



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



LA CAPACITACION COMO PARTE MEDULAR PARA LA
ELEVACION EN LA FUERZA DE VENTAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
DAGOBERTO MEDINA DEL ANGEL
YOLANDA CABALLERO HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS: CP JOSE CALDERON VELAZQUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

LA CAPACITACIÓN COMO PARTE MEDULAR PARA LA ELEVACIÓN EN LA FUERZA DE VENTAS

INDICE

PAGINA

INTRODUCCIÓN	5
---------------------------	----------

TEMA No. 1

CAPACITACIÓN

1.1 Origen de la capacitación.....	9
1.2 Importancia de la capacitación.....	13
1.3 Conceptos afines.....	15
1.3.1 Capacitación.....	15
1.3.2 Entrenamiento.....	16
1.3.3 Adiestramiento.....	17
1.4 Marco legal.....	20
1.5 Momento en que se detecta históricamente la necesidad de capacitar a la fuerza de ventas.....	27

TEMA No. 2

LA RELACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

	PAGINA
2.1 Reclutamiento.....	30
2.2 Selección.....	34
2.3 Inducción.....	44
2.4 Análisis de puestos.....	46
2.5 Evaluación.....	50
2.6 Desarrollo.....	53

TEMA No. 3

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA FUERZA DE VENTA

3.1 Determinación de los objetivos.....	56
3.2 Métodos y/o técnicas para la detección de necesidades en la capacitación.....	61

PAGINA

3.3 Informes de la detección de necesidades de capacitación en la fuerza de ventas.....	70
3.4 Niveles jerárquicos a los que se debe capacitar en la fuerza de ventas.....	75

TEMA No. 4

CAPACITADORES

4.1 Capacitadores externos e internos.....	83
4.2 Capacitadores externos.....	85
4.2.1 Ventajas.....	86
4.2.2 Desventajas.....	87
4.3 Capacitadores internos.....	90
4.3.1 Ventajas.....	95
4.3.2 Desventajas.....	96
4.4 Instituciones que proporcionan la capacitación para la - fuerza de ventas.....	98

	PAGINA
4.5 Contenido de los cursos, demostraciones, representación de papeles y reuniones de trabajo.....	106

TEMA No.5

PLANES Y PROGRAMAS

5.1 Procedimiento para la formulación y elaboración de planes y programas de capacitación para la fuerza de ventas.....	115
5.2 Aspectos legales de los planes y programas de capacitación.....	133
5.3 Tipos de planes y programas.....	150
5.4 Seguimiento de planes y programas.....	156
CONCLUSIONES.....	162
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	164
BIBLIOGRAFIA.....	167

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran en un cambio constante, es por ello que les es indispensable el contar con personal capacitado, no importando para ello el área en el cual se encuentre inmerso. Tomándose en cuenta esta necesidad de toda organización, se considera abordar este tema.

Si de alguna forma tratáramos la capacitación en todas sus áreas sería un trabajo demasiado laborioso, el cual nos ocuparía en cada una de ellas una gran cantidad de tiempo, es por ello que sólo atacaremos en esta investigación a la capacitación enfocada a la fuerza de ventas.

Para ubicarnos de alguna forma en la investigación, partiremos de lo que vendría siendo las bases de la capacitación, es decir, su origen es importante saber donde nace, la importancia que tiene para la empresa así como al personal, al cual se le proporciona. Para no caer en errores se consideran y analizan las conceptualizaciones de lo que es capacitación, adiestramiento y entrenamiento, porque hay diferencias entre ellos. Existe un aspecto que es indispensable que se toque, el que se refiere, a la legalidad de la capacitación y a la obligación que por ley tienen las empresas de proporcionarla, se analizará también el momento histórico en el cual se detecta la necesidad de proporcionarle capacitación a la fuerza de ventas.

Tenemos que entrelazar a las dos grandes áreas que son Recursos Humanos y Administración de Ventas e ir preparando el camino para la capacitación, comenzando a partir del reclutamiento para darnos cuenta de donde proviene la gente que nos estamos allegando y posteriormente seleccionándola sabremos que conocimientos trae consigo y cuales les pudieran hacer falta.

En la inducción les podemos hacer notar algunas fallas o deficiencias que cubrir y que con la capacitación adecuada podrían quedar subsanadas.

La administración de ventas se vale de los análisis y evaluaciones de puestos para determinar que es lo que le hace falta a su personal que integra la fuerza de ventas.

Delinearemos los objetivos que se pretenden con la capacitación del personal de la fuerza de ventas, trataremos métodos y técnicas para detectar sus necesidades, se elaborará el informe de detección de necesidades en esta área y se obtendrá como resultado anexo a que departamentos se debe capacitar y la prioridad.

Una vez detectadas las necesidades que se tienen de capacitación, veremos como subsanarlas considerando a los capacitadores externos e internos, viendo de cada uno de ellos las ventajas y desventajas que poseen, dándonos cuenta que es laborioso el análisis de los capacitadores externos.

Después de tener claramente entrelazado lo anterior analizaremos algunos procedimientos para la formulación de planes y programas de capacitación, así como los tipos que existen, para finalizar se efectuará un pequeño bosquejo de un programa de capacitación, así como el seguimiento que debe tener el mismo.

Como punto culminante de este trabajo expondremos las conclusiones que serán vertidas de acuerdo con los resultados que se obtendrán.

TEMA No. 1

CAPACITACIÓN

La capacitación es un tema de actualidad más sin embargo aún existe deficiencia en su manejo, debe ser vista como un cambio de mentalidad positiva, creativa, capaz de hacer percibir de una mejor manera las cosas y de realizarlas lo más fácil y eficientemente posible, no pasando por alto los objetivos, por ello, es importante definir su enfoque.

En lo que se refiere a capacitación podemos encontrar a dos corrientes, las cuales tienen diferentes acepciones; la primera nos muestra que el entrenamiento es la base para que se pueda dar la capacitación y el adiestramiento, partiendo del supuesto que el entrenamiento surge primero, enseguida el adiestramiento y posteriormente se da la capacitación.

" Entrenamiento
preparación para
una tarea." { - Adiestramiento
Habilidades para tareas motoras
- Capacitación
Conocimientos (1)

La segunda corriente señala a la capacitación como parte esencial de dónde se deslindan el adiestramiento y entrenamiento.

Capacitación
conocimientos técnicos
científicos y adminis-
trativos. { - Adiestramiento
Habilidades y destrezas
- Entrenamiento
Habilidades y actitudes

Las dos corrientes son aceptables y la vigencia que se le de a una u otra dependerá de las necesidades que satisfaga.

Considerando como aceptable el segundo supuesto, en la que se dice: "*La capacitación engloba los términos de adiestramiento y entrenamiento*", existiendo dentro de ellos diferencias muy marcadas.

1.1 ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN

El origen de la capacitación se remonta a la edad de piedra, cuando el hombre para subsistir se ve en la necesidad de transmitir los conocimientos que posee a los demás miembros de su tribu, con la idea de desarrollar mejor las actividades, como la caza, el buscar alimentos y sitios donde dormir; estos conocimientos eran transmitidos de padres a hijos y así sucesivamente, así es como se observa la transmisión de conocimiento en forma directa.

Posteriormente las personas que posean conocimientos en un oficio lo transmitían a otros denominados novatos o principiantes, para convertirlos en obreros de su oficio, el instructor o maestro era quien dirigía el trabajo y a su vez el dueño de las herramientas y materiales, el aprendiz no recibía remuneración alguna, su pago era la comida, la enseñanza y la vivienda que por lo regular era en la casa del maestro.

En el período del siglo XII al siglo XV surgen los gremios, quienes buscaban que todos los talleres de una sola rama tuvieran las mismas herramientas y métodos. Los obreros buscaban sus propios gremios, para obtener sus propios beneficios del trabajo, los gremios estaban muy bien reglamentados en lo que respecta a horarios, salarios, precios y herramientas a utilizar.

Tiempo después los hermanos Moravin en 1745, crean una especie de capacitación, pero la aplican a la carpintería y jardinería.

En el siglo XVIII en los Estados Unidos se pone un interés muy especial, al perfeccionamiento en el trabajo, es aquí donde surge la educación vocacional.

En el período de 1809 a 1870 surgen varias instituciones de educación vocacional y otras con fines disciplinarios, entre las que se pueden mencionar la liga masónica en 1809, en 1825 da comienzo el entrenamiento manual, posteriormente, las instituciones que surgen son de tipo disciplinario llamadas "Escuelas Industriales Estatales", en 1828 Ohio Mechanics Institute; en 1854 se inaugura en New York el primer instituto con horario nocturno y en 1862 se firma la Ley Land Grand para dar educación superior a los hijos de los trabajadores.

El desarrollo de la industria y la falta de personal que estuviera a la vanguardia, abren el camino para que las propias empresas tomen la iniciativa para formar

escuelas de entrenamiento industrial, entre las que se pueden mencionar la de Lade Hoe y Cía en 1872 New York, Westinhouse en 1888, Fábrica de locomotoras Baldwin 1901, General Electric 1910 y la Internacional Harvester en 1907.

Otras compañías también crean sus escuelas de capacitación, como la Western Electric, Goodyear y la Ford.

En 1910 Charles R. Allen siendo instructor vocacional del comité de educación estatal de Massachusetts, creó que es necesario contar con trabajadores bien preparados, todo como una consecuencia de la expansión de los negocios.

La capacitación fué de gran utilidad durante la primera guerra mundial. Charles Allen y Michael J. Icané así lo demuestran en el proyecto que se les encomendó para comunicar a Europa y América mediante un puente de barcos, el problema radicaba en que no tenían suficientes hombres para responder a dicho proyecto y tomar la decisión de capacitar a el personal, convirtiendo a todos los supervisores en capacitadores, esta capacitación por propia necesidad, fué impartida en los astilleros, apoyandose para este proyecto en el método de los cuatro pasos: Mostrar, decir, hacer y comprobar.

Este método tuvo aceptación durante la primera guerra mundial, pues se resolvían los problemas de capacitación que se tenían.

En 1920 se busca crear programas de capacitación, para aquellas personas que habían dejado de estudiar y trabajar y es cuando aparece una nueva forma de capacitar que fué por correspondencia.

Durante la segunda guerra mundial se da a conocer un programa de capacitación para supervisores al cual se le denomina entrenamiento para instrucción en el trabajo, surgiendo posteriormente otros programas de apoyo a este como son:

Entrenamiento para
instrucción en

- Relación de trabajo.
- Métodos de trabajo.
- La seguridad en el trabajo.
- El desarrollo de programas.

Todos estos cursos son programados y supervisados por el director de entrenamiento industrial, nace como una necesidad de capacitar a los supervisores.

"Las guerras acontecidas dan lugar a una gran variedad de técnicas de capacitación cuyos métodos se han ajustado en otros campos de acción". (2)

En nuestro país la capacitación también a tenido su evolución y podemos verlo en la época colonial, existían personas que habían adquirido conocimientos en varios oficios, los cuales eran transmitidos a los aprendices, ellos deberían de tener un interés enorme debido a que no percibían ningún salario, el maestro sólo les proporcionaba los alimentos y los conocimientos, hasta después de cierto tiempo de aprendizaje, les comenzaba a dar una gratificación, el maestro buscaba las aptitudes que pudiese tener su aprendiz para pulirlas y que pudiera tener dominio y destreza en ellas.

Los cambios tecnológicos y el acelerado desarrollo que hubo en el siglo pasado traen como consecuencia el crecimiento de la industria, ante tal crecimiento, se ve la imperiosa necesidad de demandar personal altamente calificado, para satisfacer los requerimientos que ante este desarrollo era necesario, una vez satisfecha esta necesidad las empresas podrían seguir buscando nuevos horizontes para continuar con su crecimiento.

No existen datos precisos que nos hablen de algunos proyectos o programas de capacitación en México, debido a que se encontro demasiado tiempo en una estabilidad social y económica que no permitía proporcionar alguna enseñanza de capacitación, no es si no hasta el año de 1870, que en el Código Civil se destina todo un capítulo para normar todo aquello que respecta a el aprendizaje, aunque esta disposición, no era lo suficientemente profunda, como para llevar a cabo todo un proyecto de enseñanza-aprendizaje.

Años más tarde sintiendo la presión de las distintas organizaciones sindicales que comienzan a surgir en 1931, se lleva a cabo una junta para elaborar la Ley que regula el trabajo, la ley Federal del Trabajo y se da a conocer que el título III regulará el contrato de aprendizaje, en este período no existen disposiciones legales o datos precisos de capacitación más que las instituciones como Petroleos Mexicanos que dan cursos de capacitación para sus empleados buscando con ello las promociones a puestos más elevados y varias empresas pertenecientes al gobierno siguen esta iniciativa, así como también algunas empresas privadas.

En 1970 tras una fuerte presión de los sindicatos y de ciertas organizaciones particulares se hace un llamado general a todos los sectores para una junta, la cual pretendía modificar la Ley Federal del Trabajo existente hasta ese entonces, supliéndose en esta nueva ley el contrato de aprendizaje quedando normado mediante modificación en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 fracción XIII que establece como una obligación para los patrones el capacitar a los trabajadores. Sin embargo estas disposiciones no contaban con el apoyo legal para exigirse que se cumplieran.

La industria continuó su avance, pero existía una gran deficiencia en la producción, a pesar de estos avances, las personas no tenían la capacidad suficiente para desarrollar sus actividades de una forma competente, el gobierno ante esta situación, eleva a rango constitucional el derecho de capacitar al trabajador. Siendo decretada en Diciembre de 1977, quedando así modificada la Ley Federal del Trabajo de 1970, estas modificaciones se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978 entrando en vigor a partir del 1 de Mayo del mismo año.

1.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Las empresas con su acelerado crecimiento y desarrollo se crearon la necesidad de contar con personal altamente capacitado, por eso buscan nuevos métodos y técnicas para estar en competitividad con los demás, lográndolo sólo mediante una actualización permanente del personal con que cuentan.

El cumplimiento de sus distintos objetivos requiere que cada departamento, cada área y a su vez cada persona que ocupa un puesto determinado cumpla eficientemente las distintas tareas que realiza.

Importancia para la empresa.

La importancia que tiene la capacitación para la empresa es un alto grado de beneficio que puede lograr utilizando adecuadamente sus herramientas. Algunos beneficios son:

La elevación en el volumen de las ventas, provocado por el buen servicio que se le presta al cliente, teniendo como consecuencia la disminución de quejas, lo que va a influir para tener perspectivas de compras en el futuro, al sentirse el cliente satisfecho busca corresponder liquidando rápidamente sus adeudos, existe además, una disminución en los costos, pues la fuerza vendedora posee los conocimientos para elaborar ellos mismos sus rutas de visitas y no el supervisor o el gerente, aprovechando así tiempo y ahorrándose gastos innecesarios, saben coordinarse tanto en la oficina, como con el cliente.

Los objetivos y los métodos establecidos se logran con facilidad, la supervisión de la fuerza vendedora disminuye considerablemente, por lo que el supervisor se puede dedicar a otras actividades, existe además una motivación extra por parte del personal ya que este le toma aprecio a la empresa, se disminuye el índice de bajas, que en este ramo suele ser elevado, se adquiere una competitividad en el mercado y cierto status, todo ello provocado por los buenos servicios que presta la fuerza vendedora.

Importancia para las personas que reciben capacitación.

Así como la empresa tiene sus beneficios por contar con personal capacitado, ellos también obtienen beneficios, entre los que podemos mencionar:

El incremento del interés por su trabajo, aumenta el dinamismo que es punto clave en las ventas, adquiere un alto grado de confianza en sí mismo, lo cual permite un mejor desempeño y sus remuneraciones se ven incrementadas. Existen mejores relaciones con los clientes al efectuar mejor las juntas o entrevistas, así como las demostraciones de los productos, sabiendo además como estimularlo para que obtenga un mayor beneficio, y en el caso de tener algún problema con él, saber afrontarlo y darle la solución adecuada adquiriendo por este tipo de acciones cierto prestigio, no sólo con los clientes si no con la empresa, la cual los toma en consideración para ascensos al puesto superior en el momento que haya la vacante o sea propuesto para un puesto de nueva creación.

1.3 CONCEPTOS AFINES

Para comprender mejor los términos que se manejan es necesario conocer las conceptualizaciones que han hecho algunos estudiosos de la materia de dichos términos.

1.3.1 CAPACITACIÓN

Podemos encontrarnos con un número elevado de personas que de alguna forma buscan dar una conceptualización de capacitación que sea generalmente aceptada, algunos de ellos buscan relacionarla con actividades a las cuales va dirigida, otros con la función específica que tiene, pero todos concuerdan en que transmiten conocimientos, como los siguientes conceptos de algunos eruditos.

"La capacitación incluye al adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajador" (3)

"Es el medio para revisar y practicar permanentemente las respuestas o los métodos correctos que permiten desarrollar y fijar conocimientos y destrezas de ventas." (4)

"Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (5)

"Es una actividad planeada y basada en necesidades legales de una empresa orientada a hacer un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (6)

"Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo." (7)

Analizando los conceptos de los autores anteriores, encontramos ciertos puntos que son fundamentales y que es pertinente tomar en cuenta, como son:

A) *Que proporciona conocimientos técnicos administrativos y científicos.*

B) *Además de estar basada en necesidades reales*

C) *Es una actividad planeada.*

Tomando en consideración los puntos antes señalados podemos decir que :

Capacitación es " el proporcionar al individuo conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, los cuales deben ser planeados y basados en necesidades reales de la empresa".

1.3.2 ENTRENAMIENTO

El término de entrenamiento al igual que el de capacitación ha sido conceptualizado por varias personas, que buscan esclarecerlo aunque parezca un poco ambiguo, algunos de ellos mencionan que mediante el entrenamiento se adquieren conocimientos técnicos así como habilidades y actitudes, concordando algunos en que es a corto plazo y sirve para el desarrollo personal.

"Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor" (8)

"Serie sistemática de actividades que tiene por objeto, que el individuo desarrolle, con un máximo de eficiencia, ciertas habilidades y destrezas." (9)

"Es el desarrollo sistemático y constante de las habilidades, conocimientos y actitudes del personal de una organización para el beneficio mutuo". (10)

Estos conceptos encierran varios puntos que son interesantes, entre los que podemos mencionar que el entrenamiento:

- A) *Desarrolla habilidades y actitudes.*
- B) *Es a corto plazo.*
- C) *Sirve para el mejor desempeño del puesto.*

Por lo cual lo conceptualizamos de la siguiente manera:

"Entrenamiento es" la preparación que recibe el individuo buscando el desarrollo de habilidades y actitudes a corto plazo, en beneficio propio de su trabajo".

1.3.3 ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es sin lugar a dudas otro concepto que se asemeja y confunde con el de capacitación y entrenamiento, al igual que estos, no podemos decir que exista un concepto generalmente aceptado, algunas de las personas que han expuesto sus puntos de vista al respecto nos señalan; el adiestramiento es la adquisición de habilidades y destrezas, atribuyéndoles unos incluso el término de conocimientos, además de ser una actividad donde se empleara la fuerza muscular, es por eso que a continuación mencionaremos algunos conceptos de este término :

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos." (11)

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo muscular o motriz." (12)

"El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo." (13)

Las conceptualizaciones antes señaladas encierran puntos importantes, que es necesario que se expliquen para comprender el concepto de adiestramiento.

- A) *Que proporciona destreza en la habilidad adquirida.*
- B) *Es para empleados de menor categoría y obreros.*
- C) *Por lo general es para el uso de equipos mecánicos.*
- D) *El tiempo que se requiere para llevar a cabo su función es prolongado.*
- E) *Es para desempeñar actividades de carácter muscular o motriz.*

Tomando como referencia las conceptualizaciones que estos autores tienen, lo definimos de la siguiente manera:

Adiestramiento es " el proporcionar conocimientos para tener destreza en una actividad o habilidad adquirida, lograndose mediante una práctica más o menos prolongada de tiempo, se imparte a los empleados de menor categoría o a los obreros y es para la utilización de máquinas que tengan que utilizar la fuerza muscular o motriz".

Tanto la capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento pretenden desarrollar algo; el primero aptitudes y conocimientos, el segundo habilidades y destrezas, el tercero al igual que el segundo busca habilidades pero además actitudes. Así mismo estos tienen propósitos; la capacitación prepara para ejecutar actividades de cierto nivel jerárquico, el adiestramiento es para habilidades del puesto y el entrenamiento para una actividad, pero las funciones son distintas mientras la capacitación pretende un cambio de conocimientos, el adiestramiento sólo adecua las actitudes y el entrenamiento las canaliza. La capacitación es a largo plazo pretendiendo prever el futuro, el adiestramiento también es a largo plazo pero sólo satisface necesidades presentes y el entrenamiento satisface necesidades a corto plazo.

Para una mejor comprensión de estos términos se ha elaborado un cuadro tomando en cuenta ciertas características que se encontraron en cada uno de los términos antes analizados (cuadro No. 1).

CUADRO No. 1

	CAPACITACION	ADiestRAMIENTO	ENTRENAMIENTO
Transmite	Capacidades Elementos Información Tecnología	Destreza Prácticas Pericias	Intereses Inclinaciones Identificación Comportamiento
Desarrolla	Aptitudes Conocimientos	y Habilidades y Destreza	Habilidades y Actitudes
Es de Carácter	Mental	Físico	Emotivo
Propósito	Prepararlo para desempeñar eficientemente determinado jerárquico.	para Incrementar sus habilidades en el puesto de trabajo.	a nivel Prepararlo para un desarrollo de habilidades y expectativas para su labor.
Se identifica	Saber como hacer	Poder hacer	Querer y hacerlo bien.
Función	Realizar un cambio de conocimientos, habilidades actitudes.	y Adecuar actitudes para alcanzar los objetivos de su puesto.	Canaliza las habilidades y actitudes en su trabajo.
Perspectivas	Satisfacer necesidades presentes y prevee las futuras.	Satisface necesidades presentes, pero se da a largo plazo.	Satisface necesidades a corto plazo.

1.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

El crecimiento demográfico de nuestro país ha ocasionado algunas deficiencias educacionales en todos los niveles, este problema no se limita a la alfabetización o a la profesionalidad de la población, si no que, se extiende a las habilidades del trabajo, de ahí la dificultad de encontrar trabajadores especializados o debidamente capacitados, aún en zonas de amplio desarrollo industrial, surgiendo así la necesidad de implementar programas de capacitación para los trabajadores.

El grado de mecanización y avance tecnológico de las empresas requerirán cada vez de personal más calificado, para esto las autoridades han tomado una serie de medidas, que establecen obligaciones a particulares y a empresas en materia educativa.

Anteriormente en los artículos de las garantías individuales de nuestra Constitución Política Mexicana, no se hacía ninguna referencia a la capacitación, si no hasta el 1 de mayo de 1970, que fué cuando se modificó la Ley Federal del Trabajo y por cumplimiento de la promesa presidencial, se formulo en la constitución el artículo 123 fracción XIII apartado A, un decreto, estableciendo la obligación de las empresas cualquiera que sea su ramo, de proporcionar capacitación, de acuerdo a los sistemas y procedimientos que se enmarcaron en la ley reglamentaria, el primero de septiembre de 1977 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social prepara un proyecto de reformas a la Ley Federal del Trabajo, el cual es aceptado y publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 9 de Enero de 1978, el cual da vigor a la obligación del patrón de proporcionar capacitación al total de los trabajadores de las empresas cualquiera que sea su ramo.

La capacitación y el adiestramiento se encuentran regulados por la Ley Federal del Trabajo, en sus artículos: 153 de la A a la X, el 3ero., 25, 132, 180, 391, 412, 523, 527, 528, 529, 537, 538 y 539.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la encontramos normada la capacitación en el artículo. 123 apartado A, fracción XVIII, que és de donde surge la Ley Federal del Trabajo.

Tanto la capacitación como el adiestramiento tienen en sí varios propósitos en materia legal entre los que podemos mencionar:

- Elevar el nivel de vida,
- Actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en las actividades que normalmente desarrolla,
- Proporcionar información sobre la nueva tecnología,
- Preparar al trabajador para una vacante o un puesto de nueva creación.
- Prevenir riesgos de trabajo,
- Incrementar la productividad,
- Mejorar las aptitudes del trabajador.

Pretende que el trabajador sea más apto en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Cuando un trabajador desempeña sus actividades y son de carácter manual, no requiere de conocimientos básicos como el de saber leer o escribir, pero para ascender a otro puesto es un requisito indispensable que se le proporcione capacitación necesaria para su ascenso y aún en su defecto se le debe proporcionar sólo como parte de su desarrollo personal.

El preparar al trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación, deberá estar sujeto a las normas que rigen en cada empresa, además que el trabajador puede o no estar de acuerdo en tomar la capacitación, si no existe de por medio algún incentivo al ascender a un puesto inmediato al suyo o puede ser que el trabajador se encuentre al tope máximo de su línea y tenga que hacer un movimiento horizontal para tener un ascenso en una línea escalonaria, esto ya es pactado entre trabajador-empresa.

En relación a la prevención de riesgos de trabajo, algunos empresarios se preocupan de la seguridad de sus trabajadores, estableciendo cursos y juntas de seguridad, principalmente a aquellos que desarrollan actividades manuales peligrosas y que tienen mayor riesgo de sufrir un accidente.

El incremento de la productividad es el resultado de los beneficios que tiene el empresario al tener personal capacitado apto en sus servicios.

