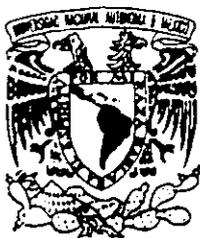


7



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACION PARA LA FUERZA DE VENTAS
DE LA AGENCIA PERIFERIA "LA CORONA EN
SAN CRISTOBAL, S.A. DE C.V."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

**CINDY DEYANIRA ARCINIEGA LOPEZ
ELSA PATRICIA ANGELICA GONZALEZ GALVAN
MARIA DE LA LUZ NUÑEZ GUTIERREZ**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

2005/07



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un programa de capacitación para
 la fuerza de ventas en la Agencia Periferia
 La Corona en San Cristóbal, S.A. de C.V.

que presenta la pasante: Arciniega López Cindy Deyanira
 con número de cuenta: 9136296-8 para obtener el TITULO de.
 Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de diciembre de 1999

- PRESIDENTE LAE. Celia Rodríguez Chávez
- VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez
- SECRETARIO L.A. Ignacio Rivera Cruz
- PRIMER SUPLENTE LRC. Ma. del Carmen Pérez Castillo
- SEGUNDO SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un programa de capacitación para la fuerza
de ventas en la Agencia Periferia La Corona en San
Cristóbal, S.A. de C.V."

que presenta la pasante: González Galván Elsa Patricia Angélica
con número de cuenta: 9104315-7 para obtener el TITULO de
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de diciembre de 1999

PRESIDENTE LAE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L.A. Ignacio Rivera Cruz

PRIMER SUPLENTE JRC. Ma. del Carmen Pérez Castillo

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

REGISTRACION
EXAMENES

ASUNTO. VOTOS APROBATORIOS

EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Propuesta de un programa de capacitación para la
fuerza de ventas en la Agencia Periferia La
Corona en San Cristóbal, S.A. de C.V."

que presenta la pasante Nunez Gutiérrez María de la Luz
con número de cuenta: 9102920-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 9 de diciembre de 1999

PRESIDENTE LAE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L.A. Ignacio Rivera Cruz

PRIMER SUPLENTE LRC. Ma. del Carmen Pérez Castillo

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Ma. Margarita Angeles Parra

GRACIAS A:

DIOS

Por la oportunidad de ser y por llenarnos de bendiciones y amor a cada momento.

NUESTROS PADRES Y HERMANOS

Por ser parte fundamental de nuestras vidas.

*UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN*

Por la maravillosa oportunidad de pertenecer a esta gran institución y ser universitarias

NUESTROS PROFESORES

Por contribuir en nuestra formación profesional

L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

Por ser nuestra guía ejemplo, en la elaboración de esta tesis

SR. JAVIER ESPINOZA

Por la confianza y el apoyo, así como a todo el personal de la Agencia Periferia La Corona en San Cristóbal, S.A. por su valiosa cooperación

LIC. GUSTAVO ORTIZ

Por su ayuda y colaboración en la elaboración de esta tesis.

Sinceramente

Cindy, Paty y Luz

Para poder llevar a cabo un proyecto, nuestra mente y corazón tienen que estar preparados con los suficientes motivos que nos lleven a conseguirlos, es por eso que yo agradezco a cada una de las personas que tuvieron que ver en la formación de mis motivos y que aunado a esto fueron colaboradores incondicionales en el camino de los logros.

Gracias a tu apoyo y amor.

Con todo mi amor y respeto.

Cindy.

A ti mamá, por serlo, por apoyarme siempre para lograr mis metas y por tu ejemplo.

A ti papá por todos tus consejos, enseñanzas, amor y apoyo.

A Manuel por haber llegado a nuestras vidas y brindarme una familia.

A todos ustedes mis hermanos M, M, M, M, M, I; a Martha y Bety por soportar mis noches iluminadas, Diana por quererme como soy, y en especial a ti Lety por que en todo momento has estado conmigo siempre apoyándome.

A ti Toto por ser el eje de mi vida y por apoyarme e impulsarme a seguir siempre adelante.

A Gaby por tu compañía, a Luis por ser la chispa de la casa, y a Javier por ser mi hermano mayor.

A mis hijos que son tantos B, T, Ch, N(+), Ch, N². Por darme siempre el beso que necesito para reponerme y la alegría de vivir cada día.

A mis amigos Sonia, Claudia, Cindy, Nallely, Ana y Alicia por que su amistad es algo muy importante y maravillosa para mi.

A ti lucecilla por ser mi gran amiga y compañera y además por estar siempre conmigo.

A cada uno de ustedes mi más sincero agradecimiento y mi amor.

Paty

Mi agradecimiento:

A mis padres Francisco Núñez Hernández y Carmen Gutiérrez Roa por el apoyo incondicional que siempre me brindaron y que me permitió llegar a la realización y culminación de mi carrera.

A mi hijo por ser lo más grande que tengo en la vida, por estar conmigo y existir, y por que su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me impulse a lograr mis metas.

A mi esposo por su apoyo y comprensión que siempre me ha brindado a lo largo de mi formación profesional y por estar a mi lado siempre, lo que me permitió llegar al termino de mi carrera profesional.

A mis hermanos por brindarme su apoyo cuando lo necesite.

A Paty por todo el apoyo que siempre me ha brindado, así como por sus buenos consejos que me permitieron llegar a la culminación de mi carrera. Paty Gracias por ser mi amiga.

Luz

INDICE

	PAG.
OBJETIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I. LA EMPRESA	3
1.1 Concepto de empresa	4
1.2 Objetivos de la empresa	5
1.3 Recursos de la empresa	7
1.4 Sus departamentos y funciones	7
1.4.1 Departamento de Recursos Humanos	8
1.4.2 Departamento de Finanzas	8
1.4.3 Departamento de Producción	9
1.4.4 Departamento de Mercadotecnia	9
1.4.4.1 Concepto de Mercadotecnia	9
1.4.4.2 Importancia de la Mercadotecnia	10
1.4.4.3 Funciones de la Mercadotecnia	11
CAPITULO II. EL AREA DE VENTAS	14
2.1 Funciones del área de ventas	15
2.2 Fuerza de ventas	16
2.2.1 Concepto de fuerza de ventas	17
2.2.2 Objetivo de la fuerza de ventas	17
2.2.3 Funciones de la fuerza de ventas	17
2.2.4 Tamaño de la fuerza de ventas	18
2.2.5 Clasificación de la fuerza de ventas	19
2.2.6 Organización de la fuerza de ventas	19
2.3 Administración de la fuerza de ventas	20
2.3.1 Reclutamiento de la fuerza de ventas	20
2.3.2 Selección de la fuerza de ventas	21
2.3.3 Capacitación de la fuerza de ventas	22

2.3.3.1	Concepto de capacitación	23
2.3.3.2	Importancia de la capacitación	23
2.3.3.3	Objetivos de la capacitación	24
2.3.3.4	Base legal de la capacitación	25
2.3.4	Dirección y motivación de la fuerza de ventas	28
2.3.5	Evaluación de la fuerza de ventas	30
CAPITULO III. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		31
3.1	Concepto de un programa de capacitación	32
3.2	Planeación de un programa de capacitación	33
3.2.1	Diagnóstico de necesidades	33
3.2.2	Descripción del puesto	34
3.3	Diseño de un programa de capacitación	36
3.3.1	Acciones genéricas para el diseño de un programa de capacitación	36
3.3.2	Acciones específicas para el diseño de un programa de capacitación	37
3.3.3	Políticas para el diseño de un programa de capacitación	38
3.3.4	Principios de aprendizaje	38
3.3.5	Preparación de un programa de capacitación	40
3.3.6	Técnicas de capacitación	43
3.4	Operación de un programa de capacitación	50
3.4.1	Acciones genéricas para la operación de un programa de capacitación	50
3.4.2	Acciones específicas para la operación de un programa de capacitación	50
3.4.3	Políticas para la operación de un programa de capacitación	51
3.4.4	Herramientas para la operación de un programa de capacitación	52
3.5	Evaluación de un programa de capacitación	54
3.5.1	Generalidades de la evaluación de un programa de capacitación	54
3.5.2	Técnicas de evaluación de un programa de capacitación	55

CAPITULO IV. CASO PRACTICO: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA AGENCIA PERIFERIA "LA CORONA EN SAN CRISTOBAL, S.A DE C.V".

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	59
4.2 HIPÓTESIS	60
4.3 Historia del Grupo Modelo	61
4.3.1 Visión	64
4.3.2 Misión	65
4.4 Aspectos generales de la Agencia Periferia "La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V"	66
4.4.1 El área de ventas	67
4.5 Diagnóstico de sus necesidades de capacitación	69
4.5.1 Formatos de cuestionarios	70
4.5.2 Resultados	76
4.5.3 Entrevistas	88
4.5.4 Descripción de puesto	91
4.5.4.1 Situación Idónea	91
4.5.4.2 Situación Real	114
4.5.5 Informe de detección de necesidades	135
4.6 Propuesta de un programa de capacitación a la fuerza de ventas	136
4.6.1 Objetivos Generales	136
4.6.2 Desarrollo de temas básicos para el gerente	137
4.6.3 Desarrollo de temas básicos para el supervisor	141
4.6.4 Desarrollo de temas básicos para vendedores	145
4.6.5 Desarrollo de temas básicos para choferes	148
4.6.6 Desarrollo de temas básicos para ayudantes	151
4.6.7 Desarrollo de temas para la formación de instructores	154
4.6.8 Perfil para selección de instructores	157
4.6.9 Calendarización	159
CONCLUSIONES	170
ANEXOS	171
BIBLIOGRAFÍA	182

OBJETIVO

Realizar un programa de capacitación para la fuerza de ventas de la Agencia Periferia "La Corona en San Cristóbal S.A de C.V" que satisfaga las necesidades de capacitación en la empresa.

INTRODUCCION

La base del crecimiento de cualquier persona, organización o país es la educación.

En México, los esfuerzos realizados hacia este rubro se ven reflejados en las leyes que rigen a las organizaciones ya que éstas determinan la obligación de otorgar capacitación a todo el personal; pero más allá de esa obligación, las empresas de hoy tienen que visualizar su futuro buscando alternativas de solución a sus problemas así como de crecimiento.

Comunmente, en las empresas, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de proporcionar la capacitación formal a todo el personal de la empresa, aunque todos los departamentos deben involucrarse ya que existen áreas que presentan constantes cambios debido al ambiente en el que se desarrollan exigiendo así, su intervención directa en la capacitación; tal es el caso del área de ventas que se enfrenta a un sin número, de situaciones a las que puede darles solución a través de su personal.

Las formas de realizar las ventas van evolucionando constantemente, por lo tanto, surge la necesidad de detectar cambios a tiempo para establecer programas de capacitación adecuados que se adapten a las necesidades propias y actuales de cada organización.

La correcta aplicación de un programa de capacitación se verá reflejada en la eficiencia y aprovechamiento del personal así como el aumento de los ingresos económicos de la empresa.

En el caso particular de la Agencia "La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V" la capacitación no parte de las necesidades propias de la distribuidora lo cual está repercutiendo en el decremento del nivel de ventas por descuidar la preparación adecuada de las personas que laboran en esta área y que precisamente son la clave del éxito para dicha agencia.

CAPITULO I

LA EMPRESA

- 1.1 Concepto de empresa
- 1.2 Objetivos de la empresa
- 1.3 Recursos de la empresa
- 1.4 Sus departamentos y funciones
 - 1.4.1 Departamento de Recursos Humanos
 - 1.4.2 Departamento de Finanzas
 - 1.4.3 Departamento de Producción
 - 1.4.4 Departamento de Mercadotecnia
 - 1.4.4.1 Concepto de Mercadotecnia
 - 1.4.4.2 Importancia de la mercadotecnia
 - 1.4.4.3 Funciones de la mercadotecnia

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

A este concepto se le dan diversos enfoques, como son: económico, jurídico, filosófico y social. Para efectos del desarrollo de esta tesis sólo nos basaremos en aquellos conceptos cuyo enfoque sea el económico.

Diccionario de la real academia española.- La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia.- Es la unidad económico – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena.- Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman.- Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Rolan Caude.- Conjunto de actividades humanas y colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios¹.

¹ Fundamentos de Administración. Munch Galindo. p. 42

En base a el análisis de los anteriores conceptos podemos conceptualizar a la empresa como:

“Una entidad integrada por diferentes recursos que apoyados en la Administración producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de su mercado”.

1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Las empresas, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales , dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios grupos de personas:

OBJETIVO INSTITUCIONAL

* Producción y/o Servicios

* Social

* Económico

GRUPOS A QUIENES SATISFACE

* Clientes o Usuarios

* Miembros de la propia organización

* Colectividad

* Gobierno

* Acreedores

* Dueños o accionistas en su caso

*Misma organización

Puede apreciarse que el objetivo de producción o servicio es brindar ayuda o bien productos a las personas que así lo requieran a través de un pago que en algunos casos puede no ser total.

El objetivo social tiende a satisfacer a los grupos de personas que van proporcionar su esfuerzo a la empresa, a la comunidad donde se localiza la misma y al país en general, mediante el cumplimiento de las disposiciones gubernamentales y legales pertinentes, o multiplicándose como una fuente de trabajo .

El objetivo económico consiste en proporcionar bienes y servicios a cambio de alguna forma de pago.

Así mismo los fines de una empresa objetivamente considerada son 2:

- 1) FIN INMEDIATO. Es la producción de bienes y servicios para un mercado²
- 2) FIN MEDIATO. Es analizar que se busca con la producción de los bienes y servicios, cabe señalar que para este fin la empresa privada busca obtener un objetivo económico por medio de la satisfacción de necesidades y la empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo o no obtener beneficios.

² Administración de Empresas teoría y practica primera parte. Agustín Reyes Ponce. p 83

1.3 RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos que son elementos que administrados correctamente, le permitirán o facilitarán el cumplimiento de sus objetivos; estos recursos son de tres tipos:

Recursos humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cuál no sucede a la inversa.

Recursos materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas.

Recursos técnicos.- Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos.

1.4. SUS DEPARTAMENTOS Y FUNCIONES

La departamentalización debe facilitar el logro de los objetivos y debe adaptarse a la situación y al tipo de empresa que se refiera, teniendo en cuenta: el trabajo que debe realizarse y la forma en que se debe hacer, las personas implicadas y sus cargos, los usuarios que se atienden, además de otros factores internos y externos del medio ambiente.

A continuación presentamos de una manera general los departamentos básicos de una empresa y las funciones de cada uno de ellos.

1.4.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Es aquel que se encarga de regular las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una empresa, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción.

El departamento de Recursos Humanos tiene como funciones principales dentro de la empresa: el reclutamiento y selección del personal, la contratación y capacitación del mismo, establecer normas de higiene y seguridad dentro de la empresa, se encarga de llevar acabo la adecuada administración de los sueldos y salarios, tiene a su cargo el control de asistencias de todo el personal que integra la empresa, además establece programas recreativos, deportivos y sociales que la misma empresa patrocina.

1.4.2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

El departamento de finanzas dentro de la empresa lleva acabo todos los movimientos que tiene que ver con dinero, como son pagos, cobros y manejo de cuentas de cheques.

Dicho departamento tiene como funciones principales: la obtención de financiamientos, la realización de presupuestos, costos, tiene a su cargo la contabilidad, maneja créditos, cobranzas, facturación y nómina, así mismo se encarga de archivar todos los documentos financieros como son: facturas, pagarés, letras.

1.4.3 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION.

Comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa desde que entran los insumos (los primeros materiales, los materiales auxiliares, la maquinaria, las herramientas, el personal) hasta que, mediante la conversión adecuada de todos ellos, se obtiene un producto apto para ser consumido.

Por esto, dicho departamento tiene como objetivo la fabricación de productos.

1.4.4 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.

La finalidad de este departamento es reunir, los factores y los hechos influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor necesita, quiere y desea, distribuyéndolo de manera adecuada para que esté a su disposición en el momento y lugar oportuno, así como al precio más adecuado.

1.4.4.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Para crear un concepto de mercadotecnia comenzaremos por analizar los conceptos que de ella hacen los siguientes autores:

Philip Kotler.- La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de valores con otros.

Laura Fisher.- Es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. El suministro de satisfactor dentro de un mercado. es la clave de la rentabilidad de una empresa.

William J. Stanton.- Es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los satisfactores de necesidades entre los mercados metas para alcanzar los objetivos corporativos.

William Pride.- El marketing consiste en actividades, tanto de individuos como de organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas.

Mediante el análisis de los anteriores conceptos podemos conceptualizar a la Mercadotecnia como:

“Conjunto de actividades de un ente orientadas a buscar satisfactores de necesidades y deseos que faciliten el intercambio con la demanda existente para el logro de objetivos”.

1.4.4.2 IMPORTANCIA DE LA MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia dentro de una empresa juega un papel importante, en el caso de las empresas comerciales su importancia ha ido aumentando considerablemente, ya que como sabemos, haciendo un poco de historia, durante el periodo comprendido entre 1900 y 1930, las empresas dedicaban sólo sus esfuerzos a la producción, al paso del tiempo esto ya no fue posible pues existían grandes excedentes que no se vendían, por lo cual durante el periodo que abarca de 1930 a 1950 las empresas ya sólo se dedicaban a la promoción, pues había que vender lo que se producía, y es a partir de 1950 aproximadamente, cuando surge la Mercadotecnia en las empresas como consecuencia del desabasto producido en E.U después de la segunda guerra mundial, ya que al existir gran demanda, surge una extensa variedad de productos que ofrecer y de dónde escoger, por lo tanto, las empresas se dan cuenta que sólo podrían producir y vender sus productos si conocían lo que el consumidor

necesitaba o deseaba, es así como surge en la empresa, la elaboración de planes con actividades que ahora conocemos como mercadológicas y que hasta la fecha son el camino que rige a las empresas.

