que ha sido aprovechada prontamente por la fuerte competencia que, contrariamente a la alta gerencia de EyC, está a la vanguardia en lo que se refiere a las modernas técnicas de marketing holístico, lo que les ha permitido desplazar del mercado a la empresa objeto de nuestro estudio de caso.

PALABRAS CLAVE: Calidad, productos, ventas, atención al cliente, marketing holístico.

ABSTRACT

SENIOR MANAGEMENT ELECTRICAL AND WIRING (EyC) PROBLEMS AND QUALITY PRODUCTS AND SERVICES

Electrical and Wiring (EyC), is a company dedicated to the field of electrical items and telephony, whose activity is developed in the following areas: manufacturing, importation, distribution and additionally services to its customers from sales nationwide with projections to extend their activities to border and Caribbean countries.

However, in recent months has presented a significant drop in sales caused by the lack of quality in the products it manufactures, poor customer support and services derived from this activity, both manufactured at its plant and imported. One cause of this serious problem may be the lack of vision of the

General Manager. By carefully analyzing the consequences that have caused such a problem, we can deduce that one of the major flaws in senior management is the management that has been given to the company in terms of decision making, auditing and control departments of which depends on market positioning, handicap that has been exploited readily by strong competition, contrary to the senior management of EyC, is at the forefront in regards to modern techniques of holistic marketing, which been allowed to move the market to the company object of our case study.

JEL: M1; M11; M12; M2; M3; M31; M4; M54

KEYWORDS: Quality, products, sales, customer, service and marketing holistic.

INTRODUCCIÓN

Eléctricos y Cableados, Ltda. (EyC), cuenta con un excelente portafolio de productos y los correspondientes servicios para la instalación de estos insumos en una gran variedad de renglones, lo cual lo destaca dentro del contexto nacional por ser una empresa que tiene en su haber una larga experiencia en la fabricación, importación y distribución de productos eléctricos y de telefonía en diferentes ramas industriales y empresariales.

Sin embargo, no tiene el monopolio de estos productos y servicios, pues el mercado nacional cuenta con otras empresas similares que han venido adquiriendo una fuerte posición en el mercado, desplazando a Eléctricos y Cableados, Ltda. (EyC), razón por la cual se han analizado las causas que han originado las consecuencias originadas por la falta de visión de la alta gerencia para detectar oportunamente las fallas en la calidad de sus productos y la prestación de los servicios que necesariamente se prestan a los clientes para la instalación de dichos productos.

Eléctricos y Cableados, Ltda. (EyC), posee la infraestructura necesaria para cumplir con su Misión, Visión y Objetivos, si la alta gerencia de esta empresa se orienta a examinar que la pérdida del mercado nacional, se debe a fallas en la calidad de sus productos, en la prestación de los servicios, que incide sobremanera en la fuga de clientes, además de descuido en lo que respecta a los recursos humanos. Es decir, no ha empleado una nueva política basada en el marketing holístico lo cual significa, según Kotler (2006), “en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico es consciente que todo importa en el marketing y que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, marketing interno y el marketing social.”

Por lo tanto, Eléctricos y Cableados, Ltda. (EyC), debería revisar el desempeño que tiene en lo que respecta al control de calidad del inventario de sus bienes y servicios, para recuperar clientes, fortalecerse en el mercado nacional y proyectar sus ventas en mercados del área andina y del Caribe.

Al implementar un plan de emergencia orientado específicamente a los dos departamentos que actualmente están presentando fallas en su operatividad y que constituyen las bases de EyC, como son: Producción y Ventas, podrán fortalecerse las otras áreas que se encuentran bajo la dirección

de la alta gerencia de la empresa: mercadeo, finanzas, gestión, estrategias, recursos humanos y operaciones.

Esto conduce a plantear que la alta gerencia de EyC, se ha quedado rezagada en los avances que ha tenido el mundo de los negocios y continuando sus procesos de comercialización tradicionales, sin reconocer que el marketing es indispensable para el éxito de una empresa.

Por los motivos expuestos anteriormente, se considera que una forma de solucionar el problema por el que actualmente está atravesando EyC, es que la alta gerencia, así como los jefes de departamentos deben enfocar su atención al cliente.

Según Staton, W., et. al., (1999, p. 11), “Toda la planeación y las operaciones deben orientarse al cliente. Es decir, todos los departamentos y los empleados deben concentrarse en contribuir a la satisfacción de las necesidades del cliente”.

REVISION LITERARIA

Existe una amplia gama de publicaciones tanto en medios físicos como virtuales sobre el tema aquí tratado. Una de las fuentes más recurrentes es Philip Kotler, por ser una autoridad mundial en marketing, quien ha publicado diversos textos conjuntamente con otros estudiosos de esta disciplina. Es así como en la duodécima edición, Kotler y Kevin Lane Philip (2008), afirman que en la actualidad, el marketing está presente en todo. Tanto formal, como informalmente, personas y organizaciones desarrollan un sinnúmero de actividades que podrían englobarse dentro de esta área. El marketing se está convirtiendo en un ingrediente indispensable para el éxito empresarial.

Destacan la importancia del marketing, al afirmar que el éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que le permita obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra. Muchas empresas han creado puestos de marketing de nivel directivo para poner a sus responsables al nivel de otros altos directivos, como el director general o el director de finanzas, Instituciones de todo tipo, desde fabricantes de bienes y productos industriales hasta aseguradoras médicas y organizaciones no lucrativas, anuncian sus logros de marketing más recientes [...]. Sin embargo, advierten, que el marketing es una tarea delicada y ha sido el talón de Aquiles de muchas empresas que en otros tiempos fueron muy prósperas (Cap. I, pp. 3-4).

Además de otros estudiosos como Staton, J. William, Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (1999), se han orientado en sus diversas publicaciones y conferencias a demostrar la importancia del marketing en el mundo de los negocios, que ha variado significativamente en los últimos años, debido a la globalización. Tanto los autores anteriormente citados como los últimos, no dejan de lado la importancia que tiene en el éxito del marketing, los recursos humanos de las empresas que consideran un valioso capital para un excelente funcionamiento en todas sus actividades.

Igualmente, otras fuentes necesarias es el control de calidad, aspecto que es tratado por el Banco Japonés de Desarrollo (DBJ) y el Instituto Japonés de Investigación Económica (JERI). Como es sabido, fueron los japoneses quienes dieron a conocer al mundo sus desarrollos en calidad mediante la difusión de los ciclos de calidad, producto de la introducción de las ideas previamente comentadas de Deming y Juran. De entre los muchos japoneses que contribuyeron al desarrollo

de la teoría de calidad en ese país, se destacan Kaouro Ishikawa y Shiegeu Mizuno (Chiavenato, I., 2001, p. 12).

No puede pasarse por alto, para complementar esta breve revisión literaria la Norma ISO 9001:2008, norma internacional que se encuentra avalada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC.

METODOLOGIA

Fases de Investigación

La fase heurística está orientada a la profundización de las teorías más avanzadas sobre marketing, calidad total, recursos humanos, entre otros, las cuales se irán desglosando a lo largo de la investigación. Consultado y analizado el documento sobre “La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado de Moreno G. María C. (2005), en el cual hace una clara explicación sobre la Metodología Cualitativa la cual, sin descartar la Cuantitativa se deduce que, en lo que respecta al marketing, sobresale la primera de estos dos tipos de metodologías.

En el caso que nos ocupa, esto es el problema detectado en la empresa Eléctricos y Cableados (EyC), originado por una escasa visión por parte de la alta gerencia sobre el avance que han tenido las nuevas técnicas empresariales, entre éstas el mercadeo cuántico, así como evidentes fallas en los departamentos de Producción y Ventas, se optó por la metodología cualitativa, por cuanto el autor de esta investigación se basa en observación y análisis del funcionamiento de la mencionada empresa y que, por lo tanto, no era de su ámbito adentrarse en el aspecto cuantitativo ya que éste pertenece única y exclusivamente al dominio de EyC.

La autora citada enfoca la investigación cualitativa hacia el marketing donde afirma que la Investigación Cualitativa ofrece al investigador en marketing, métodos y herramientas viables y confiables para hacer de una investigación mercadológica una fuente de información en la toma de decisiones, un aporte en cuanto a información relevante sobre el comportamiento, actitudes, cultura y costumbres de un mercado específico y lo más importante, le permite construir un conocimiento más humano dentro de la teoría de mercados (p. 71).

En lo que respecta a la justificación, puede afirmarse que en los últimos años, Colombia ha adquirido un avance significativo en su economía y la creación de nuevos mercados a nivel internacional, lo que ha permitido que las empresas nacionales implementen un efectivo control de calidad en sus productos y servicios que los hagan competitivos a nivel nacional y en el futuro, internacional.

Eléctricos y Cableados, Ltda. (EyC), es una empresa que puede llegar a ser muy fuerte en el mercado que fabrica, importa y distribuye sus productos eléctricos y cableados tanto para este sector como para telefonía, pero para ello requiere que la alta gerencia preste una especial atención en el control de calidad, tanto de los productos como en la prestación de servicios que necesariamente deben suministrarse al cliente y para ello es necesario que antes de pensar en exportar lo que se fabrica opte por un plan basado en el marketing, especialmente del marketing holístico, según lo plantea el máximo exponente de esta teoría: Philip Kotler.

Por lo tanto, es importante que la alta gerencia reestructure su visión y misión en aras de mejorar la calidad de las mercancías que fabrica, así como tener en cuenta su capital humano sobre el cual debe prestársele una especial atención, pues parte del problema radica en la poca motivación de éste que impide una colaboración eficaz y efectiva sobre la marcha de la organización.