Para manejar de una manera más provechosa la capacitación, La Ley Federal del Trabajo establece:

- Que la empresa deberá incluir en el contrato colectivo de trabajo puntos, referentes a la capacitación y de proporcionarla a sus trabajadores, así como también deberá participar en la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas para este fin.
- Deberá informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sobre lo siguiente:
 - La constitución y bases generales para impartir la capacitación.
 - Deberá atender la convocatoria para la constitución de las comisiones.
 - Presentarle los planes y programas de capacitación.
 - Presentar un informe con los avances y modificaciones de los mismos, teniendo como requisito que el programa no podrá referirse a periodos mayores de cuatro años y deberá ser revisado por lo menos cada cuatro años, el hacerle una revisión en un período inferior será siempre y cuando así lo convengan las partes, la finalidad de esto es de mantenerlos actualizados.
 - La capacitación deberá impartirse durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta y así lo convengan trabajador-patrón.
 - Para la aprobación del plan o programa de capacitación deberá comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

- Es objeto de capacitación cualquier persona ligada a la empresa a través de un contrato de trabajo no importando si es trabajador de planta o eventual.

Se debén precisar las etapas durante las cuales se llevará a cabo la impartición de la capacitación al total de los trabajadores de la empresa. Es imposible capacitar a todo el personal en una sola etapa, por lo que se informará el avance sobre ellas. En cuanto a esto la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento tiene la obligación de aprobar y desaprobar o pedir que se modifique un programa de capacitación, esto lo realiza mediante estudios de los planes y programas y deben dar la impresión de seriedad e idoneidad en su desarrollo y se determinará en razón del tiempo total que tomará la capacitación.

Dentro del programa deberá de indicarse a la Unidad Coordinadora de Capacitación el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

También se deberá especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras cuando se vaya a otorgar la capacitación a los trabajadores y las entidades capacitadoras tienen que estar registradas ante la Unidad Coordinadora de Capacitación.

Y por último los planes y programas deberán satisfacer los requisitos que expida mediante el Diario Oficial la Unidad Coordinadora del empleo porque en la medida que carezca de fundamento legal pueden dejar de cumplirse.

Las obligaciones que tienen los trabajadores al asistir a la capacitación son: El asistir puntualmente a los cursos y sesiones de grupo, atender las indicaciones de los instructores, cumplir con los programas respectivos y el programa estipulado, presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y aptitudes que sean requeridos, cuando el trabajador se niegue a recibir capacitación, porque diga que no la necesita y realmente le hace falta queda como desobediencia al patrón y este podrá rescindirle el contrato de trabajo.

Así como tiene obligaciones el trabajador también tiene derecho en los que se encuentran:

- El recibir la capacitación y adiestramiento,
- Formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento,
- Recibir las constancias de haber aprobado los exámenes de capacitación, siendo la constancia de habilidades un documento, que es expedido por la empresa y que son avalados por la comisión mixta, con lo cual se acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación para un determinado puesto.
- Ahora bien cuando un trabajador se niegue a participar en los programas de capacitación por considerar que posee los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá presentar el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para la obtención de la constancia de habilidades.

En lo que respecta a la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, podemos decir que es el organismo que debe constituir toda empresa, antes de registrar su plan. Su función principal es la de vigilar la instrumentación, operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y desarrollo de los trabajadores.

La comisión mixta debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

Lo que se recomienda es que una empresa que cuente con 20 empleados tenga un representante de ambas partes, de 21 a 100 con tres representantes de ambas partes y con más de 100 con 5 representantes.

Del funcionamiento de la comisión mixta dependerá el éxito o fracaso de los programas que se implanten.

Los trabajadores de confianza también pueden formar sus propias comisiones.

En el Diario Oficial del 10 de Agosto de 1984 se dan a conocer los criterios para la constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento siendo los de agilizar y simplificar los tramites de registro y orientarlos para un mejor funcionamiento.

Las autoridades laborales son las encargadas de cuidar que las comisiones mixtas se integren y funcionen normalmente de acuerdo al modelo de funcionamiento para su creación, basandose en la Ley Federal del Trabajo:

I. Disposiciones generales.

El patrón y los trabajadores nombrarán de común acuerdo los representantes que integrarán la comisión mixta de capacitación y adiestramiento por cada una de las partes.

II. De las funciones de capacitación.

Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación de la empresa, conforme al plan y programa autorizado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Sugerir medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiera la empresa.

Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Sugerir que los trabajadores distinguidos por sus conocimientos, disposición y experiencia, puedan ser instructores de algunos programas de capacitación cuando se requieran.

III. De la organización de los integrantes de la comisión.

Definir de común acuerdo la forma de llevar las reuniones, el lugar y el número de reuniones en el año así como los acuerdos y su seguimiento.

Establecer de común acuerdo el modelo de organización por el que se regirán para distribuir las responsabilidades.

IV. Duración del cargo.

Los integrantes de la comisión durarán en su cargo el tiempo que hayan acordado con la empresa y el sindicato internamente.

1.5 MOMENTO EN QUE SE DETECTA HISTORICAMENTE LA NECESIDAD DE CAPACITAR A LA FUERZA DE VENTAS.

A mediados de 1700 se establecen en los Estados Unidos factorías industriales. Uno de estos industriales aventurados es Moses Brawn, quien es considerado como el pionero de la venta directa a consumidores, buscando competir con los industriales ingleses.

Durante un período de un poco más de 100 años, los Estados Unidos se vieron plagados de una cantidad enorme de vendedores que fué creciendo cada vez más, los cuales empleaban artimañas para vender sus productos, estos eran tramposos, astutos, carentes de honradez y buscaban la forma de vender aún a costa de todo.

John H Petterson (quien años más tarde fué llamado padre de la gerencia de ventas) adquirió una fábrica de máquinas registradoras, produciendo más de lo que podía vender, toma la decisión de enseñar a ciertas personas a vender sus máquinas registradoras, para lograr esto, debido a que él no conocía lo que era una gerencia de ventas, se hace acompañar por una taquígrafa para entrevistar a los agentes vendedores de otras compañías que han tenido éxito, para saber como alcanzaban sus altas ventas, toda esta información la recopiló y elaboró un manual que fué el primer libro de texto llamado Curso de Administración en Ventas.

Entre las actividades que Petterson organizaba para motivar a su fuerza de ventas podemos mencionar:

- Cursos de ventas.
- Bonificaciones.
- Recompensas especiales.
- Establecimiento de metas.
- Efectuaba publicidad para apoyo a los vendedores.

El personal que se preparaba con Petterson llegó a tener un extenso reconocimiento, pues el estar en esta empresa era un enorme prestigio y a sus vendedores los contrataban con facilidad e incluso llegaban a ocupar puestos de gerentes de ventas.

En los albores del siglo XX las ventas estaban en sus años de bonanza, debido a que la economía se encontraba estable, sin embargo en la década de los veinte el país cayó en depresión, ahora los gerentes de ventas que anteriormente se negaban aceptar la capacitación para ellos era ya una necesidad.

La depreciación ocasiono que un número considerable de empresas cerraran, dando como resultado un alto índice de desempleo.

Ahora en esta época los gerentes de ventas buscan otras alternativas de ventas como por ejemplo:

- Sondeos de mercado.
- Analizar los potenciales de mercado.
- Establecimiento de cuotas por venta.
- Marcar mejores territorios.
- Descubrir nuevos canales de distribución.

Ya no se buscaba que la fuerza de ventas se dedicara a levantar pedidos, sino se buscaba algo más, como mejorar el servicio, nuevas técnicas y métodos de ventas, el conocer mejor sus productos, el tener nociones de finanzas, costos y presupuestos de ventas, estudios de mercados, promociones de venta y publicidad así como la planeación de las ventas.

Los gerentes de ventas estaban concientes que para lograr que la fuerza de ventas tuviera estos conocimientos sería sólo mediante la capacitación.

Es aquí donde comienzan a surgir escuelas que proporcionan capacitación así como varias asociaciones para este fin.

Tenemos que en 1940 se organiza la primer Asociación Nacional de Ejecutivos de Entrenamiento mejor conocida como NSSTE, después en 1945 la Asociación de Directores de Entrenamiento (ASTD).

Después de que Petroleos Mexicanos (PEMEX) inicio cursos de capacitación para sus trabajadores, la imitan otras empresas como son la Comisión Federal de Electricidad y Ferrocarriles Nacionales, no tendiéndose un registro del orden en que se fuerón apareciendo las empresas que proporcionaban capacitación cumpliéndose parcialmente las disposiciones legales de la capacitación.

TEMA No. 2

LA RELACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ADMINISTRACION DE VENTAS.

Las empresas enfrentan hoy en día el problema de cubrir sus vacantes, con personal adecuado para el puesto, principalmente en el área de ventas, debido a que no son lo suficientemente atractivas, no muestran una estabilidad y una seguridad como para dedicarse a ellas.

La dificultad para conseguir personal para la fuerza de ventas va a variar dependiendo de la actividad preponderantemente de la empresa, el método de mercadeo, volúmen de ventas, tipo de clientes, productos, comisiones, incentivos y prestaciones.

Cada mercado que se cubra va a presentar una gama de dificultades diferentes para cubrir la necesidad de personal capacitado para cada puesto de la fuerza de ventas, para lograrlo es necesario tener bien delimitados los criterios de reclutamiento, selección, inducción, análisis de puestos, evaluaciones y el desarrollo del personal.

2.1 RECLUTAMIENTO.

Para reclutar personal para la fuerza vendedora se debe considerar los requisitos que tiene que cubrir la persona para ser considerada como aceptable y pasar a la siguiente fase, entre ellos mencionaremos:

- El tiempo que duro en el trabajo anterior.
- La personalidad.
- Los volúmenes de ventas alcanzados dependiendo del producto.
- Experiencia en el puesto.

- Preparación.
- Condiciones de demanda.
- Tipos de clientes a tratar.

Existen otros tipos de características a cubrir como son; la iniciativa, la laboriosidad, estabilidad, sociabilidad, madurez, entusiasmo, dinamismo y delicadeza.

Debemos de tomar en cuenta de que antes de acudir a un lugar para atraer posibles aspirantes, es necesario saber el tipo de vendedores que necesitamos, el perfil del puesto a ocupar, requisitos del puesto, sus características así como sus expectativas, por ejemplo:

- **Vendedor Senior:** *es el que promueve y vende los productos de la compañía en un territorio que tiene asignado, supervisa y adiestra vendedores juniors, hace reportes de visitas, busca posibles clientes y ventas.*
- **Vendedor Junior:** *promueve las ventas de los productos o servicios de la compañía bajo la supervisión de un supervisor de ventas.*
- **Ingeniero de Ventas:** *es responsable de la labor de ventas que requieren conocimientos técnicos especializados. Visita a los clientes para darles asesoría, sugiere a los clientes lo necesario para el mejor aprovechamiento de los productos de la empresa.*

Por lo general el que inicia la búsqueda del personal de ventas es la propia administración de ventas, posteriormente el departamento de ventas, enseguida el departamento de recursos humanos y por último la agencia de empleo.

El primer lugar a donde se acude es en la propia empresa, ya que en ella existe personal que le puede interesar pertenecer a la fuerza de ventas, aunque no este relacionada con ella, las ventajas que se tienen son: que los individuos ya conocen las características de los productos que se fabrican, así como las normas y las funciones del producto. Además de existir una mayor lealtad hacia la empresa por la oportunidad

que esta les brinda, motiva al personal de que pueden lograr mejorar sus ingresos y una mejor posición.

La siguiente herramienta que puede ser utilizada es de que los gerentes de ventas, supervisores y los propios vendedores corran la voz entre sus amistades y conocidos, estos al igual que los anteriores sienten cierta familiaridad hacia la empresa, por esta parte también existe cierta lealtad, se les ve motivados y trabajan con énfasis para no hacer quedar mal a la persona que los recomendo, es indispensable darle a conocer a los empleados las características del tipo de vendedores que se necesitan, comunicandoselos en el momento adecuado.

Uno de los inconvenientes es de que se recomienden a personas con poca capacidad que no cubran los requisitos o las expectativas del puesto, y el que lo recomendo se sienta molesto porque no fué aceptado su recomendado y demuestre su inconformidad ante los demás y no apoye a la persona que quedo en el lugar que hubiera ocupado su recomendado.

Los anuncios clasificados en los periódicos son otra fuente de reclutamiento para podernos abastecer de una fuerza vendedora con capacidad, este medio es delicado, debido a que es necesario delimitar las características del personal que se busca, si se despliega en el anuncio el nombre de la compañía, se reduce el número de vendedores que pudiesen acercarse, mejorandose también la calidad que pretendemos tener en la fuerza de ventas.

Los anuncios en los boletines de la misma rama es otro medio, existen personas que conocen los productos y saben las ventajas y desventajas que se tiene al trabajar con una compañía u otra, el personal que pudiese acercarse es más selecto, y podemos de alguna forma incluir en este rubro a la fuerza vendedora de alguna línea de productos afines al de la empresa.

Las Universidades son instituciones que en pocas ocasiones cuentan con una formación práctica específica, pero debido al grado de educación que poseen y a su formación académica se les puede capacitar con mayor facilidad. Este contacto se puede hacer acudiendo directamente a la bolsa de trabajo, asistir a las aulas o con algun profesor de la institución.

Se puede acudir al igual que las universidades a algunas instituciones que se dediquen a la capacitación.

En las agencias de empleo hay que tener un cuidado especial, se deberá de estudiar primero la reputación de la agencia para tener una idea más o menos clara del tipo de fuerza vendedora que pudiera enviar, ya que si este le cobra a las personas por colocarlas buscará la forma de que su recomendado se quede en la empresa. Existen otro tipo de agencias que le cobran a la compañía una cuota fija por el personal que le solicita y algunas otras les piden un porcentaje de su sueldo si este es contratado.

El contratar a personas que tienen buenas relaciones públicas es otro medio, pues nos puede dar resultados efectivos.

Si queremos determinar cual de todas las fuentes de reclutamiento antes señaladas es la más efectiva será indispensable hacer un minucioso estudio de cada una de ellas, buscando en nuestros archivos en cual de todas las fuentes se tienen más aspirantes, analizar cual es el porcentaje que arroja cada una y verificar cual es la fuente que nos provee de más personal que cumpla con los requisitos, características y perfil del puesto y de todas ellas cual nos ha proporcionado mejores resultados, en que época o temporada y a que nivel, así mismo nos daremos cuenta de que tipo de conocimientos trae cada uno de los reclutados y cuales conocimientos les hace falta.

2.2 SELECCIÓN.

Uno de los éxitos que tiene una empresa es la buena selección de vendedores, al lograrse disminuyen los costos considerablemente y como consecuencia aumentan las ventas.

Un método eficiente de selección en la fuerza vendedora deberá contener los siguientes elementos:

- 1) Determinar que tipo de personal contribuye al mejor desempeño de su trabajo.
- 2) Establecer un patrón emotivo de méritos personales para medir las características de los solicitantes.
- 3) Determinar los objetivos para la selección de la fuerza vendedora.
- 4) Fijar una estrategia selectiva adecuada.
- 5) Establecer un procedimiento selectivo, planeado y completo.
- 6) Considerar no sólo la capacidad, sino también, la disponibilidad del solicitante.
- 7) El método de selección debe ser práctico.
- 8) Se debe contar con personal lo suficientemente apto para hacerse cargo del plan de selección.
- 9) Debe someterse a prueba el proceso selectivo.
- 10) El proceso selectivo debe ser revisado periódicamente.

A continuación explicaremos cada uno de estos puntos para su mejor comprensión:

- 1) **Determinar el tipo de personal imprescindible para el éxito de las ventas (Historial).** Son los antecedentes personales que deberá poseer el solicitante para cubrir debidamente el puesto en la fuerza de ventas, además se deberán considerar los requisitos de empleo y conocer el puesto de ventas, los deberes y responsabilidades así como las características personales para su desarrollo.
- 2) **Establecer un patrón emotivo de méritos personales para medir las características de los solicitantes.** Son las características personales y el historial que se necesita para desempeñar el papel en la fuerza vendedora. Los méritos deben determinarse tras un análisis cuidadoso de los datos que se encuentran en los expedientes del personal de ventas.
- 3) **Señalar un objetivo para la selección de la fuerza vendedora.** Es comprender claramente los objetivos que se persiguen con la selección de personal por parte de las personas que intervengan.
- 4) **Fijar una estrategia selectiva.** Es el señalar un estrategia clara y definida, que posea las normas prácticas que deberán seguirse, así como indicar el responsable directo y describir el procedimiento selectivo.
- 5) **Proceso selectivo planeado y completo.** Se debe realizar el programa de selección para contar con los datos sobre el probable rendimiento del solicitante, deberá contener varias técnicas para medir los méritos de los candidatos.
- 6) **Considerar no sólo la capacidad sino también la disponibilidad.** No basta determinar la capacidad que tenga el candidato para vender y cooperar con otras actividades del departamento, sino también la disposición para desarrollar la actividad de ventas. El candidato puede tener todas las

habilidades que necesita el puesto así como los conocimientos, pero no puede tener la disponibilidad para desarrollar la habilidad que posee.

- 7) **El método de selección debe ser práctico.** El procedimiento selectivo tiene que estar fundamentado en un conocimiento práctico de las actividades de ventas y en las características personales que exige la responsabilidad de ventas.
- 8) **Personal preparado para hacerse cargo del plan de selección.** La buena selección del personal de ventas dependerá en gran parte del interés y habilidad de las personas encargadas del programa, así como experiencia en la selección, entrevista, calificación del personal de ventas e investigación de referencias y psicología.
- 9) **Debe someterse a prueba el procedimiento selectivo.** Antes de poner en práctica el programa de selección se debe someter a una prueba, con un grupo piloto o con las personas a capacitar, efectuándose con los resultados que arroje esta prueba un comparativo con los reales, evaluándose las discrepancias que surjan.
- 10) **El procedimiento selectivo debe ser revizado periódicamente.** Debe hacerse para tener actualizados los métodos y técnicas, para que al aplicar la prueba de estos en el proceso de selección, proporcionen vendedores, lo más apegado al perfil del puesto.

Toda a aquella persona que aspira a ocupar un puesto dentro de la fuerza de ventas en una empresa, deberá seguir una serie de pasos que inician desde el llenado de una solicitud hasta su contratación, el procedimiento que por lo regular se sigue es el que a continuación se señala y más adelante se explica.

- 1) Solicitud
 - Preliminar
 - Formal

- 2) Entrevista
 - Preliminar
 - Guiada
 - De comprobación
 - Final

- 3) Investigación de referencias

- 4) Investigación del crédito

- 5) Examen para ventas
 - Aptitudes para ventas
 - Personalidad
 - Interés por las ventas
 - Capacidad para aprender
 - Habilidades especiales
 - Sociabilidad
 - Psicológicas.

1) Solicitud preliminar, da una idea clara de los méritos del candidato, sirve para ahorrar tiempo, se rechaza al candidato inmediatamente si no cumple con los requisitos o características que requiere el puesto.

Solicitud formal: su objetivo es conseguir información de las cualidades e historia personal del solicitante para vender. Las preguntas deben estar elaboradas en base al análisis de puesto o a las características que se requieren.

- 2) **La entrevista** es otro de los pasos para la selección del personal de ventas, se efectúa con la finalidad de conseguir información que en la solicitud no se puede obtener, aunque la información que se obtenga va a depender de la habilidad, experiencia y conocimientos que posea el entrevistador, contando también con el estilo o formas de llevarlas a cabo.

Los tipos de entrevistas que se utilizan para la selección del personal de ventas son:

Entrevista preliminar. En este tipo de entrevista se busca ver si el aspirante reúne los requisitos básicos del puesto como son: edad, estado civil, grado de escolaridad, experiencia entre otros. Los aspirantes que no cubran los requisitos son rechazados y los que han aprobado la primera entrevista pasaran a una segunda.

Entrevista guiada. Es aquella entrevista donde se le proporciona al entrevistador una guía que contiene las preguntas a realizar al aspirante de ventas, para estudiar la capacidad que posee se sigue al pie de la letra el guión, ya que fué realizado de acuerdo a las características que requiere el puesto y al análisis del mismo.

Entrevista de comprobación. Es la que se realiza por lo regular después de haber efectuado dos o tres entrevistas para verificar ciertos datos obtenidos en las entrevistas anteriores.

Si el aspirante es aceptado sirve para mencionarle las remuneraciones económicas a que tiene derecho, las horas de trabajo, las comisiones y como se miden entre otros puntos.

Si el aspirante es rechazado se le darán las gracias por el interés prestado y si es posible guiarlo hacia otro lugar donde pudiese ser contratado.

3) Investigación de referencias. En esta fase se reafirma y se conoce la veracidad de los datos obtenidos del prospecto.

En la solicitud se debe de tener un rubro en el cual ponga el solicitante una cierta cantidad de personas como referencia, aunque podemos señalar que ninguna persona pondría a alguien que proporcione malas referencias de él.

Las cartas de recomendación son un buen instrumento pero no cuentan con la suficiente confiabilidad, ya que muchas veces son dadas por presiones de trabajo, para conformar al trabajador que es despedido o por salirse del problema y dejárselo a otro, aunque daría una mala imagen de la empresa.

Las agencias de investigación son útiles siempre y cuando antes de contratarlas podamos cerciorarnos de la calidad del trabajo que realizan, por medio de una investigación a las empresas que le han prestado sus servicios.

Se puede también efectuar la comprobación de referencias con una visita personal, y conocer más directamente las opiniones que se tienen acerca del candidato.

Los puntos a investigar del candidato de una forma un poco más extensa son:

- Antecedentes laborales.
- Condición y ubicación de la vivienda, tiempo que la habita, zona y ambiente.
- El ausentismo que tuvo en otra compañía por causas de salud.
- Propiedades y ahorros.
- Puestos ocupados anteriormente.
- Ascensos obtenidos.
- Causas de separación con las anteriores empresas.

- La actitud de cooperación y el trabajo en equipo, que son primordiales para las ventas.

4) **Investigación del crédito.** Este tipo de estudio se puede realizar a la par, con la investigación de referencias debido a que trata de investigarse la forma en que el individuo maneja sus problemas personales, y si ha tenido problema con los créditos de alguna casa comercial o con los bancos entre otras situaciones financieras.

5) **Los exámenes para ventas.** Tienen un sitio reconocido en las empresas ya que forman un complemento para la selección del personal de ventas, se obtienen datos cercanos a la realidad del candidato, entre los exámenes encontramos:

Las pruebas psicológicas. Son un experimento basado en las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente donde va a estar el candidato no varien, mientras lo único que cambian son las respuestas y la conducta de los mismos.

El fin de aplicar las pruebas psicológicas es el localizar al mejor candidato entre cierto número de ellos y de ser posible acomodarlo al nuevo puesto y que sea el más adecuado para él.

Con la prueba se busca:

- ¿Quién va a vender más ?
- ¿Quién va a poseer las mejores habilidades, aptitudes y capacidades para que posteriormente se desarrolle bajo un buen programa de capacitación?
- Personal eficiente.

Las pruebas deberán ser diseñadas de acuerdo a las necesidades de la dirección de ventas y ser aplicadas, valoradas e interpretadas por un especialista, así se obtiene un perfil del personal de nuevo ingreso, pero esto sólo se tomará como un parametro ya que no sabemos como se desarrollara en su nuevo trabajo. .

Existen varias pruebas psicológicas pero sólo mencionaremos algunas como son:

De aptitud o de ejecución. Mide la habilidad del candidato para efectuar algunas actividades del puesto.

Por lo regular mide la habilidad numérica e inteligencia mecánica, la visión, oído y equilibrio.

Este tipo de prueba se hace para saber si un candidato podrá realizar una tarea después de haber recibido la capacitación.

Inteligencia : Proporciona las formas de evaluarla través de su conciencia intelectual, y de su funcionamiento como: la memoria, el razonamiento, percepción, vocabulario, rapidez y aprendizaje.

De conocimiento: Busca los conocimientos que el candidato pudiere tener acerca de ciertas áreas específicas.

De interés: Busca los intereses personales del candidato para asociarse con los tipos o modelos que están asociados con el trabajo o con las actividades que se van a desarrollar en el puesto de trabajo.

De rendimiento: Miden la eficiencia que el candidato a adquirido para determinada tarea.

Entre los test o pruebas psicológicas existe una gran variedad de ellas pero creemos que es necesario nombrar algunas:

- El test de dominos
- El test de Rorschach
- La prueba de murray o test de apreciación temática (T-A).

- Test de koch
- El psicodiagnóstico miolinético de mira o PMK.
- Test de habilidades mentales primarias
- Test de Szond
- Test de domino -sentimiento
- Inventario de la personalidad Bernreuter.
- Test de cleaver

Los esfuerzos para seleccionar personal mediante técnicas psicológicas darán los resultados esperados o fracasarán, de acuerdo con la factibilidad de encontrar un criterio valido y digno de confianza.

Las ventajas de los exámenes psicológicos son:

- Reducción de bajas
- Menor costo
- Menor supervisión
- Mayores ventas
- Mejor servicio

El examen médico: sirve para conocer las condiciones del candidato, las buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales. Sirve también para cubrir un requisito legal, el cual nos dice que todo trabajador será examinado físicamente, y deberá ser entregada una copia a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Salud o a las autoridades competentes.

El examen médico de admisión deberá contener el análisis clínico, estudio de antecedentes de trabajo, un dictamen del estado de salud del candidato, sólo si la empresa lo solicita deberá contener una opinión del tipo de actividades que puede desempeñar.