1.4.4.3 FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

La Mercadotecnia como departamento cumple con los propósitos fijados por la empresa.

Su finalidad, es reunir los factores y los hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor necesita, requiere y desea, distribuyéndolo de manera adecuada para que esté a su disposición en el momento y lugar oportuno así como al precio más adecuado.

Dentro de la Mercadotecnia se llevan a cabo diferentes actividades que siempre están encaminados a facilitar el intercambio. Estas actividades quedan agrupadas en tres grandes áreas:

- **Investigación de mercados:** En dónde se reúnen todas aquellas acciones que tienen como propósito conocer mejor los distintos elementos que conforman la estructura global de un mercado: consumidores (hábitos, tendencias, composición y preferencia), las estructuras de distribución, las actividades de comunicación (publicidad, promoción, relaciones públicas y ventas personales), así como las estrategias y planes adoptados por la empresa.
- **Actividades de planificación:** Tienen como finalidad definir los objetivos que debe tratar de alcanzar caso por caso, las estrategias para alcanzarlos y establecer mecanismos que permitan verificar que efectivamente las estrategias están permitiendo el logro de los objetivos a disponer de criterios sólidos para introducir las medidas correctivas pertinentes en caso de que se produjera lo contrario.
- **Actividades de ejecución:** Constituyen la “materialización” de las estrategias y tienen como propósito incidir positiva o

negativamente, en los mercados con el fin de lograr una reacción en sus integrantes que le permita a la empresa alcanzar, mantener o disminuir la participación del mercado de sus productos o servicios³.

Es aquí en donde podemos localizar todas aquellas actividades relacionadas con el Marketing Mix, tales como:

Producto: Es todo aquello que es susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo. (Kotler)

Este apartado implica la planeación y el desarrollo del producto adecuado para llevar a cabo su comercialización.

Las actividades que tienen que ver con el producto son: lanzamiento del productos o de líneas de productos nuevos, la incorporación de un producto en alguna de sus variantes a la línea de productos, el reposicionamiento, mejoras o modificaciones al producto, sus costos, así como cualquier aspecto relacionado con sus elementos: marca, envases, garantía y/o servicio.

Precio: Es la cantidad de dinero fijada que se necesita para adquirir un producto, el cual requiere para su determinación la consideración de costos, precios de la competencia, precios oficiales y el criterio mercadológico utilizado para expresar el valor que los consumidores perciben del producto.

Esta parte de la mezcla permite determinar políticas de precios, descuentos y lo referente a las condiciones y términos de ventas.

Plaza o Distribución: Es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios. Para poder establecer este vínculo, es necesario diseñar los canales de distribución adecuados, al considerar el mercado de que se trate así como las características de los clientes, del producto, de los intermediarios, de la competencia de la empresa, y del ambiente que la rodea.

³ Marketing Mix conceptos estrategias y aplicaciones p. 84

Promoción: Son las actividades orientadas a emitir mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores.

Dentro de este rubro se encuentran:

Las ventas personales: Es un proceso que tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos ya existentes o novedosos, en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor. Sobre este tema hablaremos ampliamente en los siguientes capítulos.

Publicidad: Es una forma pagada de comunicación interpersonal de los productos de una empresa que se transmite mediante un medio masivo de comunicación a una audiencia seleccionada de personas.

Promoción de ventas: Es una forma directa y personal de dar a conocer un producto, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores.

Relaciones públicas: Es una forma directa de comunicación para crear una imagen favorable de la empresa.

CAPITULO II

EL AREA DE VENTAS

- 2.1 Funciones del área de ventas
- 2.2 Fuerza de ventas
 - 2.2.1 Concepto de fuerza de ventas
 - 2.2.2 Objetivo de la fuerza de ventas
 - 2.2.3 Funciones de la fuerza de ventas
 - 2.2.4 Tamaño de la fuerza de ventas
 - 2.2.5 Clasificación de la fuerza de ventas
 - 2.2.6 Organización de la fuerza de ventas
- 2.3 Administración de la fuerza de ventas
 - 2.3.1 Reclutamiento de la fuerza de ventas
 - 2.3.2 Selección de la fuerza de ventas
 - 2.3.3 Capacitación de la fuerza de ventas
 - 2.3.3.1 Concepto de capacitación
 - 2.3.3.2 Importancia de la capacitación
 - 2.3.3.3 Objetivos de la capacitación
 - 2.3.3.4 Base legal de la capacitación
 - 2.3.4 Dirección y motivación de la fuerza de ventas
 - 2.3.5 Evaluación de la fuerza de ventas

Las ventas, son uno de los puntos centrales de la Mercadotecnia, a través de sus funciones se logra que el producto sea adquirido por el consumidor.

En las organizaciones de hoy, las ventas pueden encontrarse como un departamento en especial subordinado al departamento de Mercadotecnia o puede ser solamente una función más del departamento antes mencionado.

2.1 FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS

Las funciones de este departamento varían considerablemente según sea la magnitud de la empresa, el número de personas que la integran, la cantidad y calidad del producto ofrecido y los métodos de distribución.

De manera general, las principales funciones de este departamento son:

- **Desarrollo y manipulación del producto.** Aunque muchas de las actividades de esta función, competen principalmente a departamentos, como manufactura o investigación y desarrollo del producto; el departamento de ventas se encarga de integrar directamente la labor de estos departamentos con las ventas.
- **Distribución física de los productos.** Es una responsabilidad compartida con los departamentos de Tráfico y envíos, en los problemas relativos al manejo material de los productos desde la fábrica hasta el consumidor.
- **Estrategia de ventas.** Esta función establece la estrategia de las ventas, a fin de que los agentes puedan actuar con prontitud y uniformidad. así mismo determina las normas que comprenden la estrategia.

- **Financiamiento de las ventas.** Junto con el departamento de Finanzas, Ventas se encarga de la asignación de fondos para el mercadeo, las campañas de publicidad y la promoción de ventas.
- **Costos y presupuestos de ventas.** Con el fin de controlar los gastos y planear las ganancias, en el área de ventas se calcula el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- **Planeamiento de ventas.** Se refiere a la fijación de los objetivos y determinar las actividades mercantiles y publicitarias para cumplir las metas establecidas.
- **Relaciones con los distribuidores y minoristas.** Consiste en ganarse la buena voluntad y la comprensión de los distribuidores y minoristas proporcionándoles asistencia de ventas, información sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía.
- **Servicios mecánicos.** Esto se da cuando los productos son mecánicos y requieren servicios de instalación y técnicos.
- **El personal de ventas.** Ventas es el responsable de buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas, así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control, este personal es conocido como “la fuerza de ventas” de una compañía.

2.2 FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas de una empresa está constituida por un equipo de personas que tienen a su cargo la prospección de los clientes, la realización de la venta y el seguimiento de la misma con la finalidad de cubrir los programas de ventas.

2.2.1 CONCEPTO DE FUERZA DE VENTAS

Es un grupo de personas que efectúan la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o servicio a cambio de un precio establecido, estas personas hacen de las ventas su forma habitual de vida⁴.

2.2.2 OBJETIVO DE LA FUEZA DE VENTAS

Los objetivos de la fuerza de ventas deben basarse en las características de los mercados meta de la empresa y en la posición que ésta desea ocupar en dichos mercados.⁵

2.2.3 FUNCIONES DE LA FUERZA DE VENTAS

Según Kotler, los representantes de ventas también llamada fuerza de ventas desempeñan una o más de las siguientes funciones:

- **Creación de prospectos:** Los representantes de ventas encuentran y cultivan nuevos clientes.
- **Comunicación:** El representante de ventas comunica habitualmente información acerca de los productos y servicios de la compañía.
- **Ventas:** Los representantes de ventas conocen el arte y habilidad de vender; acercamiento, presentación, respuesta a las objeciones y cierre de ventas.

⁴ Mercadotecnia. Laura Fisher. p. 376

⁵ Dirección de Mercadotecnia. Kotler p. 728

- **Servicio:** Los representantes de ventas proporcionan diversos servicios a los clientes, como es; consultoría sobre sus problemas, suministro de asistencia técnica, arreglos de financiamiento y aceleramiento de la entrega.
- **Recopilación de información:** Los representantes de ventas realizan investigaciones de mercado y labores de inteligencia, y presentación de informes periódicos.
- **Distribución:** Los representantes de ventas pueden evaluar la calidad del cliente y distribuir productos de existencia limitada en épocas de escasez⁶.

La mezcla de las funciones del representante de ventas varía de acuerdo con la situación económica, que impera en la empresa.

2.2.4 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

El tamaño de la fuerza de ventas debe ajustarse cada cierto tiempo debido a las variaciones que sufren los planes de mercado, teoría de la empresa, el mercado y las fuerzas del medio ambiente que la rodean. Aunque existen métodos para determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas como son: El método de cargas de trabajo y el método de incremento de la productividad, en realidad no se emplean, ya que en la práctica el gerente de ventas determina arbitrariamente el número de vendedores que integrará a la fuerza de ventas.

⁶ Ibidem, p. 729

2.2.5 CLASIFICACION DE LA FUERZA DE VENTAS

En base a los diferentes tipos de vendedores y en función de la forma en que realizan la venta, la fuerza de ventas está clasificada de la siguiente manera:

1. Representante de cuentas.- Es aquél que visita un gran número de clientes ya establecidos. Gran parte de la venta que realiza es de baja intensidad y hay una mínima presión para desarrollar nuevos negocios.

2. Vendedor minorista.- Es el vendedor que en lugar de solicitar directamente un pedido, se concentra en realizar actividades promocionales e introducir nuevos productos.

3. Ingeniero de ventas.- Este vendedor se encarga de vender productos para los que el conocimiento técnico y la capacidad de discutir aspectos técnicos del producto son muy importantes.

4. Vendedores de productos industriales no técnicos.- Son los que venden un producto tangible a compradores comerciales o industriales y no requieren de altos conocimientos técnicos.

5. Vendedores de servicios.- Se dedican a vender bienes intangibles, como son seguros o publicidad. Este tipo de vendedor debe ser capaz de vender los beneficios de los intangibles.

2.2.6 ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Esta organización varía de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa. Según Laura Fisher los modelos de organización más generales son cuatro:

- 1. Por territorio o zonas.-** Es una organización muy sencilla que consiste en que cada vendedor tenga una zona exclusiva en la que representa toda la línea de producto de la empresa.
- 2. Organización por producto.-** Es aquella que se basa en las líneas de productos que maneja la empresa.
- 3. Organización por clientes.-** Consiste en estructurar la zona de ventas con base en los diferentes tipos de clientes que la integran.
- 4. Organización por combinación.-** Se presenta cuando una entidad vende una gran cantidad de artículos a muchos tipos de clientes y en un territorio bastante amplio geográficamente.

2.3 ADMINISTRACION DE LA FUERZA DE VENTAS

La administración de los recursos humanos es una tarea importante en todas las áreas funcionales, pero más lo es en la fuerza de ventas debido a que la responsabilidad y éxito del desempeño de las ventas y la distribución es muy descentralizada, es decir, la efectividad de las ventas dependen del desempeño de muchas personas.

La administración de la fuerza de ventas se orienta al reclutamiento, selección, capacitación, dirección y motivación, y evaluación de todas aquellas personas que la integran.

Esta administración de la fuerza de ventas es una de las necesidades primordiales que debe cubrir la empresa.

A continuación se mencionan y se explican los puntos que integran dicha administración:

2.3.1 RECLUTAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS

En lo que se refiere al reclutamiento de la fuerza de ventas, éste merece una especial atención, ya que existen varios criterios acerca de cuáles deben ser las características del vendedor. La experiencia en cada una de las empresas lleva a la formación de un criterio específico

sobre estas características pudiendo variar la importancia en cada una de ellas en cuanto a carácter, habilidades, conocimientos, físico determinado, historias de trabajo, edad, cualidades personales.

La importancia antes mencionada se verá determinada por el tipo de producto o servicio que se vende, el tipo de clientes con el que se trata, el presupuesto disponible, el volumen de ventas, su extensión y sus métodos de distribución⁷.

Cuando ya se tiene el criterio para reclutar y seleccionar a la fuerza de ventas se seguirá el procedimiento de reclutamiento que la empresa desee, el cual puede recurrir a:

- **Fuentes internas:** Personal de la empresa o por recomendación de amigos o familiares de dicho personal.
- **Fuentes externas:** Anuncios en medios masivos, a través de agencias de empleo, bolsa de trabajo de escuelas y universidades, por recomendación de personas ajenas a la empresa.

2.3.2 SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En base al criterio adoptado en la empresa, se hace la selección entre las personas que se reclutaron para descartar a aquellos que no cumplen o se alejan demasiado del perfil fijado.

El procedimiento de selección básico que se sigue es:

- 1.- Descartar a las personas que no cumplen con los requisitos mínimos mediante el análisis de Curriculum Vitae.

2.- Los candidatos al puesto pasarán a una entrevista preliminar donde se expondrá tanto la descripción del puesto como el perfil del empleo para eliminar a aquellos que no se interesen por las actividades que este implica o que por sus características no pueda cubrir los aspectos que se requieren.

Los seleccionados llenarán una solicitud de empleo, la cual será analizada para posteriormente citar al candidato a otra entrevista de mayor profundidad.

3.- La entrevista de profundidad servirá para determinar si la persona puede o no adaptarse a todo aquello que implica la organización y algunos aspectos sobre su persona que vaya más allá de lo que el puesto requiere. La remuneración del candidato es tratada en esta entrevista.

Concluida la entrevista, es decisión del jefe o la gerencia de ventas corroborar los datos obtenidos en ésta para poder llegar a la decisión final con la que vendrán otros aspectos tales como:

4.- El examen médico que se realiza para tener la seguridad de que el vendedor goza de salud para cumplir con su trabajo.

En ocasiones, la empresa puede determinar la aplicación de exámenes psicométricos para conocer otros datos sobre personalidad, inteligencia y aptitudes de venta.

5.- La contratación se establece mediante un contrato las cláusulas legales y particulares de la empresa que ambas partes han de cumplir.

2.3.3 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La capacitación es uno de los principales puntos de la administración de la fuerza de ventas es por eso que para efectos de esta tesis abundaremos sobre este tema.

2.3.3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

La capacitación a la fuerza de ventas forma parte del entrenamiento en las organizaciones por lo que partiremos diciendo que el entrenarse significa prepararse física y mentalmente para poder realizar un trabajo.

La capacitación, según Alfonso Siliceo queda definida como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante⁸.

2.3.3.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación en las organizaciones asume cierta importancia ya que por razones legales, como veremos más adelante, se hace obligatoria su implementación.

Como organizaciones competitivas, el tener personal de ventas capacitado pone a la organización a la altura de las necesidades del mercado, además de que a su vez se está motivando al personal al ver que la organización se interesa por su desarrollo, lo cual puede llevar a disminuir la rotación del personal evitando pérdidas por ventas no realizadas o simplemente reduciendo costos.

En la economía de la organización, la capacitación propicia el aumento de las ventas, reduce costos al entrenar a sus vendedores en cuanto a la aplicación de las políticas de venta de la compañía, a saber cubrir eficientemente el territorio de venta, a emplear las herramientas de ventas de manera adecuada, y en consecuencia a disminuir costos

⁸ Capacitación y desarrollo de personal Siliceo Alfonso p 20

de supervisión, ya que al tener mejores vendedores, sus actos realizados merecen menos atención .

He aquí 2 de los objetivos principales en una gerencia de ventas:

- 1.-Maximizar los volúmenes de ventas y,
- 2.-Reducir costos de ventas.

2.3.3.3 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Para una empresa los principales objetivos de la capacitación son los siguientes:

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- b) Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- c) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.
- d) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generan.
- e) Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- f) Coadyuvar al alcance de la misión y objetivos de la empresa⁹.

⁹ ABC de la capacitación Jesús Carlos Reza Trosino p. 125

Por otra parte la Ley Federal del trabajo dice:

La capacitación y el adiestramiento deberán de tener por objeto:

1.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así mismo, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

2.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

3.- Prevenir riesgos de trabajo.

4.- Incrementar la productividad.

5.- Mejorar las actitudes del trabajador, en general.¹⁰

2.3.3.4 BASE LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento en el trabajo, queda reglamentada el 28 de abril de 1978 entrando en vigor en mayo del mismo año, en la cual el entonces presidente de la República Mexicana José López Portillo, incluye constitucionalmente, a la capacitación en el artículo 123 fracción XIII, en el cual dice:

Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo, la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a esto los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Es en el artículo 132 fracción XI de la Ley Federal del Trabajo donde se estipula:

¹⁰ Ibidem . p . p . 125 - 126

Es obligación del patrón: Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos del capítulo III bis de éste título.

El artículo 153 del capítulo III bis de la citada ley detalla en sus fracciones lo siguiente:

A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varia de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere la fracción A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actualidad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que conformen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

2.3.4 DIRECCION Y MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS

La dirección a través de la supervisión espera dirigir y motivar a la fuerza de ventas para que realice un trabajo mejor.

La dirección considera a la supervisión como el hado de todo aquel que trabaja para alguien más.

La dirección es la expresión natural y continua de los patrones en las actividades de su fuerza de ventas.

La motivación es un factor importante para la fuerza de ventas ya que esta requiere de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su máximo rendimiento.

Cuando se tiene una mayor motivación en la fuerza de ventas mayor es el esfuerzo, lo que conducirá a un mayor rendimiento, esto, a su vez, a mayores recompensas, y éstas a mayor satisfacción, lo que al final producirá más motivación.

Algunos sistemas de incentivos que se recomiendan para una adecuada motivación en la fuerza de ventas son:

- * Planes de remuneración básica en donde se planeen lo mejor posible los incentivos económicos (vía sueldos o comisiones) equitativos y justos.
- * Competencia de ventas.
- * Bonificaciones.
- * Supervisores informales. amistosos.
- * Planeación de cuotas y zonas.
- * Premios y cartas de elogio.
- * Convenciones de ventas.
- * Planes de participación de utilidades.