Por los motivos expuestos anteriormente, se considera que una forma de solucionar el problema por el que actualmente está atravesando EyC, es que la alta gerencia, así como los jefes de departamentos deben enfocar su atención al cliente.

MAPA CONCEPTUAL

El propósito de este mapa es proporcionar una guía al Gerente General de EyC como base para la reunión que tendrá con los demás directivos, durante la cual se tomarán decisiones de común acuerdo con los jefes de departamento y realizar las acciones anteriormente mencionadas.

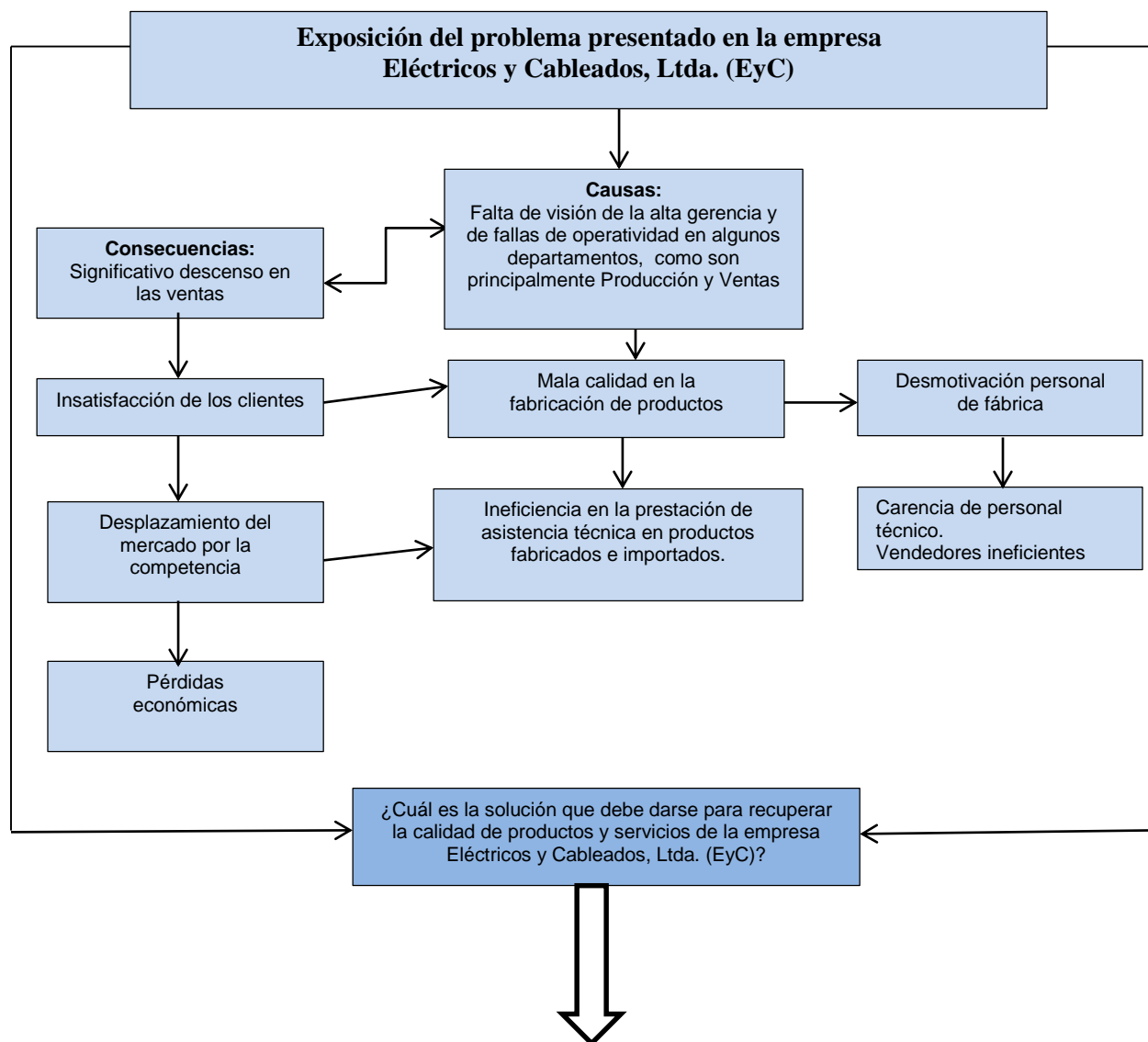
En los siguientes cuadros se expone ante todo el problema, sus causas y consecuencias, lo cual servirá para que el Gerente General, antes de la reunión, pueda exponer el motivo de ésta.

El siguiente cuadro indica las acciones que se deben tomar al respecto a fin de solucionar el problema planteado.

Y finalmente, se plantean unas estrategias a fin de que todo el equipo directivo las tome en consideración, las discuta y de acuerdo con el criterio de cada uno, se llegue a un consenso sobre acciones y estrategias.

Ver páginas siguientes:

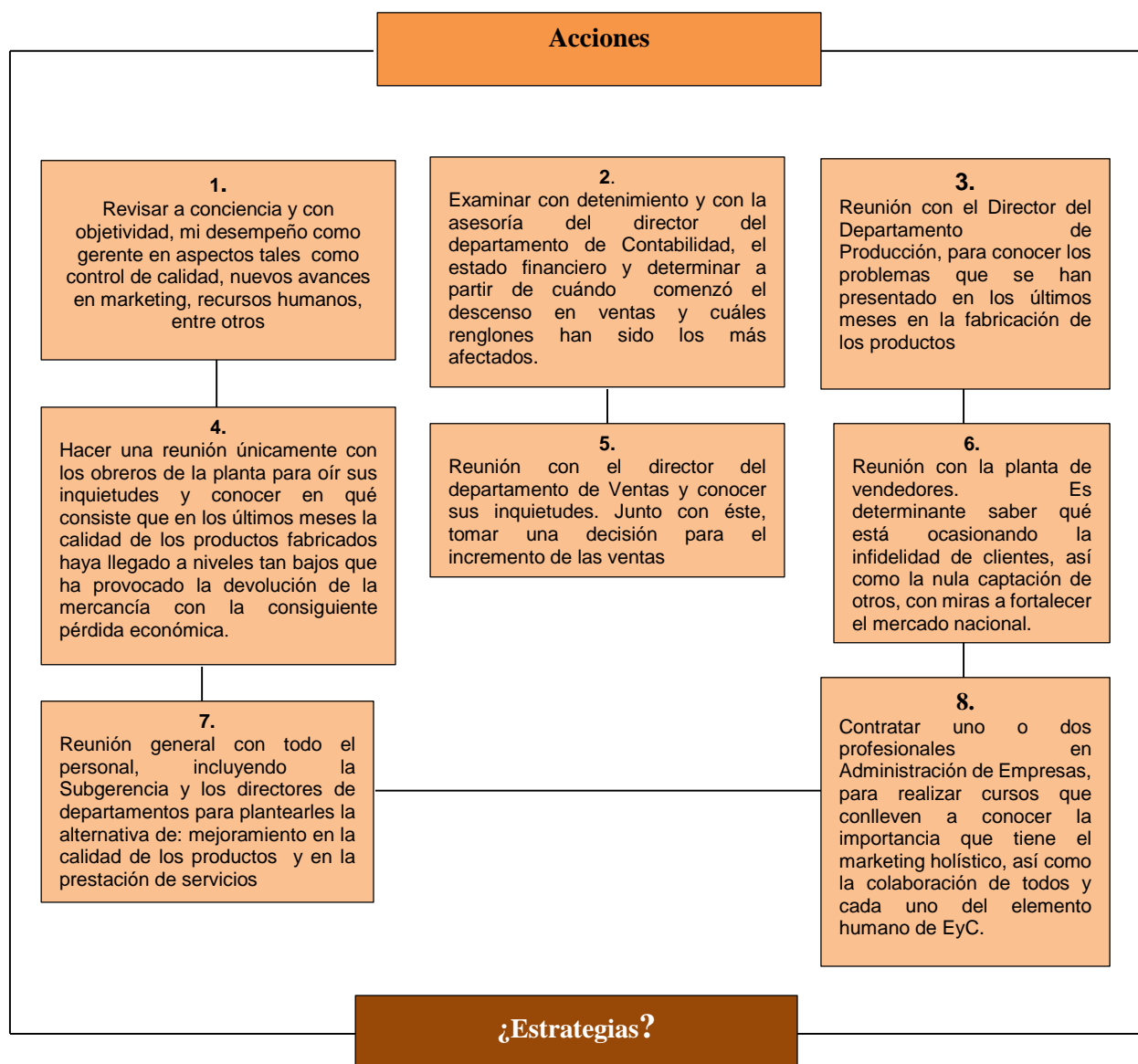
Figura 1. Problema



Los problemas en esta empresa, parten de la poca visión de la alta gerencia, en particular del Gerente General, quien demuestra poco liderazgo y un escasa visión hacia el futuro, el seguimiento rutinario basado en teorías pasadas sobre administración de empresas, tanto de éste como de los demás directivos, ha provocado que la competencia se aproveche de este estado de cosas y desplazado del mercado de eléctricos, cableado e implementos para telefonía, lo cual ha traído como consecuencia una significativa baja en las ventas. Como se pudo observar directamente, uno de los mayores problemas es la poca motivación del personal tanto de fábrica como administrativo, además de la carencia de personal técnico debidamente preparado para atender los requerimientos de los clientes. Por otra parte, los vendedores demuestran poca eficiencia en la atención al cliente.

Aun cuando un poco tarde, el Gerente General se ha dado cuenta que aún está a tiempo de dar solución a los problemas planteados y demuestra buena voluntad para actualizarse sobre técnicas administrativas.