En el examen médico podemos darnos cuenta si el candidato posee una enfermedad profesional o si existe algún indicio de alcoholismo, drogadicción, si tiene alguna enfermedad infecciosa o si sufre de algún impedimento físico no visible a simple vista, que pueda obstaculizar su trabajo, un vendedor sano rinde mucho más que uno que tiene enfermedades, aunque se posean un sin número de cualidades si el vendedor esta enfermo o viable a enfermedades no sabemos en que momento nos puede fallar por este motivo, lo cual sería costoso para la empresa y desmotivante para él.

2.3 INDUCCIÓN.

La inducción es una de las partes en que el personal de ventas comienza su nueva vida después de haber sido contratado.

Una vez que se ha cubierto todo el trayecto de reclutamiento y selección, la empresa espera que el nuevo integrante de la fuerza de ventas comience a dar frutos, esto ocurrirá si es integrado, orientado y ubicado, rápidamente de una forma adecuada a su ambiente de trabajo, y a la misma empresa.

Debemos considerar que para todo individuo los primeros días de trabajo en una empresa son críticos, el nuevo empleado se siente fuera de ambiente, las primeras impresiones que tenga de la empresa suelen ser duraderas y se le quedan gravadas.

La inducción generalmente comienza con unas palabras de bienvenida que en algunas empresas las da el director comercial, el director de mercadotecnia, director de ventas, el director de recursos humanos o una persona asignada, además de comentarle una breve historia de la empresa, se le darán a conocer las políticas generales, las del departamento de ventas, se le mostrarán los productos, como se encuentra organizada, el directorio telefónico interior y las funciones que debe cubrir, hacerle conocer el reglamento interior de trabajo, los servicios y las prestaciones que tienen los trabajadores como: seguro, caja de ahorro y fondo de ahorro. Se hará un recorrido por la planta e instalaciones, mostrándole la ubicación del servicio de comedor, presentaciones de los empleados que van a estar más relacionados con él y su trabajo, se le darán a conocer las políticas de ascenso, de pago, reglas de conducta, seguridad e higiene, la importancia de la capacitación y desarrollo.

Una vez terminada esta inducción general, corresponde el turno a los elementos del departamento para apoyar y reafirmar la inducción, se puede nombrar a un compañero para que se encargue de los detalles propios para la elaboración del trabajo.

Todos los elementos de la empresa juegan un papel importante dentro de la inducción, es evidente que si algún miembro está insatisfecho o descontento, va a ser participe de esta situación a la persona que se incorpora a la organización (y eso va a desmotivar al nuevo elemento). Por eso es importante que al inicio sea acompañado por alguien de suma confianza, que hable con la verdad y no la altere.

En algunas empresas se tiene la necesidad de que el nuevo elemento se adapte y rinda inmediatamente, muchas veces sólo se les enseña lo básico para su puesto.

La duración de la inducción va a variar de 5 días hasta 6 meses dependiendo de la experiencia que tenga, del número y complejidad del producto que va a vender y de lo complicado que sea el empleo de ventas en esa empresa.

2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos surge de la necesidad que tienen las empresas, de tener una organización más eficiente y esto incluye a la fuerza vendedora considerando que la organización es un encadenamiento de puestos y la eficiencia de sus actividades depende de su organización total.

Es indispensable saber lo que cada vendedor hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Un vendedor es reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con cierta periodicidad, a partir de la correcta definición y estructuración de su puesto, dependiendo de sus funciones se requerirá de ciertas características, como su habilidad, nivel de estudio, la experiencia e iniciativa. Puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad asignada y el esfuerzo variará. De aquí se desliga la importancia que tiene saber los requisitos necesarios para desempeñarlo eficientemente.

El análisis de puestos satisface diversas necesidades como:

La necesidad legal que de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo se tiene:

- Que el servicio o servicios que se presten se determinarán con la mayor precisión posible.
- Que el patrón podrá rescindir el contrato, sin responsabilidad alguna cuando el trabajador desobedezca sin causa justificada al trabajo por el cual se le contrato.

Las necesidades sociales son las que al determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser el titular se conjugan en cierta forma con los intereses del trabajador.

Las necesidades de eficiencia y productividad, que son apremiantes para cualquier organización con un buen análisis de puestos, división de funciones y capacitación y desarrollo.

El análisis de puestos para la fuerza vendedora, es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo en la fuerza de ventas.

Las operaciones son las actividades de los vendedores que realizan en conjunto.

La persona para desempeñar y cumplir eficientemente su papel en la empresa debe tener ideales compaginados con su persona, aptitudes físicas y habilidades, tener responsabilidades definidas para que la persona que llegue a ese puesto pueda llevarlas a cabo.

El análisis de puestos esta integrado por descripción genérica y descripción específica.

La descripción genérica es la explicación de un conjunto de actividades del puesto considerado como un todo.

Proporciona una visión clara y rápida de lo que se realiza en determinada posición, es considerada también como una definición por ser una explicación breve de las actividades principales que se realizan en el puesto.

La descripción específica es una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.

Se debe exponer cada una en párrafos separados, si es posible con numeración, para una descripción específica completa conviene que responda a las siguientes preguntas:

¿Qué se hace? Se describe la actividad distinguiéndola de otras que esten conectadas con el cargo, pero que se realicen en distintas posiciones y se complementa con el dato de periodicidad.

¿Cómo se hace? Se explica la forma en que se lleva a cabo para realizar las operaciones y los medios que se requieren para su ejecución, así como los procedimientos y sistemas establecidos, el lugar y los títulos de los puestos con que se

mantiene relación laboral, para establecer el grado de dificultad o complejidad de cada actividad.

¿Para qué lo hace? Define el objetivo o la finalidad de la realización de las operaciones del puesto y su interdependencia con las otras para alcanzar los resultados de la compañía.

El nombre del puesto es un encabezado que contiene los datos que identifican al puesto y ubica a este dentro de la organización.

La identificación de este puesto puede hacerse por medio de:

- Título del puesto, deberá darse por el cual se le conozca en la organización y si no tiene se le asigna uno que sea apropiado al contenido del trabajo.

Se asignará una clave dentro de un índice general que se forme para control del archivo.

- Ubicación, se expresará de acuerdo a donde se desarrolle el trabajo. La localización en caso de trabajadores que desempeñen sus labores fuera de la empresa se designará por el lugar en que reportan y donde están sus supervisores o jefes.
- Jerarquías y contactos, se añade el nombre y el título del funcionario a quien reporta, los vendedores de sus jefes inmediatos o supervisores y los contactos permanentes que se tienen dentro de la empresa.

Fecha para conocer la antigüedad y validez del análisis.

Nombre del emisor por lo regular es el ocupante del puesto.

La especificación del puesto es la consignación de los requisitos mínimos para que el puesto sea bien desempeñado, en este caso para la fuerza de ventas es necesario tomar en cuenta que estos requisitos se refieren al trabajador o empleado, no estando especificados para una persona determinada, si no que deben exigirse a cualquiera que

ocupe el puesto. Estos requisitos se conocen con el nombre de factores, para nuestra fuerza de ventas serían:

Escolaridad mínima, experiencia mínima, habilidad para comunicarse y persuadir, planificación de actividades y solución de problemas, toma de decisiones, supervisión ejercida, alcance de trabajo desarrollado, asesoría profesional, aprovechamiento de relaciones humanas, aprovechamiento de los recursos físicos y los financieros, su análisis de tiempo (la forma en que emplea el tiempo un agente de ventas puede contribuir más a su rendimiento).

Ventajas para el personal de la fuerza de ventas.

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Señala sus responsabilidades
- Le da mayor margen para conocer su avance en sus actividades.
- Impide que sus funciones sean invadidas por el campo de otros.
- Señala sus fallas, aciertos, hace que resalten sus méritos y colaboración.

2.5 EVALUACIÓN DE PUESTOS

La evaluación de puestos en la fuerza vendedora es de gran importancia, se va a enfocar el potencial futuro de las empresas bajo ciertas situaciones dadas, este punto implica un análisis científico, objetivo y comprensible.

Se tiene la necesidad de efectuar la evaluación para remunerar equitativamente a los empleados por sus servicios que prestan y planear sus actividades, de una manera tal que afecte positivamente al costo del puesto

"Tomando como base el análisis de puestos, podemos decir que la evaluación de los mismos, es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación lógica y objetiva en tres factores y la estructura de salario". (14)

Retomando lo que Arias Galicia menciona en el párrafo anterior, que para evaluar a la fuerza vendedora se deben determinar las habilidades que posee cada uno de los vendedores, el esfuerzo y la responsabilidad que manejan en sus actividades.

El objetivo que se pretende con la evaluación es que debe:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos.
- Ser una base para los salarios, premios e incentivos.
- Establecer políticas claras que permitan un mejor trato con el personal.
- Descubrir deficiencias.
- Ayudar a los programas de capacitación
- Disminución de bajas
- Facilidad para crear nuevos puestos.

-- Descubrir las modificaciones en los puestos.

Si queremos que este sistema sea aceptado por la fuerza de ventas, debemos incluir a todos y cada uno de los integrantes, mostrarles el plan para que tengan conocimiento de lo que están haciendo y así lograr su cooperación.

En la fuerza de ventas todos y cada uno de los integrantes deben ser evaluados, por lo regular el que lleva a cabo la evaluación es el supervisor de ventas, el subalterno, el departamento de personal o consultores externos, se debe evaluar el desempeño actual y potencial así como las características como la agresividad, inteligencia, madurez y decisión.

Lo que se pretende con la evaluación es tener y mantener un nivel satisfactorio en el desempeño de la fuerza vendedora, que es muy difícil de poseerlo, sirve para definir las necesidades que se tienen, así como las deficiencias que existen y que pudieran ser cubiertas con la capacitación, define las oportunidades de desarrollo, ayuda a tomar cierto tipo de decisiones para ascensos, transferencias de zonas o región de ventas, suspensiones, despidos y aumentos de sueldos.

Las evaluaciones pueden hacerse dependiendo de su periodicidad, como las evaluaciones formales que se llevan a cabo cada año o cada seis meses y las informales que son continuas, el conjunto de evaluaciones informales pueden hacer una formal.

Las evaluaciones pueden efectuarse en la oficina del supervisor, en el lugar de trabajo en donde el supervisor evaluará al empleado en el momento en que este intenta o procura una venta, o puede ser que el supervisor acompañe al vendedor al domicilio del cliente donde se pretenda efectuar la venta, e inclusive puede hacerse fuera de la empresa por decirlo en un café, restaurant o en un evento social. Para efectuar la evaluación es necesario utilizar algún método ya establecido para confiar realmente en los resultados. Algunos métodos son los siguientes:

MÉTODOS DE
EVALUACIÓN DE
PUESTOS

- Alineamiento
- Escala
- Comparación de empleados
- Verificación
- Formas libres de ensayo
- Entrevista

Los métodos de evaluación como otros tipos de métodos tienen sus desventajas o inconvenientes, en este caso podemos decir que son los siguientes:

- **La primera impresión** cuando el evaluador, otorga la misma calificación a las características conocidas como a las desconocidas.
- **El ser bondadoso o demasiado severo**, se origina por las diferentes interpretaciones que se tienen del comportamiento y desempeño de los vendedores.
- **La tendencia central**, es cuando el evaluador asigna en su mayoría términos medios y procura evitar el irse a los extremos, esto es por falta de conocimientos y familiaridad con el individuo que se esta evaluando, lo que se trata de evitar es condenarlo o elogiarlo.
- **Las inclinaciones personales**, el evaluador debe ser lo más objetivo posible en sus aseveraciones.
- **La finalidad** para que se lleve a cabo una evaluación. El supervisor por lo regular da una evaluación alta, cuando es para efecto de aumento de sueldo, pero cuando es para fines de ascenso recalca las debilidades y fallas del vendedor, los mejores vendedores no son ascendidos ya que el supervisor los considera como empleados claves y por el contrario los empleados con deficiencias son transferidos o ascendidos para liberarse de ellos o dejarle el paquete a otro. Por tal motivo para contar con información verídica es indispensable establecer una revisión periódica de las evaluaciones, siendo lo recomendable cada seis meses o por lo menos cada año.

Para que este sistema tenga efecto no debemos descuidar la formación de las personas que evalúan, debe hacerse con tranquilidad, sin presiones o precipitaciones, fijando adecuadamente los objetivos y las políticas, no minimizando en recursos y no hacer un programa de evaluación demasiado rígido.

2.6 DESARROLLO

El desarrollo de la fuerza de ventas es, quizá, el más fácil de ignorar o desatender, pudiendo tener su "inicio" con un grupo de políticas que contemplen las promociones y cambios, para que cualquier empleado de otra área, pueda ser un elemento más de la fuerza de ventas y pasar de un nivel a otro, como de ser un vendedor junior a ser un vendedor senior.

El desarrollo : "Es el progreso integral del individuo debido al aprendizaje que obtiene al adaptarse al medio." (15)

Con el desarrollo se persiguen varios puntos, primero elevar el nivel de efectividad, se pretende tener mayor productividad basándose en un aumento de rendimiento en el trabajo, y otro más en la calidad. El contar con personal capacitado dentro de la empresa, nos ayuda a satisfacer las necesidades y los requerimientos futuros del personal, en el momento que exista una vacante en el departamento de ventas, esta pueda ser cubierta con demasiada facilidad y sin la expectativa de que la persona que cubre dicha vacante desempeñe la función vendedora igual o mejor que la persona a la que se esta cubriendo.

Realizando este tipo de movimientos, el personal no sólo del departamento de ventas, sino de los demás departamentos se sentirán motivados, se elevará la moral así como la lealtad a la empresa, siendo notorio por las reacciones positivas de los mismos.

Un punto fundamental en el mundo de las ventas es el dinamismo, entre más alto lo tenga el vendedor, mejores resultados dará.

El personal que integra la fuerza de ventas debe poseer una serie de habilidades y el departamento de recursos humanos debe definir el rango y la profundidad de las habilidades que posee, para que esta pueda desarrollarse debidamente.

Es indispensable que se tengan datos sobre las habilidades que posee el personal que integra la fuerza vendedora, su utilidad se observa en que se puede elaborar un programa de desarrollo personal, pudiendo tener clasificada a nuestra fuerza vendedora de la siguiente forma:

EMPLEADOS

- SOBRESALIENTES.-** Son aquellos que rinden más de lo que se espera.
- CLAVE.-** Cuya contribución es importante, encargados de una zonas difíciles y cuya pérdida perjudicaría seriamente las ventas.
- EN POTENCIA.-** Aquellos que deben ser cuidados en su desarrollo.

- **A los vendedores sobresalientes**, quizás debería considerarseles para una serie de tareas más amplias, como estudios especiales, proporcionar información sobre actividades mercadotécnicas sobre los competidores, llevar estadísticas sobre cambios, tendencias y nuevos acontecimientos, así como reportes de los nuevos productos competitivos y los usos de productos ya existentes o el ascenso a una posición clave.
- **Con los empleados clave** debemos de ser demasiado meticulosos, estos deberán estar satisfechos con sus ambiciones, se deben elaborar planes y programas para cada hombre clave.
- **Al vendedor en potencia** se debe guiar poco a poco, no querramos precionarlo a tal grado que lo expongamos al fracaso y con ello la imagen de la empresa se vera deteriorada.

El desarrollo que se le da a la fuerza de ventas, deberá estar dirigido a la preparación de las personas para entender la naturaleza de las ventas y hacerlos capaces de trabajar efectivamente con el supervisor, aunque este desarrollo siempre se vera ampliado o limitado en concordancia a las necesidades presentes o a las demandas futuras.

Podríamos decir que el desarrollo es a largo plazo, debido a que se da un crecimiento integral de la persona, un aumento de habilidades que son utilizados en la resolución de problemas o situaciones nuevas y un mejoramiento en el trabajo. El desarrollo no sigue un estereotipo de acuerdo con el tipo de trabajo, la calidad o rama de la empresa, si no por el contrario puede observarse el comportamiento dependiendo de las cualidades, aptitudes e intereses del individuo.

El desarrollo es una consecuencia de la capacitación, es algo inherente a ella y que de alguna forma la capacitación no puede liberarse, aunque valdría la pena mencionar que la capacitación esta sujeta a los objetivos y metas de la empresa y a medida que esto se vayan cumpliendo y mejorando, se tendrá un desarrollo a partir de la capacitación.

Si se lleva un proceso dirigido con los objetivos y metas empleandose los métodos adecuados, combinandose con los distintos métodos de capacitación y empleando programas efectivos que sean verificados supervisados y evaluados constantemente se va a lograr que el desarrollo de los individuos sea de acuerdo a lo planeado.

TEMA No. 3

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EN LA FUERZA DE VENTAS.

Cuando empiezan a observarse fallas en el personal de ventas o desánimo, poca asistencia, quejas por parte de los clientes en el servicio de los vendedores, disminución en ventas y malestares, se emplea para detectar el origen de estas fallas un sistema conocido como la detección de necesidades de capacitación, la cual se basa en una serie de métodos y técnicas que se le aplican a los diferentes niveles jerárquicos del área de ventas, como son el administrativo, operativo y técnico.

3.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

Para llevar a cabo la detección de necesidades en la fuerza de ventas, debemos estar claramente convencidos de los objetivos que pretendemos obtener con dicha investigación. De ahí la importancia de que los objetivos sean una visión clara de lo que se pretende alcanzar y que reúnan una serie de requisitos, es por ello que daremos un esbozo acerca de los conceptos, características, principios y reglas.

Empezaremos diciendo que a los objetivos también se les conoce como "standares", "propósitos", "misiones", "metas" o "blancos" e incluso suele tomarseles como sinónimos.

Para conceptualizar de acuerdo a los propósitos que se requieren diremos que un objetivo representa lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado del proceso administrativo, es decir, el punto hacia el cual se pretende llegar.

Debemos estar concientes que los objetivos que establezcamos en la detección de necesidades son la parte esencial de la investigación, pues ellos van a guiar los cursos de acción que debemos tomar.

Al objetivo suele confundirsele con los deseos o actividades por eso esclareceremos que:

Un objetivo "*es el conjunto de actividades a alcanzar mediante parametros de cantidad, calidad y tiempo.*" (16)

Un ejemplo de objetivo de ventas sería:

Reducir el ausentismo de los vendedores en un 80% durante los próximos tres meses.

Una actividad "*es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.*" (17)

Un ejemplo de actividad sería:

Llevar a cabo un curso de conocimientos del producto con duración de 20 horas.

Un deseo "*es tener la intención de lograr algo.*" (18)

Por ejemplo un deseo sería:

Hacer que todos los vendedores de la zona norte esten concientes de la necesidad de dar un mejor servicio.

Para dar inicio a la determinación de un objetivo debemos de observar cuidadosamente que estos sean:

- **Medibles:** En cuanto a contener indicadores que permitan determinar su evaluación en cantidad, calidad y tiempo.
- **Ser suyos:** La motivación para alcanzarlos será mayor si se conocen las ventajas de los objetivos, de las personas y de la organización.

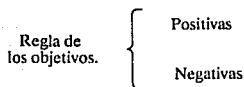
- **Ser realistas:** Deben ser alcanzables, no sobrevalorar ni subestimar.
- **Compatibles:** No deben entorpecerse mutuamente analizando la incompatibilidad y resolviéndose desde un principio.
- **Escribirse:** Con esto se esclarecen y no se olvidan en la rutina o cuando se trabaja bajo presión, además facilita la detección de conflictos con otros objetivos y simplifica la evaluación.

Para determinar un objetivo deben observarse ciertos principios que son:

- Principio de **precisión u objetividad**, el cual se divide en:
 - a) Cuantificación directa : Por número, dinero, porcentaje o tiempo.
 - b) Cuantificación indirecta: Por sus efectos (el entusiasmo), por sus causas (acciones concretas para mejorar) y por programas.
- Principio de **flexibilidad** mediante el:
 - a) Establecimiento de máximos y mínimos.
 - b) Establecimiento de planes y contingencias.
- Principio de **participación** mediante la comunicación;

Se invita a que los vendedores participen para que se sientan comprometidos con el objetivo, lo hagan suyo, lo apoyen y no tengan el pretexto de no conocerlo.
- Principio de **objetividad** (apegado a los hechos).
- Principio de **realismo**. Ser alcanzable y estimulable para su logro.

Para determinar un objetivo, no basta cumplir sólo con los principios, sino que también se debe cumplir con dos reglas.



Las reglas positivas son las que están enfocadas a localizar y analizar los objetivos.

- Por lo que se deberán presentar por escrito para evitar confusión, sirviendo para homogenizar las ideas de lo que se pretende alcanzar.
- Nos debemos auxiliar de las preguntas:
- ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Porqué?.
- ¿Qué? : Pretendemos y cual es el objetivo que buscamos alcanzar.
- ¿Cómo? : Pretendemos lograrlo, enfocado al modo de hacerlo.
- ¿Quién? : Que persona o departamento lo va a lograr.
- ¿Cuándo? : Radica en que tiempo se alcanzará.
- ¿Dónde? : El lugar donde se pretende lograr.
- ¿Porqué? : El fin para este objetivo.

Entre los objetivos que se pretendieran determinar con este estudio pudiera ser que:

- Se encuentre en forma concreta la persona de la fuerza de ventas que necesite capacitación.

- Se identifiquen las características de los vendedores que les es indispensable la capacitación.
- El saber en el conjunto de actividades que realiza la fuerza de ventas en cual de ellas requieren la capacitación.
- Conocer que tan adecuadamente esta la fuerza vendedora utilizando el material que se le proporciona.

Las reglas negativas son las que buscan evitar que se asignen como objetivos a los que no lo son es por ello que:

- *"No deberá confundirse a los objetivos con alguno de sus síntomas".*
- *"No confundir al objetivo con uno de los medios para alcanzarlo"* (19)

Al determinar un objetivo debemos seguir correctamente los principios y reglas que se mencionaron con anterioridad, el cumplir con estos puntos y agregando el ingenio de los vendedores nos llevará a una determinación concreta y eficaz de los objetivos.

Una vez que los objetivos han sido determinados y la detección de necesidades esta fundamentada, podemos decir, que contaremos con planes y programas de capacitación adecuados para nuestra fuerza de ventas.

3.2 MÉTODOS Y/O TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA CAPACITACIÓN.

Para el estudio de los métodos y técnicas que se utilizan en la detección de necesidades de capacitación en la fuerza de ventas es necesario conocer cada uno de estos términos.

En lo que se refiere a método, la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento nos menciona que " *es el ordenamiento lógico secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obra, en relación a un objetivo trazado.*" (20)

Los métodos se encuentran clasificados en función a sus participantes.

CLASIFICACIÓN
DE
LOS MÉTODOS

{
Individuales
Grupales

Los **métodos individuales** son los que se le dan a un solo individuo, como es la rotación de puestos y los cursos por correspondencia.

Los **métodos grupales** son aquellos que van destinados a aplicarse a varias personas, por ejemplo las reuniones de trabajo y los cursos en salones.

A continuación se presenta un **cuadro sinóptico de los métodos** que se emplean en la detección de necesidades y los cuales se explicarán posteriormente.

MÉTODOS

- **PRESCRIPTIVO**

- 1.- Entrevista con los jefes de los vendedores a investigar.
- 2.- Análisis estadístico.

3.- Observación directa.

4.- Aplicación de cuestionarios.

5.- Concentración e interpretación de información.

6.- Formación del informe.

- PARTICIPATIVO O SISTEMA DE CADENAS

1.- Elaboración del proyecto.

2.- Entrega de documentos.

3.- Levantamiento de la información.

4.- Presentación del proyecto final.

MÉTODO PRESCRIPTIVO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Este método aplicado al área de ventas es sencillo, consta de seis puntos, en donde el trabajo de investigación lo lleva a cabo una sola persona, que puede ser el gerente, el director de ventas o en su defecto se contrata a un consultor externo.

PRIMERO: Se entrevista a el jefe o supervisor a cargo de los vendedores, lo que se pretende es involucrarlos para facilitar la investigación. Siendo el propósito, conocer la problemática en general, los síntomas, las carencias y los malestares que se presentan en la fuerza de ventas, pretendiéndose obtener sus puntos de vista y opiniones sobre las cosas que a su consideración sean las que propicien los problemas.

SEGUNDO: Se hace un Análisis Estadístico para complementar las apreciaciones que se obtuvieron anteriormente, empleando datos estadísticos, indicadores, descripciones de puestos, evaluaciones de puestos, historial de

trabajadores entre otros, procediendo a realizar un análisis minucioso de cada uno de los datos obtenidos.

TERCERO: Se lleva a cabo una **observación directa** al medio ambiente en que la fuerza de ventas desempeña su trabajo, este paso es delicado, porque pone nervioso al vendedor, al saber que está siendo observado puede no mostrar la realidad, por miedo o nerviosismo cometen errores, y por temor a que se les exija más, a pesar de esto se pueden detectar puntos claves, que ocasionan las causas de los problemas, guiándose por la confianza y seguridad de algunos vendedores al realizar su trabajo.

CUARTO: Una vez que se ha reunido toda la información y se cuenta con los elementos necesarios para elaborar un cuestionario, será aplicado a los jefes o supervisores de la fuerza de ventas, tomando como elementos los datos que ellos mismos proporcionen, la observación efectuada y las deducciones que el investigador haya podido determinar.