2.3.5 EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS

La evaluación de la fuerza de ventas se lleva a cabo por medio de reportes periódicos los cuales servirán para conocer el rendimiento, comportamiento y desempeño que está llevando a cabo la fuerza de ventas.

Dichos reportes conducen a la fuerza de ventas a planear y a programar sus actividades, a informar a la administración de su paradero y proporcionar la base de comparación entre sus planes y sus logros.

La evaluación permitirá hacer una comparación del desempeño actual con el desempeño pasado, obtenido por la fuerza de ventas.

Es así como la evaluación de la fuerza de ventas en términos generales tiene como propósitos principales:

Medir su funcionamiento, compararlo con el estándar y corregir las desviaciones detectadas.

CAPITULO III

PROGRAMA DE CAPACITACION

- 3.1 Concepto de un programa de capacitación
- 3.2 Planeación de un programa de capacitación
 - 3.2.1 Diagnóstico de necesidades
 - 3.2.2 Descripción del puesto
- 3.3 Diseño de un programa de capacitación
 - 3.3.1 Acciones genéricas para el diseño de un programa de capacitación
 - 3.3.2 Acciones específicas para el diseño de un programa de capacitación
 - 3.3.3 Políticas para el diseño de un programa de capacitación
 - 3.3.4 Principios de aprendizaje
 - 3.3.5 Preparación de un programa de capacitación
 - 3.3.6 Técnicas de capacitación
- 3.4 Operación de un programa de capacitación
 - 3.4.1 Acciones genéricas para la operación de un programa de capacitación
 - 3.4.2 Acciones específicas para la operación de un programa de capacitación
 - 3.4.3 Políticas para la operación de un programa de capacitación
 - 3.4.4 Herramientas para la operación de un programa de capacitación
- 3.5 Evaluación de un programa de capacitación
 - 3.5.1 Generalidades de la evaluación de un programa de capacitación
 - 3.5.2 Técnicas de evaluación de un programa de capacitación

En este capítulo expondremos los puntos más relevantes para conocer y entender un programa de capacitación.

3.1 CONCEPTO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Consideremos que para entender el concepto de un programa de capacitación es necesario que primero analicemos el concepto de: Plan de capacitación y adiestramiento el cuál es: “la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de capacitación y adiestramiento de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en materia de todo y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales”, STPS (1984).

En base a lo anterior puede conceptualizarse al programa como; “la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempos y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación que se efectuarán en relación con los empleados de un mismo puesto o categoría ocupacional”, STPS (1984).

Es así, que el plan será la categoría global y los programas las estrategias específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación. Complementando, Programa de Capacitación es “Un conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza - aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por su puesto, y cuya reunión constituye un plan”¹¹.

¹¹ Cómo desarrollar y evaluar programas. Jesús Carlos Reza Trosino. p.32

Para nosotros queda claro entonces que un programa de capacitación es: Un conjunto de tácticas a seguir en la enseñanza y aprendizaje que se decidan aplicar a una o varias personas con la finalidad de cubrir las necesidades detectadas de un área específica o un puesto.

3.2 PLANEACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION

La planeación de un programa de capacitación inicia con la realización de un diagnóstico de necesidades, y que a continuación se explica:

3.2.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

El punto de partida para la elaboración de un programa de capacitación es el diagnóstico de necesidades.

El método sugerido para el diagnóstico de necesidades es el análisis comparativo que consiste en los siguientes pasos:

Primer paso: Definir la situación idónea de un puesto de trabajo: esto es lo que debe ser o hacerse, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los requerimientos y las características del ambiente laboral y las medidas de seguridad pertinentes.

Esta información se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción y de servicio y metas de la organización.

Segundo paso: Determinar la situación real, se refiere a lo que es o se hace. La información se obtiene, diseñando instrumentos como entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño y dinámicas grupales.

Tercer paso: Confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo y determinar las discrepancias, que están obstaculizando el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo.

Cuarto paso: Determinar necesidades para la adecuada toma de decisiones.

3.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Este diagnóstico de necesidades se simplifica con la descripción del puesto, logrando con ello una planeación acertada de las acciones de capacitación, apropiadas para cada persona y para cada área de la empresa.

Para que un trabajador pueda ser capacitado adecuadamente deben de conocerse la naturaleza, las obligaciones y otros factores de su puesto.

Contenido de la descripción del puesto:

Por regla general, se incluyen los siguientes rubros;

- **Título o nombre:** Denominación del puesto, incluyendo su clave interna de identificación, su lugar de ubicación, el área de adscripción, a quién o a quiénes reporta y cuáles son los puestos dependientes.
- **Propósitos u objetivos:** Esto se desprende de la serie de tareas a realizar. La tarea es un acto o secuencia de actos, dirigidos hacia el alcance de una meta.
- **Alcance y responsabilidades:** Incluyendo aquellas funcionales y administrativas y las de relaciones. Los enunciados de las actividades, funciones o atribuciones deben contener, por lo menos la descripción de la acción que se espera realice el trabajador y el resultado esperado de esa acción, en términos de estándares de ejecución.

- **Criterios y estándares de desempeño**¹²: Para delimitar el criterio y el estándar de desempeño de cada puesto, La Secretaria del Trabajo y Previsión Social (1987), propone una metodología que se observa en el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

Cada una de las ocupaciones integrantes del mosaico de posibilidades de todas las ramas industriales o actividades económicas, se presentan en una ficha ocupacional, que comprende:

- 1) Título o nombre de la ocupación.
- 2) Otras denominaciones o títulos con los cuales puede identificarse la ocupación.
- 3) Código o identificación otorgada, por medio de una clave, a cada ocupación o puesto
- 4) Descripción en términos de tareas, síntesis de clasificación, condiciones del lugar de trabajo y conocimientos requeridos para desempeñarla, es decir, se detallan las características concretas del perfil del puesto correspondiente.

Otras características del puesto pueden ser:

- Horario de trabajo.
- Rutina laboral.
- Actividades repetitivas, programadas, esporádicas.
- Trabajo individual o en equipo.
- Ambiente físico (principales características de limpieza, humedad, calor y ventilación).
- Iluminación, natural o artificial y características.
- Postura física del ocupante del puesto (de pie, sentado, caminando).
- Riesgos o enfermedades de trabajo.

¹² Ibidem. p.p 15 - 16

- Temperatura del lugar de trabajo.
- Nivel del ruido.
- Nivel de responsabilidad.
- Conocimientos básicos del puesto (nivel de escolaridad y de capacitación).
- Habilidades para desempeñar el puesto: inteligencia, creatividad, organización, dinamismo, seguridad en sí mismo, orden).
- Aptitudes físicas: edad, estatura, vista, oído, equilibrio y fuerza física.

3.3 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño es una etapa de la que depende en gran medida, la calidad y efectividad de los cursos (eventos) y programas que se llevan a cabo. Su propósito es estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza aprendizaje.

Para ello se realizan las siguientes acciones:

3.3.1 ACCIONES GENERICAS PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Diseñar todos los eventos de integración, motivación, capacitación, adiestramiento, para su impartición por primera vez o para actualización.
- Diseñar los materiales didácticos audio – escrito – visuales, para los participantes e instructores, determinados por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Dirigir la producción y/o reproducción del material didáctico diseñado.
- Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.

3.3.2 ACCIONES ESPECIFICAS PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Diseñar y probar metodologías para la preparación de eventos, cursos, conferencias y sesiones para la capacitación del personal.
- Diseñar materiales de autoinstrucción.
- Diseñar estructuras y formatos de materiales didácticos impresos y de imagen fija.
- Investigar la existencia en el mercado de hardware y software apropiados para la educación de adultos.
- Diseñar los cursos, materiales y apoyos didácticos necesarios para llevar acabo el proceso de enseñanza – aprendizaje, utilizando los medios de soporte físico necesario.
- Buscar, concertar y dirigir la producción de material didáctico – audiovisual.
- Rectificar los materiales e instrumentos cuando, previa evaluación, así lo requieran.
- Evaluar continuamente la calidad técnica y la vigencia de los contenidos de los materiales y cursos.

3.3.3 POLITICAS EN EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Algunas políticas en el diseño pueden ser:

- En el diseño de cualquier evento de capacitación, se deberá utilizar un instrumento donde, por lo menos, se asienten los siguientes rubros: objetivos, actividades, tiempo estimado por actividad, medios y/o materiales didácticos e instrumentos o técnicas de evaluación.
- El trabajo con expertos en contenido será objeto de un programa a fin de facilitar su seguimiento.
- Los materiales de autoinstrucción podrán tener estructura lineal o ramificada. El diseño de estos materiales tendrá que someterse a un conjunto de expertos en la materia dentro o fuera de la empresa a fin de validar los contenidos.
- Diseñar y utilizar un formato estándar para guiones audiovisuales que permita evaluar el material antes que sea puesto en marcha.
- Diseñar los cursos/eventos con base en cartas descriptivas que permitan homogeneizar la presentación y alcance de éstos.

3.3.4 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Antes de iniciar el diseño de un programa de capacitación, es necesario conocer los principios educativos en los que cualquier tipo de capacitación se basa para lograr efectividad y eficiencia al finalizar dicho programa.

Los principios a considerar en un programa de capacitación en ventas son:

a) **Reconocer con claridad el propósito:** Tanto el entrenador como los participantes del programa de capacitación tienen que reconocer claramente, ¿cuál es el propósito de dicho programa?, además deberán comprender: ¿el por qué se les va a entrenar?, ¿cómo aplicarán el conocimiento adquirido? y, ¿qué beneficios personales recibirán?. Pevio al inicio de la capacitación, todas las preguntas arriba mencionadas y cualquier otra que pueda surgir deberán ser contestadas con plena claridad.

b) **Claridad en la presentación:** El entrenador deberá hacer todo el esfuerzo posible para que el material de entrenamiento sea sencillo y claro, y presentarlo en términos comprensibles para el grupo.

c) **Repetición planeada:** Pocas personas pueden asimilar una idea o un concepto nuevo la primera vez que se le presentan, no importando con cuánta claridad se exponga.

Para superar esta dificultad, el entrenador debe incluir la repetición y la nueva exposición de conceptos dentro del programa.

Las ideas y los conceptos importantes se repiten en momentos clave del programa de capacitación, bien sea en su forma original o en formas diferentes.

d) **Revisión sistemática:** Revisar y dar claridad al material que ya se ha estudiado tiene varias ventajas, ya que permite a los aspirantes revisar los conceptos vistos, identificar que han aprendido y qué no y dado el caso en dónde deben afianzar sus conocimientos mediante trabajo extra. Una revisión periódica determina la etapa del material de capacitación que sigue.

e) **Desarrollar el material en forma ordenada:** El programa de capacitación deberá diseñarse de manera que el aprendizaje tenga una secuencia lógica y con significado al pasar de un tema u otro, evitando rodeos irregulares.

f) **Ritmo adecuado:** La gente aprende a velocidad diferente, y es importante recordar que el ritmo al cual un individuo aprende tiene poca relación con qué tan bien retiene o usa lo que ha aprendido. El entrenador debe estar seguro de que el ritmo de entrenamiento no sea demasiado rápido para los aprendices más lentos y que quienes aprenden rápido retengan la información que absorben con rapidez. Un mecanismo útil para revisar estas condiciones es utilizar pruebas periódicas, verbales o escritas, durante el programa de capacitación. Estas pruebas deberán cubrir no sólo el material recién aprendido sino también el material visto al comienzo.

g) **Participación de los nuevos vendedores:** Los entrenadores expertos en ventas comprenden la importancia del refuerzo oral y de la instrucción mediante la acción, e idean formas mediante las cuales los nuevos vendedores participan en su propio entrenamiento a través de la práctica real del tema que están aprendiendo¹³.

3.3.5 PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Los pasos a seguir en la preparación de un programa de capacitación son:

- **Marco de referencia:** Conocer el marco normativo y la misión de la empresa, aquí; se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

En base a la DNC se organiza el plan integral de capacitación, a través de programas de corto, mediano y largo plazo.

- **Determinación de grupos:** Conviene conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.

¹³ Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos Johnson y Kurtz. p. 456

- **Sistema:** Se deben revisar los aspectos que pueden resolverse a través de los diferentes medios disponibles, para dar respuesta a las necesidades planteadas. Las alternativas pueden ser:

a) Medios diversos (ej. Como lecturas y ciclos de conferencias).

b) Becas (para casos en los que se requiera el desarrollo sistemático de conocimientos referidos a una rama del saber).

c) Cursos externos.

d) Cursos internos.

Cuando la estructura del programa es en cursos, se debe tomar en cuenta que estos pueden ser:

- **Modulares:** Cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.
- **Progresivos:** Si los contenidos de un curso son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro.
- **Autónomos:** Cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.
- **Secuencias y Sistematización:** Si los programas son modulares o autónomos, se marca la secuencia lógica de los cursos integrantes, la progresión, los niveles, las fechas y sedes de los cursos autónomos.
- **Calendarización de programas:** Para la organización de cada programa se señalará un calendario de cursos dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por niveles y autónomos.

- **Instructores:** Hay que considerar el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar. Considerando los objetivos, los contenidos, y la metodología convenientes de acuerdo al tipo de programa y al grupo específico.
- **Carta descriptiva:** La carta descriptiva o guía didáctica, es el documento que orienta la actividad del instructor, basado en un objetivo general y una serie de objetivos específicos; sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad.

Es una guía flexible que puede ajustarse a las necesidades concretas de cada grupo e instructor; los principales elementos a considerar en su elaboración son: objetivo general y específicos; la desagregación del objetivo en términos de medios, temas y subtemas; actividades de aprendizaje a realizar; apoyos didácticos e instrumentos de evaluación que se aplicarán y, tiempo empleado para el curso y para el alcance de cada uno de los objetivos específicos.

- **Coordinación de eventos:** Tiene por objeto armonizar todos los elementos que intervienen en la realización de un evento, para que éste cumpla con el objetivo para el cual se lleva a cabo.

Una buena coordinación contempla aspectos relacionados con:

1.- La calendarización teniendo en cuenta:

- El calendario civil en relación con el calendario de cursos: Fechas cívicas importantes, posibles temporadas de vacaciones, cierre de ejercicios fiscales.
- La disponibilidad de locales apropiados para el evento en cuestión.
- La disponibilidad de los participantes.

- La disponibilidad del instructor.

2.- Los recursos económicos y materiales.

3.- La promoción: Una buena coordinación contempla la información oportuna y suficiente sobre el evento. Esta incluye el objetivo, el contenido temático, fecha, sede, duración, horarios y todas las condiciones que el participante necesita conocer para que llegue al evento con expectativas adecuadas.

3.3.6 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Para capacitar a la fuerza de venta se utilizan, el método de instrucción por grupo y el método de instrucción individual. El método de grupo es muy económico, rápido, abarca a muchas personas simultáneamente y trata cualquier tipo de información, por otro lado; el método individual, se enfoca más a la personalidad y necesidades de una persona, es costoso, implica más tiempo y requiere de calidad de instructores.

Cada uno de estos métodos son apoyados por una variedad de técnicas, las cuales deben ser seleccionadas de acuerdo a factores como: costo, contenido del programa de capacitación, instalaciones, capacitador, principios de aprendizaje a emplear y personas que se someterán a la capacitación. (Cuadro 1)

CUADRO I

METODOS DE GRUPO:

1. CONFERENCIAS
2. DISCUSIONES
3. PANELES
4. ANÁLISIS
5. DRAMATIZACIONES Y REPRESENTACIONES
6. REPRESENTACIÓN DE UN ROL
7. ENTRENAMIENTO EN EL CAMPO
8. AYUDAS VISUALES
9. CINTAS DE AUDIO
10. METODOS DE ENTRENAMIENTO DE ALTA
TECNOLOGIA
11. COMUNICACIÓN

METODOS INDIVIDUALES:

1. CONFERENCIAS
2. LECTURAS
3. PROGRAMAS COMPUTACIONALES

A continuación describiremos cada una de las técnicas, utilizadas según el método de instrucción de que se trate:

Método de Grupo

1.- Conferencias: Es una presentación de información de manera verbal, formal y estructurada ante los vendedores novatos y realizada por entrenadores expertos y ejecutivos de la compañía¹⁴.

Tiene un costo bajo, no ocupa mucho tiempo para los nuevos vendedores.

Esta técnica resulta efectiva para transmitir información basada en hechos de forma directa.

Las conferencias presentan algunas desventajas, de las cuales podemos mencionar: Si éstas no están bien preparadas, los vendedores que están siendo entrenados se convierten únicamente en receptores, otra es que las conferencias abarcan temas de manera general y pueden no abordar situaciones de venta muy específicas.

2.- Discusiones: Una discusión se puede establecer alrededor de una lectura, de una conferencia, del estudio de un caso, o de una experiencia personal, ante personas experimentadas¹⁵ Esta técnica es más difícil de trabajar en comparación a las conferencias por la retroalimentación existente así como el tratado de situaciones de ventas más específicas.

3.- Paneles: Un panel está constituido por un pequeño grupo de vendedores novatos y gerentes de ventas, o una combinación de ambos, quienes preparan presentaciones sobre un tema de entrenamiento¹⁶.

¹⁴ Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos Johnson y Kurtz. p. 470

¹⁵ Administración de programa de ventas Shapiro p. 598

¹⁶ Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos Johnson y Kurtz p. 471

Los panelistas son expertos en el tema, por lo tanto, los vendedores pueden cuestionarlos, las ventajas de esta técnica es que existe retroalimentación, es económico y proporciona interés al programa de entrenamiento, sus desventajas se deben a que los panelistas pueden variar en opiniones y por lo tanto dificultaría la retroalimentación entre ambos.