Figura 2. Acciones a tomar



Detectados los problemas y EyC, las acciones a tomar deben ser analizadas y tomar una decisión en forma inmediata, con el fin de presentar estrategias que conduzcan a una solución a los problemas planteados, la cual debe ser expuesta ante la Junta de Socios convocada para informarles tanto de los problemas como de las acciones a tomar y las estrategias que se han analizado para poder llevarlas a cabo.

Tanto el Gerente General como los demás directivos deben replantear la manera como hasta la fecha han manejado a la empresa de Eléctricos y Cableados, y comenzar por ellos mismos a cambiar en la dirección de ésta, para lo cual se requiere liderazgo y una mayor atención a su personal.

Estrategias: Solución

Para dar solución a los problemas planteados, el Gerente de EyC requiere emplear estrategias, teniendo en cuenta que para ello es necesario saber que:

1. **Estrategia:** La alta gerencia y en cabeza de ésta el gerente general, deberá participar en los procesos de planeación a mediano y largo plazo de la empresa.

Como lo manifiesta Arcudia Abad, et. al., 2005: 32-33:

La organización se refiere a proporcionar una estructura administrativa, en este caso para la operación de la empresa. Esto involucra juntar todos los elementos del sistema para ponerlo a funcionar y lograr los resultados deseados. Es tomar decisiones acerca de quién deberá realizar cada una de las tareas, disponer los lugares, y determinar los tiempos y métodos para que se realicen. Asimismo, crear grupos de trabajo para asignar responsabilidades y delegar la autoridad necesaria. En resumen, la organización implica coordinación tanto en el sentido vertical como en el horizontal de la estructura.

Integrar al personal involucra el reclutamiento, la selección, la inducción y el desarrollo del recurso humano.

Dirigir es dar órdenes, hacer sugerencias y en general, motivar a la gente involucrada en la operación para realizar sus tareas de manera efectiva. Es dirigir hacia la meta al personal de operación.

Controlar significa valorar los avances y resultados de las operaciones, decidir si los niveles de desempeño son aceptables y en caso contrario instituir las medidas correctivas (Arcudia Abad, et. al, 2005, pp. 32-33).

2. **Estrategia:** Además del director del departamento de contabilidad, se requiere urgentemente la contratación de un auditor, en este caso sería conveniente que fuera externo. Ésta se puede dividir, según el Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (s.f.), en:

Externa: Suele realizarla un Contador Público, ajeno a la Empresa y con el objetivo de emitir un juicio e informe objetivo acerca del funcionamiento de la misma.

Interna: Es realizada por personal de la empresa, con intenciones de examinar el funcionamiento de la misma y recomendar algunas mejoras.

Clasificación de las Auditorias según su motivación:

1. Operativa: Se trata de un examen de gestión, procedimientos y sistemas internos.
2. Financiera: Se examina el estado financiero de la compañía.

Beneficios de realizar una Auditoría:

1. Identificar los riesgos de la empresa
2. Detectar sus vulnerabilidades
3. Otorgar confianza a los directivos, integrantes y clientes
4. Prevenir errores y fraudes
5. Proporcionar una mejora continua a la Compañía

Indicadores de necesidad de una Auditoría

1. Resultados que no coinciden con los objetivos de la compañía
2. Gastos excesivos
3. Incumplimiento de proyectos
4. Disconformidad de los clientes
5. Alta rotación de recursos humanos

Es recomendable realizar una Auditoría por año a fin de mantener un control regular sobre la empresa (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2014)).

3. Estrategia: a) Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Para la compañía que espera permanecer en el negocio hay dos tipos de problemas: los problemas de hoy y los problemas de mañana. Los problemas de hoy abarcan el mantenimiento de la calidad del producto que se fabrica hoy, la regulación de la producción.

b) Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica, creada por Japón. No podemos tolerar más los niveles corrientemente aceptados de errores, defectos, material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo de preguntar, supervisión inadecuada e ineficaz, dirección no arraigada en la compañía.

c) Mejorar constantemente el diseño del producto y servicio. Esta obligación no acaba nunca (Deming, W. Edwards, 1992) citado por UNAM, México, s.f.).

e) Dejar de depender de inspección en masa. La inspección rutinaria al 100 % para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, y a reconocer que el proceso no tiene la capacidad necesaria para cumplir las especificaciones.

La inspección para mejorar la calidad llega tarde, es ineficaz, costosa. Cuando un producto sale por la puerta del proveedor, es demasiado tarde para hacer nada por su calidad. La calidad no se hace con la inspección sino mejorando el proceso de producción.

El reproceso eleva los costos. A nadie le gusta hacer reparaciones.

- a) La inspección no mejora la calidad. La inspección llega tarde. La calidad, buena o mala, ya está en el producto.
- b) La inspección en masa, con raras excepciones, no es fiable, es costosa e ineficaz.

- c) Los inspectores no se ponen de acuerdo hasta que su trabajo se lleva a control estadístico. No se ponen de acuerdo entre ellos. La inspección rutinaria se hace no fiable debido al aburrimiento y a la fatiga.
- d) Por el contrario, la inspección de muestras pequeñas del producto para hacer los gráficos de control, para conseguir o mantener el control estadístico es un trabajo profesional (Deming, W. Edwards).

Lo que una compañía compra a otra no es solo el material; compra algo mucho más importante, es decir, ingeniería y capacidad. El cliente que tiene que esperar a recibir el material para saber lo que ha comprado tendrá lo que se merece.

Es posible mejorar continuamente su calidad, junto con la reducción de su precio si el proveedor y el comprador trabajan juntos.

Otra vez tenemos que la calidad de las piezas se incorpora dentro de ellas antes de que salgan por la puerta del proveedor.

Equipos formados por expertos del proveedor elegidos para este material (pieza o componente); más su propio ingeniero de diseño, ingeniero de proceso, fabricación, ventas, o cualquier otro experto que haga falta (Deming, W. Edwards).

4. Estrategia: Formación. En general, los empleados de planta están claramente más formados, más capacitados y son más flexibles en las tareas que se les asigna que sus colegas americanos. Los operarios de máquinas generalmente hacen pequeñas reparaciones, hacen trabajos de mantenimiento, anotan los datos del comportamiento de la máquina, y comprueban la calidad de las piezas.

2. Implicación de los empleados. Los trabajadores de producción participan en las decisiones de funcionamiento, incluyendo la planificación, el establecimiento de objetivos y el seguimiento del comportamiento.

Repetimos aquí lo dicho, la calidad deseada comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección. Abajo, habrá una continua reducción en los desperdicios y una continua mejora de la calidad en cada actividad de adquisición, transporte, ingeniería, métodos de distribución, supervisión, contabilidad, servicio al cliente.

La mejora del proceso incluye una mejor asignación del esfuerzo humano. Incluye la selección del personal, su destino su formación, para dar a cada uno, incluso a los trabajadores de fabricación, una oportunidad para avanzar.

5. Estrategia: El departamento de ventas es el que se tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa, por conducto de la fuerza de ventas. Para que este departamento funcione de forma correcta, se deben aplicar “técnicas y políticas acordes con el producto o productos que se desea vender” (Navarro Mejía, Mariana Elizabeth (2012: 36).

Planificar las ventas es relevante ya que además de su función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia.

La organización de la fuerza de ventas puede ser por zonas geográficas, por líneas de productos o servicios, por clientes o por funciones. Sin embargo, antes de determinar cuál es la más adecuada para la empresa, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. El volumen de la empresa: a mayor número de vendedores, mayor esfuerzo destinados al control y seguimiento.
2. Diversificación de productos: mientras más productos maneje una empresa y se encuentren en un mayor número de clasificaciones, se deberán contratar vendedores especializados para tener una mejor distribución y por ende, ventas. Ejemplo: la empresa Eléctricos y Cableados, ofrece una cantidad y diversidad de productos eléctricos y para telefonía, por lo que requieren desarrollar a su fuerza de ventas en rubros como: cableados, insumos eléctricos para empresas del sector civil y comercial, integradores de comunicaciones, etc.
3. Los medios de distribución: que se deberán elegir en función de la infraestructura con la que se cuente, de acuerdo con sus necesidades y objetivos de ventas, tiene sus propios medios de hacer llegar su producto a sus clientes.

Cabe señalar que hacer una distribución territorial es atinado para:

Tener la imagen de ser una empresa bien organizada.

Garantizar una mejor cobertura en el mercado y un seguimiento más personalizado a los clientes.

Incrementar la efectividad de la fuerza de ventas (Navarro Mejía, p. 40).

6. Estrategia: La mejor manera de vender un producto o servicio es mediante la negociación; en todas las negociaciones se confrontan intereses de dos partes que en cuestiones comerciales son vendedor y comprador.

El proceso de negociación comercial inicia cuando el vendedor y el comprador tienen en primer contacto y culmina con el cierre de la venta en términos, de preferencia, que convengan a ambas partes aunque en ocasiones para lograrlo se deben manejar las objeciones que manifiesta el cliente del modo adecuado.

Para saber si el proceso de negociación comercial fue el esperado, es preciso evaluarlo corroborando así los resultados.

Una negociación inicia con la planeación, que es importante porque permite definir el entorno en el que se dará la interacción con el cliente. Observe el siguiente cuadro en el que se contemplan los puntos previos a la negociación:



Fuente: Navarro Mejía, p. 53

El margen de negociación

Es el margen dentro del que se estima cerrar la negociación y para definirlo se debe de determinar lo siguiente:

1. Lo mínimo que se está dispuesto a obtener.
2. Lo que se desea obtener.
3. Lo máximo que se puede lograr.

Lugar de la negociación

El lugar puede ser físico, ejemplo: una oficina, empresas constructoras, comerciales, etc., pero también puede ser vía telefónica o a través de Internet.

Información de la contraparte

Obtener información del cliente que pueda ayudar a cerrar una negociación, es básico.