QUINTO: Este punto es ya el resultado de los datos obtenidos en los cuatro puntos anteriores, los cuales deberán ser ordenados y analizados, debiendo quedar establecidas las necesidades que los jefes o supervisores expresen, así como las prioridades que deben tener cada una de ellas.

SEXTO: El informe de cada una de las investigaciones llevadas a cabo es el último paso de este método, el informe deberá estar redactado en forma concreta, para evitar desviaciones, resaltando las necesidades que en la investigación afloran como más urgentes.

No debemos olvidar que si efectuamos la detección de necesidades por este método, este punto será la base para la definición de objetivos, así como, del diseño y contenido de la capacitación, siempre y cuando sea aprobado el informe.

MÉTODO PARTICIPATIVO O SISTEMA DE CADENA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.

El método recibe este nombre porque implica la participación activa de todos los jefes y subordinados, para nuestro estudio, podríamos decir que van a participar desde el Director de Ventas o Mercadotecnia hasta el vendedor o auxiliar que ocupe el

último puesto del departamento, tiene como punto esencial que la responsabilidad es de todos y cada uno de los integrantes y que el investigador sólo es un mediador que en cierto momento puede servir de apoyo, para cuando se diagnostiquen las necesidades.

Lo que suele hacerse son una serie de reuniones con los Gerentes de Departamento, estos a su vez con sus jefes o supervisores y así sucesivamente hasta llegar al último subordinado.

Así como el método prescriptivo cuenta para su ejecución de seis pasos, el método participativo sólo ocupa cuatro pasos que son:

PRIMERO: Elaborar un proyecto, es un documento que deberá contener lo que se pretende con la investigación, como se va a lograr, los tipos de técnicas a emplear para obtener la información, así como la forma en que van a ser aplicados.

SEGUNDO: Entrega de documentos a cada una de las personas que van a tomar parte en cada etapa, debiéndose hacer con tiempo suficiente para que los participantes contesten los cuestionarios sobre lo que ellos considerarán una necesidad a satisfacer con la capacitación.

TERCERO: Levantamiento de información por lo regular se efectúa una pequeña junta con todos los participantes en la cual se van a establecer las condiciones más adecuadas, se mostrarán cuales son los objetivos que se persiguen, se revisarán cada una de las respuestas que se le dio al cuestionario en forma individual, se realizará una confrontación de respuestas y se analizará que tan prioritario sería llegar con esto a la solución.

CUARTO Presentación del proyecto final, los resultados son complementados por el investigador basándose en información adicional como: Datos de reclutamiento, selección, evaluación y descripción de puestos, indicadores como la frecuencia de ventas, las zonas de preferencia propuestas y un pulido final de presentación.

Este método es aplicable, su inconveniente es que requiere de tiempo para su planeación y aplicación debido a ello, no es bien aceptado por los participantes.

TÉCNICAS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

Para hablar de las técnicas que se utilizan para la detección de necesidades, también empezaremos por conceptualizarla para la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento, una técnica es: *"El conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje. En ocasiones son realizadas por el instructor y en otras por los educados"*.

Podemos encontrar una gran cantidad de técnicas que nos permiten detectar necesidades de capacitación, las cuales varían en cuanto a complejidad, algunas son simples, pero existen otras, en las que se necesita personal con alto grado de especialización para su aplicación.

A continuación explicamos las técnicas que a nuestro juicio, son las más conocidas y utilizadas.

TÉCNICAS

- 1) Corillo o grupo Bssss.
- 2) Grupos de trabajo.
- 3) Indices o registros de personal.
- 4) Pruebas .
- 5) Entrevistas .
 - Dirigida
 - No dirigida

1) Corillo o grupo Bssss.

Esta técnica consiste en reunir a varias personas en grupos de 4 ó 5, nombrandose a una de ellas como moderador o encargado de grupo y a otra como secretario.

La función que desempeña el moderador será la de promover y controlar la participación del grupo, mientras que el secretario tomará nota de las conclusiones y resultados que se obtengan.

Lo que se busca es que el grupo analice y de respuesta a las preguntas o problemas que se le muestren.

Se recomienda que se empleen preguntas abiertas y claras.

Como por ejemplo:

- ¿Qué nuevos conocimientos o habilidades son necesarios para lanzar el nuevo producto al mercado?
- ¿Qué funciones y actividades debe realizar la fuerza de ventas?
- ¿Qué diferencia notoria existe en la fuerza de ventas?

Antes de iniciar, se les deberá comentar a los participantes, cual es el objetivo primordial de lo que se va a realizar, de como podría ser la capacitación e identificar las deficiencias observadas en la fuerza de ventas en el desempeño de su trabajo. Asimismo se les asignará el tiempo con el que cuentan para realizar el trabajo de equipo, por lo general son de diez a veinte minutos.

Una vez que se ha terminado el tiempo, cada uno de los grupos se reintegra y los encargados y moderadores de los grupos reportan los resultados obtenidos basandose en las notas tomadas por el secretario. El encargado de la investigación puede anotar los resultados obtenidos en una pizarra o en hojas preparadas para ello, con esta información se pueden hacer los comentarios finales y se clasificarán de acuerdo al criterio de los participantes para su utilización posterior.

2) Grupos de trabajo.

Esta técnica consiste básicamente en reunir a un cierto grupo de personas integrantes de la fuerza de ventas, para que desarrollen un trabajo especial, mientras que el grupo trabaja un moderador toma nota de las necesidades que en el transcurso del trabajo van aflorando, detectándose necesidades individuales y de grupo.

3) Índices o registro de personal.

Esta técnica como la anterior es demasiado laboriosa y va a consistir en aprovechar los datos, que la propia empresa ya posee, como son: La universidad o escuela procedente (reclutamiento), la calificación de los exámenes (selección), que persona y bajo que guías se proporciono la inducción, que cursos ha tomado, como ha sido su desarrollo dentro de la empresa, los resultados obtenidos en la calificación de méritos, sus promociones y logros alcanzados.

Este tipo de información nos puede ayudar a detectar las deficiencias que se tienen y que deben de ser subsanadas con capacitación.

4) Pruebas

Las pruebas son una técnica en la que se le aplican al vendendor una serie de preguntas en forma oral o escrita y que tratan de medir conocimientos, habilidades e incluso actividades que se requieren para el desempeño eficaz de la fuerza de ventas, basándose en los conocimientos, habilidades y actitudes que deben tener cada uno de ellos.

5) Entrevista

La entrevista es una técnica, que involucra a todo el personal y proporciona toda la información necesaria para la detección de necesidades de capacitación en la fuerza de ventas.

La entrevista puede ser dirigida o no dirigida, la primera se basa en preguntas concretas y la no dirigida es en donde el entrevistador hace una pregunta abierta y el entrevistado, proporciona a su libre albedrío, la información requerida.

El tipo de entrevista a aplicar dependerá básicamente de los niveles a los que se vaya a practicar:

- **DIRIGIDA** Niveles operativos, hasta niveles intermedios
- **NO DIRIGIDA** Para puestos gerenciales o directivos.

Algunas empresas, practican una entrevista a los trabajadores que se retiran de la empresa por su propia voluntad o involuntariamente, siendo el fin, el de obtener una mayor visión de lo que piensa acerca del puesto que desempeñaba, considerando esta información como un elemento más para comprender la existencia de ciertas deficiencias en el área en la que laboró.

La información para la detección de necesidades debe provenir de más de una fuente y si es posible de tres que pudieran ser:

El jefe inmediato, el ocupante del puesto y el responsable de la capacitación que sería independientemente de los métodos y/o técnicas de detección de necesidades que se empleen.

Debemos de procurar que al crear un sistema de detección de necesidades, este sea permanente y permita una fácil actualización y simplificación de las actividades futuras para su detección.

Lo medular de esto es el poder seleccionar la técnica o el método que se adecue a:

- Los objetivos que se persiguen.
- El enfoque de la investigación.
- Las características de la empresa.
- Las características de los participantes.

También debemos considerar por otro lado:

- **La calidad del trabajo que se desea.**
- **El tiempo que se le dedicará, y**
- **El costo que representa para la empresa.**

Podemos decir que las diferencias entre las técnicas y los métodos radica entre otras características las siguientes, cuando:

- **Los instructores emplean formas específicas de organización.**
- **Se da a un grupo de personas y realizan actividades de aprendizaje.**
- **Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en corto tiempo.**

La diferencia es que una técnica es una herramienta para poder llevar a cabo los métodos.

3.3 INFORME DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA FUERZA DE VENTAS.

El informe de la detección de necesidades de capacitación, *es el documento en el cual se le presenta a la dirección o consejo administrativo los resultados obtenidos en la investigación realizada en la fuerza de ventas.*

Los datos que contemple deberán estar fundamentados y contar con los elementos necesarios para servir como fuente de información en el establecimiento de los objetivos, de los planes y programas de capacitación y orienten el contenido de cada curso que sea requerido, es útil como herramienta y si es necesario se cambie el método de capacitación que se este empleando.

A nuestro juicio los datos más sobresalientes en el informe de la detección de necesidades de capacitación son:

- 1) Establecimiento de los objetivos propuestos.
- 2) Forma en la que se llevo a cabo la investigación.
- 3) Medios que se utilizarón para obtener información
- 4) Area en la que se requiere capacitar
- 5) Quienes requieren la capacitación
- 6) Mostrar prioridades de capacitación
- 7) Probar (con pruebas) las necesidades existentes
- 8) Datos de cada empleado a capacitar.
- 9) Elaboración de gráficas con el análisis de la información

1. Establecimiento de los objetivos propuestos.

Al diseñar los objetivos los podemos delimitar para toda la investigación o para cada una de sus partes que la integran como:

OBJETIVOS { del plan
de los programas
de los cursos y,
de los temas.

Los objetivos del plan, deberán estar enfocados a satisfacer las necesidades de capacitación que fuerón detectadas en el estudio previo, pero como es específico para el área de ventas, debemos cuidar que siga el lineamiento general de capacitación.

Objetivos de los programas, el plan de capacitación en que participa la fuerza de ventas, puede estar seccionado en varios programas que deberán tener un objetivo específico de la necesidad de capacitación que se pretende cubrir.

Objetivos de los cursos, un programa de capacitación esta formado por varios cursos y cada uno de estos deben cubrir las necesidades que se pretenden subsanar; en la mayoría de los cursos que se les proporcionan a los vendedores se señala ¿el quién?, en base a la población, a la profundidad del aprendizaje que se necesita, considerado como la taxonomía, la especificación del ámbito o contenido, es decir, ¿en qué? y por último la determinación del resultado final esperado que es el ¿para qué?.

Objetivo de los temas. Este tipo de objetivos se muestran en el informe de la detección de necesidades sólo cuando ya se han determinado completamente cuales son las fallas que se deben subsanar en la fuerza de ventas y al explicarlos nos debe mostrar como se pretende solucionar y con que.

2. Forma en la que se llevo a cabo la investigación.

Se tiene que mostrar la forma en que se hizo la detección de necesidades así como el tamaño de la empresa para clarificar la magnitud de la área de ventas en que se empleo dicha investigación.

3. Medios que se utilizarón para obtener información.

En este punto nos referimos a los métodos y técnicas que se utilizarón en la detección de necesidades, justificando su utilización y los resultados obtenidos a través de estos.

4. La área en que se requiere capacitar.

En base a la detección de necesidades tenemos tres áreas a capacitar que son ; la cognositiva, psicomotriz y afectiva, las cuales deben mostrarse en forma clara y justificada:

- **Area cognositiva.** se debe capacitar a los vendedores en el conocimiento de ciertos aspectos de la compañía como las políticas, reglas de seguridad o de aplicación, la comunicación dentro del trabajo, del producto que manejan, la publicidad y en la comprensión e importancia del giro de la empresa, del peso que tiene la fuerza de ventas, las normas de venta con los clientes y el mercado.
- **Area psicomotriz.** Se tiene que explicar en que habilidades se tiene que capacitar, como pueden ser; para obtener la información, para lograr entrevistas de ventas, en las demostraciones, en el cierre de la venta y para refutar objeciones.
- **Area afectiva.** La capacitación se enfoca a la eficiencia del personal en el mejoramiento de las relaciones laborales en la preparación física y en las circunstancias motivacionales.

5. Que personas requieren de capacitación.

La detección de necesidades puede mostrar las deficiencias que tienen los vendedores en forma individual, por región, área o departamento, entonces aquí es donde se delimitan quienes son los que requieren capacitación.

6. Mostrar prioridades de capacitación.

Este punto se relaciona con las necesidades prioritarias a cubrir, ponderando o jerarquizando cada necesidad para ser satisfecha con una programación de cursos o temas.

Estas prioridades se pueden manejar por persona, por requerimiento legal y por limitación de recursos.

- **Por persona** es mostrar a los trabajadores que tienen mayor necesidad de ser capacitados, para programarlos de acuerdo al grado de importancia.
- **Por requerimiento legal**, únicamente por cumplir con los requisitos legales o para quitarse presiones de la comisión mixta de capacitación, siendo en algunos casos una necesidad de otra índole como para ascensos y promociones.
- **Por limitación de recursos**, si no se cuenta con un presupuesto demasiado generoso no se podrá comenzar a cubrir necesidades de acuerdo a alguna jerarquización, aunque deberá llevarse a cabo con los recursos con que se cuenta.

7. Pruebas de las necesidades existentes.

Las necesidades existentes deben estar basadas en evidencias que convengan a la alta dirección, porque aunque ellos saben que es necesaria, no la aceptan fácilmente.

Las evidencias las podemos obtener de los resultados que proporcione la detección de necesidades, así como de las actitudes personales de los vendedores y de la actitud y desempeño de los grupos de trabajo. Las necesidades evidentes de capacitación pueden ser demasiado extensas, para evitarlo es preferible mejor revisar las principales áreas de responsabilidad de los trabajadores, analizar los datos específicos que arrojan la detección de necesidades y que fuerón consideradas como problema.

8. Datos de cada empleado que requiera la capacitación.

Para ser más concretos y convincentes al respecto es recomendable que se muestren ciertos datos específicos e informativos de las personas a capacitar, pudiéndose presentar por nivel jerárquico y por departamento, entre los datos de los empleados a capacitar podemos considerar:

Nombre, puesto, nombre del jefe inmediato y área en la que se requiere capacitar, siendo esto el encabezado, prosiguiendo después con un análisis de deberes y responsabilidades, condiciones y relaciones laborales, horarios de trabajo, condición física del trabajador, categoría a la que pertenece, estándares de desempeño entre otras.

Estos datos sirven para la elaboración de las constancias de habilidades y del informe que se presenta ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

9. Elaboración de gráficas con análisis de la información.

En ocasiones es más convincente presentar toda la información obtenida en tablas o gráficas, pues se ven más fácilmente los datos, pudiéndose realizar una comparación de los datos mostrados. Se podrían también emplear métodos estadísticos que servirían para presentar la información en gráficas o transparencias, lograndose así un mejor análisis.

3.4 NIVELES JERARQUICOS A LOS QUE SE DEBE CAPACITAR EN LA FUERZA DE VENTAS.

Para conocer los niveles jerárquicos a capacitar, es necesario tener identificados los puestos que integran a la fuerza de ventas y que están relacionados con las causas encontradas vía detección de necesidades, posteriormente definir las actividades de dichos puestos (tomando como apoyo el análisis y la descripción de puestos), que tiene influencia en la incidencia de las causas y que puede determinar el curso de acción.

En los puestos donde existe personal de nuevo ingreso hay evidencia clara de necesidades de capacitación, no por ello se puede pasar por alto los puestos en donde existe personal con antigüedad.

Aunque este punto va encaminado a identificar el nivel al que se debe capacitar, se tiene que considerar, lo que la Ley Federal de Trabajo señala al respecto, y que fué explicado en su momento en el inciso correspondiente al marco legal, refiriéndose a que todo el personal que labora en una empresa se le debe proporcionar la capacitación, aunque exista personal que tenga planta y otros por sus fines o actividades, aunque estas sean eventuales.

Los niveles existentes en el área de ventas son muy variados debido a la complejidad de cada empresa y por consecuencia esto influirá en el número de puestos en la fuerza de ventas.

Existen empresas complejas o grandes que dividen a la fuerza de ventas en tres niveles que son:

- **Administrativo.**- Integrado por la dirección de ventas.
- **Técnico.**- Compuesto por especialistas en funciones administrativas.
- **Operativo.**- Al que pertenecen los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas.

PUESTOS QUE INTEGRAN LOS NIVELES DE LA FUERZA

DE VENTAS

- ADMINISTRATIVO

Directores de ventas o Gerentes generales de ventas.
Gerente de ventas sobre el terreno.

- OPERATIVO

Gerente de División.
Gerente de distrito y sucursal de ventas.
Supervisores.

- TÉCNICO

Investigación del mercado.
Publicidad y promoción de ventas.
Planeación de ventas .
Desarrollo de productos .
Análisis de ventas.
Relación con los vendedores.
Tráfico.
Personal de ventas .
Correspondencia de ventas.

Esto se ajustará de acuerdo a la complejidad y giro de cada empresa.

Cabe mencionar que existen empresas pequeñas o poco complejas en el que las funciones administrativas corren a cargo del gerente de ventas.

NIVEL ADMINISTRATIVO

Este nivel esta integrado por un gerente de ventas o si es una empresa más compleja por un director de ventas, como se observó en el cuadro anterior este nivel es uno de los más interesantes para aplicar la capacitación, en estas personas por su amplia experiencia en el puesto es difícil mostrar la necesidad de mandarlos a un curso de capacitación, sólo que dicho integrante haya sido promovido al puesto o sea de nuevo ingreso, es por ello que su aceptación de ser capacitado va a depender de la importancia que tenga la capacitación dentro de la empresa, así como de la habilidad de este departamento para seleccionar el instructor e institución de alto nivel ejecutivo, ya que, una mala decisión al escoger al capacitador le puede ocasionar a la empresa pérdidas muy grandes, no sólo por el hecho del tiempo que pierda esta persona en el lugar que se le capacite, si no por la ausencia de este en la empresa, debido a que siempre se requiere de él para alguna contingencia.

Dichas personas aceptan la capacitación siempre y cuando sea resultado de la detección de necesidades basado en el análisis del puesto.

La capacitación a este nivel es un tanto delegada a consultores privados en donde el ambiente de grupo se declara a un mismo nivel.

NIVEL OPERATIVO.

El nivel operativo como se menciona anteriormente esta integrado por los ejecutivos de ventas sobre el terreno y los agentes de ventas o vendedores dependiendo de la estructura, del giro y tamaño de la empresa.

Las actividades operativas requieren de personal que tenga ímpetu, energía, magnetismo personal y entusiasmo.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA DE VENTAS EN LO QUE SE REFIERE AL ÁREA O NIVEL OPERATIVO

- 1) Los representantes del fabricante.
- 2) El representante de ventas del mayorista.
- 3) Representante de ventas del detallista.
- 4) El vendedor de especialidades.
- 5) El ingeniero de ventas.

A todos ellos se les debe proporcionar un tipo de capacitación de acuerdo a las necesidades requeridas de su puesto y de las actividades que realicen.

A continuación daremos una semblanza de los puestos, actividades y funciones que se llevan a cabo en el trabajo de la fuerza de ventas, tomando como punto de partida el nivel operativo expresado en el cuadro anterior.

- 1) Los representantes del fabricante podemos encontrar a los vendedores mayoristas distribuidores y concesionarios, vendedores al consumidor final y los vendedores a compañías industriales.
- Encontramos también a especialistas, introductores de nuevos productos, representantes de ventas que sirven o apoyan a los distribuidores y los promotores de ventas.
 - El **introdutor de nuevos productos** es la persona que logra una distribución y trata de convencer a los mayoristas, distribuidores y concesionarios para que trabajen con el producto o línea del fabricante. Para tener éxito en este campo se debe tener la seguridad en sí mismo, ser hábiles e imaginativos y para esto se requiere tener conocimientos amplios sobre la operación del servicio o producto en detalle para poder proporcionar asesoría cuando se requiera.

Para este tipo de personas la capacitación es un arma poderosa ya que el representante debe tener conocimientos firmes sobre lo que hace para poderlos transmitir a sus compañeros de área y así como también dichos conocimientos van a ser reflejados en su trabajo cuando se encuentre con un cliente o prospecto.

- **Los representantes de ventas** que sirven a los distribuidores, son los que visitan al comerciante establecido a intervalos regulares con el fin de obtener nuevos pedidos y asegurar el abastecimiento de los productos.

En este tipo de personas se requiere de energía física, persistencia, entusiasmo y personalidad amistosa.

El representante de ventas es el que incrementa las ventas del distribuidor.

- **El promotor de ventas** recoge información respecto a lo que sucede en el mercado, asesora y orienta a los intermediarios, trata de influir favorablemente en el volumen de las ventas, pero muy pocas veces reciben pedidos, a este tipo de vendedores, también se les llama comercializadores, misioneros o detallistas.
- **Los comercializadores** visitan a intermediarios y distribuidores, procurando aumentar las ventas, proporcionándoles capacitación en lo referente al conocimiento del producto y sus aplicaciones, dan asesoría en caso que surjan problemas en el funcionamiento de una empresa en lo que se refiere a:

Envíos extraviados, productos defectuosos, quejas de clientes y aplicaciones poco usuales del producto.

Brindan asesoría general al comerciante en la administración y en el funcionamiento del negocio con mayor efectividad.

- **Al misionero** se le utiliza para que visite al detallista y le ayude a estimular la demanda de la línea del producto.

2) **El representante de ventas al mayorista** a veces también llamado distribuidor intermediario entre el fabricante y el detallista consumidor industrial, y cumple funciones útiles al tener miles de artículos en un depósito donde los comerciantes pueden adquirirlos con rapidez.

Los representantes de ventas de algunos mayoristas, visitan a veces empresas comerciales para vender ciertos artículos de diversa índole.

Este tipo de personas deben saber emplear técnicas de alta presión, tienen que ser confiables, amistosos y puntuales, porque estas personas van a trabajar en un campo enérgico y creativo.

3) Representantes de vendedores al detalle: existen dos clases, los cuales son los dependientes y los independientes, el dependiente es el que trabaja en su oficina y el independiente es el que vende tratando de conseguir clientes.

- Las características principales de la venta al detalle, es que el cliente busca al vendedor y no el vendedor al cliente.

Este tipo de persona debe tener perspicacia, imaginación e ingenuidad en un esfuerzo por descubrir las necesidades adicionales del consumidor y persuadirlo para que compre el producto adecuado para satisfacerlo.

En este tipo de ventas es muy importante tener un amplio conocimiento sobre existencias, precios y materiales, deben tener habilidad para el trato con la gente, saber redactar notas y hacer cambios de mercancía.

4) El vendedor de especialidades se divide en dos, que son de bienes de consumo y de bienes comerciales.

Las ventas de especialidades de consumo es cuando las personas dedicadas a esta actividad sólo venden un producto determinado.

El vendedor debe localizar un cliente en perspectiva y probar que existe una necesidad donde antes no se había percibido, generalmente este tipo de venta, requiere de una gran habilidad para vender, debe mostrar mucha iniciativa para localizar al cliente en perspectiva y un alto grado de persuasión para convencer a que se compre el producto.

Se requiere que el vendedor no sea muy agresivo, ya que va de por medio la imagen de la empresa a la cual representa.

- Otro tipo de vendedor es el de especialidades de bienes comerciales, quien vende productos industriales, materiales o servicios ejecutivos, agentes de compras y profesionales.

Para tener éxito en la venta de productos industriales el vendedor debe tener una mente analítica para asesorar a los fabricantes y ayudarlos a comprar en forma inteligente, deben poseer amplios conocimientos técnicos y de funcionamiento de los productos.

- 5) El ingeniero de ventas ocupa un alto lugar en la jerarquía de ventas, este tipo de trabajo es difícil, requiere y exige un conocimiento técnico considerable con gente graduada y con experiencia. Estos vendedores no venden el producto, si no la solución del problema del cliente en perspectiva.

NIVEL TÉCNICO

El nivel técnico como se observó en el cuadro anterior esta compuesto por personas que requieren de creatividad, especialización en investigación, planeación y formulación de programas comerciales ya que dentro de sus actividades los jefes técnicos y sus auxiliares proporcionan asistencia y consejo especializado a los altos ejecutivos de ventas en el desempeño de sus funciones administrativas, además de ayudarle a solucionar sus problemas de mercadeo y estudios de distribución.

Dentro del nivel técnico la organización de ventas puede clasificarse en las siguientes secciones que son:

- **Grupos de control;** quienes controlan los costos de las ventas, el personal y la organización.
- **Grupos de servicio;** quienes se encargan de la investigación, planeación y estadística.
- **Grupos coordinadores** que monitorean las funciones desarrolladas conjuntamente por los departamentos de ventas como desarrollo del producto, su investigación, pedidos y control de inventarios.

Es por ello que a este nivel se le capacita en forma exigente, ya que va a representar una base para el nivel administrativo en su toma de decisiones y en la presentación de los resultados.

Como se puede observar los puestos integrantes de este nivel técnico varían en cuanto a las funciones de la organización de ventas.

TEMA No. 4

CAPACITADORES

Comprendemos por capacitadores a aquellas personas e instituciones calificadas, dedicadas a proporcionar conocimientos ya sea a una o a varias personas con el propósito de desarrollar en ellas sus habilidades y actitudes en determinada rama.

Un capacitador en ventas enseña algo, transmite conocimientos y habilidades, tiene una idea clara de lo que enseña y que afectará positivamente en las actividades que realizará y desempeñará el vendedor, este es responsable de su actuación a corto y largo plazo.