4.- Análisis: Los análisis permiten que los vendedores novatos examinen un problema, procedimiento, política empresarial o historia de casos comunes bajo la guía de un conferencista líder experto. Tienen la ventaja adicional de involucrar a los novatos en forma directa en su propio entrenamiento. Una limitante es que requiere de líderes conferencistas expertos.

5.- Dramatizaciones y representaciones: En las dramatizaciones y las representaciones en vivo se prepara un libreto que ilustra los puntos del entrenamiento en los cuales se va hacer énfasis.¹⁷

Esta técnica es más efectiva cuando esta actuación queda plasmada en cintas de video, ya que esto permite a los participantes regresar y revisar meticulosamente la acción.¹⁸

La principal ventaja de la técnica es que agrega interés al programa de entrenamiento, y puede usarse como un cambio de ritmo, el aprendizaje se facilita a través de esta técnica ya que permite relacionar a los vendedores con las situaciones que se presentan.

Las desventajas de las representaciones radica en la dificultad para diseñar los libretos, es costoso, aunque si se lleva al video, a la larga resulta costeable y muy efectivo, ya que los conocimientos se convierten en internos y las técnicas se llevan a cabo.

¹⁷ Administración de ventas. Conceptos, prácticas y casos. Johnson y Kurtz. p. P. 471 - 472

¹⁸ Administración de programa de ventas. Shapiro. p. 598

6.- Representaciones de un Rol: La técnica consiste en colocar al vendedor en situaciones reales y permitirle vender a clientes en perspectiva simulados, mientras otros vendedores, entrenadores y ejecutivos observan la sesión y más tarde hacen sugerencias y críticas constructivas.

Las ventajas de la técnica consiste en el realismo efectuado, el interés al programa de entrenamiento, el incremento de habilidad para el vendedor que esta siendo entrenado ante las situaciones de venta que se le presentan. Una desventaja es que los vendedores que se inician como tal pueden confundirse o cohibirse ya que la habilidad para enfrentar situaciones de venta varía de un individuo a otro.

Existen ciertas normas para la representación de un rol que señala Kurtz en su libro Administración de Ventas, para garantizar el máximo beneficio de la experiencia y para que no se sientan cohibidos o avergonzados por el entrenamiento mediante esta técnica:

- 1) Dar a cada sesión un tema específico.
- 2) Hacer que el vendedor caracterizado critique sus propias actuaciones.
- 3) Asegurarse de que los observadores comenten qué hizo bien un vendedor y,
- 4) No tratar de enseñar una forma determinada para reaccionar ante una situación de ventas.

7.- Entrenamiento en el campo: Esta técnica es realizada por el gerente de ventas de campo quién a su vez puede utilizar distintas técnicas para llevar acabo el entrenamiento.

- a) La demostración; el gerente demuestra al vendedor un sistema o técnica de acción.
- b) Evaluación y discusión de los métodos del vendedor.

Cabe señalar que la técnica de entrenamiento de campo debe formar parte de un entrenamiento global (en aula y en campo).

8.-Ayudas visuales: Incluyen películas, cintas, diagramas, computadores personales, circuitos cerrados de televisión y video, proyección de diapositivas acerca de temas preparados con anterioridad para el entrenamiento. La ventaja principal de la técnica es que a través de la vista y el sonido se aumenta la retención de conocimiento, se puede reforzar dicho conocimiento a través de la repetición.

9.-Cintas de audio: Son utilizadas principalmente en vendedores que viajan durante mucho tiempo, las cintas incluyen el entrenamiento en ventas que se desee y su principal ventaja es el bajo costo y la facilidad para escucharla.

10.-Métodos de entrenamiento de alta tecnología: Aunque aún no son totalmente utilizados para el entrenamiento en ventas, estas constituyen un beneficio en cuanto a tiempo, costo y mayor habilidad para enfrentar las distintas situaciones de venta además de ser otra opción para el entrenamiento.

Existen 3 formas principales de entrenamiento de alta tecnología:

- 1) **Instrucción asistida por computador:** Implica la interacción entre el vendedor y un microcomputador sobre la base de uno a uno. Su ventaja consiste en la flexibilidad para que el vendedor atienda los temas que le son útiles o aquellos que desconoce.
- 2) **Video interactivo:** Consiste en la presentación de segmentos de video seguidos de preguntas generadas por computador. Su ventaja radica en la oportunidad que los vendedores experimenten sus habilidades y métodos de ventas sin ningún riesgo.

3) **Video conferencias:** Son reuniones electrónicas o video teleconferencias que permiten interactuar desde un lugar con instructores y participantes situados en otros lugares.

11.- Comunicación: La comunicación por escrito a los vendedores incluye boletines relacionados con el producto, así como circulares generales sobre ventas en las que se proporciona información sobre la compañía, los clientes y las técnicas de venta, esto como apoyo continuo para la superación o formación de los vendedores.

Métodos Individuales

1.- Conferencias: La asistencia del vendedor a conferencias sobre temas específicas que necesita para su instrucción en ventas.

2.- Lecturas: Método para adquirir conocimientos relativamente pasivos, tales como: conocimiento acerca del producto, de los clientes, políticas de la compañía.

Los conocimientos adquiridos por las lecturas pueden plasmarse en libros de trabajo a través de las respuestas a las preguntas que ahí se exponen.

3.- Programas computacionales: Los programas se componen de un entrenamiento generalizado.

Cada sección, está apoyada por material explicativo y preguntas, lo cual permite establecer un ritmo de aprendizaje dependiendo la capacidad de asimilación del vendedor para posteriormente someterse a una evaluación que le indicará si ha asimilado o no el material con lo cual puede continuar con la sección siguiente o en su caso volver a repasar la sección no asimilada.

3.4 OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la operación se lleva a cabo la promoción y ejecución de los cursos o eventos de capacitación. Siendo imprescindible llevar a cabo las siguientes acciones.

3.4.1 ACCIONES GENERICAS PARA LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Estas acciones pueden ser:

- Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por planeación y evaluación.
- Difundir en toda la empresa los eventos de capacitación a fin de promover la participación del personal en ellos.
- Aplicar los programas de evaluación que se generen en planeación.

3.4.2 ACCIONES ESPECIFICAS PARA LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Podemos mencionar:

- Certificar y registrar la participación del personal en cualquier evento de capacitación.
- Hacer los reajustes a los calendarios de los proyectos, en base a las contingencias que se presenten.
- Coordinar la participación de los actores involucrados en cada proyecto (capacitados, instructores, asesores, expertos, autoridades y miembros de comisiones mixtas).

- Verificar antes de cada evento, la presencia de todo el equipo y material solicitado.
- Dar a través de los medios de comunicación internos, aviso a las áreas de la empresa, saber los distintos programas de capacitación que se realicen con la finalidad de promoverlos oportunamente.
- Recolectar y procesar la información obtenida a través de los instrumentos de evaluación.

3.4.3 POLITICAS PARA LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Estas políticas facilitarán la operación del programa de capacitación y de manera general podemos mencionar las siguientes:

- Los calendarios de los proyectos deben ser conocidos detalladamente por todos los involucrados.
- Para ser efectiva la coordinación de eventos, se informará a todos los posibles involucrados, con la suficiente antelación.
- La aplicación de los instrumentos de evaluación deberá sujetarse a las normas establecidas con anticipación.
- La recolección de información y su procesamiento deberá hacerse oportunamente.

3.4.4 HERRAMIENTAS PARA LA OPERACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

A continuación se menciona algunas herramientas fundamentales para la operación de acciones de capacitación en las organizaciones:

- **El manual de políticas.**- Es una de las herramientas de mayor utilidad que orientan en el quehacer operativo, en la labor de ejecución de actividades. Este manual puede contener:
 - Políticas Globales
 - Políticas Específicas
 - Políticas para el Coordinador de cursos / eventos
 - Políticas y funciones de instructores
 - Políticas para los participantes a los cursos
- **El manual de normas y lineamientos para la solicitud de servicios de capacitación.**- Su objetivo es proporcionar una mejor atención a todas las áreas de la empresa, en lo que se refiere a los servicios que proporciona el programa de capacitación.

Algunas de las normas y lineamientos que se pueda seguir son:

* Programa general de capacitación: Que como ya hemos mencionado se basa en el diagnóstico de necesidades y debe darse a conocer a todos los posibles usuarios para que se enteren oportunamente de los eventos que se desarrollarán.

* Cursos especiales por área: Son eventos específicos que se dirigen al personal de alguna área en particular.

- **Cursos externos.-** Se utilizan cuando la necesidad de especialidad o actualización se hace presente en los trabajadores y deben mandarlos a instituciones con instructores externos.
- **Becas.-** La beca es una aportación económica que otorga una empresa a sus trabajadores, en los términos mínimos que establece la Ley Federal del Trabajo, para que realice estudios destinados a satisfacer sus necesidades de capacitación, adiestramiento, desarrollo y educación media y superior.
- **El catálogo de cursos.-** Proporciona información importante en cuanto a nombres de cursos, claves de organización, clasificación, objetivos que se pretenden, contenido temático y a quiénes van dirigidos. Así también, es muy útil integrar un directorio, lo más completo posible de los instructores externos o instituciones de capacitación que puedan apoyar en el desarrollo de los programas.

En los anexos 1 y 2 se muestran algunos ejemplos de estos catálogos de cursos.

- **Listado de verificación.-** Es de suma importancia para el control de los cursos, que detalla lo necesario para hacer antes, durante y después del evento.

Un ejemplo de listado de verificación se muestra en el anexo 3 en el que la actividad que se realiza se marca con una "X".

- **Paquete técnico.-** Es un conjunto de documentos que facilitan la labor de coordinación de los cursos /eventos y el control de los participantes a los mismos. Es una herramienta básica para el coordinador y para el instructor, los principales documentos-herramienta que lo integran son:

A) **La ficha de inscripción.** Cada participante deberá requisitarla al iniciar el curso/evento correspondiente, debiendo tener cuidado en:

- Poner su nombre completo, sin abreviaturas.
- Anotar su número o clave de identificación.
- Anotar su registro federal de causantes.
- Su puesto y el puesto y nombre de su jefe inmediato, entre otros datos. El formato se muestra en el anexo 4.

B) **Lista de asistencia y el directorio de participantes.** Para pasar lista todos los días y contar con el perfil general de los participantes o asistentes al evento. Anexos 5 y 6.

C) **Evaluaciones.** Para revisar el comportamiento del instructor, del curso. Este tópico se detalla en el apartado de evaluación.

D) **Diplomas.** Como reconocimiento al cumplimiento, constancia y/o participación del programa de capacitación. Anexos 7 y 8.

3.5 EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La evaluación de un programa de capacitación es de suma importancia, ya que es aquí, en dónde se observa y analiza si en realidad se lograron o no los objetivos de la capacitación.

3.5.1 GENERALIDADES DE LA EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Reza Trosino concluye, en su libro denominado *Cómo desarrollar y evaluar programas*: “ La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia, evidentemente que para el caso del fenómeno educativo y de los procesos de capacitación, deberá verse en su interior.

La evaluación proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista., acerca de un complejo de fenómenos educativos o de capacitación, uno de ellos, un solo fragmento o parte, o bien, del macrosistema en el cual estén insertos. Los medios a emplear para obtener la información, se basan en criterios que establece el investigador o que adopta de otros. Su propósito es para tomar decisiones, tendientes a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento”.

Antes de iniciar una evaluación hay que tener presente algunos aspectos tales como:

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
- c) Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos.

3.5.2 TECNICAS DE EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El evaluar el aprendizaje en un programa de capacitación en ventas resulta difícil ya que no se puede precisar exactamente el beneficio que resulta de la comparación entre el costo y la ganancia.

Tampoco es posible evaluar las habilidades y actitudes de los vendedores porque es difícil conocer cuáles de ellas existían antes de

la instrucción o cuáles se adquirieron con la experiencia y cuáles mediante el programa de capacitación.

Es por esto, que los programas de capacitación solo podrán evaluarse de manera parcial. A continuación se presentan algunas técnicas utilizadas para su evaluación.

1.- Observar a los vendedores en el trabajo: La técnica consiste en que el personal que conozca el programa de entrenamiento observe al vendedor durante la realización de una venta para describir como aplican los conocimientos impartidos en el programa.

2.- Preguntar a los clientes: Mediante el contacto con los clientes se pueden obtener opiniones acerca del desempeño del vendedor antes de que se le sea impartido el entrenamiento y después de concluido. Muchas veces las necesidades de los clientes reflejan en las opiniones acerca del vendedor que puede servir para la elaboración de un programa posterior.

3.- Revisar el desempeño en ventas frente a los estándares: Consiste en establecer 2 grupos de vendedores dentro de la compañía, uno de éstos trabajando sin entrenamiento y otro ejecutando después de cursar el programa de entrenamiento. Al realizar la comparación entre ellos se estará evaluando de alguna forma el programa.

4.- Entrevistar a los vendedores: Antes de ingresar a los cursos de entrenamiento, se realizan entrevistas a los vendedores para conocer acerca de sus conocimientos, habilidades, actitudes, al termino del curso se vuelven a entrevistar a los vendedores y se establece la comparación como forma de evaluación.

El método puede desempeñarse también mediante pruebas escritas antes y después de cursado el programa.

5.- Conocer las opiniones de los gerentes: Las opiniones acerca del programa de entrenamiento por parte de los supervisores de venta que lo hayan cursado puede ser útil para la valoración del programa.

La información referente a técnicas o ventas que proporcionen los gerentes de éxito puede ser utilizada para conocer lo que debe enseñarse.

El jefe inmediato al vendedor proporciona información valiosa sobre el desempeño o temas que realiza o necesita el vendedor.

Para complementar la evaluación del programa de capacitación, es necesario la aplicación de cuestionarios que proporcionen información acerca de los acontecimientos que sucedieron durante un curso/evento, y si éste gustó o no a los participantes.

Mediante esta técnica podemos conocer acerca de la percepción de los participantes hacia un curso/evento de capacitación.

Cabe mencionar, que aunque los participantes queden satisfechos con el curso, no necesariamente quiere decir que aprendieron, es por esto que decidimos que se trata de un complemento de la evaluación de aprendizaje mencionada con anterioridad.

Algunos formatos que se utilizan para realizar la evaluación se muestran en los anexos 9, 10 y 11.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA FUERZA DE VENTAS DE LA AGENCIA PERIFERIA “ LA CORONA EN SAN CRISTOBAL S.A DE C.V”

- 4.1 Planteamiento del problema
- 4.2 Hipótesis
- 4.3 Historia del Grupo Modelo
 - 4.3.1 Visión
 - 4.3.2 Misión
- 4.4 Aspectos generales de la Agencia Periferia “La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V”
 - 4.4.1 El área de ventas
- 4.5 Diagnóstico de sus necesidades de capacitación
 - 4.5.1 Formatos de cuestionarios
 - 4.5.2 Resultados
 - 4.5.3 Entrevistas
 - 4.5.4 Descripción de puesto
 - 4.5.4.1 Situación Idónea
 - 4.5.4.2 Situación Real
 - 4.5.5 Informe de detección de necesidades
- 4.6 Propuesta de un programa de capacitación a la fuerza de ventas
 - 4.6.1 Objetivos generales
 - 4.6.2 Desarrollo de temas básicos para el gerente
 - 4.6.3 Desarrollo de temas básicos para el supervisor
 - 4.6.4 Desarrollo de temas básicos para vendedores
 - 4.6.5 Desarrollo de temas básicos para choferes
 - 4.6.6 Desarrollo de temas básicos para ayudantes
 - 4.6.7 Desarrollo de temas para la formación de instructores
 - 4.6.8 Perfil para selección de instructores
 - 4.6.9 Calendarización

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Agencia Periferia La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V presenta un alto porcentaje de rotación de personal a nivel de ayudantes, cabe mencionar que éstos intervienen en la labor de los vendedores, y que del mismo modo choferes se convierten en ayudantes.

En puestos de gerencia y supervisores, no se realizan las funciones que tienen perfectamente delimitadas, además, constantemente se presentan pérdidas de tiempo en; situaciones de venta, de mecánica, además que se aprecia falta de conocimiento para la realización de su trabajo.

Todo esto se refleja en pérdidas económicas para la distribuidora por su bajo nivel de ventas.

4.2 HIPOTESIS

Si se implementa un programa de capacitación en el área de ventas de la Agencia periferia "La Corona en San Cristóbal S.A de C.V", disminuirá el alto porcentaje de rotación de personal y el desorden de funciones además aumentaran los conocimientos de la fuerza de ventas con lo que se cubrirán las expectativas del cliente.

4.3 HISTORIA DEL GRUPO MODELO

La cerveza , producto de la fermentación y se cálcula tiene más de cinco mil años de existencia.

En el año de 1544, se concedió asiento por la Corona Española a Alfonso de Herrera quien se convirtió en el primer asentista para la fabricación de cerveza en la capital de la Nueva España.

A partir de Alonso de Herrera, se inicia la producción de cerveza durante la época colonial y se continúa durante el siglo XIX.

La Cervecería Modelo, S.A. de C.V fue constituída en Marzo de 1922 por un grupo de inversionistas españoles encabezados por Don Braulio Iriarte y desde su fundación está ubicada en la colonia Anáhuac, en la ciudad de México, D.F.

Fue inaugurada el 25 de Octubre de 1925 por el Presidente Plutarco Elías Calles, en un acto multitudinario al que asistieron más de 10 mil personas.

En el año de 1930 ocupó la gerencia del negocio el señor Don Pablo Diez que había formado parte del grupo fundador. A la muerte del señor Braulio Iriarte, Don Pablo pasó a ocupar la presidencia del Consejo de Administración.

Desde ese puesto el Sr. Diez dio gran impulso a la empresa hasta convertirla en la cervecería más importante de nuestro país.