Agenda de negociación

Antes de iniciar el ciclo de la negociación, se definen las reuniones que se tendrán con el cliente y se estima un tiempo aproximado para el cierre.

Existen ocasiones en las que las negociaciones llevan meses y si se obtiene un final exitoso, vale la pena darles el seguimiento adecuado, sin embargo, muchas veces las negociaciones que se empiezan a postergar, suelen ser una pérdida de tiempo y recursos (Navarro Mejía, p.

7. Estrategia: La promoción de una cultura de trabajo en equipo es profundamente influenciada por el estilo administrativo de su empresa. En general, los diferentes estilos administrativos, en cuanto a toma de decisiones se refiere, se orientan hacia cuatro aspectos:

1. Disposición para compartir y poner a disposición de todos los miembros la mayor información posible.
2. La rigidez en cuanto al cumplimiento estricto de normas.

3. Preeminencia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones (Cantú Delgado, 2001, p. 99).

El trabajo en equipo requiere de un estilo administrativo con una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la organización, cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas, para permitir que aflore la creatividad personal, y un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional.

Delegar autoridad a un equipo no significa que la gerencia pierda todo control sobre él. La gerencia debe conservar su responsabilidad sobre la definición clara y concisa de los objetivos que persigue el grupo y del rol de cada uno de sus integrantes; también es responsable de asignar los recursos que se requieren, supervisar el desempeño del equipo y delimitar las fronteras dentro de las cuales el equipo puede moverse. Estas fronteras deben ser determinadas por las políticas operativas de la empresa, la cual tiene la función de mantener el flujo de retroalimentación y una supervisión efectiva sobre los grupos, negociando con reglas claras la asignación de recursos para el desarrollo de los proyectos de cada uno de los equipos, así como para poner en práctica las propuestas que surjan (p. 101).

La participación requerida para el logro de la calidad total involucra a todos los miembros de la organización, no sólo al personal de las áreas operativas. El trabajo en equipo es útil no solamente para el mejoramiento de la calidad, sino también para su planeación, ejecución y control. Cada equipo debe ser responsable de su proceso e igualmente estar “facultado” para tomar la mejor decisión para la conveniencia misma. El trabajo en equipo debe ser en la operación misma.

Los sistemas de calidad se caracterizan por estar orientados hacia el cliente, manifestar obsesión por la calidad, constante búsqueda de fallas en el sistema, facultamiento de los individuos, **educación y capacitación continuos**, así como el trabajo en equipo. Los equipos son uno de los mecanismos fundamentales utilizados por las organizaciones para el logro de estos objetivos (negrita fuera de texto), (Cantú Delgado, 2001, p. 103).

Cuando se trabaja en equipo se celebra con otros el éxito obtenido. Los miembros de un equipo se esfuerzan al máximo por mostrar sus habilidades debido al compromiso adquirido con los compañeros. Por otro lado, la tendencia a organizar la empresa por procesos hace del trabajo en equipo un requisito indispensable para el logro de las metas y objetivos. Los equipos facilitan la comunicación, necesidad natural del ser humano ignorada por la especialización e individualización del trabajo. El intercambio de información mejora el autocontrol de las personas, ya que tienen más datos para saber cómo actuar y corregir su forma de ser en caso necesario. Mediante el trabajo en equipo se crea un sentimiento de poder del grupo, ya que el individuo se incorpora a grupos sociales que estimulan el sentido de pertenencia y son un medio reconocido por los compañeros, lo cual conlleva el correspondiente efecto sobre la autoestima (Cantú Delgado, p.105).

8. Estrategia: Actualmente los retos son muy diferentes a los que han enfrentado los profesionales de la administración en épocas anteriores.

La administración se debe mantener en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde con los avances científicos y tecnológicos generados por los rápidos cambios que experimenta el entorno productivo, económico, social y cultural del mundo (Fleitman Jack, s.f.).

Además del marketing holístico, la contratación de profesionales en Administración de Empresas es conveniente para capacitar al personal de EyC, en otras áreas tales como:

1. Utilización eficiente de los recursos de un organismo para generar valor, tener calidad y competitividad con responsabilidad social y cumplir con su misión y objetivos.
2. Acción de planear, organizar, dirigir, evaluar, controlar y mejorar permanentemente la utilización eficiente de los recursos y el personal de las empresas para que logren sus fines con calidad.
3. Es el conjunto de técnicas, herramientas y conocimientos que aplicados en un organismo, sea cual fuere su objetivo, permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de los elementos que lo componen para el cumplimiento de su misión.
4. Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten a las empresas u organizaciones sociales lograr sus objetivos con responsabilidad social.

La administración de empresas permite la eficiencia en el desarrollo de nuevos procesos gerenciales utilizando permanentemente nuevas técnicas administrativas, que permitan realizar las tareas más efectivas, elevar la calidad de los productos y servicios y ser más productivos y competitivos. (Fleitman Jack, s.f.).

Los problemas detectados, las acciones a tomar y finalmente las estrategias a implementar se han sugerido con la finalidad de que el Gerente General las presente ante la Junta de Socios en la próxima reunión que de manera urgente se ha convocado.

Los problemas que el observador ha encontrado en la mencionada empresa, requieren con urgencia que tanto la Gerencia General como el personal de administración, vendedores y personal de la planta de fabricación, formen un solo conjunto en beneficio de EyC, en razón de que no es solamente la empresa la que está siendo afectada, sino igualmente todo este personal. Este aspecto de Recursos Humanos, no ha sido un elemento fundamental para la empresa y es, posiblemente, la raíz de todo el problema.

Si bien el Gerente ha venido cumpliendo sus funciones éstas se basan en viejos esquemas que es preciso desechar y apropiarse de modernas técnicas en administración de empresas. Sin embargo, y como ya fue mencionado, el gerente, está dispuesto a aceptar esta sugerencia, razón por la cual solicitó al observador el resumen de lo que éste encontró en EyC.

Resumiendo:

Cuadro 3. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Fabrica, importa y distribuye productos eléctricos y cableados tanto para este sector como para telefonía, a nivel nacional. Proveedores del exterior de productos y materia prima de primera calidad. Excelente infraestructura de maquinaria en la planta de fabricación. Edificaciones propias para áreas administrativas y planta de fabricación. Adecuada distribución del espacio físico, tanto en fábrica, bodegas y áreas administrativas. Cuenta con vehículos propios para el reparto de los pedidos de sus productos. Departamento de Contabilidad y Ventas. Áreas de comedor y recreación para sus empleados administrativos y personal de planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Alta Gerencia y Gerente General, con ineficiente concepto de administración de empresas, basados en viejos esquemas Escaso contacto con los jefes de departamentos de Producción y Ventas. Mala calidad en los productos por deficiencias en su fabricación. Poca atención al cliente. Vendedores ineficientes, sin ninguna preparación en técnicas de ventas. No se tiene en cuenta el Recurso Humano, al que no se le concede oportunidades para expresar sus conceptos y sugerencias. Personal, en general, muy desmotivado. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas personales por parte del Gerente o el Jefe del Departamento de Ventas a los clientes, para conocer sus inquietudes. Aplicación de modernas teorías sobre Administración de Empresas. Emplear el Marketing holístico. Aplicación de programas, procesos y actividades Mercado cuántico. Capacitar al personal, mediante el asesoramiento de uno o dos Administradores de Empresas. Capacitar y entrenar al personal de vendedores. Brindar oportunidades al personal para ascensos. 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia basada en modernas técnicas de marketing. Ofrecimiento de productos de calidad. Especial atención a los clientes. Vendedores profesionales que buscan nuevos mercados a nivel nacional. Alto nivel de motivación de su personal.

Las debilidades (problemas), pueden solucionarse si se aprovechan las oportunidades señaladas en esta matriz, las cuales como se observa, implican modernas teorías sobre Administración de Empresas, así como el empleo del marketing holístico y el mercado cuántico. Igualmente, para el personal existen diversas teorías modernas que tienden a contar con el elemento humano de una empresa, como una de las piezas más importantes dentro del engranaje comercial, esto comprende personal administrativo, de ventas y de planta.

Entregado el concepto del observador al Gerente General para que éste, a su vez, lo presentara en la reunión a celebrar, y dado el buen ánimo que ha demostrado en actualizarse, se creyó oportuno entregarle algunas pistas sobre las modernas técnicas de administración. Así, se comienza por:

Pista 1. El mercado cuántico.

La razón por la cual se presenta en primer lugar una definición del mercado cuántico, se debe a que éste presenta varios aspectos que necesariamente debe conocer el Gerente General de EyC., para lo cual se acude a profesor García Carvajal, S. sobre un video publicado en la red con apoyo de la Universidad Militar Nueva Granada y cuya producción y dirección estuvo a cargo del señor Carlos Santiago Bernal Z. publicada y editada por el señor Pedro Pablo Camacho A., en el cual se da una explicación científica sobre teorías cuánticas las cuales, a nuestro entender, se pueden resumir así: el núcleo del átomo y los electrones que giran alrededor de éste equivaldrían a: núcleo, la Gerencia General y los electrones, los departamentos que dependen de ésta; es decir, todo forma un solo conjunto y al igual que el átomo (Gerencia General), los electrones (departamentos) forman parte integral de éste. Lo que en otros términos es mercadeo cuántico.

Mercadeo cuántico es una palabra que invita a investigar el fenómeno y por encima de sus causas lo intriga que motiva, que produce curiosidad, que busca la novedad y logro de objetivos que es ambiciosa invita a no dejar de investigar hasta quedar satisfecho en efecto la meta de la ciencia es la cultura, la importancia de un logro científico puede ser medida en última instanciación solo por el efecto que tiene sobre la vida intelectual los resultados de esta investigación no tienen ningún valor si no son incorporados a la cultura esta línea de investigación ara de la especialización un actor social transformador y positivo de culturas gerenciales para la clase empresarial colombiana al construir herramientas científicas novedosas para la toma de decisiones.