Los capacitadores de ventas juegan un papel muy importante sobre el objetivo a lograr de cada empresa, siendo el de tener una mayor participación dentro del mercado, ya que en la actualidad el grado de competitividad en servicios y productos es la diferencia, radicando en la calidad de la venta de los mismos.

El objetivo primordial de los capacitadores de ventas es desarrollar el potencial de los vendedores a través de la enseñanza, instrucción, transmisión de conocimientos, de compartir las experiencias y servir de guías de apoyo.

Con solo buenos canales de distribución, no se soportaría el peso del mercado sin tener a los vendedores capacitados para afrontar las circunstancias en que se manejan actualmente las ventas.

4.1 CAPACITADORES EXTERNOS E INTERNOS.

Se habla en su momento de los capacitadores, quienes son y la importancia y relevancia que emanan hacia las ventas. Es por ello que debemos tener conocimiento que existen capacitadores que se ajustan a las necesidades, los cuales pueden ser externos e internos, quienes proporcionan de diferente forma y enfoque los conocimientos al personal vendedor.

Para la utilización de alguno de estos capacitadores va a estar determinado por:

- Las políticas, reglas y procedimientos de capacitación de la empresa.
- Con base al grado de detección de necesidades.
- Mediante el consentimiento y aprobación de la dirección de ventas.

También intervienen otros factores como:

- El giro de la empresa, en base a las actividades que realizan los vendedores.
- El tamaño de la empresa:
 - a) En una empresa grande por lo regular se requieren de ambos tipos de capacitación externa e interna, debido al desempeño de las actividades de los vendedores en las diferentes zonas geográficas.
 - b) En una empresa menos compleja; familiar o una distribuidora puede omitirse la utilización de una capacitación externa por los costos, pueden emplearse capacitadores internos.

Los capacitadores externos e internos representan buenas alternativas para proporcionar la capacitación a la fuerza de ventas, el tiempo que se dedique a capacitar a los vendedores es tiempo comprado para el futuro, por su especialización y perfeccionamiento en el desempeño de sus labores.

4.2 CAPACITADORES EXTERNOS

Los capacitadores externos son personas físicas o morales autorizados por ley para impartir cursos de capacitación a empresas.

Para la fuerza de ventas este tipo de capacitación servirá de soporte en la ampliación de conocimientos, en el aprendizaje de nuevas técnicas de ventas que se manejan en el momento, como formación y desarrollo para los vendedores más aventajados para su promoción.

La importancia que dichos capacitadores tienen para la empresa, es que, establecen contacto con la actualización, estas personas o instituciones aparte de proporcionar conocimientos básicos también son investigadores del acontecer actual y es de principal interés estar al tanto de lo que pasa dentro de la competencia de mercado, con base a la situación económica del país.

Para la contratación de los capacitadores debe tomarse en cuenta los lineamientos que establece la Ley Federal del Trabajo y que son los siguientes:

- a) Un análisis de su curriculum vitae poniéndose especial énfasis en el origen y desarrollo de la institución.
- b) Una breve investigación del tiempo de antigüedad prestando estos servicios y a que empresas de renombre se los a proporcionado.
- c) Hacer un muestreo teniendo en cuenta las compañías en donde ha impartido, verificando la calidad y los resultados.
- d) Analizar los objetivos de sus cursos, programas, contenido y su material de apoyo.

Todos estos puntos deberán ser revisados por el gerente de capacitación y ser autorizados por la dirección de ventas.

Los capacitadores de ventas trabajan conforme a contratos que pueden ser manejados de acuerdo a las necesidades de capacitación de los vendedores, y a la problemática de tiempo ocasionado por las actividades propias de su trabajo.

Una puede ser por **inscripción**.- En donde la empresa envía a sus vendedores a las instalaciones de las instituciones para que reciban ahí su capacitación.

Otra en donde la institución capacitadora envíe a las instalaciones de la empresa a un instructor especializado en cierta materia o curso requerido.

Para este tipo de capacitación se debe tener precaución en la selección de los grupos a capacitar en cuanto a niveles, escolaridad, tipo de mercado, línea de producto, en fin, se deben establecer grupos homogéneos, con la finalidad de evitar descompensación en la enseñanza.

La utilización de los capacitadores externos debe basarse en la seguridad de satisfacer las necesidades y los requerimientos del personal de ventas observados por la detección de necesidades, para que se alcancen los objetivos establecidos para la capacitación en ventas.

Los capacitadores externos representan ciertas ventajas y desventajas en su utilización todo dependerá de las circunstancias que se tornen en la empresa.

4.2.1 VENTAJAS

Las **ventajas** que puede obtener la dirección de ventas al contratar con un capacitador externos son:

- a) Adquirir la experiencia de personal ajeno a la dirección de ventas, ya que estas personas están relacionadas con alguna de las actividades de trabajo.
- b) Ofrecen a la dirección conocimientos actualizados y que representan retos de superación para los vendedores y competitividad en el mercado.

- c) Evitan la sobrecarga de trabajo para los supervisores de ventas quienes son responsables de la capacitación interna.
- d) Proporcionan conocimientos específicos de relevancia para el personal de ventas.
- e) Se cuenta con experiencia amplia en cuanto a la venta porque cuentan con conocimientos y técnicas didácticas avanzadas para su aplicación.
- f) El medio ambiente influye en el aprendizaje del vendedor, cuando se tiene la atención permanente y una concentración adecuada, da los resultados esperados.
- g) Recibir una capacitación externa en forma de consideración o reconocimiento eleva la moral del vendedor que conscientemente sabe que puede aprender nuevas formas de realizar mejor su trabajo.
- h) El intercambio de puntos de vista hace que se modifiquen actitudes y que exista una mayor tolerancia en las ideas de otras personas, ayudando a vencer aquellas arraigadas de ciertos vendedores.

4.2.2 DESVENTAJAS

Las desventajas que trae consigo manejar capacitadores externos son:

- a) La selección del capacitador será en base al convencimiento que haga de cubrir con los conocimientos necesarios al vendedor, de no ser así, tendremos pérdidas en costo y tiempo, y el interés del vendedor se vera disminuido considerablemente.
- b) Se puede caer en el error de no homogenizar adecuadamente al grupo a capacitar, es decir se combinen gerentes, supervisores y vendedores al mismo

tiempo y los capacitadores proporcionen conocimientos descompensados provocando insatisfacción y disgusto, así como pérdida de tiempo.

- c) Cuando el vendedor es mandado a un curso fuera de su área de trabajo puede tener presiones por haber dejado pendiente alguna tarea, por ejemplo, una cita con un cliente nuevo pero con perspectivas, el cierre de una venta de gran valía, entre otras.
- d) Cuando se suspende el curso ocasiona retardos al programa de capacitación, pérdida de tiempo y dinero para los vendedores y para la propia empresa.
- e) Cuando hay poco cuorum, el capacitador externo da su clase a quienes asistieron y para cubrir a los faltantes hay que volver a contratar al capacitador.
- f) El tema que se trata puede estar por encima de la realidad de lo que se presenta en la dirección de ventas, no cubriéndose las necesidades, y confundiendo al personal de ventas.
- g) Por tener relación el vendedor con miembros de otras empresas, este no puede expresar sus problemas, por considerarlos confidenciales o de trascendencia.
- h) Debido a la relación que el vendedor tiene externamente, en ocasiones se cae en el riesgo de que sólo busquen candidatos para llevarse los, esto se conoce como "piratería" debido a que dentro de la capacitación se preparan, desarrollan y especializan, si el vendedor demuestra buenas aptitudes se lo llevan.
- i) Otro punto de vista es el costo, por lo regular hay empresas que sólo manejan la capacitación en la dirección de ventas, gerencia y supervisores olvidándose de los vendedores, de su participación y relevancia en los resultados.

- j) Cuando la impartición del curso se lleva a cabo en forma generalizada y no se basa en los niveles de conocimientos deseados para los vendedores, pone en desventaja al participante en relación con los demás, frustrándolo o animándolo a estar en el nivel manifestado.
- k) Los cursos no son del todo satisfactorios para algunos vendedores, porque el capacitador no sabe vender sus ideas, teniendo el sentimiento que sólo se pierde el tiempo y que la empresa les exigirá más cuando regresen a su trabajo.
- l) Hay capacitadores que imparten los cursos en forma tediosa, ocasionando aburrimiento, mala impresión y desmotivando al vendedor.
- m) La saturación provoca distracción, ausentismo y por consecuencia el desaprovechamiento de los conocimientos impartidos.
- n) A veces el vendedor no es lo suficiente abierto para estar al nivel de los demás, creando sentimiento de inferioridad o frustración ocasionado por la presión de estar representando a su empresa.

En relación a estos sentimientos podemos relacionarlos que por pena o no sentirse menos suele suceder que toda la enseñanza impartida, aparentemente le sea fácil de entender, siendo lo cierto que no entendió y esto va a repercutir posteriormente al vendedor, porque llegado el momento que deba poner en práctica los nuevos conocimientos no podrá, no obstante puede inventar poniendo en riesgo su trabajo.

- o) Otra desventaja son los famosos favoritismos por parte del instructor hacia algún vendedor por el renombre de la compañía a la que representa.

4.3 CAPACITADORES INTERNOS

La selección de los capacitadores internos es una de las funciones del área de capacitación tomando en cuenta a los vendedores más aventajados y capaces, de buena conducta y con habilidad para enseñar.

Los capacitadores internos deberán estar conscientes de la importancia del papel que juegan dentro de los planes y programas de capacitación para el mismo personal de ventas, al apoyar a la instrucción de sus compañeros de trabajo.

Los capacitadores internos son personas autorizadas por la dirección de ventas y capacitadas para proporcionar conocimientos y habilidades a miembros de la misma dirección, ya sea a su nivel o a uno inferior.

Algunas de las funciones que deben reportar los capacitadores internos son las de evaluación inicial, lista de asistencia y evaluación final de los vendedores.

Los capacitadores internos no pueden ser cualquier persona, requieren de ciertos lineamientos, y deben cumplir con los siguientes puntos:

- 1.- Disponibilidad.
- 2.- Tener el don de la perseverancia.
- 3.- Ser capaz de evitar conflictos.
- 4.- Ser amistoso en todo momento.
- 5.- Paciente.
- 6.- Amable.
- 7.- Entusiasta.

8.- Intuitivo

- 1.- La disponibilidad es el poder recurrir al instructor con toda confianza en el momento en que se necesite, creer que el tiempo que se invierte en capacitar a los vendedores es tiempo ahorrado en el futuro.
- 2.- Tener el don de la perseverancia, no dejar caer el ánimo por los problemas que se presenten, al contrario ver cursos alternos de acción para cada uno de los problemas.
- 3.- Ser capaz de evitar conflictos, en los debates se ocasionan conflictos y son puntos que se deben analizar, aclarar e irse desvaneciendo toda idea sin fundamento.
- 4.- El capacitador debe ser amistoso en todo momento y mostrar una postura que brinde a sus capacitados confianza y seguridad.
- 5.- Paciente, debe ser capaz de comprender que todo vendedor tiene diferentes niveles de recepción, unos comprenden más rápido que otros, es por ello que se deberá ser paciente cada paso de la capacitación para observar el grado de comprensión de lo transmitido, se puede llevar a cabo mediante preguntas y respuestas durante el curso.
- 6.- Ser amable se debe ser amable pero firme para que el vendedor se sienta agusto, es una actitud de mando que hace que las personas den lo mejor de si.
- 7.- Ser entusiasta, esta actitud debe ser contagiosa y convincente, para lograrlo se necesita ser sensato y sincero.
- 8.- Intuitivo, es saber reconocer un problema en el momento en que se presenta.

Normalmente los capacitadores de ventas son los supervisores o el gerente de ventas, esta persona no solo debe conocer la materia a impartir, si no que debe estar familiarizado con una serie de principios de capacitación, los cuales son:

- a) **Mantener una actitud correcta.**
 - b) **Planeación de la capacitación.**
 - c) **Explicación.**
 - d) **Demostración.**
 - e) **Dejar que el vendedor practique (Participación).**
 - f) **Corregir los errores en la demostración.**
 - g) **Consolidación de los conocimientos en la práctica.**
- a) **Mantener una actitud correcta.**- El capacitador deberá mantener una actitud correcta y franca hacia los vendedores con la finalidad de que la enseñanza sea clara.
- Para que esta actitud sea correcta el instructor deberá ser paciente, amable y entusiasta.
- b) **Planificación.**- Todo capacitador interno debe preparar y planificar su capacitación para dar una buena impresión a los vendedores, con la planeación queda el objetivo comprendido aumentando la receptibilidad de los vendedores al saber a donde se dirigen y se aprovecha mejor el tiempo.
- c) **Explicación.**-El instructor deberá enseñar como hacer las cosas explicandole el porque, deberá considerar que no son máquinas, deben conocer las causas y los objetivos de lo que hacen, porque cuando el vendedor esta consciente de lo que hace es más productivo y creativo, evitando así con ello que el vendedor sea un repetidor.
- d) **Demostración.**- La mejor forma de enseñar es con el ejemplo, esta es un técnica para convencer a los vendedores que lo difícil se puede lograr, aclarando sus dudas

sobre la práctica, el instructor debe guiar y demostrar para que el vendedor siga su ejemplo.

- e) **Participación.**- Se le deberá permitir al vendedor en cuanto sea posible que realice por sí solo su trabajo, no importando que cometa errores, porque esto aumenta la confianza en sí mismo y será un indicador de algunas lagunas de la capacitación para posteriormente tomar un curso alterno o enfatizar más en las fallas para subsanarlas.
- f) **Corrección.**- Después de haber detectado las fallas del vendedor será conveniente explicarle la forma correcta de hacer su trabajo, explicándole *¿cómo?* y *¿porqué?* hacerlo bien, es importante señalarle *¿dónde?* esta fallando el vendedor y es igual de importante el mostrarle donde lo esta haciendo bien, se debe recalcar para motivarlo y que no crea que todo lo esta haciendo mal.
- g) **Consolidación.**- Antes de seguir adelante en la capacitación, si se observa que al vendedor le han quedado dudas, será necesario volver a repasar antes de proseguir, es importante continuar con bases sólidas y seguras, dicha consolidación se conoce como retroalimentación

El capacitador necesita ciertas ayudas o mecanismos que le permitan facilitar y efectuar en forma efectiva y rápida la capacitación, para ello puede apoyarse con los mecanismos ya existentes en la compañía como son:

- 1.- El manual de ventas.
- 2.- El manual de capacitación.
- 3.- Las ayudas de ventas.
- 4.- Las simulaciones de ventas.
- 5.- Los controles de aprendizaje.

6.- El cuestionario inicial.

7.- Los informes.

8.- Textos de lecturas.

9.- Descripción de productos.

- 1.- El manual de ventas**, es un documento en donde están plasmados de manera clara y precisa todos los procedimientos e informes del departamento de ventas, métodos, sistemas internos y principios. Sirve para que el vendedor se entere de todo lo relacionado con el departamento de ventas.
- 2.- El manual de capacitación** es un documento en donde se manejan la información del área de ventas.
- 3.- Las ayudas de ventas**, es todo el material que se le proporciona al vendedor para su labor como son los catálogos, listas de precios, muestras, material promocional y hojas de ofertas.
- 4.- Simulaciones de ventas**, ayudan en la capacitación inicial para familiarizarse con el equipo, sirve para practicar la mejor forma de llevar a cabo una venta.
- 5.- Los controles del aprendizaje**, son para seguir sobre la marcha paso a paso la capacitación, detecta los puntos fuertes y débiles, tiene una visión cronológica del progreso y de la capacitación continúa.
- 6.- El cuestionario inicial en la inducción**, se da al finalizar la capacitación inicial, se basa en las respuestas propias del vendedor en el porque.
- 7.- Los informes**, el capacitador lo emite al término de cada fase de capacitación. Son base para el punto de inicio y evaluación de las siguientes fases.

8.- Textos de lectura, sirven para ampliar más todos los puntos de la multifacética labor de ventas.

9.- Descripción de productos, nadie puede vender bien lo que no conoce, esta debe incluir la marca, categoría o tipo, tamaño y envases, empaque, precios, conocer el mínimo de ventas, usos básicos del producto, ventajas sobre la competencia, características mercadológicas, actividades publicitarias y promocionales.

El hecho de que los capacitadores sean personal de la empresa da lugar a que tenga ciertos beneficios o perjuicios como se mencionan a continuación:

4.3.1 VENTAJAS

- El hablar de las ventajas que trae consigo el emplear una capacitación interna es como utilizar al máximo los recursos con los que se cuenta, y como resultado ser autosuficientes.
- El hecho de conocer al instructor nos da una plena seguridad de los conocimientos que va a transmitir a los nuevos vendedores, se tiene la confianza de seleccionar a la persona más idónea para el objetivo a tratar.
- Las técnicas y los métodos proporcionados por una capacitación interna por su naturaleza misma pueden ser aplicados dentro del trabajo.
- Los cursos que se imparten dentro de la empresa están más apegados a los problemas que se presentan durante las funciones cotidianas del trabajo de la fuerza de ventas.
- En este tipo de cursos existe más libertad sobre los problemas confidenciales que se presentan internamente.
- Los participantes a este tipo de cursos no tendrán problema de léxico, en torno a que se maneja el mismo idioma por ser compañeros de trabajo y convivir mutuamente con los problemas que se presentan.

- Otra ventaja que podemos percibir, para cualquier problema de trascendencia para el departamento es el estar presente para resolverlo.
- El costo-beneficio de este tipo de cursos es totalmente redituable si existen las condiciones adecuadas para que se de en conjunto con la disposición del instructor.
- El recibir una capacitación de tal forma, dentro de la misma empresa es comodo para el participante ya que no tiene que trasladarse a otros lugares, que para ellos se les haria dificultoso por el recorrido a realizar.
- Para la empresa este tipo de capacitación facilita la obtención de los resultados en forma más rápida.

4.3.2. DESVENTAJAS

- Las desventajas que se presentan al emplear un capacitador interno pueden ser tan variadas como compleja sea la empresa.
- Cuando el instructor no es aceptado por los vendedores, puede formar un ambiente tanto de incredibilidad, como de inconformidad dando como consecuencia que no se cumpla con los objetivos.
- Por tener al participante más cerca del área de trabajo, cualquier problema que se presente será molestado, interrumpiendo la armonía del curso y la de los demás participantes hacia el mismo.
- Puede pasar que el participante por conocer al instructor no le tenga confianza en lo que esta diciendo y si este participante pudo ser el instructor, le tomará poca importancia al curso y desmotivará al demás personal participante, tratando de que el instructor falle.
- Cuando el instructor no posee tiempo para preparar el material adecuado para hacer más atractivo el curso a sus compañeros, los desmotiva y desanima porque pueden darse cuenta de la improvisación.

- **A las empresas les conviene mantener un clima laboral bueno y no le conviene que existan riñas entre los mismos vendedores, esto puede darse con algunas situaciones que se presenten durante el curso, como cuando el instructor no es lo suficiente apto a la hora de las polémicas o en los debates tan fuertes y puede perder el control en lugar de guiarlos de una manera positiva para el fin al cual fué encomendado.**

4.4 INSTITUCIONES QUE PROPORCIONAN LA CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS

La capacitación en la fuerza de ventas estará apoyada por instituciones capacitadoras entendiéndose por estas lo que se marca en los lineamientos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social "*Son las entidades que cuentan con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente, programas de capacitación y adiestramiento entre otros y que esta legalmente autorizada para impartir dicha capacitación.*" (21)

El gerente de ventas solicita el apoyo del área de capacitación para emplear el servicio de alguna institución que este enfocada a resolver el problema que se le presenta.

Las instituciones proporcionan folletería acerca de sus programas de actividades, sus calendarios de cursos y en su defecto mandan folletos por materia especificando la siguiente información:

- Institución capacitadora.
- Tema del curso a impartir.
- Objetivo que se persigue con el curso.
- Dirigido a: se refiere a que nivel jerárquico se impartirá.
- El temario de cada uno de los temas a tratar.
- Costo del curso.
- Duración del curso, se refiere al número de horas.
- Horario en que se impartirá.
- Fecha de impartición.

– **Lugar de impartición.**

En base a esta información las empresas pueden acoplar los programas de cursos de las instituciones con sus programas de capacitación.

Debido a la naturaleza de las actividades que desempeñan algunos vendedores, la capacitación interna resulta complicada. Es preciso aclarar que existen en varias ciudades de la República Mexicana instituciones capacitadoras competentes para proporcionar su servicio, aunque cabe mencionar, que en el Distrito Federal, es donde más se concentran dichas instituciones, posteriormente se encuentra la ciudad de Guadalajara y Monterrey.

Las instituciones capacitadoras proporcionan los siguientes servicios de acuerdo al tipo de capacitación que sea requerido.

Cuentan con instructores externos quienes van a ser aquellas personas físicas que tengan celebrado contrato con la institución para impartir a nombre de ella aquellos programas de capacitación que halla sido objeto de contrato entre un patrón y la institución a la que pertenece.

Este instructor puede como se menciona proporcionar su capacitación dentro de las instalaciones de la entidad capacitadora o dentro de la propia empresa que la solicito y su servicio estará respaldado por la institución.

Las formas con las que se cuenta para solicitar el servicio de alguna institución, dependera de las políticas que se presenten, las más comunes son las siguientes:

- **Por medio de membresía;** en la cual las empresas tienen derecho a ser socios de una institución teniendo descuentos especiales y reciben continuamente la información actualizada.
- **Solicitando los seminarios Intra-Compañía;** que son seminarios que se presentan en forma interna para la empresa con beneficios económicos y de exclusividad, por darse en el lugar y horario que más le convenga a la empresa.

Adquiriendo de las instituciones el **Multi-media**, que son paquetes que están disponibles para uso interno y en forma permanente, estos paquetes incluyen películas, casos de estudio, instrucción programada y cuadernos de trabajo.

Algunos ejemplos de la información que entregan las instituciones a las empresas son las siguientes:

Institución:	Desarrollo empresarial.
Nombre del curso:	El arte de vender.
Duración:	21 Horas.
Requisitos:	Va dirigido a personal vendedor.
Número de participantes:	Es un curso abierto para el que se desee inscribirse, es de forma individual
Objetivo:	Dar los conocimientos necesarios a su fuerza de ventas para entender positivamente el momento económico de su mercado, como necesidades actuales y potenciales como ganar clientes nuevos y como aumentar las ventas con sus clientes actuales.
Temario:	<ol style="list-style-type: none">1.- El nombre del juego es vender2.- El gran comprador3.- Las metas del vendedor4.- Como prospectar haciendo citas5.- La presentación de ventas6.- La importancia de las estadísticas.

- 7.- El servicio vende
- 8.- Manejo de objeciones
- 9.- Técnicas de cierre
- 10.- La venta de servicios
- 11.- Los cinco pasos en el éxito en la venta
- 12.- Administración del tiempo
- 13.- La presentación personal

Institución:	COPARMEX
Nombre del curso:	Administración y dirección de las ventas en épocas críticas.
Duración:	16 horas
Horario:	Se acopla al programa
Objetivos:	<p>Establecer la importancia de la función, de ventas y las diferencias existentes entre hacer un cliente y <i>"formar un vendedor"</i>.</p> <p>Analizar los factores básicos del marketing integral explicando como podemos utilizar las variables a los cambios rápidos del mercado.</p> <p>Si usted dirige actualmente un equipo de ventas o aspira dirigirlo en el futuro se recomienda participe en este programa.</p>

Obtendrá técnicas, conocimientos y motivación para el éxito profesional.

Temario

1. De vendedor a gerente de ventas.

- Importancia de la función de ventas : volúmen, rentabilidad impactando en la empresa.
- Dos funciones claves diferentes, crear un cliente y crear una fuerza de ventas.
- Técnicas para crear un cliente.
- Técnicas para crear un vendedor y como formarlo.

2. El gerente de ventas su trabajo y desarrollo profesional

- La gerencia de ventas y sus implicaciones administrativas, funciones genéricas y específicas.
- ¿Es usted un excelente gerente de ventas o solamente un brillante vendedor personal?

3. Fundamentos de mercadotecnia.

- ¿Aplicamos la mercadotecnia integral en México?
- Las variables externas: Su impacto actual, social económico y político así como jurídico psicológico, ético y científico en el México de hoy.
- Variables internas: Productos o servicios, precios comunicación promocional y distribución.

- Creando estrategias de acción en su mercado, adecuando variables internas a las externas.
- Ventas, su importancia en la estrategia del marketing integral.

4. Administración de ventas, planeación y control.

- ¿Cómo estructura usted su programa básico de ventas, clientes, productos, territorios vendedores, factores claves del plan?
- Caso práctico, descubriendo hechos y tomando acción para mejorar los resultados.
- 5. Organización e integración de la fuerza de ventas.
- Evaluación de la fuerza de venta actual de su empresa: ¿cómo hacerlo?
- Haciendo reclutamiento y selección de vendedores
- Agresividad y comprensión. Clave del desempeño óptimo.
- La técnica de la entrevista de selección de instrumentos.
- Contratación, inducción y capacitación.