La Cervecería Modelo, S.A. de C.V. que en 1958 tenía un capital de 125 millones de pesos, para 1978 éste ya se había incrementado a 550 y en la actualidad esta cifra es aún mayor.

La inauguración de la Cervecería Modelo, S.A. de C.V fue un acto importante, imponderable por todos conceptos en donde vimos en una democrácia fraternidad, discurrir a todas las clases sociales de México, que fueron a dar fé de que en un pintoresco lugar al costado norte del Bosque de Chapultepec, se levanta una flamante fábrica, un nuevo templo del trabajo.

La empresa cervecera que nació en 1925, hace apenas 74 años es hoy el Grupo Modelo, que agrupa 8 cervecerías ubicadas de la siguiente manera: La planta principal y pionera del grupo en Jerez, Zacatecas considerada la más grande de América Latina y del mundo;

Cervecería Modelo del Noroeste, en Ciudad Obregón, Son.; Cervecería Modelo de Guadalajara, Jal.; Cervecería Modelo de Torreón, en Torreón, Coah.; Compañía Cervecera del Trópico en Tuxtepec, Oax.; Cervecería del Pacífico, en Mazatlán, Sin.; Cervecería Yucateca, en Mérida Yuc.

Estas plantas producen más de 35 millones de hectolitros anuales de cerveza, con los que se abastece el mercado nacional e internacional.

Se cuenta con dos plantas productoras de malta en el Distrito Federal y otra en Tlaxcala; se producen los envases en la Fábrica Nacional de Vidrio, también del Grupo Modelo y para tener asegurado el abasto de arena silica, materia prima fundamental para la fabricación de vidrio, se tienen dos plantas beneficiadoras de arena, una en el estado de Veracruz y otra en el de Michoacán; esta área de producción se complementa con la Fábrica Nacional de Molduras, que produce los moldes necesarios para la elaboración de envases vitreos de diferentes tipos y un especializado equipo de transporte terrestre de tractocamiones y más de cuatrocientos góndolas que se movilizan por las vías de los Ferrocarriles Nacionales de México.

El Grupo Modelo, también es dueño de 4 cartoneras en las que fabrican las cajas para todas las cervezas del consorcio; la empresa Tapón Corona, produce las plastitapas y Envases de Jalisco, fabrica los botes para la popular Cerveza Modelo Especial.

Es fácil constatar el crecimiento de la empresa fabricante de cerveza que en 1925, fundaron Don Félix Aramburuzabala y Don Pablo Díez, este sorprendente desarrollo ha sido posible gracias al espíritu tesonero empresarial y de trabajo que demostraron desde sus fundadores y siguen desplegando, con redoblado esfuerzo los actuales y principales directivos del Grupo Modelo que son: Don Antronio Fernández Rodríguez, Presidente; Don Nemesio Díez Riega, Vicepresidente y Director General de Ventas; Don Juan Sánchez Navarro y Peón, Vicepresidente; Don Pablo Aramburuzabala Ocaranza, Vicepresidente; Don Carlos Fernández González, Vicepresidente; Lic. Valentín Díez Morodo, Vicepresidente.

En 1994, Grupo Modelo, S.A. de C.V. estaba constituido por 156 compañías, en las que están incluidas las 8 cervecerías en operación.

Se incluye en la cifra anteriormente citada las empresas asociadas, las que se dedican a la fabricación de productos y materiales fundamentales en la industria cervecera como malta, botellas de vidrio, latas de aluminio, plastitapas, empaques de cartón y bienes de capital e incluso tres empresas deportivas.

La división Ventas, tiene a su cargo todo lo relacionado con la comercialización de la cerveza tanto en el mercado nacional como en el de exportación, para lo cual cuenta con 695 distribuidores y subagencias en las que se ejerce un control directo y 183 que operan bajo concesión y dos subsidiarias en Madrid y Bruselas. Además, también es responsable de 33 inmobiliarias que tienen en propiedad 1558 inmuebles.

4.3.1 VISION

En México seremos los líderes cerveceros, dirigidos al gusto y preferencia del mercado.

Cervecería Modelo creará un ambiente de trabajo que promueva la orientación al cliente y un sentido de urgencia. Así como un continuo aprendizaje y mejoramiento de nuestro personal.

Nuestros productos, procesos de elaboración e instalaciones estarán en primera línea en cuanto a la protección de la salud y seguridad de nuestro personal, así como la protección del medio ambiente.

4.3.2 MISION

Producir y vender cervezas que satisfagan las necesidades de la industria y los consumidores finales.

Como líderes del mercado nacional, deseamos convertirnos en el proveedor preferido de nuestros clientes, mediante la aplicación de tecnología de clase mundial y una cultura de calidad total, sustentada en un equipo de trabajo motivado y bien entrenado.

Generando utilidades para nuestros accionistas, que justifiquen nuevas inversiones para el crecimiento de la cervecería Modelo y ser la cervecera más grande e importante no sólo de México, sino también de América Latina.

4.4 ASPECTOS GENERALES DE LA AGENCIA PERIFERIA “LA CORONA EN SAN CRISTOBAL, S.A DE C.V”

La distribución de los productos del Grupo Modelo S.A de C.V se lleva a cabo mediante concesionarios y agencias pertenecientes al corporativo que se encuentran dentro de toda la República Mexicana.

En el Estado de México, la distribución de la cerveza queda a cargo de 6 concesionarios ubicados en: Tlalnepantla, Cuautitlán, Jilotepec, Nicolás Romero, Villas del Carbón y Ozumba, y 9 agencias periferias localizadas en: Los Reyes, Zumpango, Chimalhuacán, Neza, San Pablo, Naucalpan, Chalco, Texcoco y San Cristóbal y de una agencia en Toluca ubicada en el municipio de Metepec.

La Corona en San Cristóbal S.A de C.V, una de las 9 agencias periferias del Estado de México, se encuentra ubicada en Benito Juárez No. 1 Colonia Urbana en San Juan Ixhuatepec, esta empresa inicia sus actividades hace 32 años contando sólo con 4 rutas para la distribución del producto y una venta aproximada de 5000 a 10,000 cartones mensuales.

Actualmente, se compone de 35 rutas con una venta, aproximada de 200,000 cartones mensuales, 220 personas laborando en la agencia; de los cuales 120 son sindicalizados y 100 es personal de confianza, de esta manera, la agencia cubre el 87 % de mercado a su cargo.

Dentro de sus instalaciones, cuenta con un *almacén de lleno* donde se encuentra todo el producto que tiene para distribuir, un *almacén de vacío* que contiene todo el envase vacío que se acumula de la recolección que hace cada una de las rutas al término del día, un *taller de mecánica automotriz* donde se hacen las reparaciones de los camiones que lo requieren, un *taller de anuncios luminosos* que realiza los anuncios para colocar los anuncios y las pinturas de fachadas en los establecimientos de los clientes exclusivos, un *taller de refrigeración* que contiene a su cargo la reparación de los refrigeradores que se le otorgan a sus clientes, las *oficinas de Mercadotecnia* pertenecientes a las 9 agencias y las *oficinas propias agencia*.

4.4.1 EL AREA DE VENTAS

La fuerza de ventas en La Corona en San Cristóbal S.A de C.V está integrada por un gerente de ventas, 4 supervisores, 35 vendedores, 8 suplentes de vendedores, 35 choferes y 70 ayudantes.

El trabajo de ventas, gira en torno al servicio que se le puede brindar a cada uno de sus 4,200 clientes mediante las 35 rutas (Cada ruta maneja aproximadamente de 120 a 160 clientes) con que cuenta la agencia además de cumplir con las cuotas de venta fijadas: 5,500 cartones mínimos mensuales.

Dentro de los clientes más importantes en cuanto a volumen de ventas están los propietarios de: tiendas, fondas mercantiles, restaurantes, centros comerciales, hoteles y moteles.

Cada ruta se integra por un chofer, 2 ayudantes y un vendedor, quién se encarga de clasificar a sus clientes para coordinar las visitas quedando dividida en 2 grupos:

Grupo 1 se visita lunes, jueves y sábado

Grupo 2 se visita martes, viernes y domingos

La remuneración del gerente, supervisores y vendedores se determina en base a las ventas efectuadas; esto es, por comisión.

La remuneración de choferes y ayudantes se determina en base al envase que regresa a la agencia. Cada envase tiene un valor para determinar la comisión.

Un dato relevante en el área de ventas son el índice de rotación y el ausentismo que se presenta en la agencia.

Ayudantes	20 % Anual
Choferes	10 % Anual
Suplente de vendedores	100 % Anual
Vendedores	10 % Anual
Supervisores	Nulo
Gerente	Nulo

Nota: En 32 años la agencia ha contado con 8 supervisores y 4 gerentes de venta.

4.5 DIAGNOSTICO DE SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Para delimitar las necesidades de capacitación de la Agencia La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V, tomamos como base los resultados obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios y la información recibida por medio de las diferentes entrevistas que realizamos.

Para la aplicación de dichos cuestionarios se utilizó el muestreo universal, es decir el censo. El universo de nuestra investigación se compone de 145 personas las cuales están clasificadas de la siguiente manera:

No. de personas	Puesto
70	Ayudantes
35	Choferes
35	Vendedores
4	Supervisores
1	Gerente

4.5.1 FORMATOS DE CUESTIONARIOS

A continuación se presentan los diferentes formatos dependiendo de los puestos captados en la investigación:

GERENTE

Es importante mencionar que las siguientes preguntas son sólo algunas de las realizadas al gerente en las diferentes entrevistas que tuvimos con él.

- ¿Dentro de la agencia se imparte capacitación?
- ¿Qué tipo de capacitación recibe cada puesto?
- ¿Quién la imparte?
- ¿Cómo se imparte?
- ¿Cuáles son los problemas que implica el dar capacitación?
- ¿Cuáles son los horarios factibles para la capacitación?
- ¿Que días son convenientes?
- ¿Cómo aprenden a realizar su trabajo cuando se inician por primera vez en la agencia los ayudantes?
- ¿Cómo aprenden a realizar su trabajo cuando se inician por primera vez en la agencia los choferes?
- ¿Cómo aprenden a realizar su trabajo cuando se inician por primera vez en la agencia los vendedores?
- ¿Qué cursos son los que se han dado dentro de la agencia y a quiénes?
- ¿Cuál es su opinión acerca de la capacitación?
- ¿Cuál es el costo de la capacitación que imparten?
- ¿Puede mencionar quiénes son los 2 mejores supervisores, los 2 mejores vendedores, los 2 mejores choferes y los 2 mejores ayudantes?
- ¿Realizan algún tipo de evaluación a la capacitación que se les otorga?
- ¿Dan seguimiento a los cursos que han dado?

- ¿Quién y cómo se realiza la prospección de clientes?
- ¿Cuáles son las políticas de venta que manejan?
- ¿Existe alguna técnica de venta específica que utilicen sus vendedores?
- ¿Qué técnica utilizan para determinar las rutas?
- ¿Cómo realizan los pronósticos de ventas?
- ¿Manejan estándares sobre la calidad del servicio que ofrecen?
- ¿Mantienen algún contacto con la competencia?
- ¿Cuáles son los costos que implica la selección de envase que realiza el ayudante en la agencia?
- ¿Cuál es su opinión acerca de la competencia?
- ¿Quién otorga las exclusividades?
- ¿Cómo se proporciona a un cliente el refrigerador?
- ¿Qué estrategias de venta utilizan para incrementar sus ventas?
- ¿Cómo se motiva al personal a su cargo?
- ¿Cuál es la técnica de planeación que utiliza?
- ¿Cómo considera que es la relación de trabajo con sus subordinados?
- ¿Cuál es el principal problema que le manifiestan los vendedores?
- ¿Cuál es el principal problema que le manifiestan los choferes?
- ¿Cuál es el principal problema que le manifiestan los ayudantes?
- ¿Cuál es el índice de rotación de ayudantes?
- ¿Cuál es el índice de rotación de choferes?
- ¿Cuál es el índice de rotación de vendedores?
- ¿Porqué considera que el % de rotación en ayudantes es el más elevado?
- ¿Cómo se remunera a su fuerza de ventas?
- ¿Cómo resuelven sus problemas los vendedores ó con quién tratan sus problemas los vendedores?
- ¿En qué % se han incrementado últimamente sus ventas?
- ¿Tienen algún problema específico con el producto que distribuyen?
- ¿Con cuál y por qué?

SUPERVISORES

Puesto: _____ Edad: _____ Estado civil: _____

Escolaridad: _____ Experiencia en ventas: _____

Mencione los productos que ofrece la agencia:

¿Qué características debe tener un supervisor Modelo para desarrollar su trabajo con eficiencia?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan los vendedores a su cargo?

¿Para usted, qué es motivación?

¿Qué motiva a su personal?

¿Qué opina de la capacitación?

¿Capacita usted a su equipo de trabajo?

Si la respuesta es No pasar a la pregunta # 9.

¿De qué forma?

¿Cuáles son las políticas empresariales de la agencia?

¿Cómo las interpreta?

¿Cómo las aplica?

¿Para usted, qué es la comunicación?

¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

¿Qué puesto desempeñaba antes del actual y en dónde?

¿Cuál es su horario de trabajo y a qué hora llega usted?

¿Cuál es su aspiración dentro de la empresa?

VENEDORES

Puesto: _____ Edad: _____ Estado civil: _____

Escolaridad: _____ Experiencia en ventas: _____

Mencione los productos que ofrece la agencia.

¿Defina con una palabra lo que Ud. piensa de los productos del grupo Modelo?

¿Cuáles son las tres primeras frases que Ud. utiliza al llegar con su cliente?

¿Para Ud. que es el cliente?

¿Cuáles son las principales objeciones que le manifiesta el cliente?

¿Qué debe tomar en cuenta para otorgarle refrigerador a un cliente?

¿Cuáles son los principales problemas que surgen con los clientes que tienen refrigerador?

¿Cuáles son los principales problemas que surgen con los clientes a los que no se les ha otorgado refrigerador?

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

¿Qué puesto desempeñaba antes del actual y en dónde?

¿Cuál es su horario de trabajo y a qué hora llega Ud.?

¿Cuál es su aspiración dentro de la empresa?

¿Con qué frecuencia se corta el cabello?

Observaciones:

Si

No

Cabello corto

Rasurado

Uniforme limpio

Aseo de calzado

CHOFERES

Puesto: _____ Edad: _____ Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Mencioné los productos que ofrece la agencia.

¿Cuáles son las actividades que realiza?

¿Qué debe de tomar en cuenta para conducir la unidad a su cargo?

¿Cuál es la velocidad máxima a la que Ud. maneja?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al desarrollar su trabajo?

¿Diga con una palabra la actitud de su jefe inmediato para con Ud.?

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

¿Qué puesto desempeñaba antes del actual y en dónde?

¿Cuál es su horario de trabajo y a que hora llega Ud.?

¿Cuál es su aspiración dentro de la empresa?

¿Con qué frecuencia se corta el cabello?

Observaciones:

Si

No

Cabello corto

Rasurado

Uniforme limpio

Aseo de calzado

AYUDANTES

Puesto: _____

Edad: _____

Escolaridad: _____

Menciona los productos que ofrece la agencia

¿Cuáles son las actividades que realizas?

¿Cuáles son los principales problemas que enfrentas al desarrollar tu trabajo?

¿Di con una palabra la actitud que tiene tu jefe inmediato contigo?

¿Cuándo llegaste a esta empresa que actividad te costo trabajo desarrollar?

¿Qué tiempo te llevó acoplarte a tu ambiente de trabajo?

¿Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?

¿Qué puesto desempeñabas antes del actual y en dónde?

¿Cuál es tu horario de trabajo y a que hora llegas tu?

¿Cuál es tu aspiración dentro de la empresa?

¿Con qué frecuencia se corta el cabello?

Observaciones:

Si

No

Cabello corto

Rasurado

Uniforme limpio

Aseo de calzado

4.5.2 RESULTADOS

De la aplicación de estos cuestionarios obtuvimos los siguientes resultados:

SUPERVISOR

La edad promedio de los supervisores se encuentra entre 30 – 63 años.

Estado civil:

Casados 100%

Escolaridad:

Secundaria terminada 33.33%

Profesional trunca 66.67%

Experiencia en ventas: La experiencia en ventas es de 12 y 28 años.