El mercadeo cuántico desarrolla la destreza de una persona para desenvolverse en el medio, desarrolla la habilidad al talento y la capacidad de una persona en función de una capacidad y actitudes para dirigir una organización hacia objetivos claramente determinados mediante el ejercicio de habilidades técnicas humanas y conceptuales para lograr recompensas en el mundo de los de los negocios consolidando al máximo lo que es y puede llegar a ser.

Teniendo en cuenta lo manifestado por el profesor García Carvajal, daremos a continuación una ligera definición sobre el marketing:

El marketing ha evolucionado en distintas etapas: orientación al producto, orientación a las ventas, orientación al marketing y orientación al marketing social.

Staton, W., et. al, (1999), afirman que: El marketing ha evolucionado de una orientación de ventas a una orientación de marketing, por ello los términos marketing y venta se usan con frecuencia en forma indistinta. Muchos incluso llegan a pensar que son términos sinónimos. Sin embargo, existen profundas diferencias entre ambas actividades. La principal radica en que la venta se centra en el interior y, en cambio, el marketing está orientado al exterior (p. 11).

Este punto de vista es discutible ya que consideramos que ambos casos sí debe emplearse el marketing centrado en el interior, puesto que si no se emplea en toda su integridad, mal podrá llevarse a cabo orientándolo al exterior.

Sin embargo, no es propósito de esta investigación entrar a cuestionar los pronunciamientos que expertos sobre marketing han publicado, ya que el fin de esta investigación es tratar de conocer y analizar diferentes puntos de vista para llegar, finalmente, a tener un acertado y seguro conocimiento sobre el tema tratado.

Pista 2. Administración. Entre las muchas teorías que se destacan dentro del ámbito de las teorías de la Administración, se destaca Henry Fayol quien hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió la Administración Industrial y General, en el describe su filosofía y sus propuestas, en el cuál describe su filosofía y sus propuestas.

Es, Taylor, Frederick W., (1971), que presenta en una de sus obras una aproximación a lo expuesto por Fayol, afirmando que todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los seis grupos siguientes:

Operaciones Técnicas: Producción, fabricación, transformación.

Operaciones Financieras: Búsqueda y gerencia de los capitales.

Operaciones de Seguridad: Protección de los bienes y de las personas.

Operaciones de Contabilidad: Inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.

Operaciones Administrativas: Previsión, organización, dirección, coordinación y control (Taylor, 1971, p. 135).

Ya sea la empresa simple o compleja, pequeña o grande, estos seis grupos de operaciones o funciones esenciales existen siempre.

Los cinco primeros grupos son muy conocidos y bastarán unas palabras para delimitar sus dominios respectivos. El grupo administrativo requiere más explicación.

Es, precisamente, en este grupo administrativo que es de interés para la Gerencia General, sin que esto signifique que las cinco restantes son esenciales, ya que se encuentran en una estrecha dependencia unas de otras.

Afirma Taylor (p. 138), basándose en la citada obra de Fayol: “que ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las que conciernen a las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad”.

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman indiscutiblemente parte de la administración como se entiende corrientemente.

Taylor se pregunta se habrá que entrar también en ella la dirección. Afirma que no, pero que ha decidido incorporarla y definirla así:

Administrar en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar:

Prever, es decir escrutar el futuro y articular el programa de acción.

Organizar, es decir constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

Dirigir, es decir hacer funcional al personal.

Coordinar, es decir relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar, es decir procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Taylor, pp. 138-139).

Comprendida así la administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una misión personal del jefe o de los directivos de la empresa; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Importa no confundirla con la gerencia. Ejercer la gerencia es conducir la empresa hacia su objeto, tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La administración no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia; pero ocupa en el papel de los grandes jefes un lugar que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo (p. 139).

Entonces, habría que preguntarse ¿cómo se define la gerencia moderna? Esta pregunta, la responde Schnarch, Alejandro (s.f.). (a). (Experto en creatividad y marketing. Actualmente es Presidente de Schnarch & Cía, Bogotá, Colombia), publica el siguiente artículo con el apoyo de otros autores. Sus conceptos sobre gerencia nos conducen a la:

Pista 3. Gerencia. En administración y gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Últimamente se habla de outsourcing, coaching, benchmarking, además de calidad total, reingeniería, etc... Incluso cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva... Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: la creatividad del ejecutivo, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la principal característica de una buena administración es la creatividad (Russell, Ackoff C. (1981, p. 15), que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección.

George Terry (1972), uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que “la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor” (p. 64).

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro *Dinámica Gerencial*, y Ernest Dichter (1988) afirma. “La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes” (p. 53).

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales.

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar (Schnarch Alejandro (2004) (b).

Muy importante el artículo de este autor, por lo cual valdría la pena que el Gerente General y junto con éste los demás directivos, de EyC, ingresarán a la página web de donde se tomó este escrito que presenta un concepto más amplio sobre el tema.

Por último hay que agregar, según Mejía C., C.,A. (2003) que ser gerente implica una gran responsabilidad para quien desempeña este cargo, ya que de éste depende en gran parte el buen funcionamiento y éxito de la empresa que administra. Pero, sucede, que muchas veces el gerente se centra solamente en un aspecto específico del negocio, en las ventas, por ejemplo, descuidando otros aspectos que son inherentes al cargo que desempeña. En el caso de un gerente superior; es decir, el director de la alta gerencia, tiene bajo su responsabilidad:

1. Examen del desempeño financiero global de la empresa (incluye presupuestos, proyecciones, planificación, análisis de balance y pronósticos).
 2. Examen de los factores críticos de éxito de la empresa (incluye análisis de fortalezas, debilidad, asignación de recursos escasos, productividad, recursos humanos claves, etc.
 3. Seguimiento de los proyectos de desarrollo fundamentales para la empresa (Estado de avance para cada proyecto y sus resultados, plan de inversiones).
 4. Análisis del mercado y el entorno económico general (incluye riesgos y oportunidades).
 5. Examen de la competencia (incluye análisis sobre la competitividad, la tecnología, posición de mercado y análisis de costos, precios e innovaciones).
 6. Planificación y evaluación de los resultados financieros comerciales, administrativos y de desarrollo de la empresa y los planes y resultados de las áreas de sus inmediatos colaboradores.
- Como se observa, el desempeño de un alto gerente no es tarea fácil porque, además de las anteriores, éste debe tener el suficiente liderazgo para con sus colaboradores a fin de que estos colaboren en lograr los objetivos propuestos y el desempeño que él, como responsable debe tener. Se llega así a otra pista muy importante para ser puesta en conocimiento del Gerente General, de los jefes de los departamentos e incluso entre los obreros de la planta de fabricación:

Pista 4. Control de Calidad. Nadie mejor para definirla que Ishikawa, Kaoru (1997), considerado el padre de la calidad, quien en una de sus obras dice al respecto:

Al ocuparnos de la garantía de calidad debemos tener en cuenta tres consideraciones importantes:

La empresa debe garantizar una calidad acorde con los requisitos de los consumidores (características de la calidad reales). No se trata de cumplir las normas nacionales, aunque la empresa no podría hablar de garantía de calidad si sus productos ni siquiera cumplen estas normas.

Debe expresarse igual interés en el caso de productos de exportación. Todo artículo despachado al exterior deberá satisfacer las exigencias de los compradores extranjeros (Ishikawa, p.91).

A esto podría añadirse que también todo artículo con destino al mercado nacional, debe tener igual calidad, si quiere ser competitivo.

Ishikawa añade que: los altos ejecutivos deben reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa dé el resultado para asegurar una meta común.

En el caso de EyC, no solamente los altos ejecutivos, sino todo el personal, en especial los de la planta de fabricación, cuyo jefe de departamento debe ser consciente de la importancia de la calidad en los productos, ya que esta es una de las principales fallas que se detectaron.

A continuación este autor, describe los elementos necesarios que debe tener un control de calidad, máxime cuando se trata de productos defectuosos y la manera como este factor incide en la percepción del cliente.

Pista 4. Ventas. Navarro, M.E. (2012), en su interesante documento, señala no solamente las ventas, sino que se entiende que dentro de ésta se incluye igualmente la calidad de lo que se desea vender, el producto, el cliente, el vendedor, es decir todo la infraestructura de una empresa, como se verá a continuación:

Dentro de la mezcla de mercadotecnia encontramos una serie de variables que son: producto, precio, plaza y promoción. Para que se logre una promoción efectiva será necesario recurrir a las ventas como medio de colocación del producto; sin embargo se tiene la falsa idea de que las ventas funcionan de manera empírica y que no requieren de una gran organización, pero si se toma en cuenta que es el mecanismo para llegar al consumidor y obtener una ganancia, se descubre que implican un proceso que deja de lado el azar y la improvisación.

En la organización de las ventas vemos que están implícitos varios aspectos que se deben de planificar y dirigir de manera adecuada cuidando todos los detalles, pero el punto de partida será siempre contar con buen producto que sea conocido no sólo por la fuerza de ventas, sino además por todos los colaboradores de la empresa ya que resulta incongruente pensar que no conocemos los bienes o servicios que comercializa la institución para la que prestamos nuestros servicios (p. 5).

Existen diferentes mecanismos para lograr una venta y estos se definen de acuerdo con el giro, meta y planificación de la propia empresa. El generar un cliente satisfecho y darle el seguimiento adecuado, sin duda conduce a otras ventas y al inicio de una larga relación comercial.