Institución	A.A. Asesoría y Adiestramiento Ventas-Mercadotécnica.
Nombre del curso	Mercadotécnica básica
Duración	20 Horas.
Requisitos	Es para supervisores y vendedores del área de ventas.
Objetivo	Crear una cultura mercadotécnica en el cuerpo de ventas.
Número de participantes	Curso abierto
Temario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la mercadotécnica 2. Mercado objetivo 3. Producto o servicio 4. Precio 5. Plaza 6. Promoción 7. Investigación de mercadotécnica 8. Análisis de mercadotécnica 9. El vendedor y la mercadotécnica.

Institución	D A T A
Nombre del curso	La profesión del vendedor
Duración	5 días de 3 horas cada uno
Requisitos	Para vendedores
Número de participantes	Curso abierto
Temario	<p>Introducción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Siete pasos para una presentación eficaz de ventas. 2. Habilidades en memoria y concentración. 3. Métodos racionales para buscar prospectos. 4. La actitud mental del vendedor 5. ¿Cómo lograr la atención y el interés del cliente?. 6. Tácticas para convencer y persuadir. 7. Quejas é inconformidades del cliente. 8. Relaciones interpersonales del vendedor. 9. Logística del cierre 10. Estrategias para manejar objeciones. 11. Tácticas para convencer a los competidores.

4.5 CONTENIDO DE LOS CURSOS, DEMOSTRACIONES, REPRESENTACIÓN DE PAPELES Y REUNIONES DE TRABAJO.

Los cursos, demostraciones, representación de papeles y reuniones de trabajo, son técnicas que se utilizan continuamente en la práctica, ello debido a su bajo costo y a la facilidad para hacerlo, es por eso que consideramos comentarlos en este trabajo.

CURSO

Un curso es una serie de lecciones que conforman la enseñanza de una materia en un tiempo determinado.

Los más comunes son los abiertos, en donde se imparten a vendedores de diversas compañías, proporcionando temas específicos y en un lugar asignado por la institución capacitadora.

Existen también los cursos cerrados en donde se realizó una detección de necesidades de capacitación, se contrata a un instructor para que enseñe temas específicos y se le indican los puntos de mayor interés para hacerlos más comprensibles.

Para organizar un curso es necesario antes de comenzar, dejar en claro con el instructor las metas a lograr con los vendedores, se deberá seleccionar el curso tomando como base a los vendedores a capacitar, así como formar el grupo de cursos de acuerdo a los conocimientos a adquirir.

Se le debe plantear al instructor el propósito y los objetivos a alcanzar, como pudiese ser; el mejorar el ambiente de trabajo, descubrir personal para integrarse a la fuerza de ventas, proporcionar bases más seguras para la actuación profesional de los vendedores, proporcionar cursos de perfeccionamiento para exponer problemas y experiencias.

Para lograr los objetivos de los cursos debemos cuidar la selección del instructor, debiéndose considerar que conozca ampliamente la rama de las ventas no únicamente en lo teórico si no también en lo práctico, esta persona puede ser un miembro de la

empresa, como el jefe de ventas, el gerente o hasta el director, siempre y cuando reúnan ciertas características para la enseñanza, en ocasiones se realiza una combinación en los cursos con el personal externo e interno, fungiendo el primero como instructor y el segundo como asesor.

Hay que considerar que los vendedores asisten a los cursos suspendiendo parcial o totalmente sus actividades con miras a mejorarlas con los conocimientos a adquirir.

Los cursos se deben plantear como una colaboración entre vendedores y empresa, ya que en el se mueven intereses mutuos, se deben considerar las actividades de los vendedores, de acuerdo a los horarios de los cursos y sus obligaciones, para perjudicar lo menos posible las labores de los vendedores.

En el curso debe haber un motivante para que los vendedores que asistan, sean puntuales y obtengan puntuaciones aceptables en los exámenes, este puede ser un diploma o reconocimiento.

La duración de los cursos varía en base al grado de instrucción que se desee proporcionar o al grado intelectual del promedio de los vendedores a capacitar, esto no es muy rígido, debido a que en muchas ocasiones es necesario ampliar o limitar los temas del curso, esto también va a depender del nivel que se desee instruir a los vendedores, en forma de ejemplo sería:

A los jefes de ventas se les limita o condensa el curso por sus actividades de trabajo.

A los vendedores heterogéneos se les proporcionan cursos de formación general con mayor amplitud y mejor comprensión.

Se toma como un parametro para las empresas que sus cursos no sean mayores en tiempo a tres meses.

Es indispensable en la enseñanza de los vendedores, la psicología en las relaciones sociales con clientes, porque algunos vendedores que trabajan en el campo les es más fácil compaginar sus conocimientos poniendolos de inmediato a la práctica.

Es necesario medir el grado de aprovechamiento que tuvieron los vendedores al terminar el curso aunque en ocasiones un examen inicial es esencial para medir o comparar el grado de aprendizaje con el resultado del examen final.

DEMOSTRACIÓN

Es un método de capacitación en donde el gerente de ventas es acompañado por el vendedor quien sólo estará presente en la venta como oyente, el sólo observará.

La visita de demostración, es importante para el desarrollo del personal de ventas ya que fija los niveles de desempeño del vendedor en cuanto a conocimientos del producto, planeación de las visitas, técnicas de ventas y organización de trabajo. Esta visita deberá de estar fundamentada estrictamente en un plan que se debe elegir y diseñar.

El objetivo que se persigue con la demostración es:

- Demostrar el nivel de destreza que el vendedor debe alcanzar y superar, demostrar su propia idoneidad ante los ojos del vendedor.

Si se desea que la demostración de buenos resultados es indispensable que el gerente de ventas cumpla con ciertos requisitos como son:

- Preparar al vendedor antes de realizar la visita para que comprenda cada una de las etapas que se están presentando y conozca lo que el gerente hace y el ¿por qué?, se puede aprovechar mejor si el vendedor concentra su atención en un punto determinado, anotando sus comentarios en un formato de evaluación.
- Debe existir respeto del vendedor hacia el gerente y que tenga presente que es un vendedor de éxito.
- Es lógico pensar que un vendedor no va a enseñar a los demás su punto clave de éxito, pero sí dar las pautas para guiar a sus vendedores a ser competentes.

La visita de demostración deberá seguir ciertos pasos con verdadero apego para lograr el objetivo deseado entre los que podemos mencionar:

- **Obtener un análisis de las razones para lo cual se necesite la demostración, así como analizar las conclusiones a las que se lleve.**
- **Explicar el objetivo de la demostración y hacer una preparación de la misma.**
- **Hacer un bosquejo del plan, así como, posibles preguntas y objeciones para prever las ayudas y que los apoyos de la venta estén disponibles.**
- **Aclarar y acordar con el vendedor el papel que juega como un observador, explicar la presentación y verificar que se sienta tranquilo.**
- **Se deberá seguir el plan de la demostración tal y como estaba señalado, si se llegase a desviar deberá tomar nuevamente el curso del plan en la primera oportunidad que se presente.**
- **El vendedor deberá estar preparado para aceptar las críticas e insitar a un análisis de lo sucedido en la demostración, deberán hacerse todo tipo de preguntas y si estas fueran satisfactorias se felicitará al vendedor.**
- **Mostrar de que manera se deben llenar los registros y las formas para tener todos los datos necesarios para su posterior utilización.**
- **Explicar las recomendaciones, acciones y objetivos a seguir con el futuro cliente.**
- **Comentar y acordar con el vendedor las necesidades de capacitación y las medidas a tomar.**
- **Se deberán tomar las medidas pertinentes y supervisar el progreso del vendedor.**

Las visitas de demostración son utilizadas porque permiten establecer lo que el gerente espera del vendedor, además es un convencedor para que el vendedor utilice determinado método de ventas, sirve de apoyo para recordar, ya que se percibe y se retiene más fácil una ilustración de un hecho real.

Con la demostración se evita el aburrimiento en la capacitación por la aplicación práctica de conocimientos y técnicas, ayuda a establecer un nivel de desempeño del vendedor.

REPRESENTACIÓN DE PAPELES

La representación de papeles es una técnica en donde el gerente de campo y el vendedor realizan un ensayo ficticio antes de la visita, pudiendo ser de inicio a fin o únicamente alguna parte de la misma.

Esta técnica es eficaz cuando se da en el trabajo mismo, debido a que hay una retroalimentación rápida e inmediata.

Cuando se va aplicar la representación de papeles el gerente de ventas es quien decide que parte se va a practicar o si es necesario repasar todo.

Las premisas que hay que considerar para que la representación de papeles funcione son las siguientes:

- Utilización de hechos reales que sirvan de base para el desempeño del vendedor.
- Preparación cuidadosa antes de la visita para ver que puntos débiles existen y practicarlos hasta obtener los resultados esperados del vendedor.
- Invertir los papeles, que el gerente de ventas haga el papel de vendedor y el vendedor de cliente, así este podrá comprender las necesidades, motivos y problemas del cliente a quien esta a punto de visitar. Posteriormente el vendedor asume su papel y el gerente de ventas el de comprador poniendo en práctica la experiencia que tomo.
- Otra condición es la utilización de grabadoras, en donde el vendedor graba toda su actuación y podrá posteriormente percibir su comportamiento y tener mayor rapidez y destreza en las ventas.
- Es importante que el gerente de ventas anote los detalles que observa en la representación de papeles para posteriormente comentarlos con el vendedor.

- Al gerente de ventas la representación de papeles le es útil para desarrollar la capacidad para impartir la capacitación en el trabajo ya sea a un nuevo vendedor, o a uno experimentado.

REUNIONES DE TRABAJO

Las reuniones se derivan de las necesidades o deficiencias del equipo de ventas como resultado de una evaluación o por sugerencias, por ejemplo pueden solicitarse en relación al conocimiento de productos de la compañía o de la competencia, sobre alguna técnica de ventas, con respecto a la organización del trabajo para corregir determinada deficiencia común a todos, pero ante todo debe estar diseñado para alcanzar resultados concretos cuantificables.

Las reuniones imparten capacitación para fomentar el desarrollo de los vendedores ya que informa, escucha, estimula, entusiasma y los motiva. Las reuniones por lo general se realizan en un lugar específico, se establecen bajo objetivos concretos y limitados porque como dice el dicho el que mucho abarca poco aprieta y es mejor tratar un punto que dejar muchos sin solución, esto se va a lograr estableciendo un plan bien definido, con la participación en la instrucción, en el buen seguimiento y desarrollo y por consecuencia una terminación satisfactoria, el encargado debe tener cuidado en seleccionar el lugar de la reunión, tener una lista de las personas que intervendrán, el material didáctico a utilizar y se deberá llevar todo con orden.

Al término de la reunión se debe realizar una prueba de fuego que consiste en que los participantes mejoren en su trabajo al realizarlo de manera diferente pero eficiente.

Se puede convocar a una reunión según la situación comercial del momento, como revisar cifras mensuales de ventas, información rutinaria o bien para felicitar o culpar a los vendedores.

Los objetivos de las reuniones pueden ser:

- Aumentar el número de visitas mediante una mejor planeación.
- Aumentar el número de oportunidades para cerrar una venta cada vez mejorando las técnicas para clasificar a los posibles clientes antes de una fecha determinada.

- Es importante que al convocar una reunión todos los participantes conozcan lo que pretenden lograr con ella y estén de acuerdo con los puntos a tratar.
- Una reunión debe ser planeada por lo menos con seis meses de anticipación, para que cada participante lo contemple en su programa, aunque este período puede variar según el tamaño y la dispersión del equipo de vendedores y la naturaleza de la empresa, además del grado de afectación al problema del sistema de trabajo o a la misma organización.

En cuanto a la preparación de la reunión de ventas se deben cuidar seis aspectos importantes:

- 1) **El tema y la agenda de la reunión;** tener el punto bien establecido y claro, la agenda estructurada de tal forma que permita puntualizar cada punto, debe ser breve e incluir horario de inicio y terminación considerando el tiempo para una sugerencia para mejorar la reunión.
- 2) **El lugar y el salón de la capacitación;** se recomienda que el lugar de reunión sea fuera de la empresa por las interrupciones, se deben apoyar en todo el material didáctico que se tenga para lograr el objetivo.
- 3) **El auditorio,** la reunión se debe realizar en una atmósfera libre de cualquier tipo de censuras y deberá ser con personas del mismo nivel y escolaridad.
- 4) **Las actividades** entre más prácticas sean mayor será el grado de comprensión y razonamiento de los conceptos de que se estén tratando.
- 5) **Las ayudas de capacitación** de las reuniones van a ser los ejercicios, ensayos, panels de preguntas y respuestas, exposiciones de equipos, el realizar hasta lo imposible por que la reunión se vuelva amena y productiva, apoyándose en materiales didácticos y aparatos como video, proyectores y rotafolios entre otros.

6) La dirección de la reunión va a estar amenizada por un moderador hábil, teniendo el objetivo y la estructura definida debe seguirse conforme al programa. Es importante resumir en cada etapa para comprender lo acordado y lo que se ha logrado, además de medir el programa alcanzado y así poder determinar la fecha para la siguiente reunión.

TEMA No. 5

PLANES Y PROGRAMAS

Es indispensable que los resultados de la detección de necesidades deban ser fidedignos, que realmente demuestren el o los problemas que se presenten en la fuerza de ventas ya que estos datos servirán para la formulación de los planes y programas de capacitación.

Se entiende por plan "Al documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación respecto a cada centro de trabajo y que tiene una ordenación total de actividades para presentar una visión clara de los programas que lo componen." (22)

Un programa "Es la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo, de recursos y de manera pormenorizada las acciones con los trabajadores de ventas de un mismo puesto o categoría ocupacional". (23)

Una vez enfocado el programa, este servirá de guía para los cursos que lo conforman, para los módulos y las actividades que se deben llevar a cabo, para lo que diremos:

Un curso: "Es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición y actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación." (24)

Un módulo: Es uno de los elementos del curso encaminado a satisfacer las necesidades de unas de las actividades del puesto y se conceptualiza como: "la actividad de enseñanza aprendizaje que tiene como objeto relacionar elementos para conformar un tema o materia reunión constituya un curso." (25)

Un evento: "Es una parte del módulo encaminado a satisfacer necesidades de una tarea" y a su vez **una tarea:** "es la actividad de enseñanza-aprendizaje de duración mínima y de ejecución normalmente unitaria." (26)

5.1 PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN Y ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS.

La formulación de planes y programas no es más que una receta para su elaboración, tomándose en cuenta la forma en la que se van a realizar y los criterios que se deben seguir para alcanzar los objetivos deseados, considerando siempre el apoyo de la alta dirección, creando así, un compromiso de responsabilidad durante todo el proceso de capacitación.

La formulación y la elaboración de los programas, estará basado en el enfoque en que se le haya dado a el plan.

El procedimiento que a continuación se menciona para la formulación del plan y su elaboración es un parámetro que puede ser utilizado como una herramienta básica en la elaboración de otros, haciendo las correcciones necesarias para cada caso.

ETAPAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN.

1) Procedimientos iniciales.

- A) Análisis del panorama.
- B) Determinación de insumos.
- C) Sensibilización.
- D) Estrategia.

2) Determinación de necesidades.

- A) Análisis de necesidades por puestos-tipo.
- B) Análisis de necesidades genéricas.

C) Fijación de los objetivos.

D) Determinación de necesidades.

3) Procesamiento de información.

A) Análisis de prioridades.

B) Responsable técnico.

C) Re concentrado de información.

D) Calendarización.

4) Estructuración del plan.

A) Introducción.

B) Cuerpo del informe.

C) Documentos oficiales u concentrados.

D) Presentación del plan.

ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

PRIMERA ETAPA

PROCEDIMIENTOS INICIALES

Para dar inicio al trabajo de planeación es necesario desarrollar una serie de actividades antes de efectuar la capacitación, como la recolección y el análisis de la información disponible.

A) Análisis del panorama.

En este análisis vamos a referirnos al conocimiento de la estructuración de la empresa (organigrama), las políticas y objetivos, si es empresa única, si tiene sucursales, si existen otras empresas, si pertenece a un grupo o es pilar de otros, su propósito, tamaño, historia y evolución, todo ello con la finalidad de tener una idea clara de la magnitud de los planes y programas.

Se debe llevar acabo una investigación de las actividades realizadas con anterioridad en dicha materia, para evitar la duplicidad o caer en los mismos errores y aprovechar así los aciertos. Debemos localizar a los vendedores o grupos que influyen sobre los demás, ya que en ocasiones sus puntos de vista son de gran influencia y es necesario saber quienes son para tratar a estos vendedores con cierta cautela.

Es necesario encontrar un área en la que la capacitación tenga un impacto notable y se vean los frutos en la obtención de resultados y en el cumplimiento total de los objetivos establecidos por la empresa.

B) Determinación de insumos.

Es detectar en los recursos humanos de la compañía con que persona se cuenta y que preparación tiene.

Podemos obtener información valiosa y útil del organigrama en el cual podríamos observar a detalle puntos relevantes tales como los códigos establecidos para cada uno de los puestos existentes, los niveles, así como cuantas personas existen en cada puesto, datos que bien utilizados nos pueden determinar el potencial a capacitar.

Como se menciona en capítulos anteriores podemos tomar en consideración la información que se obtiene en las fases de reclutamiento, selección, inducción, descripción de puesto, análisis de puesto, calificación de méritos así como el cumplimiento de las metas establecidas.

También podemos basarnos en información estadística y papeles de trabajo como; indicadores de ventas, visitas realizadas, contactos con el cliente, la redituabilidad, el grado de ausentismo y la rotación.

C) Sensibilización.

Este punto es de vital importancia ya que emplea toda la experiencia necesaria para saber como involucrar y convencer sobre los beneficios y limitaciones del programa de capacitación.

El involucrar a la dirección o gerencia de ventas para que intervenga en todo proceso de capacitación es una tarea difícil, pero si llegase a obtenerse es un logro que hay que tomar en consideración.

Para lograrlo es preciso explicar claramente que alternativas existen dependiendo del enfoque que se le quiera dar al programa, de las necesidades o prioridades que haya.

Es útil dejar en claro que existen otras empresas que capacitan sólo por capacitar sin tomar en consideración los beneficios que obtendrían aplicando sabiamente la capacitación.

D)Estrategia

Una vez que la etapa de sensibilización a culminado se deben acentar en documentos la orientación que se le va a dar a la capacitación.

Debemos disponer de cierta información como; los puestos tipo, indicadores diversos y todos aquellos datos que sirvan para la elaboración del plan.

Una vez que poseemos esta información es necesario llevar a cabo un acercamiento con los niveles medios para darles a conocer la forma en que se va a trabajar con ellos. Es necesario saber escuchar y aprovechar las opiniones, expectativas, resistencia, entusiasmo, colaboración, disposición, así como todo lo necesario para tomarlo en consideración para el plan de acción.

Al plan de acción también se le conoce como plan de trabajo final, en el cual podemos mencionar el orden lógico, los recursos con los que debe contar la programación, que va desde la estructuración de los grupos de trabajo, su organización los métodos didácticos de enseñanza, el material e instalaciones, así como los cursos de capacitación, sin descuidar los detalles de las invitaciones y las confirmaciones de asistencia.

SEGUNDA ETAPA

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Esta segunda etapa debe dar inicio con las preguntas ¿Qué?, ¿Quien? y ¿Cuándo?.

- ¿En qué se requiere capacitar? La pregunta nos induce a indagar la población total que deberá ser capacitada.
- ¿Quien requiere que ? Debemos indicar el orden que serán capacitados los vendedores.
- ¿Cuándo se llevará a cabo ? Equivaldría medir o valorar las prioridades de acuerdo al plan.

Como todos los gerentes y jefes medios estan involucrados en el trabajo de capacitación podemos decir que contamos con todo su apoyo, tomando en cuenta ciertos aspectos como los siguientes:

A) **Análisis de necesidades por puesto tipo.** Lo primero que hay que hacer es un análisis por cada uno de los puestos que componen la fuerza de ventas, buscar en donde haya mayor número de trabajadores, como pueden ser; los vendedores de piso, los vendedores senior, los agentes viajeros, entre otros.

Para empezar a trabajar con la gerencia media es necesario que esclarezcamos lo que es una detección de necesidades y la forma en que se lleva a cabo.

Una vez que se le ha inducido en la detección de necesidades en su significado, la importancia que tiene, hacia donde se debe orientar, como pueden ser los problemas de desempeño del puesto, se procede a poner un ejemplo de que se debe hacer tomando en cuenta un puesto que sea representativo.

Pudiendo aplicar los datos que se solicitan en la cédula número uno.

PUESTOS (PUESTOS TIPO)	TOTAL DE PERSONAS POR CADA PUESTO	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN POR PUESTO (EN QUÉ)	QUIENES REQUIEREN CAPACITACIÓN (QUÉ)	PRIORIDAD (CUÁNDO)
GERENTE DE VENTAS	1	ENTENDER EL MOMENTO ECONÓMICO DEL MERCADO	1	ENE/93 (1)
SUPERVISOR DE VENTAS	2	DETECTAR NECESIDADES	1	FEB/93 (1)
VENDEDOR	12	COMO GANAR CLIENTES NUEVOS	6	MAR/93 (3)
ALMACENISTA	1	CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS	1	ABR/93 (3)

Anotando en el caso de que fuerán demasiados trabajadores únicamente el número total de ellos y en una hoja anexa el nombre de cada uno.

Como podemos observar esta cédula implica las preguntas que utilizamos para dar inicio a esta segunda etapa.

Una vez que esto haya quedado completamente claro, será benéfico conjuntar a los participantes en grupos, pretendiendo que estos queden integrados en áreas afines, con el objeto de que se realice una tormenta de ideas sobre las necesidades más urgentes para cada puesto. El conductor de esta reunión solo asesorará, en este caso el encargado de la capacitación.

El resultado de esta dinámica deberá ser plasmado en la cédula número uno como sigue:

EN QUÉ Tomando las necesidades detectadas como, temas o eventos (habilidades, conocimientos y actividades).

QUÉN Los trabajadores que requieran que se les capacite.

CUÁNDO Se determina la urgencia de subsanar necesidades pudiendolos dividir en temas y personas.

Esta cédula puede dejarseles para que la discutan posteriormente con el gerente del área o jefe superior y sea entregada posteriormente en limpio, una vez que ha sido corregida, llevando consigo el visto bueno del gerente del área o de los jefes inmediatos, así como las autorizaciones que deba llevar consigo.

B) Análisis de necesidades genéricas

Consiste en agrupar puestos que son más generales y no tan específicos, en donde las personas que los integran requieren de las mismas características, pudiendose hacer una división por niveles.

La forma de llevarse a cabo es similar a la del análisis específico, ya que se puede utilizar la misma cédula de necesidades.

C) Fijación de objetivos

Después de haber realizado el análisis de necesidades por puesto tipo y el análisis de necesidades genéricas podemos ya realizar nuestro plan y programa de capacitación en la fuerza de ventas, pero es necesario establecer los siguientes objetivos:

- Del plan
- De los programas
- De los cursos
- De los temas

A los gerentes de ventas o supervisores se les pide que desarrollen el objetivo de los cursos.

D) Determinación del contenido

Para el contenido de los cursos se debe considerar la duración estimada en horas, quienes participarán en cada uno, así como los instructores o instituciones que lo proporcionan, tomando como lineamiento lo siguiente:

- Se acentará con detalle los contenidos (en forma escrita) de los cursos que se requieran.
- Se anotarán las horas que se consideran pertinentes para cubrir las necesidades.
- Deberá determinarse el nombre de las personas que participarán en cada uno de los cursos.
- Asignar en caso de que sea posible quienes son los instructores internos tomándose en consideración las características señaladas en el punto de capacitadores internos.

TERCERA ETAPA

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Esta etapa consiste en ordenar toda la información, que se obtuvo en la detección de necesidades, y se puede o no contar con el apoyo de los jefes del departamento de ventas .

Se deben de llevar a cabo los siguientes puntos:

A) **Análisis de prioridades.** Los cursos se determinarán en forma cronológica, desde el más prioritario hasta el que tenga menor prioridad. El ordenamiento se puede hacer por personas, requerimiento legal y por limitación de recursos, tanto humanos, materiales, técnicos y económicos.

Uno de los problemas con que se encuentra constantemente el encargado del proyecto, es la falta de presupuesto para cursos y tener disposición de los instructores internos que poseen la capacidad suficiente y que quieran dar la capacitación, este último punto queda resuelto si el encargado sabe involucrar al personal que posee los conocimientos, autoridad y recursos para su participación.

B) Responsable técnico

Para que un plan de capacitación se cumpla tal y como se espera se debe involucrar a las personas y también se debe fijar a un cierto número de responsables como:

- Un responsable por programa, para que verifique y califique el evento, así como las adaptaciones adicionales y cambios generales que tenga el plan y su actualización.
- Un responsable de los cursos, pudiendo ser por área específica.
- Cada responsable va a tener ciertas funciones que deberán cumplir, las cuales deben quedar bien definidas así como también la autoridad que tengan.

- Para que estas personas cumplan perfectamente sus funciones inherentes a la responsabilidad, también se les debe capacitar.

C) Reconcentrado de información.

Para aplicar correctamente los puntos anteriores nos podemos valer de una serie de cédulas que a continuación exponemos, las cuales se adaptan correctamente a cada caso.