- 1.- Mencionaron de 1 a 10 productos 33.33%
Mencionaron de 11 a 13 productos 66.67%
- 2.- Tener conocimientos y cualidades 66.67%
La experiencia 33.33%
- 3.- Competencia 66.67%
Créditos 33.33%
- 4.- Ayudar 33.33%
Transmitir 33.33%
Trazar metas 33.33%
- 5.- Ejemplos 66.67%
Cursos 33.33%

- 6.- Necesaria 66.67%
Buena 33.33%
- 7.- Si capacitan a su equipo de trabajo 100%
- 8.- Reuniones 33.33%
Ejemplos 33.33%
Correcciones 33.33%
- 9.- Supervisión personal y ventas 33.33%
Servicio y calidad 33.33%
Ventas 33.33%
- 10.- Servicio y calidad 66.67%
Buenas 33.33%
- 11.- Otorgando servicio 33.33%
A todo el mercado 33.33%
Trazando objetivos, planes y cuotas 33.33%
- 12.- Es la base que mueve al mundo 33.33%
Es lo más importante 33.33%
Es a todo nivel 33.33%
- 13.- Excelente 66.67%
Buena 33.33%
- 14.- Vendedor en la agencia 100%
- 15.- A las 6:45 de la mañana 66.67%
A las 7:00 de la mañana 33.33%
A las 6:40 de la mañana 33.33%
A las 6:45 de la mañana 66.67%
- 16.- Gerencia 100%

VENEDORES

La edad de los vendedores se encuentra en los rangos siguientes:

20 – 29 años 37.14%
30 – 39 años 37.14%
40 – 49 años 20%
50 – 60 años 5.72%

Estado civil:

Solteros 2.86%
Casados 97.14%

Experiencia laboral:

Menos de 1 año 17.14%
1 – 9 años 31.43%
10 – 19 años 34.29%
20 – 29 años 11.43%
30 – 39 años 5.71%

Escolaridad:

Primaria terminada 8.57 %
Secundaria terminada 31.43 %
Secundaria incompleta 14.285%
Bachillerato terminado 22.86%
Bachillerato incompleto 8.575%
Profesional trunca 14.285%

1.- Mencionaron de 6 a 10 productos 25.72%
Mencionaron de 11 a 15 productos 74.28%

2.- Son de calidad 74.29%
Son producto líder 25.71%

3.- Saludan
Preguntan cómo esta 14.29%
Ofrecen los productos

Saludan
Lo llaman por su nombre 22.86%
Se presentan

Saludan
Se presenta 25.71%
Ofrecen los productos

Saludan
Ofrecen los productos 22.86%
Convencen

Saludan
Ven la necesidad 5.71%
Ofrecen y/o vende

Saludan
Ofrecen productos 8.57%
Agradece y/o da servicio

4.- Es el primero, el más importante, es el #1 40%
Dependemos de él 31.43%
Es un enlace en la cadena de distribución o es intermediario
25.71%
Otro, es una forma de convivir y vivir con él 2.86%

**ESTA TESIS
SALIR DE LA
NO DEBE
BIBLIOTECA**

- 5.- El producto se desplaza poco 40%
 No tengo dinero 31.43%
 Solicitan obsequios (refrigerador, pintura, descuentos) 25.71%
 No hay problemas 2.86%
- 6.- La ubicación del cliente 22%
 Tener todas las presentaciones 18%
 Las ventas 56%
 Sean exclusivo 10%
 Tipo de negocio 4%
 Que tenga permiso para vender cerveza 2%
 Según su potencial 2%
 Se asesora del supervisor 2%
- 7.- Fallan los refrigeradores 12.20%
 Meten otros productos 70.73%
 Mantener su cuota y/o rellenen el refrigerador 7.31%
 Ninguno 4.88%
 Las marcas finas sin apoyo 2.44%
 Estar en lugar oculto el refrigerador 2.44%
- 8.- Cambian y/o se van a la competencia 38.89%
 Venden poco 8.33%
 Solicitan apoyo 16.67%
 Molestan 11.11%
 Ninguno 25%
- 9.- Muy buena 17.14%
 Buena 80%
 No es muy amplia 2.86%
- 10.- Chofer 57.14%
 Chofer corona 90% chofer otra empresa 10%
 Vendedor 14.29%
 Vendedor otra empresa 100%

Otros 28.57%

Otro en corona 70% otro en otras empresas 30%

- 11.- A las 6:45 de la mañana 71.43%
A las 7:00 de la mañana 22.86%
Tiempo completo 5.71%

- 12.- Supervisor 62.86%
Solamente vendedor 28.57%
Gerencia 8.57%

- 13.- Cada mes 54.29%
Mes y medio 8.57%
3 meses 14.28%
2 meses 14.28%
15 días 2.86%
20 días 2.86%
8 días 2.86%

14.-	SI	NO
Cabello corto	74.29%	25.71%
Rasurado	91.43%	8.57%
Uniforme limpio	100%	-----
Aseo de calzado	91.43%	8.57%

CHOFERES

La edad de los choferes se encuentra en los rangos siguientes:

- 20 – 29 años 63.64%
- 30 – 39 años 18.18%
- 40 – 49 años 18.18%

Experiencia laboral:

- 0 a 9 años 72.82%
- 10 a 19 años 18.18%
- 20 a 29 años 9.09%

Escolaridad:

- Primaria terminada 54.54%
- Secundaria trunca 27.27%
- Secundaria terminada 18.18%

- 1.- Mencionaron de 0 a 6 productos 18.18%
Mencionaron de 7 a 13 productos 81.82%
- 2.- Manejar 9.09%
Manejar y ayudar 72.73%
Manejar, ayudar y checar unidad 18.18%
- 3.- Precaución 63.64%
Buen estado de la unidad 18.18%
Seguridad 9.09%
Responsabilidad 18.18%

- 4.- 80 Km/hr 63.64%
70 Km/hr 78.18%
60 Km/hr 18.18%

- 5.- Accidentes 18.18%
Trato a clientes 9.09%
No tiene 45.45%
Mecánicos de la unidad 27.27%

- 6.- Buena 90.91%
Regular 9.09%

- 7.- Buena 90.91%
Regular 9.09%

- 8.- Chofer 18.18%
Ayudante 81.82%
Agencia 72.73% y otro lugar 27.27%

- 9.- 7 de la mañana 100%
A las 6:30 27.27%
A las 6:40 36.36%
A las 6:50 9.09%
A las 7 de la mañana 27.27%

- 10.- Vendedor 90.91%
Otro 9.09%

- 11.- Un mes 45.45%
2 meses 36.36%
4 meses 18.18%

12.-	SI	NO
Cabello corto	45.45%	54.54%
Rasurado	54.54%	45.45%
Uniforme limpio	81.82%	18.18%
Aseo de calzado	27.27%	72.73%

AYUDANTES

La edad de los ayudantes se encuentra en los rangos siguientes:

18 – 25 años: 71.43%

26 – 30 años: 28.57%

Escolaridad:

Primaria trunca: 4.76%

Primaria terminada: 14.29%

Secundaria trunca: 9.52%

Secundaria terminada: 61.91%

Bachillerato trunco: 4.76%

Bachillerato terminado: 4.76%

- 1.- Mencionaron de 0 a 5 productos – 19.04%
Mencionaron de 6 a 10 productos – 42.86%
Mencionaron de 11 a 13 productos – 38.10%

- 2.- Atención al cliente – 4.77%
Descargar, cargar y dar servicio al cliente – 47.62%
Clasificar envase y estibar – 9.52%
Ayudas al vendedor – 9.52%
Llenado de refrigerador, surtir – 19.05%
Rechecar el envase que traen – 9.52%

- 3.- Los clientes no quedan contentos porque se les deja victoria familiar – 4.76%
Cajas desfondadas, el liquido se revienta solo – 9.52%
Riesgos de cortarse – 14.29%
Que se vayan a caer las cajas – 4.76%
El manejo del envase – 4.76%

El envase roto que se regresa al cliente y no lo acepta – 4.76%
Asaltos – 9.52%
El cliente se molesta cuando se le quiere llenar el refrigerador – 4.76%
En los cerros por las bajadas a la hora del acarreo – 4.76%
Ninguno – 38.11%

4.- Normal – 4.76%
Atento – 4.76%
Desorganizado – 4.76%
Buena – 57.15%
Regular – 4.76%
Agradable – 4.76%
Mala – 4.76%
Bien – 14.29%

5.- Cargar en la espalda – 19.05%
El clasificar y ordenar – 4.76%
Aprender a estibar – 19.05%
Entregar pedidos – 4.76%
Manejo de cartones – 19.05%
Todo – 4.76%
Acomodo de cajas – 4.76%
Ninguna – 23.81%

6.- 1 semana 14.20%
3 semanas 33.33%
1 mes 33.33%
2 meses 9.52%
3 meses 4.76%
Todavía no 4.76%

7.- Bucna 66.67%
Bien 19.05%
Normal 4.76%
Regular 4.76%
Mala 4.76%

8.- Ayudante en otro lugar 33.33%
Otro en otro lugar 61.91%
Ninguno 4.76%

9.- 7 de la mañana 95.24%
6.45 de la mañana 4.76%
A las 6:30 23.81%
A las 6:45 47.62%
A las 6:50 19.05%
A las 7:00 9.52%

10.- Chofer 47.63%
Otro 52.37%

11.- 15 días 4.76%
25 días 14.29%
Un mes 28.56%
Mes y medio 4.76%
2 meses 28.57%
3 meses 19.05%

12.-	SI	NO
Cabello corto	47.62%	52.38%
Rasurado	47.62%	52.38%
Uniforme limpio	52.38%	47.62%
Aseo de calzado	23.81%	76.19%

4.5.3 ENTREVISTAS

En lo que se refiere a las entrevistas, a continuación se mencionan los datos relevantes que se obtuvieron por cada puesto:

GERENTE

- La capacitación se imparte de manera general por Grupo Modelo dejando a la deriva las necesidades reales de cada agencia.
- Resulta difícil dar capacitación a la fuerza de ventas debido al calendario y horario que la empresa maneja.
- La capacitación de choferes y ayudantes se da de manera empírica.
- Desconoce los costos de la capacitación que imparte.
- No existe un sistema de capacitación.
- La labor realizada en su puesto es rutinaria y sin ningún soporte de conocimientos básicos y actualizados.
- Desconoce los problemas de labor del personal a su cargo.
- La motivación que se imparte al personal es casi nula.

SUPERVISORES

- No manejan los conceptos fundamentales de administración.
- No tienen buena comunicación con sus subordinados.
- No manejan una técnica de venta específica.
- No conocen las políticas empresariales de la agencia.
- El manejo de objeciones no están actualizado.

VENDEDORES

- No manejan una técnica de venta específica.
- No tienen buena comunicación con sus superiores y subordinados.
- Requieren del trabajo del supervisor para resolver problemas con los clientes.
- Requieren constantemente de apoyo (refrigeradores, mesas) para el cliente.
- La convivencia con sus compañeros de trabajo casi es nula
- El deseo de superación es básico para el volumen de ventas

CHOFERES

- No tienen los conocimientos básicos en cuanto a mecánica y reglamentos se refiere.
- La comunicación no es buena con su equipo de tripulación.
- Las unidades están en mal estado.
- A pesar de que intervienen en la capacitación del ayudante no tienen los conocimientos para realizarla correctamente.
- En realidad sus metas no están bien delimitadas.
- Su trabajo no es bien remunerado.

AYUDANTES

- Sólo los toman en cuenta como trabajadores y ellos desean que también el trato sea como personas.
- A pesar de lo obtenido mediante el cuestionario aquí nos percatamos de que no existe buena comunicación entre el ayudante y su equipo de tripulación.
- Existe un real descontento en lo que a horario se refiere ya que se sienten que no están bien remunerados.
- Además la idea general es trabajar allí mientras encuentran algo mejor.
- La capacitación se recibe mediante la práctica.
- A pesar de que intervienen en la venta no tienen conocimientos para realizarla correctamente.

4.5.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se presentan las descripciones de los diferentes puestos. En su situación idoneá y en la situación real percibida durante nuestra investigación.

4.5.4.1 SITUACIÓN IDONEÁ

Título: Gerente de ventas.

Lugar de ubicación: Oficinas de la agencia.

Dependencia jerárquica: Presidente ejecutivo

- Vicepresidente de ventas de zona
- Director general de zona centro de la República Mexicana
- Coordinador de ventas del Estado de México

Puesto inmediato superior: Coordinador de ventas.

Puesto inmediato inferior: Supervisor de ventas.

Personal y puestos dependientes: 4 supervisores de ventas

- 1 supervisor de ventas
- 1 supervisor de refrigeración y mantenimiento
- 1 supervisor de pedidos especiales
- 35 vendedores
- 8 suplentes de vendedor
- 35 choferes
- 70 ayudantes
- 1 secretaria

Objetivo: Incrementar las ventas y el porcentaje de participación en el mercado optimizando los recursos, créditos y equipo de apoyo así como establecer sistemas de control para la identificación de necesidades reales del mercado y el desarrollo personal de ventas para el mejor desempeño de sus funciones.

Actividades:

- Negociador de contratos de exclusividades.
- Coordinación y control de las ventas por supervisor y por rumbo.
- Asesoramiento a los supervisores.
- Control de artículos publicitarios y promociones en apoyo a las ventas.
- Establecimiento de políticas de crédito.
- Planeación y presentación de estrategias para el incremento de las ventas.
- Analizar y en caso de ser necesario reestructurar las rutas de reparto de acuerdo a las necesidades de servicio, el número de clientes y punto de equilibrio (costo-beneficio).
- Asistir a eventos de relaciones públicas.
- Organización de “stands”, eventos especiales o exposiciones para la promoción de productos.
- Participación activa en juntas de ventas a varios niveles.
- Coordinar la junta de ventas mensual en la Agencia.

- Mantener una adecuada relación con el gerente administrativo, coordinador administrativo.
- Mantener una adecuada relación con el coordinador de ventas, jefe de personal, con el encargado de almacén de lleno y vacío, refrigeración, automotriz, supervisores de venta, liquidador.
- Mantener una adecuada relación con los vendedores, choferes y ayudantes.
- Mantener una adecuada relación con los clientes, encargados y/o propietarios de bares, tiendas de abarrotes, misceláneas, etc., con los departamentos gubernamentales y los organizadores de eventos especiales.
- Coordinar el calendario de cursos en los conocimientos técnicos, humanos y conceptuales, ventas, administración de ventas, mercadotecnia., desarrollo profesional, calidad, motivación y mantener estos en los más altos niveles.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Estado civil: Casado.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Dentro del área de ventas un mínimo de 5 años.
 Dentro del ramo de venta de cerveza un mínimo de 3 años.
 En investigación de operaciones de los competidores directos e indirectos.
 Relacionada con estudios de mercado.

Escolaridad mínima: Licenciatura en administración.
Licenciatura en mercadotecnia ó
Licenciatura en comercio.

Actitud:

- Agresivo para la venta y logro de objetivos.
- Ser creativo.
- Positivo.
- De temperamento equilibrado.
- Tener buen carácter.
- Orientación al trabajo y criterio.
- Ser constante.
- Tenaz.
- No es amistoso.
- Analítico y buen administrador de los recursos de la empresa.
- Tener interés en capacitar a la gente a su cargo.

Imagen:

- Ser una persona honesta.
- Tener objetivos reales.
- Presencia personal.

- Ser puntual.
- Pulcro.
- Respetuoso.
- Amable.
- Seguro de sí mismo.
- Líder.

Principios:

- Responsabilidad.
- Palabra.
- Integridad.
- Honestidad.
- Tiempo.
- Disciplina.
- Servicio.
- Equilibrio.
- Calidad y excelencia.

Herramientas y equipo necesario:

- Computadora.
- Impresora.
- Escritorio gerencial.
- Librero.
- Silla ejecutiva.
- 2 sillas para visitas.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

- Estructuración y desempeño de área de ventas.
- Informática.
- Sistemas y organización.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Supervisor de ventas.

Lugar de ubicación: Oficinas de la agencia.

Dependencia jerárquica: Gerencia de ventas.

Puesto inmediato superior: Gerente de ventas.

Puesto inmediato inferior: Vendedor.

Personal y puestos dependientes: 9 vendedores
9 choferes
18 ayudantes

Objetivo: Hacer que los objetivos de trabajo se cumplan buscando eficientizar al máximo los recursos humanos y materiales.

Actividades:

- Entrenar constantemente a sus vendedores para que éstos puedan desarrollarse sin problemas.
- Evaluar el desarrollo de su trabajo constantemente para crecer cada día en el área, al igual que sus vendedores.
- Negociar el buen desarrollo de sus vendedores, disminuyendo así paulatinamente el ausentismo.
- Evaluar el trabajo de sus vendedores a través de sus propios méritos.

- Asignar el trabajo a sus vendedores en función de las necesidades de mercado.
- Asignar el trabajo a sus vendedores en función de su capacidad.
- Delegar trabajos y responsabilidades a aquéllos que estén bajo su supervisión.
- Definir metas y objetivos al igual que los estándares y expectativas, para aquellas personas que supervisa; deberá conducirse a si mismo y a su personal hacia los estándares altos, y al mismo tiempo debe ser realista.
- Dar seguimiento al trabajo asignado para asegurar una ejecución correcta.
- Dar retroalimentación positiva a los vendedores, compañeros supervisores y a sus superiores, para que estos estén involucrados de lo que sucede en el área.
- Confrontar y aconsejar a su personal cuando el trabajo no cumple con los estándares preestablecidos.
- Orientarse hacia la productividad.
- Cooperar con nuevos procedimientos para incrementar la productividad, de esta forma deberá estar abierto al establecimiento de nuevas ideas que mejoren su área.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Estado civil: Casado.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Tener varios años en el ramo de las ventas.

Escolaridad mínima: Licenciatura en administración (preferentemente)
Licenciatura en comercio ó
Licenciatura en mercadotecnia.

Actitud:

- Ser líder ante un grupo de subordinados.
- Contar con carisma y ser entusiasta.

Principios:

- Responsable.
- Puntual.
- Honrado.
- Leal a la empresa.

Herramientas y equipo necesario:

- Camionetas.
- Escritorio.
- Silla.
- 1 silla para visita.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

Técnicos: Habilidad para usar los conocimientos teóricos y aquellos que se adquieren con la experiencia, la educación y el entrenamiento.

Humanos: La habilidad para trabajar con personas incluyendo la comprensión de la motivación y la aplicación de una dirección eficaz.

Conceptuales: Conocimientos que permitan a una persona actuar de acuerdo con objetivos de la empresa y no únicamente en función de las metas personales y necesidades de su grupo inmediato.

Técnicas de: Planeación, dirección, motivación, seguimiento y evaluación.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Vendedor.

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Gerencia de ventas
Supervisión de ventas

Puesto inmediato superior: Supervisor de venta.

Puesto inmediato inferior: Chofer.

Personal y puestos dependientes: 1 chofer
2 ayudantes

Objetivo: Tener el mayor porcentaje de mercado en su ruta.

Actividades:

- Realizar la labor administrativa de las áreas de liquidaciones, almacenes, mantenimiento automotriz y mantenimiento de refrigeración.
- Organizar y atender la ruta que le corresponde.
- Rebatir las objeciones del cliente.
- Brindar servicio.
- Proporcionar imagen a Grupo Modelo mediante su presencia.
- Realizar el promotoreo en los puntos de venta.
- Identificar necesidades de clientes.