Existen diferentes mecanismos para lograr una venta y estos se definen de acuerdo con el giro, meta y planificación de la propia empresa. Un aspecto que siempre se debe de atender es la coordinación e la

fuerza de ventas que inicia con el reclutamiento y selección del vendedor y culmina con su evaluación con base a las metas requeridas.

Conocer el producto o servicio que ofrece la empresa para la que se trabaja, es básico, independientemente de si se colabora o no con el área de ventas, porque que refleja el compromiso que se tiene como colaborador.

Indudablemente la razón de ser de toda institución es la satisfacción del cliente, pero para lograrlo primero debemos conocer sus necesidades y lo que lo motiva para hacer una compra, para que de esta forma se orienten todos los esfuerzos hacia este objetivo (Navarro, p. 10).

Navarro comienza por definir:

El producto. Entendemos por producto: Un conjunto de atributos tangibles o intangibles que el consumidor considera que tiene un bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades.

Desglosando un poco la definición anterior se destaca lo siguiente:

Si nos referimos a atributos tangibles, pueden ser percibidos claramente por el consumidor y por lo tanto, es posible medirlos, pesarlos y compararlos.

En cuanto a los atributos intangibles (también llamados psicológicos) “son subjetivos ya que dependen de la percepción que el consumidor tenga sobre los beneficios que le puede proporcionar el producto”.

Satisfacer sus necesidades se orienta a que el producto debe de lograr la satisfacción del cliente o consumidor.

El cliente o consumidor. El cliente o consumidor es el activo más importante de la empresa porque todos los esfuerzos se dirigen a satisfacer sus necesidades. Es necesario entender que la empresa depende de sus clientes y no lo contrario, ya que muchas veces se cae en un aire de superioridad que logra que el cliente se sienta menospreciado, lo cual es un error grave.

En una definición más concreta diremos que el consumidor es una persona o conjunto de personas que satisfacen sus necesidades mediante el uso de los bienes o servicios generados en un proceso productivo, adquiridos en el mercado (Navarro, p. 15).

Este proceso tiene como propósito el determinar los pasos a seguir en un programa de ventas que va desde su formulación hasta su evaluación y control. Sus pasos son:

Formulación: para la elaboración de un programa de ventas es preciso considerar los factores del entorno que afectan la empresa y que permiten realizar un pronóstico de los posibles resultados.

Posteriormente, se organizan y planean las actividades generales relacionadas con las ventas agregándose las estrategias mercadológicas a seguir. La importancia de esta fase radica en que si se tiene una adecuada planeación, se determinará el camino a seguir en el proceso de colocación y distribución del producto.

Aplicación: en esta fase se selecciona al personal de área de ventas más apto de acuerdo con las características del producto y a las estrategias de mercadotecnia planteadas. . En este punto también

se diseñan e implantan las políticas y procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados”.

Evaluación y control: esta base consiste en la elaboración de métodos y procedimientos para medir el desempeño de la fuerza de ventas. Si el resultado no es el esperado, se pueden hacer ajustes en el programa de ventas o replantear la estrategia de mercadotecnia.

Organización de las ventas. Hoy en día, las empresas se enfrentan a clientes más exigentes y con demandas más específicas. La globalización ha permeado en las ventas a tal grado que, se requiere plantear estrategias bien definidas para un mercado en donde cada día existe una mayor competencia y consumidores que esperan obtener altos beneficios por el mismo precio, por ello, la organización de las ventas cobra relevancia y se debe definir con claridad desde un inicio (Navarro, p. 34).

Dependiendo del tamaño de la empresa, sobre todo si se trata de medianas o grandes, se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes zonas de la población.

Funciones administrativas: Consisten en la formulación de normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etcétera.

Funciones operativas: son las relacionadas con los directores, gerentes y supervisores de ventas. Entre las tareas que ejecutan están las siguientes:

- Contratación, supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.
- Realización de estudios de mercado.
- Juntas y reuniones periódicas relacionadas con las ventas.
- Organización de promociones comerciales.

Funciones técnicas: las hacen los jefes técnicos y sus colaboradores y se encargan de solucionar los problemas operativos que surgen en el área de ventas (Navarro, pp. 36-37).

Pista 5. Los vendedores. La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo comercial herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores.

Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación. A esto hay que agregar que por lo general los tiempos de los que disponemos son muy limitados.

A pesar de ello, la capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, y entre el equipo de ventas y el resto de la empresa. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí (Wold, A., 2009, p. 2).

Existen 9 buenas razones para que una empresa capacite a sus vendedores:

Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.

Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.

Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.

Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.

Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones.

Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.

Porque hacen más eficiente su organización personal.

Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas.

Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes.

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que se debe saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos.

Los 3 conocimientos del vendedor eficiente:

Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).

Conocimiento de su propia empresa.

Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

Las 4 habilidades del vendedor eficiente:

Inspirar confianza:

Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.

Siendo competente, porque el comprador necesita saber que pone sus asuntos en manos de alguien que puede cuidar sus intereses.

Siendo sincero y creíble, porque el comprador necesita seguridad.

El poder de las palabras:

Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia.

Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.

Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del producto o servicio que se vende.

La solución de problemas:

Escuchando, para entender la situación o el problema del cliente a través de sus motivaciones, sus necesidades y sus objetivos.

Planteando correctamente el problema del comprador, obteniendo su acuerdo sobre su insatisfacción actual y la situación satisfactoria a futuro.

Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al producto vendido.

La táctica y la estrategia:

Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.

Los 5 comportamientos del vendedor eficiente:

La habilidad para establecer relaciones

La resistencia a la presión

La confianza en sí mismo

La motivación para vender y para aceptar el rechazo

La capacidad de ejercer presión sobre los demás (Wold, A., p. 6).

A su vez, Junta de Andalucía de España. Consejería de Empleo (s.f.), considera que las principales tareas que el vendedor debe llevar a cabo son, entre otras: Identificar a los clientes potenciales, elegir a aquellos en los que va a centrar sus esfuerzos, hacer visitas, establecer relaciones comerciales, debe llevar a cabo actividades de comunicación de seguimiento de la venta (p. 11).

Además, dentro de sus funciones están:

Búsqueda de clientes.

Conocer a fondo el producto: precio y características.

Conocer los stocks de productos: debe conocer cuántos productos hay en el almacén y determinar cuántos cree que va a vender, para que no haya desajustes.

Conocer productos de la competencia, sus puntos fuertes y débiles para poder realizar una mejor argumentación.

Conocer las necesidades de sus clientes y ayudarles a elegir aquel producto que se ajuste mejor a sus necesidades.

Informar a los clientes sobre las novedades y promociones

Atender quejas y reclamaciones

Asegurarse de que el cliente queda satisfecho tras la compra, con un buen servicio postventa (p.11)

Pista 6. Los recursos humanos. El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el Gerente General. Desde una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea; por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del organismo. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc. En resumen, toda la organización comparte la responsabilidad de la Administración de Recursos Humanos –ARH- (Chiavenato, I., 1999, p. 157).

La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito constante en todos los aspectos posibles. Por eso debe tener en cuenta que entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y, por tanto, mayor el desfase que exista entre la decisión tomada en la cúpula y la acción que se desarrolle en las escalas inferiores.

Un directo del departamento de recursos humanos toma decisiones con respecto a sus subalternos: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc., supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación y recibe de los subalternos los informes, solicitudes y explicaciones de las indicaciones dadas.

El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subalternos. Además, para que el principio de unidad de mando -o de supervisión única- funcione de manera adecuada, es necesario que no se fraccione la autoridad de cada jefe, de modo que tenga autoridad de línea sobre los subalternos, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. El éxito de la ARH depende directamente de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. En consecuencia, la asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta (Chiavenato, p. 158).

Pero, para lograr los fines de que habla este autor, es necesaria la motivación para el personal de EyC, pues uno de los problemas encontrados ha sido encontrar al personal de empleados tanto administrativo como de la planta de fabricación y vendedores, desmotivados no solamente por aspectos económicos, sino la percepción que tienen sobre el poco progreso que tienen dentro de la empresa.

Este aspecto es, según la observación hecha en la citada empresa, una de las mayores causas para que EyC esté actualmente en una situación problemática debido al descenso que han tenido sus ventas y, en cambio sí, la competencia ha ganado para sí muchos de sus antiguos y potenciales clientes.

RESULTADOS

El estudio sobre los problemas de EyC descritos anteriormente, dio como resultado que esta empresa no cuenta con una visión acorde con las nuevas técnicas de marketing, lo que ha ocasionado que empresas similares hayan desplazado del mercado nacional los productos que fabrica, importa y vende, ocasionando una sensible baja en sus ventas por la baja calidad de los productos que fabrica y la escasa atención dada a los clientes.

Si se tiene en cuenta que Colombia ha suscrito un buen número de Tratados de Libre Comercio (TLC) y además la industria nacional se ha expandido en diferentes renglones de la economía nacional, las empresas dedicadas al ramo de eléctricos y material para telefonía han implementado técnicas avanzadas de marketing, acordes con los nuevos tiempos; como lo asegura Ramírez Vallejo, Jorge (2012: 89):

En la actualidad, contrario a lo que se pudiera creer, en un escenario de globalización en el que los costos de transporte y de comunicaciones han caído significativamente, la localización impacta cada vez más en la competitividad de las empresas. En el mundo de hoy se observa una reconfiguración de las cadenas de valor a nivel mundial, en las que las empresas, como parte de su posicionamiento estratégico, eligen distribuir sus actividades en aquellos países, estados, ciudades que les proporcionen elementos diferenciadores del modelo de negocio y que les permite diferenciarse de la competencia. Si la localización no importara, las empresas tomarían la decisión de localizar las actividades de su cadena de

valor en cualquier lugar del mundo indistintamente, pues las fuentes de ventajas competitivas podrían importarse.