CEDULA NUMERO: 2 INFORMACION DEL CURSO

CURSOS	PUESTO	OBJETIVO	CONTENIDO	DURACIÓN
		ESPECIFICO	TEMÁTICO	(HRS)
1) MERCADOTÉCNIA BÁSICA	VENDEDOR	CREAR UNA CULTURA MERCADOTÉCNICA EN EL CUERPO DE VENTAS	EXPLICADAS EN EL PUNTO 4.5	1) 16
2) TÉCNICAS DEL VENDEDOR				2) 16

Para saber que ofrece cada uno de los cursos

CEDULA NUMERO: 3 DATOS ESTADISTICOS

CURSOS	PARTICIPANTES		NÚMERO DE GRUPOS	DURACIÓN HORAS		TOTAL HORAS	
	POR CURSO	TOTAL		POR CURSO	TOTAL	INSTRUCCIÓN	NOMBRE
1) MERCADOTÉCNIA BÁSICA	6	12	3	1) 16	1) 16		266
2) TÉCNICAS DEL VENDEDOR	6			2) 16	2) 16		

Útil para información futura.

CEDULA NUMERO: 4 DE COSTOS

CURSOS	COSTO TOTAL	FOR CURSO	FOR PARTICIPANTE	COSTO POR INSTRUCTOR
2	3'475,00	1) 1'750,00 2) 1'750,00	3'475,00 <hr/> 12 = 289,58 -----	2 INSTRUCTORES TEÓRICO PRÁCTICO = 1,73 POR PERSONA

Para conocer si se adecúan los cursos a los costos programados.

CEDULA NUMERO: 5 DE RESPONSABLES

CURSOS	INSTRUCTOR	DIRECTOR TÉCNICO DEL PROGRAMA	RESPONSABLE TÉCNICO DEL PROGRAMA	COORDINADOR DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN
MERCADOTÉCNIA BÁSICA	ICAMEX	JUAN PEREZ	PEDRO LARA	JOSE GOMEZ

Para deslindar responsables y saber a quien dirigirse para aclaraciones.

Podemos realizar una cédula genérica agrupando todas ellas (de la uno a la cinco), teniendo con ello una visión más amplia del plan.

D) Calendarización.

Una vez que tenemos la información vaciada en las cédulas de la número dos a la número cinco, podemos pasar a la calendarización en la cual debemos tomar en cuenta los turnos de trabajo, los instructores, el material de apoyo, número de trabajadores que pudiesen entrar a cada curso, horarios de los cursos en caso de que sean cerrados o abiertos, considerando como primeros en calendarizar a aquellos que están marcados como primordiales o urgentes.

Aunque podríamos hacer una calendarización en forma global incluyendo todos y cada uno de los cursos considerados en el plan, por dirección diseñándolo para cada área, departamento, para ubicar a cada uno de los puestos que se va a capacitar, y para ver que tipo de capacitación se da dependiendo de cada uno de los niveles.

CUARTA ETAPA

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN

En esta cuarta y última etapa vamos a concentrar y a ordenar la información que se considera como más importante, apoyándose de la información obtenida en las tres etapas anteriores.

A) Introducción.

Se debe presentar una semblanza de los puntos principales del plan.

- Debe tener una presentación que capte la atención y el interés del lector o de los participantes en la exposición del plan, resaltando los métodos utilizados y la forma en que fueron llevados a cabo. En la presentación se debe también hacer un reconocimiento de todas las personas que colaborarán para elaborar el plan de capacitación.
- El contenido del plan deberá estar fundamentado, en aspectos legales como son los expresados en el punto 1.4 de este trabajo, en base a las políticas de capacitación de la empresa, con los datos que se obtuvieron de la detección de

necesidades en los cuales participaron los gerentes medios y los jefes de departamento.

- Se debe incluir el objetivo del plan, así como los objetivos particulares de los programas debiendo estar respaldados por los resultados obtenidos en la detección de necesidades.

B) Cuerpo del informe.

Se debe presentar el resultado final de la cédula de necesidades por puesto-tipo y en el caso de que se haya realizado la genérica esta debe ser incluida, ambas cédulas deberán estar firmadas por gerentes y supervisores que intervinieron con el fin de avalar aun más el informe.

En una hoja por separado se presentará la información adicional como:

- Los servicios del personal interno y que actividades va a realizar.
- Los servicios a contratar.
- Inversiones a realizar.
- Material didáctico a utilizar
- Pago de viáticos a instructores.
- Gastos diversos.

C) Documentos oficiales y concentrados.

- Se presentan las gráficas y resúmenes que muestren la información de lo más importante o documentos oficiales.
- Gráficas ilustrativas del total de la población que se va a capacitar, de los cursos programados, del tiempo dedicado a la capacitación y del presupuesto destinado.

- Bases de como funciona la Comisión Mixta de Capacitación y adiestramiento, como esta constituida, operación y cambio de los representantes,
- Los formatos que se presentan ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (formato DCU o DC2).
- Los formatos oficiales de los programas y cursos (formato DCU y DC2).

D) Presentación del plan.

Esta presentación se realiza generalmente a la alta dirección y en algunos casos a la gerencia media, en este punto también debemos sensibilizar a la alta dirección para obtener el apoyo total al plan y que esta se sienta comprometida.

Por el nivel sociocultural que tienen estas personas no podemos dejar al libre albedrío esta reunión, deberá de prepararse con cuidado no sólo en lo que respecta a la coordinación del evento, si no que, se debe preparar una guía para la exposición y utilizar adecuadamente las técnicas participativas para involucrar y comprometer a los asistentes, pudiéndose utilizar material de apoyo, como una copia del plan completo o de las partes que se consideran más importantes, rotafolios, franelógrafos, transparencias, entre otros, con el fin de que analicen, discutan, sugieran y modifiquen el plan.

Una vez que el plan ha sido analizado, discutido y modificado se elaborará una minuta la cual contenga los resultados y compromisos que se hayan adquirido en dicha junta, firmando la minuta todos los asistentes a la presentación del plan.

El plan de capacitación de la fuerza de ventas esta basado en la detección de necesidades y como tal se utilizará como punto de partida para la formulación de los programas de capacitación, en el que debemos responder primero a las siguientes preguntas que varían de acuerdo al tipo de capacitación que se vaya a adoptar, como puede ser el de enseñanza, actualización o algún otro tipo.

DISEÑO PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

I. Diagnosticar el problema para definir el papel de la capacitación.

II. Definir el objetivo y metas de los programas.

III. Seleccionar métodos y técnicas únicas de instrucción

IV. Planear un clima de aprendizaje favorable.

V. Selección de criterios de evaluación.

I. Diagnosticar los problemas para definir el papel de la capacitación.

La capacitación juega un papel importante en la solución de un problema y por lo cual debe ser cuidadosamente examinado de la siguiente manera:

- A) Obtener un panorama bien claro del problema, determinando todas las causas probables.
- B) Examinar los cambios ocurridos antes de presentarse el problema.
- C) Hacer una lista de las causas posibles.
- D) Y por último evaluar el papel de la capacitación.

II. Definir objetivos y metas

Los objetivos como anteriormente mencionamos, se definen en base al nivel de desempeño en términos de calidad y cantidad, como resultado de la asistencia del vendedor al programa.

Las metas de capacitación se definen por las habilidades o cambios de conducta como resultado de la capacitación.

III Seleccionar métodos y técnicas de instrucción.

Las técnicas de capacitación deben proponerse en relación con las posibilidades del participante, su disponibilidad, deseos y capacidad, para marcar los criterios para determinar la técnica a utilizar.

Ejemplo:

CAPACITACIÓN PARA	TÉCNICA A UTILIZAR
Aprender nuevas habilidades de ventas	- exposición verbal - demostración - sesión de práctica.
Obtener información o nuevos conocimientos	- exposición verbal - discusión - trabajo de equipo - audiovisuales.
Aprender cambios	- discusión - demostración - roll playing (simulación) - audiovisuales.
Desarrollar actitudes a favor del cambio.	- estudios de casos - discusión.

IV. Planear un clima de aprendizaje favorable.

Para crear un clima favorable que optimice el aprendizaje, se debe preparar adecuadamente a los vendedores, creando confianza hacia el instructor y que este los motive para asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje.

Las actividades que se deben seguir para obtener un clima favorable son:

Desarrollar una lista de beneficios para los vendedores, llevar a cabo un pretest y un postest, fomentar la discusión, diseñar las actividades que promueven la participación, relacionar los ejemplos con las actividades del puesto.

Seleccionar previamente criterios de evaluación para la fuerza de ventas.

Para la selección de criterios de evaluación, existen cuatro pasos que son:

- Reacción de los vendedores
- Grado de aprendizaje que tienen los vendedores
- Conducta de los vendedores
- Resultados logrados por la capacitación.

Las técnicas para medir la efectividad de la capacitación en cuanto a los criterios de evaluación antes mencionados son:

INSTRUMENTOS	QUÉ MIDE
Pretest y Postest	Aprendizaje
Observación	Cambios de conducta
Reportes de trabajo	Resultados en el puesto
Cuestionarios	La percepción del participante
Entrevistas	Las percepciones del entrevistado en cuanto al cambio.
Controles de Gerencia	La percepción de la gerencia en cuanto al cambio.

Las condiciones que afectan el éxito de los programas en el aprendizaje de los vendedores son los que a continuación se mencionan:

Significado: Lo simple se olvida fácilmente como los principios y conceptos, es por ello que para lograrlo se debe ir de lo conocido a lo desconocido y pueden usarse ejemplos y analogías.

Intensidad: No significa forzar el aprendizaje, para lograrlo pueden hacerse ensayos realistas, representaciones y con una participación activa.

Repetición: Se puede utilizar la fórmula de clasificar los puntos principales, discutirlos y sumarizarlos entre más veces se repita una instrucción mayor será la retención, debiendo ser distribuida al grado de no chocar al participante.

Aplicabilidad: Entre mayor aplicación tenga lo aprendido, mayor será el grado de retención.

Retroalimentación: Cuando existe un criterio para juzgar el proceso se acelera y finaliza.

Existe también el enfoque sistemático para la elaboración de programas de capacitación el cual consiste en:

Recopilar toda la información posible acerca de los puestos en la fuerza de ventas, determinando las necesidades de capacitación, los objetivos, desarrollando el contenido, seleccionando posteriormente la metodología y los medios para su ejecución, sin olvidar la evaluación del proceso para controlarlo y evitar desviaciones que ocasionen el fracaso del programa.

5.2 ASPECTOS LEGALES DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Los procesos de capacitación en las empresas requieren de instrumentos y criterios técnicos que faciliten el alcance de los objetivos por medio de los planes y programas.

Por lo anterior, la dirección de capacitación y adiestramiento de la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento consideró clasificar los aspectos indispensables para formular, estructurar y elaborar el plan y los programas específicos de capacitación que satisfagan las necesidades de la empresa.

Por la diversidad de datos, esta unidad desarrollo también un marco formal que permite organizar las acciones jerárquicas cronológicamente.

Desde el punto de vista funcional se ha considerado a la empresa como un conjunto de grupos capacitantes, los cuales a su vez son un conjunto de puestos y cada uno de los puestos esta constituido por un conjunto de actividades y estas a su vez por tareas.

Los planes y programas de capacitación están reglamentados a parte de sus características propias como tales por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quien define a estos conceptos de la siguiente manera:

Plan de capacitación *"Es el conjunto de actividades de capacitación, referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por actividad."* (27)

Un plan de capacitación por empresa *"Es la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades de todos los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales."* (28)

Un programa *"Es la presentación ordenada y sistematizada de instrucción que satisface las necesidades de capacitación en un determinado puesto de trabajo."* (29)

Un programa general "Es la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se le puedan adherir las empresas." (30)

Un programa específico "Es el que corresponde a un puesto de trabajo y se elabora en la empresa para satisfacer las necesidades particulares de la misma y que puede ser impartido con recursos propios y/o externos." (31)

De acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación serán presentados por el patrón para su **aprobación** en los siguientes casos:

- A) Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo.
- B) Dentro de los primeros sesenta días de los años impares que de común acuerdo los trabajadores hayan querido implantar.

Dichos planes y programas de capacitación deben cumplir con ciertos requisitos:

- a) No referirse a períodos mayores de cuatro años.
- b) Comprender todos y cada uno de los puestos y niveles que comprenden la empresa.
- c) Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de trabajadores.
- d) Señalar el procedimiento de selección, el cual presenta el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto.

Un puesto esta considerado como "El conjunto de operaciones, actividades y tareas que realiza un individuo, propias de una determinada unidad de trabajo." (32)

Para la presentación de planes y programas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, autoriza a los particulares la libre impresión de un formato siempre y cuando se ajuste a las dimensiones y a los modelos que se publiquen y que contemplen todos los datos requeridos por esta institución, como a continuación mencionamos un ejemplo de los conceptos que se deben manejar con un formato elaborado por la misma secretaria, el diseño personal deberá llenarse por triplicado y presentarse ante la dirección a su cargo para su aprobación antes de presentarlo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El plan de capacitación debe incluir a todos los trabajadores de la empresa como a continuación se muestra en el formato DC-2.

Instrucciones para llenado de la forma DC-2, para la presentación de los planes y programas de capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En la etapa número uno (primer formato) se requiere de datos referentes a la empresa, datos generales como a continuación se enumeran:

- 1) Registro Federal de Contribuyentes de la empresa o patrón, esta se refiere al dato alfanumérico asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.**
- 2) Registro patronal del Instituto Mexicano del Seguro Social.**
- 3) Nombre y razón Social de la empresa o patrón**
- 4) Dirección y ubicación completa de la empresa.**
- 5) Actividad específica o giro de la empresa.**
- 6) Tipo de contrato que se tiene con los trabajadores.**
- 7) Fecha de celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo o contrato ley.**
- 8) Número total de trabajadores (se anotará a todo el personal)**

En la **etapa número dos** del formato DC-2 se refiere a las características que va a contemplar el plan y se requiere presentar la siguiente información.

9) Establecimiento en el que rige el plan incluyendo las sucursales de ventas que se tengan en otras entidades federativas y el período total que abarcará.

10) Anotar el número de trabajadores a capacitar por puesto.

En este inciso se requiere anotar el número de trabajadores tanto por programas específicos como por programas generales, cuando el plan sea por etapas, se deberá indicar únicamente el número de trabajadores comprendidos en los programas que se presentan.

Entendiendo de acuerdo a la ley lo que es un programa general:

Como la unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un puesto de trabajo integrado por uno o varios módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

11) Números de participantes en niveles educativos de alfabetización, primaria intensiva y secundaria abierta.

12) La firma del patrón o representante legal de la empresa.

Tratándose de personas físicas, deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante de la empresa.

13) Debe llevar el nombre y firma del Secretario General del Sindicato, Representante legal o en su caso del o los representantes de los trabajadores de la comisión mixta.

Cuando en la empresa rija contratación colectiva deberá firmar el Secretario General del Sindicato y en caso de no existir contratación colectiva el o los

representantes de los trabajadores de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
SUBSECRETARIA "B"
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION (1)
Y TRAMITE GRATUITOS (2)

R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON
CAAN - 650419 - 001

REGISTRO PATRONAL DEL IMSS
06-22745-12

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON:				EL CABALLERO CON ANGEL S.A DE C.V. (3)			
CALLE		N° EXT.		N° INT.		TELEFONO	
AFRODITA (4)		46				879-69-66	
COLONIA		POBLACION		C. P.			
IZCALLI RINCONADA		ESTADO DE MEXICO		55700			
MUNICIPIO		NO BILLENE		ENT. FEDERATIVA		NO BILLENE	
TULTITLAN		ESTADO DE MEXICO					
ACTIVIDAD ESPECIFICA O GIRO DE LA EMPRESA							
COMPR-VENTA Y DISTRIBUCION DE ROPA (5)							
TIPO DE CONTRATO				FECHA DE CELEBRACION REVISION O PROGRESO DEL CONTRATO COLECTIVO O CONTRATO LEY		No. TOTAL DE TRABAJADORES	
INDIVIDUAL <input checked="" type="checkbox"/>		(6)		(7)		25 (8)	
COLECTIVO <input type="checkbox"/>		LEY <input type="checkbox"/>		DIA MES AÑO		HOMBRES 12 MUJERES 13	

II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN

N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN		0 1 0 1 1 (9)		N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:		(10)	
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN		DEL 0 2 1 0 2 1 9 0		AL 0 2 1 0 2 1 9 2		PROGRAMAS ESPECIFICOS	
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		PROGRAMAS GENERALES		18	
				N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:		(11)	
				ALFABETIZACION		PRIMARIA	
						SECUNDARIA	

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA		NOMBRE Y FIRMA DEL SR. GRAL. DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA	
DAGOBERTO MEDINA DEL ANGEL (12)		YOLANDA CABALLERO HERNANDEZ (13)	
NOMBRE FIRMA		NOMBRE FIRMA	

PROPORCIONAR EN HOJAS POR SEPARADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C., LA CLAVE DEL IMSS Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS
EN LOS QUE RIGE EL PLAN.

La etapa número tres se refiere a las etapas, en las que se capacitará al total de los trabajadores. Y se llenará de acuerdo a lo siguiente:

- 14) Se deberá anotar el nombre de cada uno de los puestos de trabajo.
- 15) Anotará el número total de trabajadores que integra cada uno de los puestos de trabajo.
- 16) Indicara el número de etapas que comprende el plan, señalando el número de cada etapa, las fechas de inicio y terminación (mes y año) y el número de trabajadores que participarán en cada una de ellas.

El número de etapas que comprende el plan va a depender de la estrategia tomada por la empresa siempre y cuando no se rebase el período de cuatro años establecido por la Ley Federal del Trabajo.

III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE IMPARTIRA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO *																	
DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	No. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA				No. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA							
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA									
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO				
		07	93	03	93	05	93	06	93	07	93	09	93	11	93	11	93
(14)	(15)					(16)											
GERENTE	1					1											
SUPERVISOR DE VENTAS	2									2							
VENDEDOR	12	3				3					3	3					
APARADORISTA	1					1											
ALMACENISTA	1	1															
CHOFER	1									1							
AYUDANTE EN GENERAL	5	1				1					2	1					
CAJERA	1	1															
SECRETARIA	1	1															

* EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ANEXAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

En la **etapa cuatro** se refiere a el nombre de los programas específicos, niveles específicos y/o programas generales por puesto de trabajo.

- 17) Denominación de los puestos, se anotará el nombre de cada uno de los puestos que conforman los programas de capacitación.
- 18) Identificación del o de los programas específicos y/o programas generales, se anotará el nombre de cada uno de los programas generales a especificar según se trate.
- 19) Número progresivo y nombre de los cursos, eventos y/o niveles educativos y/o módulos.

Se anotará el nombre de cada uno de los cursos, eventos y/o niveles educativos que integren los programas específicos y los módulos del programa general, en su caso asignándoles un número progresivo, en caso de que un mismo curso sea impartido a varios puestos de trabajo, se anotará únicamente el número progresivo asignado la primera vez, dejando en blanco las columnas correspondientes al contenido temático y objetivo.

- 20) Objetivo de los cursos y/o eventos.

Se anotará para cada curso o evento los objetivos que se pretenden alcanzar con la impartición de estos.

- 21) Contenido temático de los cursos y/o eventos (temario).

Se entiende por contenido temático la agrupación de conceptos, cuya rotación conforma un área específica de conocimiento.

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES EN
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION

Y TRAMITE GRATUITOS

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS; Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO RELENAR)
<p style="text-align: center;">VENEDORES</p> <p style="text-align: center;">17</p>	<p style="text-align: center;">VENTAS</p> <p style="text-align: center;">18</p>	<p>1.- El vendedor profesional y sus técnicas de ventas.</p> <p style="text-align: center;">19</p>	<p>Dotar al personal de la fuerza de ventas de los conocimientos y técnicas que requieran para llevar a cabo con éxito sus funciones, cualquiera que sea el bien satisfactor o servicio que vendan, con un enfoque profesional.</p> <p style="text-align: center;">20</p>	<p>Qué es lo que venderemos; Qué es nuestro mercado y quienes lo integran; la planeación y la programación de las visitas; impacto de la comunicación con los clientes; los pasos de la venta profesional; la venta técnica de servicios y psicología; integración y organización de los recursos de venta; como administrar el territorio y el tiempo; el arte de resolver los problemas.</p> <p style="text-align: center;">21</p>	

IV.- NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES
 POR PUESTOS DE TRABAJO *

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION

Y TRAMITE GRATUITOS

DENOMINACION DE LOS PUESTOS	IDENTIFIQUE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	Nº PROGRESIVO Y NOMBRE DE LOS CURSOS, EVENTOS, Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS	OBJETIVO (S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO (NO SE LLENE)
VENEDORES	VENTAS	2. El Arte de Vender.	Dar a conocimientos necesarios a su Fuerza de Ventas para entender positivamente el momento económico de su mercado, cómo detectar necesidades actuales y potenciales, cómo ganar clientes nuevos y cómo aumentar las ventas con sus clientes actuales.	El nombre del juego es vender. El gran comprador. Las metas del vendedor. Cómo prospectar haciendo citas. La presentación de Ventas. La importancia de las Estadísticas. El servicio vende. Manejo de objeciones. Técnicas de Cierre. La Venta de Servicios. Los cinco pasos en el éxito de la venta de intangibles. Administración del Tiempo. La presentación personal.	

La etapa cinco se refiere a modalidades y duración de los programas.

22) Se anotará progresivamente el número asignado a los cursos, eventos, niveles educativos y módulos de los programas generales de acuerdo con el apartado IV tercera columna .

23) Duración, se anotará el número de horas por cada uno de los cursos, eventos y niveles educativos.

24) Programas específicos

Se escribirá el nombre, número de Registro Federal de Contribuyente y el puesto de los trabajadores que tienen la facultad de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo para impartir cursos.

25) Programas específicos instructores externos independientes o instituciones capacitadoras.

Se colocará el nombre y número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del instructor externo independiente o de la institución capacitadora que impartirá los cursos o eventos.

26) Programas generales.

Se anotará el número de registro de los programas generales a los que se adhieren y el nombre del agente capacitador titular de las mismas.

V.-MODALIDAD Y DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS
NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES

No. PROGRESIVO Y DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O MODULOS		LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:						
		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES		
SIGA EL ORDEN ALFO TV	DURACION	INSTRUCTOR INTERNO			INSTRUCTOR EXTERNO INDEP O INSTITUCION CAPACITADORA		No. DE REG.	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
No.	TOTAL DE HORAS	NOMBRE	No. DE R.F.C.	PLUESTO	NOMBRE	No DE REG.		
01	25.30				Management Center de México AMA International.	MCM-6612 09001003		
02	12:00				Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)	AMC4603 229001003		

La forma DC-2A es para la presentación de modificaciones al plan y programas de capacitación y adiestramiento.

Esta forma debe llenarse por triplicado, escribirse a máquina o con letra de molde. Deben llenarse tantas formas como sean necesarias no hay límite, solamente dejar los espacios de cada una de ellas que digan "No se llene" porque la Secretaría del Trabajo y Previsión Social anota en ese lugar cierta información.

- 1) Se anotará el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa o patrón que le ha sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- 2) Se anotará con claridad la razón social de la empresa si es persona moral o el nombre del patrón, si es persona física.
- 3) Detallar cada uno de los datos sobre el domicilio de la empresa que permita su ubicación geográfica.
- 4) El número de registro del plan será con el cual queda registrado el plan y los programas de la empresa ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- 5) El número del oficio de registro será el número mediante el cual la Secretaría del Trabajo y Previsión Social otorgó el permiso del plan y programas.
- 6) En el tipo de modificación que se haga deberá mencionarse con una " X" el o los rubros que modifiquen al plan y programas, registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- 7) Nombre y firma del representante legal de la empresa.

Si es persona física deberá firmar el patrón o su representante legal y en caso de ser persona moral, el representante de la empresa.
- 8) Nombre y firma del secretario general del sindicato, representante legal o en su caso del o los representantes de los trabajadores ante la comisión mixta.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
 SUBSECRETARIA "B"
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD
 FORMA PARA PRESENTACION DE MODIFICACIONES AL PLAN Y
 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

DOCUMENTO DE DISTRIBUCION
 Y TRAMITE GRATUITOS

RFC DE LA EMPRESA O PATRON
 CAAN-650418-001

I.- DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON		EL CABALLERO CON ANGEL, S.A. DE C.V.	
CALLE	AFRODITA	No. EXT	46
		No. INT	
TELEFONO		874-07-97	
COLOMIA	IZCALLI RINCONADA	POBLACION	ESTADO DE MEXICO
			C.P. 55700
MUNICIPIO	TULTITLAN	ENTIDAD FEDERATIVA	ESTADO DE MEXICO
No. DE REGISTRO DEL PLAN	1 (UNO)	No. DEL OFICIO DE REGISTRO	

II.- TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)

1.- RFC DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6.- DENOMINACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11.- INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2.- No. DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7.- DURACION DE LAS ETAPAS	<input type="checkbox"/>	12.- DURACION DE LOS CURSOS, EVENTOS Y/O NIV. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3.- No. DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input checked="" type="checkbox"/>	8.- PROGRAMAS ESPECIFICOS	<input type="checkbox"/>	13.- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON	<input type="checkbox"/>
4.- No. DE PARTICIPANTES EN INV. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9.- PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14.- OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5.- PERIODO QUE ABARCA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10.- INSTRUCTORES INTERNOS	<input type="checkbox"/>		

III.- FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA	NOMBRE Y FIRMA DEL SRIO. GRAL. DEL SINDICATO, REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO, DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA
DAGOBERTO MEDINA DEL ANGEL	YOLANDA CABALLERO HERNANDEZ
NOMBRE	NOMBRE
FIRMA	FIRMA

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
3.-	VENEDORES 25 QUEDANDO LA PROPORCION DE: HOMBRES 12 MUJERES 13	VENEDORES 30 QUEDANDO LA PROPORCION DE: HOMBRES 15 MUJERES 15

Especificación de las modificaciones.