- Hacer la prospección de clientes mediante el peinado de zona.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Edad: 20 a 42 años.

Estado civil: Casado (preferentemente).

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Haber sido preparado como vendedor Modelo, suplente de ruta y/o con experiencia en rama similar.

Escolaridad: Preparatoria terminada.

Sin antecedentes penales.

Tener licencia de chofer de primera.

Principios:

- Honesto, no permite que el buen nombre suyo o de la compañía sea puesto en duda.
- Responsable, conoce sus funciones, las cumple y las desarrolla correctamente.
- Lealtad para con su persona y la empresa.
- Veraz, conducirse siempre con la verdad.
- Puntualidad, desarrolla oportunamente sus actividades y no distrae su tiempo ni el de sus clientes.

Personalidad:

- Buena presentación.
- Limpio, rasurado y con el cabello corto.
- Autosuficiente, conoce sus límites y los de la empresa, y no pone en riesgo su credibilidad, o la de la empresa, prometiendo que está al margen de las políticas de la misma.
- Agresivo en las situaciones de venta, pero nunca con las personas.

Habilidades:

- Facilidad de palabra, extrovertido.
- Hábil en el manejo de los números.
- Sentido común.
- Sentido de servicio.
- Interés por su desarrollo personal.
- Dominio de sus actividades.

Restricciones:

- No entrevistar al cliente con aliento alcohólico.
- No deberá obtener beneficios personales de las instalaciones, facilidades o propiedades del cliente.
- No comer, fumar o beber delante del cliente.

Herramientas y equipo necesario:

- Libreta de ruta.
- Listado de clientes y su RFC.
- Lista de precios y descuentos actualizada.
- Block de remisiones.
- Tarjetas de clientes.
- Récord de ventas.
- Calculadora.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

Todos aquellos conocimientos específicos necesarios que el vendedor Modelo debe de dominar y desempeñar en sus labores diarias como son: conocimiento del producto, organización y atención a la ruta, servicio, labor de venta, muebles y refrigeración.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Chofer.

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Supervisor de venta
Vendedor

Puesto inmediato superior: Vendedor.

Puesto inmediato inferior: Ayudante.

Personal y puestos dependientes: Ayudante.

Objetivo: Transportar el producto (Cerveza) sin ningún riesgo de accidente y dándole el máximo cuidado a la unidad que se la asigna.

Actividades:

- Revisar la labor administrativa del área de mantenimiento automotriz en casos de fallas mecánicas.
- Realizar el procedimiento que fije la aseguradora en casos de accidente.
- Revisión mecánica y eléctrica de su unidad dentro de la agencia.
- Limpieza de la unidad dentro de la agencia y en ruta.
- Atención del funcionamiento mecánico/eléctrico de su unidad en ruta.

- Verificar cantidad y acomodo de la carga, durante y al término de recorrido del rumbo.
- Auxiliar cuando sea necesario a cargar y descargar el producto.
- Selecciona, carga y descarga el envase vacío.
- Proporcionar imagen a Grupo Modelo mediante su presencia y limpieza de la unidad.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Edad: 20 a 35 años.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Un año en el manejo de camión.

Escolaridad: Primaria terminada.

Sin antecedentes penales.

Tener licencia de chofer.

Principios:

- Honradez.
- Disponibilidad.
- Formalidad.
- Puntualidad.

Personalidad:

- Buena presentación.
- Que sepa acatar órdenes.
- Responsable en todos los aspectos.
- Cuidadoso de su unidad.

Habilidades:

- Destreza en el manejo de su unidad.
- Ser precavido en maniobras de tránsito.
- Interés en su desarrollo personal.
- Sentido de servicio.
- Trabajo en equipo.

Restricciones:

- No trabajar con aliento alcohólico.
- No beber, comer o fumar delante del cliente.
- No hablar con palabras obscenas.
- No deberá obtener beneficios personales de las instalaciones, necesidades, facilidades o propiedades del cliente.

Herramientas y equipo necesario:

- Camión, tráiler o camioneta.
- Licencia de manejo.
- Uniforme.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

- Saber conducir camión, tráiler o camioneta.
- Saber cómo funciona su unidad y las partes importantes a revisar para evitar y reparar fallas mecánicas.

Medidas de seguridad:

Al conducir el chofer Modelo deberá tener en mente algunas reglas de manejo para evitar contratiempos y accidentes:

- Estar siempre alerta para evitar accidentes.
- Mantener la vista no solamente en el camino sino también a los lados.
- Cuando no tenga buena visibilidad reduzca la velocidad.
- Al conducir, tenga dominio absoluto de la unidad.
- No agrede a los demás, ni por provocación ni por venganza.
- Aunque usted tenga el derecho de paso observe la circulación de los otros vehículos, no piense que le darán el paso.

- Anticipe sus movimientos a los movimientos de otros conductores, ya sea al maniobrar y al frenar, anúncielos con suficiente anticipación.
- Anticípese a la reacción de los peatones, principalmente en escuelas, hospitales, mercados o centros sociales.
- Cuando sea necesario manejar en reversa auxíliese en los ayudantes.
- Es importante que el chofer Modelo conozca el camino y/o ruta por la cual circula, ya que mientras mejor la conozca, el manejo de la unidad le será más fácil.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Ayudante.

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Vendedores
Choferes

Puesto inmediato superior: Chofer.

Puesto inmediato inferior: No hay.

Personal y puestos dependientes: No hay.

Objetivo: Manejar el producto y el envase sin ningún riesgo de accidente dándole el mejor servicio al cliente.

Actividades:

- Carga y descarga de cajas al camión de la manera estipulada.
- Carga y descarga de cajas a tarimas en la bodega de la agencia.
- Seleccionar envase.
- Acomodo de bodegas de clientes. Rotar el producto.
- Realizar el promotoreo al cliente.
- Dar servicio al cliente.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Edad mínima: 18 años.

Sexo: Masculino.

Escolaridad: Primaria terminada.

Sin antecedentes penales.

Experiencia laboral: No necesaria.

Físicamente apto para desarrollar labores pesadas.

Principios:

- Honradez.
- Disponibilidad.
- Formalidad.
- Puntualidad.

Personalidad:

- Buena presentación.
- Que sepa acatar órdenes.
- Cuidadoso.

Habilidades:

- Hábil en el manejo de las bodegas de vacío y lleno.
- Hábil para cargar y descargar las unidades.
- Interés por su desarrollo personal.
- Dominio de sus actividades.

Restricciones:

- No comer, fumar o beber en horas de trabajo.
- No deberá traer ningún arete o tatuaje que ponga en mal la imagen de la empresa.

Herramientas y equipo necesario:

- Uniforme.
- Faja.
- Guantes.
- Botas antiderrapantes.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

- Formas de estiba de cajas en tarimas y camión.
- Manejo adecuado del producto.

Medidas de seguridad:

- Deberá descender del camión cuando este en alto total.
- La fuerza para descargar deberá hacerse con las piernas y no con la espalda.
- Utilizar faja y guantes durante el desarrollo de su trabajo.
- Aventar y recibir las cajas a la altura de la cintura con las manos.
- Sujetarse durante el recorrido del camión en los tubos con firmeza.

4.5.4.2 SITUACION REAL

Título: Gerente de Ventas.

Lugar de ubicación: Oficinas de la agencia.

Dependencia Jerárquica: - Presidente Ejecutivo

- Vicepresidente de Ventas de Zona
- Director General de Zona Centro de la República Mexicana
- Coordinador de Ventas del Estado de México

Puesto inmediato superior: Coordinador de ventas.

Puesto inmediato inferior: Supervisor de ventas.

Personal y puestos dependientes: 4 supervisores de ventas
1 supervisor de ventas
1 supervisor de refrigeración y mantenimiento
1 supervisor de pedidos especiales
35 vendedores
8 suplentes de vendedor
35 choferes
70 ayudantes
1 secretaria

Objetivo: Lograr el mayor número de ventas al menor costo optimizando los recursos.

Actividades:

- No es buen negociador de contratos de exclusividades.
- Coordina y controla las ventas por supervisor y por rumbo.
- Deficiencia en el asesoramiento a los supervisores.
- Controla artículos publicitarios y promociones en apoyo a las ventas.
- No establece políticas de crédito.
- Planea y presenta estrategias empíricas para el incremento de las ventas.
- No analiza y no reestructura las rutas de reparto de acuerdo a las necesidades de servicio, el número de clientes y punto de equilibrio (costo-beneficio).
- Asiste a eventos de relaciones públicas.
- Organiza "Stands", eventos especiales o exposiciones para la promoción de productos.
- No tiene participación activa en juntas de ventas a nivel vendedor.
- Coordina la junta de ventas mensual en la agencia.
- No mantiene una adecuada relación con el gerente administrativo y con el coordinador administrativo.

- Mantiene una adecuada relación con el coordinador de ventas, con el jefe de personal, con el encargado de vacío y de lleno, de refrigeración automotriz, supervisores de venta y liquidador.
- No mantiene una relación adecuada con vendedores, choferes y ayudantes.
- Mantiene una adecuada relación con los clientes importantes, con los departamentos gubernamentales y los organizadores de eventos especiales.
- No coordina el calendario de cursos de capacitación y motivación y por lo tanto no mantiene estos en los más altos niveles.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Estado civil: Casado

Sexo: Masculino

Experiencia laboral: Dentro del área de ventas y del ramo de venta de Cerveza tiene 5 años a partir de ocupar el actual puesto.

Sin experiencia en investigación de operaciones de los competidores directos e indirectos.

Sin experiencia relacionada con estudios de mercados, 10 años dentro del área de informática en la rama automotriz.

Escolaridad mínima: Profesor de educación física.

Actitud:

- Es agresivo para la venta y logro de objetivos.
- Es creativo.
- Es positivo.
- No tiene temperamento equilibrado.
- No tiene buen carácter.
- Tiene orientación al trabajo y criterio.
- No es constante.
- No es tenaz.
- No es amistoso.
- No es analítico ni buen administrador de los recursos de la empresa.
- Tiene interés en capacitar a la gente a su cargo aunque no lo lleva acabo.

Imagén:

- Es honesto.
- Tiene objetivos reales.
- Tiene presencia personal.
- No es puntual.

- Es pulero.
- Es respetuoso.
- Es amable.
- Es seguro de si mismo.
- No es líder.

Principios:

- Es responsable.
- Tiene palabra.
- Es integro.
- Es honesto.
- Tiene tiempo.
- Es disciplinado.
- Es servicial.
- Es equilibrado.
- No tiene principio de calidad y excelencia.

Herramientas y equipo necesario:

- Computadora.
- Impresora.

- Escritorio gerencial.
- Librero.
- Silla ejecutiva.
- 2 sillas para visitas.
- Sala para visitas.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

- Estructuración y desempeño del área de ventas deficiente.
- Conocimientos en informática.
- Conocimientos en sistemas y organización deficientes.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Supervisor de ventas.

Lugar de ubicación: Oficinas de la agencia.

Dependencia jerárquica: Gerencia de ventas.

Puesto inmediato superior: Gerente de ventas.

Puesto inmediato inferior: Vendedor.

Puestos dependientes y personal: 9 vendedores
9 choferes
18 ayudantes

Objetivo: Hacer que los objetivos de trabajo se cumplan buscando eficientizar al máximo los recursos humanos y materiales.

Actividades:

- No entrena constantemente a sus vendedores para que éstos puedan desarrollarse sin problemas.
- No evalúa el desarrollo de su trabajo constantemente para crecer cada día en el área, al igual que sus vendedores.
- No negocia el buen desarrollo de sus vendedores para disminuir el ausentismo.
- Evalúa el trabajo de sus vendedores a través de lo que el propio vendedor logra.

- Asigna el trabajo a sus vendedores en función de las necesidades del mercado.
- No asigna el trabajo a sus vendedores en función de su capacidad.
- No delega trabajos y responsabilidades a aquellos que están bajo su supervisión.
- Define metas y objetivos al igual que los estándares y expectativas, para aquellas personas que supervisa.
- No da seguimiento al trabajo asignado.
- No da retroalimentación positiva a los vendedores, compañeros supervisores y a sus superiores para que éstos estén involucrados en lo que sucede con su área.
- Confronta y aconseja a su personal cuando el trabajo no cumple con los estándares establecidos.
- Se orienta hacia la productividad.
- No coopera con otros procedimientos para incrementar la productividad y se cierra al establecimiento de nuevas ideas que mejoren su área.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Estado civil: Casado.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Tienen varios años en el ramo de las ventas.

Escolaridad mínima: Preparatoria terminada.

Actitud:

- No son líderes.
- Son carismáticos.
- Son entusiastas.

Principios:

- Son responsables.
- No son puntuales.
- Son honrados.
- Son leales a la empresa.

Herramientas y equipo necesario:

- Camioneta.
- Escritorio.
- Silla.
- 1 silla para visita.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

Técnicos: Tienen habilidad para usar los conocimientos que se adquieren con la experiencia.

Humanos: Tienen la habilidad para trabajar con personas.

Conceptuales: Sus conocimientos conceptuales son deficientes.

Las técnicas utilizadas no se aplican correctamente.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Vendedor.

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Gerencia de ventas
Supervisión de ventas

Puesto inmediato superior: Supervisor de venta.

Puesto inmediato inferior: Chofer.

Puestos dependientes y personal: 1 chofer
2 ayudantes

Objetivo: Tener el mayor porcentaje de mercado en su ruta.

Actividades:

- Realiza la labor administrativa de las áreas de liquidaciones, almacenes, mantenimiento automotriz y mantenimiento de refrigeración.
- Organiza y atiende la ruta que le corresponde.
- No sabe rebatir las objeciones del cliente.
- Brinda servicio.
- No proporciona imagen a Grupo Modelo mediante su presencia.
- El promotorio en los puntos de venta es deficiente.

- No identifica las necesidades del cliente.
- Realiza la prospección de clientes.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Edad: 20 a 39 años.

Estado civil: Casado.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: Han sido preparados como Vendedor Modelo suplente de ruta y tienen una experiencia entre 10 y 19 años en ventas.

Escolaridad: Secundaria terminada.

Sin antecedentes penales.

Tiene licencia de chofer de primera.

Principios:

- Son honestos.
- Son responsables.
- Son leales.
- Son veraces.
- Son puntuales.

Personalidad:

- Presentación regular.
- Limpios.
- Rasurados.
- La mayoría requiere del corte de cabello.
- No son autosuficientes.
- No son agresivos ante las situaciones de venta.

Habilidades:

- No tienen suficiente facilidad de palabra, poco extrovertidos.
- Hábiles en el manejo de números.
- Tienen sentido común.
- Tienen sentido de servicio.
- No tienen interés por su desarrollo personal.
- Dominan sus actividades.

Restricciones:

- Cumplen con las restricciones establecidas.

Herramientas y equipo necesario:

Tienen y utilizan todas las herramientas y equipo necesario.

Conocimiento para desempeñar el puesto:

- Tienen conocimiento del producto.
- Sobre organización, atención a la ruta, servicio y labor de venta sus conocimientos son deficientes.
- Sobre aspectos de muebles y refrigeración su conocimiento es inoperable.

DESCRIPCION DE PUESTOS

Título: Chofer

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Supervisor de venta
Vendedor

Puesto inmediato superior: Vendedor.

Puesto inmediato inferior: Ayudante.

Personal y puestos dependientes: Ayudante.

Objetivo: Transportar el producto (Cerveza) sin ningún riesgo de accidente y dándole el máximo cuidado a la unidad que se la asigna.

Actividades:

- No realiza la adecuada revisión mecánica y eléctrica de su unidad.
- Mantiene limpia la unidad a su cargo.
- No da atención al funcionamiento mecánico/eléctrico de su unidad en ruta.
- Verifica la cantidad y acomodo de carga, durante y al término del recorrido del rumbo.
- Auxilia cuando sea necesario a cargar y descargar el producto.

- Auxilia a la carga y descarga del envase vacío.
- No revisa la labor administrativa del área de mantenimiento automotriz en casos de fallas mecánicas.
- No realiza el procedimiento fijado por la aseguradora en caso de accidentes.
- No proporciona imagen a Grupo Modelo mediante su presencia.

REQUERIMIENTOS GENERALES

Generales:

Edad: 20 a 49 años.

Sexo: Masculino.

Experiencia laboral: 4 años de experiencia

Escolaridad: Primaria terminada y secundaria trunca.

No tiene antecedentes penales.

Cuenta con licencia de chofer.

Principios:

- Es honrado.
- Tiene disponibilidad.
- No es formal.
- No es puntual.

Personalidad:

- Presentación regular.
- Sabe acatar ordenes.
- Es responsable.
- No es lo suficientemente cuidadoso de su unidad.

Habilidades:

- Tiene destreza en el manejo de su unidad.
- No es lo suficientemente precavido en maniobras de tránsito.
- No tiene interés en su desarrollo personal.
- Tiene sentido de servicio.
- No trabaja en equipo.

Restricciones:

No cumple las restricciones establecidas para su puesto.

Herramientas y equipo necesario:

Cuentan con las herramientas y equipo necesario para el desarrollo de sus actividades.

Conocimiento para desempeñar el puesto:

- Sabe conducir camión, trailer y/o camioneta.
- Los conocimientos sobre el funcionamiento de su unidad y las partes importantes a revisar para evitar o reparar fallas mecánicas no están actualizados.

Medidas de seguridad:

No lleva a cabo las reglas de manejo que debe tener en mente para evitar contratiempos y accidentes.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: Ayudante

Lugar de ubicación: Ruta de venta.

Dependencia jerárquica: Vendedores
Choferes

Puesto inmediato superior: Chofer.

Puesto inmediato inferior: No hay.

Personal y puestos dependientes: No hay.

Objetivo: Manejar el producto y el envase sin ningún riesgo de accidente dándole el mejor servicio al cliente.