Este autor habla de los clústeres -término empleado por Michael Porters y cols., a comienzos de los 90 para el análisis de aquellos factores que permiten a una industria específica incorporar nuevos eslabones en su cadena productiva, los factores que determinan el uso de nuevas tecnologías en sus procesos y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración-. (Fernández Llerena, Pablo E., 2013). Ramírez Vallejo habla de los clústeres a nivel mundial; sin embargo, también el término es válido para el nivel nacional y regional.

Ahora, las empresas consideradas dentro de un clúster, como es obvio, están a la vanguardia en cuanto a la calidad de sus productos y de marketing el cual debe formar parte de la planeación a corto y largo plazos de cualquier compañía, debido a que:

1. El éxito de un negocio se basa en satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, lo cual constituye el fundamento socioeconómico de la existencia de una empresa.
2. Si bien muchas actividades son indispensables para el crecimiento de una corporación, el marketing es el único que aporta directamente ingresos (Esto es algo que a veces pasa inadvertido a los gerentes de producción que utilizan esos ingresos y también a los directores financieros que los administran (Staton, J. William, et. al., 1999: 24).

De lo dicho hasta aquí, se deduce que EyC no ha tenido en cuenta el libre intercambio de bienes y servicios, a consecuencia de la globalización en la cual Colombia está posicionándose.

Esa explosión de datos, información, conceptos, ideas, teorías y de todo tipo de constructos mentales para extender y explicar el mundo que nos rodea -es decir, todo lo que abarca la palabra conocimiento- ha sido acompañada de una serie de cambios fundamentales en la investigación científica, la innovación tecnológica y en la forma en que la ciencia y la tecnología se vinculan a las actividades productivas y sociales.

La estrategia competitiva en el Siglo XXI tiene como punto de partida una alta eficacia operativa en:

1. Ubicación de instalaciones.
2. Contratar y desarrollar recursos humanos de alta capacidad.
3. Excelencia en compras y abastecimiento.
4. Desempeño logístico.
5. Costo competitivo del capital.
6. Ecoeficiencia y relación positiva con el medio.
7. Inversión constante en tecnología e informática.
8. Excelencia gerencial con flexibilidad, adaptabilidad y liderazgo
9. Enfocar y especializar la empresa.
10. Estrategias regionales o globales para empresas y posicionamiento dentro de los grandes objetivos nacionales (Begazo, José Domingo (2004).

Y, lo más importante: el cliente, del cual depende la empresa y sus empleados y, es aquí, donde EyC ha fallado dando por lo tanto un resultado negativo para sus operaciones, es decir la Gerencia

General no ha logrado adaptarse a los nuevos cambios del entorno mundial que “exigen una nueva organización de vertical, piramidal o por funciones hacia una horizontal y por procesos ya que el cambio más sorprendente y revolucionario que está ocurriendo en los negocios internacionales (y por lo tanto nacionales), se refiere a la filosofía de gestión orientado al cliente (customización). El reto de las organizaciones en este presente siglo, está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado” (Begazo, José Domingo (2004).

Otro resultado encontrado en la observación de la mencionada empresa son las fallas en el control de calidad generado por la baja calidad de los productos que fabrica, la poca asistencia técnica para los mismos y para los que importa, factores negativos que han incidido para que la competencia aproveche su retraso en la conducción de la empresa.

Cuando los directivos están orientados hacia el interior de la organización, los productos son creados por diseñadores, fabricados por los encargados de producción, los precios son fijados por los directores financieros y luego entregados a los directores de ventas para que los comercialicen. Este método rara vez da resultados en el entorno actual caracterizado por una competencia muy intensa y por el cambio constante. El simple hecho de construir un buen producto no dará por resultado su venta (Staton, J. William, et. al, p. 24), si existen fallas en su comercialización. Y ya se dicho con insistencia, que este es uno de los grandes problemas de EyC.

En vista de lo anterior, se han reunido el Gerente General con los jefes de departamento (Financiero y de Ventas) y posteriormente con los obreros de la planta de fabricación para analizar a conciencia cuáles son las causas de su pobre desempeño e igualmente con los vendedores.

El resultado final será puesto a consideración de la Gerencia General en pleno a fin de tomar las decisiones que se crean pertinentes para encaminar a EyC a nuevos rumbos que le faciliten recuperar el mercado perdido. Del resultado final de esta reunión se pondrá a consideración de una junta de socios (reunión extraordinaria), para informarles sobre los motivos que la ocasionaron y las decisiones a que se han llegado, a fin de obtener su pleno consentimiento o tener en cuenta las observaciones que sobre dicho informe se hagan.

Con base en los conceptos de los autores consultados en esta bibliografía, en las observaciones hechas por el autor de este documento sobre la problemática detectada en la empresa EyC, así como la sugerencia de tomar medidas urgentes y presentarlas ante la Junta de Socios en una reunión, le servirá tanto a éste como a los demás miembros pertenecientes a la Alta Gerencia como punto de partida para explicar ante esta Junta las estrategias que se han considerado como las más urgentes y necesarias para impulsar nuevamente a la empresa hacia metas de alto rendimiento. Dichas estrategias se presentan a continuación, según el Diagrama de Gantt:

**ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA
ELÉCTRICOS Y CABLEADOS – EyC-**

ACTIVIDAD	EN.	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGT	SEPT	OCT	NOV	DIC
SEMANAS	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
1. ESTRATEGIA Integrar al personal, reclutamiento, selección, inducción y desarrollo del recurso humano.												
2. ESTRATEGIA Contratación Auditor externo												
3. ESTRATEGIA Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. No tolerar más errores, defectos, material no adecuado. Mejorar diseño del producto y servicio												
4. ESTRATEGIA Formación e implicación de los empleados.												
5. ESTRATEGIA Se deben aplicar “técnicas y políticas acordes con el producto o productos												
6. ESTRATEGIA Para mejorar la manera de vender los productos y servicios, se debe prestar una especial atención al cliente, conociendo sus necesidades y expectativas												
7. ESTRATEGIA Promoción de una cultura de trabajo en equipo												
8. ESTRATEGIA Mantener en un proceso de permanente innovación y dinamismo, acorde con los avances científicos y tecnológicos												

Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo las anteriores estrategias, se requiere que el Gerente General y con éste los demás directivos de EyC, lleven a cabo una planeación rigurosa, ya que ésta como lo manifiesta Montana, Patrick J. (2002, p. 136), “la planeación es un elemento sumamente importante del trabajo cotidiano de un ejecutivo, ya sea desde el punto de vista de la empresa o del conjunto de responsabilidades diarias. El costo de un error como resultado del antiguo método de toma de decisiones impuesto, en la compleja economía del presente, es demasiado caro. La planeación obliga a que el ejecutivo se siente y reflexione sobre el asunto y piense en alternativas”.

En efecto, antes de llamar a reunión a la Junta de Socios, el Gerente General y demás personal directivo, deben tener una visión clara y muy específica sobre lo que se desea hacer y las estrategias que a juicio de todos deben ponerse en marcha.

Aun cuando el anterior cronograma de actividades se ha planificado a 12 meses, se puede observar, según las ocho estrategias planteadas, que éstas no deben ser desarrolladas en períodos fijos, sino que es necesario que seis de ellas se cumpla a lo largo del presente año, puesto que no todo se puede realizar en un mismo mes, excepto la 1 y 2 estrategias, las cuales sí son necesarias desde el mismo momento de la iniciación de labores, por las siguientes razones:

3. Estrategia (Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, entre otros). Como se ha dicho, una de las fallas de EyC ha sido falta de motivación del personal, tanto administrativo, como de la planta de fabricación. Igualmente hay una seria falla en el personal de vendedores. Todos ellos se encuentran desmotivados factor este que incide negativamente en la buena marcha de una organización. Sobre este aspecto es necesario que la Gerencia General se asesore de un profesional experto en Recursos Humanos quien deberá entrevistarse con los empleados administrativos, vendedores y personal de la planta para escuchar y anotar las opiniones de cada uno de estos (o del grupo) y de esta manera realizar un análisis que conlleve a presentar a EyC una solución efectiva para que todo el personal se sienta motivado, especialmente con los vendedores quienes pueden estar desmotivados por varias causas entre estas falta de incentivos económicos o bien incumplimiento en la entrega de pedidos ocasionada por fallas en el personal de la planta de fabricación o de los técnicos que deben prestar sus servicios a los clientes que lo requieran, es decir, se presenta un efecto “dominó” que en últimas ocasiona la fuga de clientes. Ahora, el jefe de personal de la planta de fabricación, también le cabe una gran responsabilidad y no permitir fallas y errores. Así mismo, al estar motivados se puede observar y analizar cuál de todo el personal, presenta ideas innovadoras que pueden beneficiar a la compañía.

4. Estrategia. Esta estrategia (Formación e implicación de los empleados), tiene una estrecha relación con la número 3. Se deben brindar espacios de formación para todos. Se insiste, nuevamente, en lo que respecta a los vendedores. En Colombia existen muchas firmas especializadas en ofrecer conferencias, cursos y asesoramientos a los vendedores, de esta manera éstos pueden estar al tanto sobre nuevas técnicas, lo cual ha hecho la competencia de EyC. Es tan importante que los vendedores estén constantemente aprendiendo e innovando nuevas técnicas de ventas y no quedar rezagados en el pasado. De su comportamiento, atención y esmero con el cliente depende, se podría decir, que la empresa objeto de estudio recupere en gran parte el mercado perdido y aún más: abrir nuevos mercados y un largo plazo hacer exportaciones a países del área andina.

5. Estrategia (Técnicas y políticas acordes con el producto). Se vuelve nuevamente sobre la importancia de la planta de vendedores. Los clientes son posiblemente el recurso más importante con el que puede contar una empresa. Como se ha comentado, los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben orientarse hacia la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas de los clientes, de ser así, éstos la favorecerán con su compra permanente (Cantú Delgado, H., 2001, 0. 140).