9) En la clave de las modificaciones se deberá anotar el número de la clave de la modificación de acuerdo con la o las señaladas en el apartado 11.

10) Datos anteriores, se refiere a anotar los datos señalados en el plan y programas registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y que sufrirán modificación.

11) Datos actuales, se deberán anotar los datos que sustituyan a los manifestados en el plan y programas registrados.

Cuando sean instructores internos deberá señalarse el puesto y Registro Federal de Contribuyentes y cuando son externos el número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se deberán anexar tantas hojas como sean necesarias para las modificaciones.

IV.- ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas).

CLAVE DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
3.-	VENDEDORES 25 QUEDANDO LA PROPORCION DE: HOMBRES 12 MUJERES 13	VENDEDORES 30 QUEDANDO LA PROPORCION DE: HOMBRES 15 MUJERES 15

5.3 TIPOS DE PLANES Y PROGRAMAS.

Como se mencionó en puntos anteriores el plan va a estar conformado por varios programas y la estructura de cada plan va a depender de los objetivos generales y particulares de la empresa, de acuerdo a los datos generados por la detección de necesidades.

Por los distintos enfoques los planes y programas se han determinado varios tipos, y que en forma general se clasifican de la siguiente manera:

TIPO DE PLANES Y PROGRAMAS

- Por etapas
- Por niveles ocupacionales
- Por la naturaleza de los cursos.

La duración que tienen los programas de capacitación varían de acuerdo a las necesidades que se presenten en la Dirección de Ventas, aunque muchas veces se reduce por el costo y aun más por su duración tan extensa.

Cabe mencionar que en este punto pudiesen existir tantos cursos como necesidades haya, así como también, existen cierto tipo de programas que es imprescindible su repetición en cierto período de tiempo, ya que, es para el beneficio del desempeño de las actividades del área de ventas.

1) **POR ETAPAS.** Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un período determinado obteniéndose un programa bimestral o semestral, los programas no requieren de mucho tiempo para llevarse a cabo entre los que podemos mencionar.

- Los programas de seguridad que también competen a nuestros vendedores para que en caso de riesgo conozcan que hacer y como hacerlo.

- **Programas de simulación o dramatización** este tipo de programas se da a los vendedores o empleados en situaciones que simulan la realidad y los participantes deben buscar las respuestas idóneas para cada uno de los casos que se les plantean, son de gran ayuda para los vendedores, debido a que en sus propias actividades se les proponen objeciones o pretextos que ellos tienen que debatir y darle una solución adecuada en ese momento.
- **Demostraciones** se les da a los vendedores para que conozcan el producto y el proceso de fabricación, el uso el cual deben saber a la perfección.
- **Programas de visitas o acompañamiento.** Este se refiere a que es necesario darle en ocasiones este tipo de instrucción al vendedor para que aprenda a realizar visitas y dominar las situaciones que pudieran presentarse con algunos clientes difíciles. Este programa le enseña al vendedor lo que tiene que hacer y como hacerlo antes, durante y después de la visita.

2) POR NIVELES OCUPACIONALES Es la agrupación de cursos para un mismo nivel ocupacional, esta dirigido a trabajadores de una misma categoría en el organigrama, incluyendo los puestos.

Se le denomina así, porque los programas de capacitación se pueden desarrollar basados en el puesto que ocupa cada uno de los empleados entre los que podemos mencionar:

- **Programa por familia de puestos** (puestos similares). Este tipo de programas busca los puestos similares o parecidos, tomando en consideración los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que demanda el puesto para ser ocupado y que pueden ser juntados únicamente para puestos de capacitación.
- **Programas por niveles:** Estos programas son aplicados exclusivamente a ciertas personas por el nivel jerárquico que ocupan como pueden ser los supervisores de ventas, los jefes de departamento, los supervisores de una línea, la gerencia media entre otros.

Ejemplo:

TIPO DE PROGRAMA	NIVEL	NOMBRE DEL PROGRAMA
A	Supervisores de linea	x
B	Gerencia media	y
C	Jefe de departamento	z

- **Programa por puestos especiales.**

Estos programas son aplicados solo en el caso de que exista una variante que rompa con los lineamientos establecidos, como pudiera ser, el lanzamiento de un nuevo producto, las modificaciones o innovaciones de algunos de los artículos y la implantación de un nuevo sistema.

- **Programas generales.**

A los programas generales se les conoce así por su naturaleza y es forzoso que se les imparta a todos los empleados por haberse determinado en la detección de necesidades o por que el tipo de trabajo así lo requiera, estos pudieran ser; de seguridad industrial, uso de equipos especiales, relaciones laborales, trato con el público y prevención de accidentes.

3)POR LA NATURALEZA DE LOS CURSOS. Es la agrupación de los cursos que independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen, se refieren a un mismo tema o aspecto.

Llamado así porque un programa de capacitación puede llevarse a cabo en cualquiera de los siguientes casos:

- 1) Inicial para vendedores de nuevo ingreso.

- 2) Para vendedores antiguos.
- 3) Por nuevos productos o cambios en los mismos.
- 4) Por promociones especiales de ventas.
- 5) Para programas constantes de clínica de ventas.
- 6) De entrenamiento y supervisión en el campo.

Todos y cada uno de estos programas son importantes, ya que tienden a mejorar al vendedor para beneficio de él mismo y de la empresa.

De vital importancia es la capacitación a vendedores de nuevo ingreso, ya que de ello dependerá, en gran parte, el éxito o fracaso que puedan tener en el campo práctico de las ventas.

1) Los programas de vendedores de nuevo ingreso, deberán contemplar una serie de puntos tales como:

Conocimiento sobre el origen de la empresa, la antigüedad, los ejecutivos que la dirigen, las sucursales con que cuenta, las prestaciones que otorga a sus empleados en este caso puede ser que se les proporcione auto, ayuda para ropa, los horarios de trabajo y posición que ocupa en el mercado.

Otro aspecto más específico que se debe tratar es sobre el producto o servicio, como son; sus características, el uso o modo de empleo, sus ventajas, los beneficios, posición en el mercado, segmentos del mercado que cubre, las necesidades que satisface, el precio, la competencia, los puntos de segmentación del sistema de ventas.

En lo que se refiere al desarrollo de personal; a los vendedores de nuevo ingreso, se les aplican clínicas de venta, cursos, lecturas especializadas, y consejos para su imagen personal.

2) Otro tipo de programa es para los **vendedores antiguos** y los puntos a tratar van a depender de las fallas o necesidades más notorias en ellos.

Se emplearán programas externos de capacitación, para mostrar las técnicas modernas de la venta, los cambios de actitud o programas de activación muy necesarios, cuando la temporada de ventas no es propicia.

Normalmente como en su momento mencionamos, el vendedor veterano no acepta la capacitación, ya que a través de los años ha vivido y experimentado por cuenta propia los diferentes programas internos de capacitación y pueden llegar a ser una repetición de sus experiencias y conocimientos ya consolidados.

Las sesiones de desarrollo para los vendedores veteranos deberán contener becas para programas externos, para que posteriormente de lo aprendido y con base a su experiencia sean los capacitadores internos de nuevos grupos de vendedores o de la actualización o mejora de las técnicas de ventas ya existentes.

3) El programa de capacitación para **productos de nueva creación** o modificación se proporcionará de tal forma que la fuerza de ventas conozca a profundidad en que consisten, pudiendo ser el caso; el envase, el empaque de venta, el diseño, los colores, el sabor o algunas nuevas características.

4) Los programas de **promoción de ventas** requieren de un entrenamiento especial a los vendedores, para hacer sentir cuales son los objetivos de la promoción y como lograrlos.

5) El programa constante por **clínica de ventas** mantiene en condiciones de trabajo al equipo de vendedores principiantes.

6) El programa de **entrenamiento y supervisión en el campo** es cuando se lanza al mercado un nuevo producto o se dan cambios adicionales en los mismo, obligando a los supervisores y gerentes de ventas a preparar a su personal en: el porque del mercado y segmento, de las necesidades que cubre el producto o servicio, porque es considerado como un satisfactor, de cuales son los puntos de

venta con su correspondiente argumentación, el tipo de competencia que se maneja, ya sea igual, similar u ocasional.

Otra forma de enfocar los programas es de acuerdo a su extensión y son los descentralizados y centralizados.

- Los descentralizados pueden efectuarse en las sucursales de la empresa o durante la jornada de trabajo.
- Los centralizados, pueden implicar una junta periódica de todas las personas de ventas.

Los programas descentralizados generalmente cuestan menos que los centralizados, el mayor problema es la baja calidad de la capacitación.

La capacitación suele centralizarse casi siempre en las oficinas de la casa matriz o bien descentralizarse en las sucursales y en el terreno. Algunas empresas prefieren la descentralización y otros prefieren tener un programa centralizado.

5.4 SEGUIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS.

El seguimiento es sin lugar a dudas una parte esencial de todo el proceso de capacitación para la fuerza de ventas, puesto que asegura el cumplimiento correcto de los objetivos determinados por la dirección de ventas y vigila el desarrollo de los planes y programas.

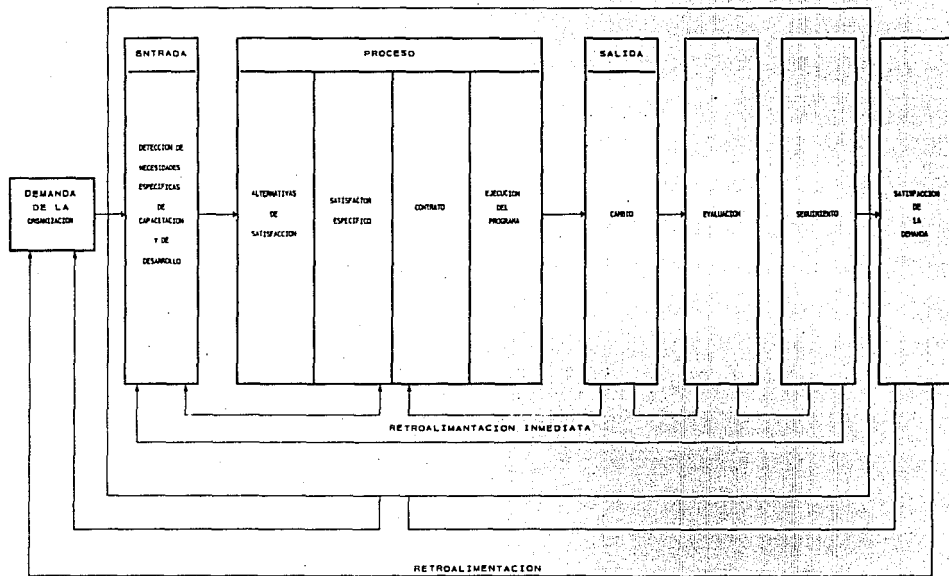
Este término de seguimiento es comunmente utilizado como control y evaluación, en términos literales es comprendido como la continuación de lo ya empezado, es estar dirigiendo la conducta por medio de un método o procedimiento adecuado; el control es considerado como seguimiento por la comparación que se realiza entre lo planeado y lo ejecutado a fin de vigilar y comprobar que se cumplan los objetivos de ventas, para corregir a tiempo las posibles desviaciones o problemas y la evaluación es considerada como seguimiento porque evoluciona junto con los vendedores y proporciona resultados a corto, mediano y largo plazo.

Tanto el control como la evaluación forman parte del seguimiento de cada una de las partes que contemplan los programas.

El control se toma de base durante todo el proceso, mientras que la evaluación va a determinar el seguimiento con base a los resultados arrojados, verificandose el desempeño de los vendedores bajo la capacitación, por lo regular se hace en períodos trimestrales, detectando en caso necesario los apoyos que requiere el participante, como conocimientos técnicos, de asesoría práctica o por desconocimiento de alguna de sus funciones en el puesto.

A continuación se muestra un esquema de un sistema general de capacitación en el cual se puede ubicar el seguimiento.

SISTEMA GENERAL DE CAPACITACION



El desempeño de los vendedores es continuamente evaluado por la gerencia para analizar y realizar las observaciones y proposiciones de mejora en los esfuerzos de ventas, al seguir de cerca los supervisores las actividades de los vendedores pueden determinar los puntos débiles y fuertes, con dicha información se considerarán las promociones, transferencias, los aumentos de sueldo y despidos.

El trabajo de cada vendedor se compara con una norma establecida por la dirección de ventas y es autorizada por la dirección general sobre el desempeño del vendedor promedio.

Una fórmula básica para evaluar el desempeño del vendedor es la siguiente:

$$\text{VENTAS} = \frac{\text{DIAS TRABAJADOS} \times \text{VISITAS REALIZADAS}}{\text{DIAS TRABAJADOS}} \times \frac{\text{ORDENES}}{\text{VISITAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ORDENES}}$$

VENTAS = DIAS TRABAJADOS X FRECUENCIA DE VISITAS X PROMEDIO DE VISITAS X PROMEDIO DE ORDENES.

Los resultados obtenidos deben ser analizados con cuidado ya que se pueden encontrar fallas, porque puede ser que el vendedor se encuentre dentro de alguna de estas situaciones; como la búsqueda de clientes en perspectiva, la visita a pequeños negocios, que desconozca todos o en gran parte la línea de productos o su funcionamiento desaprovechando así las oportunidades de vender, que no de el empuje necesario para lograr una orden completa o sus técnicas de ventas sean pobres y poco realistas con la problemática existente, que la naturaleza de su territorio sea de un potencial económicamente bajo.

Así nos podemos encontrar muchas situaciones que van a afectar las ventas, es por ello que se establecen dos tipos de factores que determinan al vendedor promedio y son los factores cuantitativos y cualitativos.

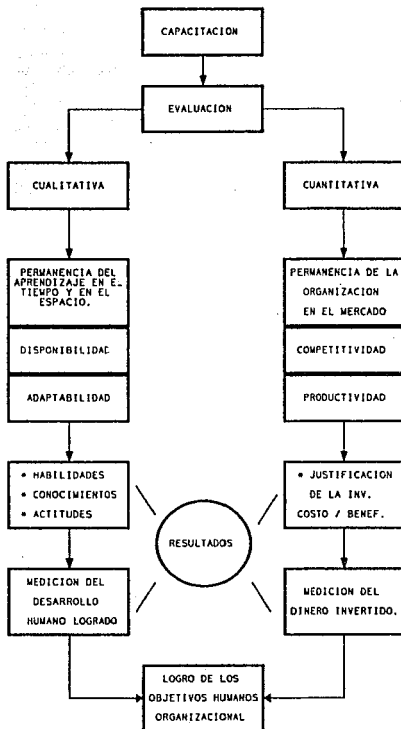
Los factores cuantitativos son específicos y objetivos como el volumen de ventas, visitas por día, costo por visita, ordenes de venta logrados por visita y día, ventas logradas por línea de producto, porcentaje de ventas realizadas sobre el potencial del

mercado, número de pedido, volúmen en efectivo, sobre el esfuerzo que realiza el vendedor, la intervención en las sesiones de entrenamiento efectuadas con detallistas y distribuidores.

Los factores cualitativos se pierden en la subjetividad y no por esto se pasan por alto, ya que influyen en el rendimiento del vendedor, como es el conocimiento que tenga sobre el producto, de la política de la compañía y la competencia que existe, debemos saber de que manera administra su tiempo y como se prepara para sus visitas, las relaciones amigables o de cordialidad con el cliente, los aspectos en cuanto a personalidad, actitud como la cooperación, ingenio, la lógica, su capacidad de análisis, toma de desiciones además un importante aspecto que también influye como factor es la apariencia personal y la salud.

A continuación se muestra un cuadro en donde se aprecia de que manera se integran los factores de la evaluación para la fuerza de ventas, dentro del contexto capacitación.

LOS DOS TIPOS DE EVALUACION



Estos factores regularmente no se basan en hechos, tampoco en datos debido a los prejuicios, preferencias personales que tiene el supervisor de ventas se deben contestar las siguientes preguntas para obtener el seguimiento:

¿Se están localizando un número realista de clientes en perspectiva considerando todos los factores del medio?

¿Se planean eficientemente las presentaciones de venta en cuestión de tiempo, costo y eficiencia?

¿Se están resolviendo los problemas de los consumidores que se tienen con respecto a nuestro producto?

¿Se está vendiendo un volumen adecuado de mercancías o servicios?

¿Están equilibrados los esfuerzos de ventas y las ganancias por las ventas realizadas?

¿Qué tanto se está invirtiendo en relación a gastos como viajes, comidas con clientes, hoteles entre otros?

Este análisis nos da una visión clara de lo que está pasando y de lo que está haciendo el personal de la fuerza de ventas, demostrando las áreas problemáticas y detectando las áreas de oportunidad para su mejora y capacitación.

CONCLUSIONES

1.- De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente llegamos a concluir que es indispensable capacitar al personal de ventas considerando las aptitudes, habilidades, destrezas, conocimientos y comportamiento que se desee desarrollar en los vendedores, para con ello ofrecer a los clientes un mejor servicio y obtener el prestigio y éxito que nos permita crecer en las operaciones que se lleven a cabo.

2.- Las actividades de reclutamiento deben estar encaminadas a proporcionar una fuerza de ventas que cubra con los requisitos y necesidades señaladas en el análisis y descripción de puestos, las fuentes de reclutamiento se pueden alternar dependiendo del nivel de puesto a cubrir, en cuanto a experiencia o especialización; para vendedores de puerta en puerta se pueden utilizar recomendados o familiares, para puestos de supervisores, coordinadores y jefes se necesita personal con un nivel de conocimientos más alto sobre las actividades a desempeñar, pudiéndose encontrar en bolsas de trabajo, periódicos y hasta en las escuelas; para niveles directivos o gerenciales podemos utilizar la atracción de personal de otras empresas no descartando la idea de las promociones internas.

3.- Los métodos tanto individuales (prescriptivos) como grupales (participativos), cuyas características han sido analizadas, deben tener como objetivo el proporcionar una capacitación profesional y no cumplir sólo con trámites legales o el dar una imagen irreal de la empresa, en medida que estos métodos se pongan en marcha serán una herramienta que después se convertirá en un promotor del desarrollo integral de todos y cada uno de los vendedores.

4.- El emplear a los capacitadores internos es una buena alternativa para proporcionarles capacitación a los vendedores, ya que en estos casos se imparte en base a las experiencias, lográndose una seguridad en los conocimientos, aprovechándose al máximo los recursos con los que se cuenta, apegándose el capacitador a los problemas que se enfrenta cotidianamente la fuerza de ventas, facilitándose por esto la obtención de resultados. El utilizar a los capacitadores externos es recomendable solamente para los niveles gerenciales y directivos, así como, en algunos cursos específicos donde se requiera un mayor grado de especialización.

5.- Los resultados obtenidos en la detección de necesidades de capacitación tienen que presentarse ante la dirección general en un informe breve, concreto y preciso, mostrando pruebas convincentes de las necesidades de capacitación detectadas.

6.- Para la elaboración de un programa que desee implantar la compañía en la fuerza de ventas, será necesario tener en cuenta los objetivos que se tendrán que alcanzar considerando el apoyo que nos ofrece el proceso de capacitación. Será importante además, que el director de ventas lleve a cabo su plan apoyándose en el análisis de programas, determinación de los recursos humanos con los que se cuenta, sensibilizándolos y manteniendo comunicación y acercamiento con los niveles medios, asimismo, hacer un análisis de necesidades particulares y genéricas dando prioridades de la capacitación y estableciendo fechas.

7.- El seguimiento es necesario porque se deben vigilar, supervizar y controlar los planes y programas de capacitación durante su funcionamiento y al finalizar cada uno de los programas es necesario realizar una evaluación para corroborar el grado de efectividad de los mismos.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1) ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1984, p. 320.
- 2) SILICIO A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, 1982, p. 13.
- 3) IDEM Referencia 2, p. 13.
- 4) LIDSTONE John, Capacitación de Vendedores, Editorial Norma, p. 154.
- 5) IDEM Referencia 1, p. 320.
- 6) IDEM Referencia 2, p. 19.
- 7) Conceptos Básicos de Capacitación y Adiestramiento, Folleto No.3, Serie de Conocimientos de Capacitación y Adiestramiento México 1981, Cenapro Sector Laboral, p. 85
- 8) IDEM Referencia 1, p. 319.
- 9) IDEM Referencia 7, p. 52.
- 10) L.GRAIG Roberto, R. Bitel Lester, Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, Editorial Diana, 9a. Impresión, Junio 1985.
- 11) GUZMAN Valdivia Isace, Problemas de la Administración, Editorial Limusa-Wiley, México 1966, p. 69.
- 12) IDEM Referencia 1, p. 319.
- 13) ITAM Diplomado Recursos Humanos Tema 2. p. 20.

- 14) IDEM Referencia 1, p. 209.
- 15) IDEM Referencia 7, p. 44.
- 16) ISMAEL Cantu de la Torre, Administración Por Objetivos, T.A.C p. 4.
- 17) CALDERON Córdova Hugo, Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Editorial Limusa, p. 127.
- 18) IDEM Referencia 16, p. 4.
- 19) REYES Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 1er. tomo, Editorial Limusa, p. 112.
- 20) IDEM Referencia 7, p. 74.
- 21) Criterios de Formulación y Presentación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B", p. 2.
- 22) IDEM Referencia 7, p. 85
- 23) IDEM Referencia 7, p. 87
- 24) IDEM Referencia 21, p. 2
- 25) IDEM Referencia 21, p. 2
- 26) IDEM Referencia 21, p. 2
- 27) IDEM Referencia 21, p. 2
- 28) IDEM Referencia 21, p. 2
- 29) IDEM Referencia 21, p. 2

30) IDEM Referencia 21, p. 2

31) IDEM Referencia 21, p. 2

32) IDEM Referencia 21, p. 2

BIBLIOGRAFIA

- 1) ALVAREZ, Martínez Jesús.: Guía técnica para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las empresas, Editorial Popular de trabajadores. México.
- 2) ARIAS, Galicia Fernando.: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1984.
- 3) ARMO.: Elaboración y Formulación de Planes y Programas de Capacitación.
- 4) BIBLIOTECA de manuales prácticos de Marketing.: Entrenamiento interno de vendedores, Consumo Masivo, Ediciones Diaz Santos S.A. 1988.
- 5) CALDERON, Córdoba Hugo.: Administración del proceso de capacitación de personal, Editorial Limusa, México 1982.
- 6) CANAPRO, Adiestramiento dentro de la empresa.
- 7) Criterios para la formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B"
- 8) Conceptos Básicos de Capacitación y Adiestramiento, Folleto No. 3 Serie de Conocimientos de Capacitación y Adiestramiento, México 1981 Cenapro Sector Laboral.
- 9) Entrenamiento en la industria, Administración de Técnicas, programas y evaluaciones Editorial Continental.
- 10) FOLLETOS Y MANUALES, de Capacitación y Adiestramiento Cámara Nacional de la Industria y Comercio.

- 11) **GUIA TECNICA**, para la Formulación de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas, Editorial Popular de los Trabajadores, México 1979.
- 12) **H. Buskirk Richard.**: Ventas manual práctico, Mc.Graw Hill de México S.A. México, 1985.
- 13) **I.T.A.M.** Diplomado de Recursos Humanos
- 14) **PATIÑO, S.Humberto**, Determinación de necesidades de Adiestramiento y Capacitación, Doceavo Congreso de la Industria de la Construcción.
- 15) **I, Hartley Robert.**: Administración de ventas, Editorial C.E.C.S.A.
- 16) **LIDSTONE, John.**: Capacitación de vendedores, Entrenamiento en el campo de trabajo. Editorial Norma, Desarrollo Gerencial, Bogota Colombia, 1986.
- 17) **L, Craig Robert y R. Bittel Lester.**: Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, Editorial Diana, México, 1985.
- 18) **LEY**, de capacitación y adiestramiento.: Cía. General de Ediciones S.A. 1era. Edición 1969.
- 19) **M. Hass Harold, M.B.A.**: Escuela de vendedores, Editorial Luis Miracle S.A. Barcelona España, Quinta edición Agosto de 1970.
- 20) **MARVOQUIN, Q.J.**: La capacitación a trabajadores y recursos humanos, Ediciones Glernika.
- 21) **MACGREGOR, C.H.**: Administración de negocios y organización de ventas, Editorial C.E.C.S.O., 3era. Edición

- 22)MENDOZA, Núñez Alejandro.: La capacitación práctica en las organizaciones, Métodos y técnicas, Editorial Trillas, 1985.
- 23)MENDOZA, Núñez Alejandro.: Manual para determinar necesidades de capacitación, Editorial Trillas.
- 24)R, Canfield Bertrand.: Adiministración de ventas, Principios y problemas, 2da. Edición, Editorial Diana México 1985.
- 25)REYES ponce Agustin, Administración de empresas Teoría Práctica 1er. Tomo, Editorial Limusa
- 26)SILICEO, A. Alfonso.: Capacitación y desarrollo de personal, 2da. Edición, Editorial Limusa, 1978.
- 27)STANTON, William J.: Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill de México, México, 1970.
- 28)TRUEBA, Urbina Alberto y Trueba Barrera Jorge.:Ley Federal de Trabajo, Editorial Trillas.
- 29)VALENZUELA, Gamboa Guillermo.: La planificación de la capacitación y el adiestramiento.