De todo esto se deduce que a partir de la Gerencia General hasta el empleado más humilde de EyC, forman una cadena encaminada a la satisfacción del cliente. Si no hay un consenso entre todos y el Gerente General sigue encasillado en viejas técnicas de marketing, esta empresa no podrá progresar. Afortunadamente, tanto éste como los demás directivos ante el alarmante y grave estado de las finanzas, ocasionada por fallas dentro de la organización y la competencia, (ésta sí acorde con los nuevos tiempos), han aceptado un drástico cambio de reorganización; de ahí que se haya

citado a la Junta de Socios para plantearlas estas alternativas, oír sus opiniones sobre las mismas y escuchar las sugerencias que a bien tengan plantear.

Por ello, se resume en unas pocas páginas estas alternativas con el fin de que sean analizadas minuciosamente. Aquí solamente se sugiere, según lo visto y analizado por el autor de este documento, pero en últimas es la Alta Gerencia quien toma las decisiones de plantear estas 8 Estrategias a la Junta de Socios.

6. Estrategia. (Mejorar la manera de vender los productos y servicios). Insistiendo, una vez más sobre la importancia del cliente, la falta de atención a este, las fallas presentadas por la planta de fabricación y distribución de productos, una estrategia centrada (además de las que a nivel interno se deben realizar), es comprender la importancia de satisfacer los deseos, necesidades y expectativas, como ya quedó anotado. Que los clientes reciban un producto o servicio de calidad es resultado de una larga cadena en la que, a través de diversos procesos, los insumos van recibiendo valor hasta llegar (si ha existido calidad en todo el recorrido), al que finalmente desean, necesitan y esperan. Lograrlo requiere de ir descomponiendo todos los eslabones mayores de la cadena en procesos y subprocesos que, relacionados entre sí, asegurarán que el cliente reciba el valor que espera y requiere. La descomposición partirá del conocimiento y entendimiento del cliente, por lo que es necesario definir los diversos tipos de consumidores, así como los diferentes roles que pueden asumir (Cantú Delgado, 2001, p. 141).

7. Estrategia. (Cultura de trabajo en equipo). El trabajo en equipo requiere de un estilo administrativo con una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la organización, cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas, para permitir que aflore la creatividad personal, y un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional (Cantú Delgado, 2001, p. 99). Aquí cabe una anotación y es el liderazgo del Gerente General del cual ya se ha hablado en este documento. Existe un número casi ilimitado sobre teorías del liderazgo y de su importancia. Un gerente-líder, puede analizarlas y optar por una de éstas que más se avenga a su voluntad de cambio y de mejorar la empresa puesta bajo su dirección.

8. Estrategia. (Proceso de permanente innovación y dinamismo acorde con los avances científicos y tecnológicos). Si EyC desea recuperarse de la crisis en que actualmente se encuentra, teniendo en cuenta las anteriores estrategias y recuperarse, es importante que dentro de su cronograma de actividades a realizar durante el año, se implementen nuevas tecnologías en forma gradual, haciendo partícipe a su personal, esto agilizará la cadena productiva, permitirá la atención al cliente de lo cual ya se ha insistido varias veces. Una empresa como EyC no puede ni debe quedar rezagada de las nuevas tecnologías; se requiere que los equipos con que actualmente cuenta y cuya depreciación presenta bajas cifras de valor, o ninguna, sean reemplazados por equipos modernos, optimizar el servicio de comunicaciones para agilizar los procesos y haya una mayor interacción, además de brindar la posibilidad de contactos casi inmediatos con potenciales clientes del exterior, ofreciendo un portafolio que demuestre los productos que fabrica y distribuye, el diseño de otros que han sido innovados por la propia empresa, entre otra gran serie de ventajas que brinden a los interesados una visión clara de lo que es Eléctricos y Cableados -EyC- y lo que el cliente puede esperar y confiar.

CONCLUSIONES

El observador y autor del resumen de problemas, acciones y estrategias especificadas, así como las Pistas sugeridas anteriormente, considera que el Gerente General y demás directivos de la empresas, una vez efectuada la reunión, deben ante todo tener un adecuado conocimiento sobre algunos aspectos de administración de empresas que están siendo empleados actualmente.

Un grupo de ejecutivos que conforman la Alta Gerencia de una empresa u organización, donde el líder de estos debe ser el gerente general, deben poseer los conocimientos necesarios sobre control de calidad bien sea en productos o servicios, en todos los aspectos: financieros, técnicos, contables, recursos humanos, etc.

Para llegar a una posición tan alta se requiere no solamente de experiencia sino lo más importante tener un absoluto dominio sobre el área de su especialidad, en la cual debe demostrar que del control de calidad depende en buena parte el éxito de la organización.

El control de calidad debe estar presente en todos los ámbitos del quehacer profesional bien sea en productos o servicios y demostrar ante los usuarios de estos agilidad, seguridad y ética.

Además, si se estudian, analizar y ponen en práctica el marketing moderno, el cual comprende, entre otros, las ventajas que tiene el mercado cuántico, la empresa de Eléctricos y cableados podrá recuperar su mercado y volver a posicionarse fuertemente en el ámbito comercial del país en las líneas en las que trabaja.

Así mismo, su personal se verá favorecido por el cambio de administración y verán tanto en el Gerente General como en el de la Alta Gerencia, que se les ha tenido en cuenta para emprender un nuevo rumbo de la compañía

Es así como propone en primer lugar realizar una conferencia tanto con la Gerencia General como del personal administrativo, incluidos los vendedores sobre la importancia que tiene la calidad en todos sus aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Arcudia Abad, Carlos, Pech Pérez, Josué, Álvarez Romero, Sergio Omar (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. Disponible en: <http://www.revista.ingenieria.uady.mx/volumen9/laempresa.pdf>
- Besterfiel, Dale H. (2009). *Control de Calidad*. Traducción: González y Pozo, Virgilio. ISBN: 978-607-442-121-7. Octava edición. México: Pearson Educación. Recuperado en http://www.e-formacion.com.mx/public_msalas/mis_docs_laptop/My%20eBooks/SPC/BESTERFIELD-Control-de-Calidad.pdf
- Cantú Delgado, Humberto (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill. ISBN: 970—10-3080-X .
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*. ISBN 85-224-2004-1. México: McGraw Hill.
- Dichter Ernest (1988) *¿Es usted un buen gerente?* Colombia McGraw Hill,
- Fleitman, Jack. (s.f). La importancia de la administración para la competitividad. Disponible en: <http://www.fleitman.net/articulos/administracionCompetitividad.pdf>
- García Carvajal, Santiago. Video. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado en http://www.youtube.com/watch?v=o2Hh4Ffa9TM&feature=em-upload_owne
http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2014). Importancia de la Auditoria para empresas y organizaciones. Disponible en: <http://www.incp.org.co/document/importancia-de-la-auditoria-para-empresas-y-organizaciones/>
- Ishikawa, Kaoru (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. ISBN 958-04-7040-5. Traducción del japonés al inglés por Lu, David J. Traducción al español
- Cárdenas, Margarita. Colombia: Grupo Editorial Norma. Disponible en https://jrvargas.files.wordpress.com/2011/02/que_es_el_control_total_de_la_calidad_-_kauro_ishikawa.pdf
- Junta de Andalucía. Consejería de Empleo (s.f). “El entorno comercial”. España. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/empleo/recursos/material_didactico/especialidades/materialdidactico_habilidades_comerciales/descarga/m1.pdf
- Mejía C., Carlos Alberto (2003). *Los procesos gerenciales*. Disponible en: <http://www.planning.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>
- Montana, Patrick J. (2002). *Administración*. México: CECSA, ISBN 970-24-0246—8.
- Navarro, Mariana Elizabeth (2012) *Técnicas de ventas*. ISBN 978-607-733-031-8. México: Red Tercer Milenio. Disponible en: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Russell, Ackoff C. (1981) *El arte de resolver problemas*. México: Limus

Schnarch, Alejandro (2004) (b) Marketing Creativo. Chile: Publimark,
Schnarch, Alejandro (s.f.). (a). Creatividad en la gerencia moderna. Disponible en.
<http://www.internacionaleventos.com/Articulos/CREATIVIDADENLAGERENCIA.pdf>

Staton, J. William, Etzel, Michael J., Walker, Bruce J. (1999). Fundamento de marketing.
ISBN 007-018954-4 México; McGraw Hill.

Taylor, Frederick W., (1971). Principios de la Administración Científica. Henry Fayol.
Administración Industrial y General. Traducción: Palazón, Ramón. México: Herrero Hnos. S.A.

Terry, George R (1972). Principios de administración. México: Continental.
Universidad Autónoma de México (s.f.). Henry. Fayol. Teoría clásica de la Administración.
Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>

Wald, Alejandro (2009). Cómo capacitar a sus vendedores Una guía para la dirección comercial.
Disponible en: http://www.waldweb.com.ar/cocapven_gdc_00255495.pdf
www.uwiener.edu.pe/...CALIDAD.../CALIDAD-COMPETITIVIDAD-PR..

RECONOCIMIENTO

A mi director de tesis, Dr. Santiago García Carvajal, por su invaluable ayuda, paciencia y consideración que siempre tuvo durante el tiempo en que desarrollé este curso. Siempre llevaré conmigo no solamente sus enseñanzas, guías y sugerencias, sino su gran calidad humana.

BIOGRAFÍA

Francisco Alfonso Jiménez León, nacido en Bogotá en 1965, de profesión Administrador de Empresa, Oficial del Ejército en uso de buen retiro durante 23 años, casado y padre de dos hijos.