Actividades:

- Carga y descarga de cajas al camión de la manera estipulada.
- Carga y descarga de cajas a tarimas en la bodega de la agencia.
- Selecciona el envase.
- Acomoda el producto en las bodegas de los clientes. Rota el producto.
- No realiza el promotoreo al cliente.
- Da servicio sin base en técnicas al cliente.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Generales:

Edad: 20 a 34 años.

Sexo: Masculino

Escolaridad: Primaria y secundaria terminada.

No tiene antecedentes penales.

Experiencia laboral: No necesaria.

Físicamente apto para desarrollar labores pesadas.

Principios:

- No es honrado.
- Tiene disponibilidad.
- No es formal.
- No es puntual.

Personalidad:

- No tiene buena presentación.
- Sabe acatar ordenes.
- Es cuidadoso.

Habilidades:

- Tiene habilidad para el manejo de vacío y lleno.
- Tiene habilidad para cargar y descargar las unidades.
- No tiene interés por su desarrollo personal.
- Tiene sentido de servicio.
- Domina sus actividades.

Restricciones:

No cumple con las restricciones planteadas por la agencia.

Herramientas y equipo necesario:

Cuenta con la herramientas y equipo necesario para el desarrollo de sus actividades.

Conocimientos para desempeñar el puesto:

Cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades.

Medidas de seguridad:

Cumple con las medidas de seguridad implementadas para el desarrollo de sus actividades.

4.5.5 INFORME DE DETECCION DE NECESIDADES

El análisis comparativo de la situación idónea contra la situación real de cada puesto involucrado es la base del siguiente informe de detección de necesidades.

GERENTE DE VENTAS

Observamos que su objetivo no abarca las necesidades reales del mercado ni la importancia del desarrollo personal de ventas en las funciones que realizan.

Las deficiencias conceptuales y técnicas observadas en el desarrollo de sus actividades se deben a la preparación académica con que cuenta el gerente de ventas.

SUPERVISOR

El desarrollo de las actividades del supervisor tiene deficiencias en cuanto a comunicación con sus subordinados, planeación y organización de su trabajo, carece de conocimientos conceptuales e impone resistencia al cambio.

VENDEDOR

Para realizar su labor, el vendedor no maneja técnicas de venta específicas y la relación con su equipo de trabajo no es la adecuada.

CHOFER

El buen desarrollo de sus actividades se ve afectado debido a que carece de conocimientos acerca del sistema mecánico y eléctrico de las unidades, además de que hay deterioros en la comunicación con su equipo de trabajo.

AYUDANTE

Carece de técnicas para brindar el adecuado servicio al cliente y desconoce la importancia que tiene el desarrollo de sus actividades para el beneficio de la agencia.

4.6 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS

El programa está estructurado para dar atención por niveles y en forma apegada a las necesidades de capacitación de la Agencia periferia La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V, convirtiéndose así en un vehículo de actualización de conocimientos para quienes colaboran en ella.

4.6.1 OBJETIVOS GENERALES

- * Proporcionar los conocimientos necesarios a la fuerza de ventas para mejorar el desempeño de sus funciones dentro del mercado de la Agencia Periferia La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V.
- * Fomentar la integración entre el personal asistente a través de la interacción que se genera en los cursos.

4.6.2 DESARROLLO DE TEMAS BASICOS PARA EL GERENTE.

OBJETIVO: Proporcionar la información actualizada necesaria para mejorar el desarrollo de sus funciones.

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA.

El programa está diseñado para que el asistente adquiera conocimiento y desarrolle habilidades que le permitan influir positivamente en su grupo, orientándolo hacia el logro de los objetivos de su Agencia.

DURACION DEL PROGRAMA.

El programa tiene una duración de 84 horas de trabajo y está diseñado para ser impartido en sesiones de tres horas a la semana.

TECNICAS DE INSTRUCCIÓN.

Las técnicas utilizadas en el programa son eminentemente activas para asegurar el proceso de aprendizaje. Estas son: estudio de experiencias y conferencia – discusión, seminarios, diplomados.

TECNICA DIDACTICA

Se entregará por escrito la información más relevante del curso, así como los cuestionarios de autodiagnóstico y evaluación.

CONTENIDO:

I. Administración básica y/o media Orientada a la industria cervecera	Tiempo/Hrs
Planeación.	2 Hrs
Organización.	2 Hrs
Integración.	2 Hrs
Dirección.	2 Hrs
Control.	2 Hrs
II. Planeación estratégica	Tiempo/Hrs
Estrategias.	3 Hrs
Diseño de objetivo.	3 Hrs
III. Análisis y diseño de procesos	Tiempo/Hrs
Introducción a la teoría de sistemas.	4 Hrs
Manejo de flujogramas.	4 Hrs
Rediseño de procesos.	4 Hrs

IV. Consultoría de procesos

Tiempo/Hrs

Dar información.	2 Hrs
Asesoría basada en procesos.	2 Hrs
Documentar resultados.	2 Hrs

V. Análisis de problemas y toma de decisiones

Tiempo/Hrs

Análisis de desviaciones.	4 Hrs
Análisis de causas.	4 Hrs
Diseño de objetivos.	2 Hrs
Generación de alternativas.	2 Hrs
Análisis de riesgos.	2 Hrs

VI. Diseño de rutas

Tiempo/Hrs

Ruta crítica.	5 Hrs
---------------	-------

VII. Análisis de costos

Tiempo/Hrs

Costos I	4 Hrs
Costos II	4 Hrs

VIII. Calidad de servicio

Tiempo/Hrs

Introducción a la calidad.

2 Hrs

Atención al cliente.

2 Hrs

Manejo de conflictos interpersonales

2 Hrs

IX. Técnicas de negociación

Tiempo/Hrs

Método ganar – ganar.

4 Hrs

X. Relaciones publicas

Tiempo/Hrs

Publicidad y promoción.

4 Hrs

Manejo de conflictos.

4 Hrs

XI. Conducción de juntas y técnicas de presentación

Tiempo/Hrs

Proceso de una junta

2 Hrs

Herramientas de conducción

3 Hrs

4.6.3 DESARROLLO DE TEMAS BASICOS PARA SUPERVISORES

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes conocimientos necesarios para mejorar el desarrollo de sus funciones.

CARACTERITICAS DEL PROGRAMA

Las características del programa permiten que el participante conozca las técnicas administrativas. El ambiente que se crea en este curso permite que se establezca un intercambio de ideas y experiencias que enriquece y motiva a los participantes.

DURACION DEL PROGRAMA.

El programa tiene una duración de 60 horas de trabajo y está diseñado para ser impartido en sesiones de 3 horas por semana.

TECNICAS DE INSTRUCCIÓN.

Las técnicas que se utilizan en cada módulo son técnicas activas, ellas son: discusiones de grupos, estudio de casos, conferencias, simulaciones y dinámicas de grupos.

TECNICA DIDACTICA

Se hará entrega de material escrito que contenga la información completa sobre los temas tratados en el curso.

CONTENIDO:

I. Manuales del supervisor Modelo	Tiempo/Hrs
Interpretación del manual.	6 Hrs
II. Administración básica	Tiempo/Hrs
Planeación.	2 Hrs
Organización.	2 Hrs
Dirección.	2 Hrs
Integración.	2 Hrs
Control.	2 Hrs
III. Técnicas específicas de ventas	Tiempo/Hrs
Ventas al menudeo.	2 Hrs
Proceso de venta en la industria cervecera.	2 Hrs
IV. Calidad de servicio	Tiempo/Hrs
Introducción a la calidad.	2 Hrs
Atención al cliente.	2 Hrs

Manejo de conflictos interpersonales.	2 Hrs
V. Diseño de procesos	Tiempo/Hrs
Introducción a la teoría de sistemas.	2 Hrs
Manejo de flujogramas.	2 Hrs
Rediseño de procesos.	2 Hrs
VI. Administración del tiempo	Tiempo/Hrs
Manejo efectivo del tiempo.	2 Hrs
Quita tiempos y su solución.	2 Hrs
Manejo efectivo de agenda.	2 Hrs
VII. Toma de decisiones	Tiempo/Hrs
Diseño de objetivos.	2 Hrs
Generación de alternativas.	2 Hrs
Manejo de riesgos.	2 Hrs
VIII. Técnicas de instrucción	Tiempo/Hrs
Motivación.	2 Hrs
Dar información.	2 Hrs

Retroalimentación. 2 Hrs

IX. Conducción de juntas

Tiempo/Hrs

Proceso de una junta. 2 Hrs

Tipos de juntas. 2 Hrs

Herramientas de conducción. 2 Hrs

X. Comunicación interpersonal

Tiempo/Hrs

Proceso de comunicación. 1 Hr

Barreras en la comunicación. 1 Hr

Cómo romper barreras en la comunicación. 2 Hrs

4.6.4 DESARROLLO DE TEMAS BASICOS PARA VENDEDORES

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes información actualizada sobre las ventas que ayuden al mejoramiento del desarrollo de sus funciones.

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA

Las características del programa permiten que el participante vaya conociendo las técnicas modernas de venta desde la prospección hasta las labores de soporte administrativo. El ambiente que se crea en los cursos permite que se establezca un intercambio de ideas y experiencias que enriquece a los participantes.

DURACION DEL PROGRAMA.

El curso tiene una duración de 36 horas de trabajo y esta diseñado para ser impartido en sesiones de 2 horas por semana.

TECNICAS DE INSTRUCCIÓN.

Las técnicas que se utilizan en cada módulo son técnicas activas, estas son: Discusiones de grupos, estudio de casos, conferencias y simulaciones.

TECNICA DIDACTICA

Se hará entrega de material escrito que contenga la información completa y de los cuestionarios de autodiagnóstico sobre los temas tratados durante el curso.

CONTENIDO.

I. Manual del vendedor Modelo	Tiempo/Hrs
Interpretación del manual	6 Hrs
II. Técnicas de venta.	Tiempo/Hrs
Prospección.	2 Hrs
Documentación.	2 Hrs
Conocimiento del producto.	1 Hr
Dar información.	1 Hr
Cierre de venta	2 Hrs
Manejo de objeciones	2 Hrs
III. Servicio al cliente	Tiempo/Hrs
Servicio eficiente.	2 Hrs
Atención a quejas.	2 Hrs
IV. Manejo de documentos administrativos	Tiempo/Hrs
Llenado de formatos.	2 Hrs

V. Trabajo en equipo

Tiempo/Hrs

Importancia del trabajo en equipo.

2 Hrs

Características de equipos eficientes

2 Hrs

VI. Manejo de conflictos

Tiempo/Hrs

Análisis de problemas interpersonales.

2 Hrs

Definición de causas de conflicto.

2 Hrs

Manejo de acertividad.

2 Hrs

VII. Prácticas efectivas de manejo de efectivo

Tiempo/Hrs

Prevención de robos.

2 Hrs

Normas de seguridad.

2 Hrs

4.6.5 DESARROLLO DE TEMAS BASICOS PARA CHOFERES

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes información y conocimientos para desarrollar adecuadamente sus funciones.

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA.

El programa esta diseñado para que los asistentes adquieran conocimientos y que les permitan mejorar los resultados de su trabajo.

DURACION DEL PROGRAMA.

El programa tiene una duración de 32 horas de trabajo y esta diseñado para ser impartido en sesiones de 2 horas por semana.

TECNICAS DE INSTRUCCIÓN

Las técnicas utilizadas en estos módulos son vivenciales y activas, estas son: discusiones en pequeños grupos, conferencia – discusión y simulaciones.

TECNICA DIDACTICA

Se entregaran apuntes que contengan la información manejada en las sesiones de trabajo. Estos apuntes junto con los cuestionarios de autodiagnóstico, se proporcionarán en el desarrollo del programa.

CONTENIDO:

I. Manual del chofer Modelo

Interpretación del manual.

Tiempo/Hrs

6 Hrs

II. Manejo defensivo	Tiempo/Hrs
Reglamento de tránsito.	2 Hrs
Cortesía al volante.	1 Hr
Prevención al volante.	1 Hr
III. Mecánica de emergencia	Tiempo/Hrs
Sistema eléctrico.	2 Hrs
Motor.	2 Hrs
Sistema de frenos.	2 Hrs
Acciones de casos específicos.	2 Hrs
IV. Mantenimiento preventivo a unidades	Tiempo/Hrs
Definición de posibles problemas.	1 Hr
Definición de causas probables.	1 Hr
Definición de acciones preventivas.	1 Hr
Definición de acciones contingentes.	1 Hr
V. Servicio al cliente	Tiempo/Hrs
Servicio eficiente.	2 Hrs

Atención a quejas.	1 Hr
VI. Trabajo en equipo	Tiempo/Hrs
Importancia del trabajo en equipo.	2 Hrs
Características de equipos eficientes.	2 Hrs
VII. Técnicas de instrucción	Tiempo/Hrs
Motivación.	1 Hr
Dar información.	1 Hr
Retroalimentación.	1 Hr

4.6.6 DESARROLLO DE TEMAS BASICOS PARA AYUDANTES.

OBJETIVO: Proporcionar a los participantes información y conocimientos para desempeñar adecuadamente sus funciones.

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA.

La estructura del programa permite la identificación e integración de los participantes en un grupo, proporcionando la oportunidad de discutir las ideas propias en relación con problemas comunes del ayudante, obteniendo enfoques distintos para la resolución de los mismos.

DURACION DEL PROGRAMA.

El programa tiene una duración de 24 horas y esta diseñado para que se imparta en sesiones de 2 horas por semana.

TECNICAS DE INSTRUCCION.

Las técnicas utilizadas en estos módulos son vivenciales y activas, discusión, trabajo en pequeños grupos, dramatizaciones y simulaciones.

TECNICA DIDACTICA.

Se entregarán apuntes que contengan la información manejada en las sesiones de trabajo. Estos apuntes, junto con los cuestionarios de autodiagnóstico, se proporcionarán en el desarrollo del programa.

CONTENIDO:

I. Técnicas efectivas de estiba.	Tiempo/Hrs.
Prácticas seguras de acomodo.	1 ½ Hr
Prácticas efectivas de carga y descarga.	1 ½ Hr
Prevención de accidentes.	1 Hr
Ley del menor esfuerzo	1 Hr
II. Técnicas de apoyo en ventas.	Tiempo/Hrs.
Proceso de venta.	4 Hrs
Comunicación dirigida.	2 Hrs
Orden y limpieza.	1 Hr
III. Servicio al cliente.	Tiempo/Hrs.
Servicio eficiente.	2 Hrs
Atención a quejas.	2 Hrs
IV. Trabajo en equipo.	Tiempo/Hrs.
Importancia del trabajo en equipo.	2 Hrs
Características de equipos eficientes.	2 Hrs

V. Comunicación interpersonal.

Tiempo/Hrs.

Proceso de comunicación.

1 Hr

Barreras en la comunicación.

1 Hr

Cómo romper barreras en la comunicación.

2 Hrs

4.6.7 DESARROLLO DE TEMAS PARA LA FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

OBJETIVO: Proporcionar la información adecuada y llevar a cabo las prácticas necesarias para desarrollar las habilidades para capacitar al personal que le sea asignado.

CARACTERISTICAS DEL PROGRAMA

El diseño del programa es eminentemente activo, ya que permite que los participantes practiquen sus habilidades en la capacitación de personal, de tal manera que las experiencias adquiridas a través de las prácticas, permitan optimizar el aprendizaje de los participantes que les sean asignados.

DURACION DEL PROGRAMA.

El programa tiene una duración de 24 horas y está diseñado para ser impartido en sesiones de 2 horas diarias.

TECNICAS DE INSTRUCCION.

Las técnicas utilizadas son activas, estas son: conferencias, simulaciones, prácticas estructuradas, discusiones en grupo y mesas redondas.

TECNICA DIDACTICA

Se hará entrega de material previo antes del curso y del material escrito que contenga la información completa sobre cada uno de los temas tratados en cada sesión.

CONTENIDO:

I. El proceso de enseñanza sistemática	Tiempo/Hrs
Motivación.	1 Hr
Dar información.	1 Hr
Probar comprensión.	1 Hr
Facilitar la práctica.	1 Hr
Retroalimentación.	1 Hr
Facilitar la aplicación.	1 Hr
II. Técnicas de presentación	Tiempo/Hrs
Manejo de grupos.	2 Hrs
Diseño y uso de materiales audiovisuales.	2 Hrs
III. Desarrollo de guías de instrucción	Tiempo/Hrs
Análisis y diseño de tiempos, temas, objetivos y actividades de instrucción.	2 Hrs

IV. Desarrollo de material didáctico	Tiempo/Hrs
Diseño y uso de material escrito, gráfico audiovisual	2 Hrs
V. Desarrollo de apoyos didácticos	Tiempo/Hrs
Diseño y uso de proyectores, rotafolio y computadora.	2 Hrs
VI. Diseño de instrumentos de evaluación	Tiempo/Hrs
Elaboración y uso de exámenes.	2 Hrs
Elaboración y uso de test de reacción.	2 Hrs
Elaboración y uso de pruebas de comprensión.	2 Hrs
Elaboración y uso de seguimiento.	2 Hrs

4.6.8 PERFIL PARA SELECCIÓN DE INSTRUCTORES.

CARACTERISTICAS PARA EL ASPIRANTE A INSTRUCTOR

- Que este dispuesto a realizar el trabajo.
- Que tenga tiempo necesario o que se lo faciliten.
- Que reciba apoyo de la organización en su trabajo como instructor.
- Capacidad conceptual.
- Habilidad para comunicarse (Escuchar, hablar , escribir).
- Con potencial de desarrollo en la organización (Proyección).
- Pragmático (Orientado al logro de resultados).
- Entusiasta (Mentalidad de ganador).
- Sencillez en su trato (Modestia).
- Adaptable a tratar con diferentes niveles empresariales.
- Que tenga la confianza de los niveles superiores.
- Que sea aceptado como persona por aquellos a quienes entrenara.
- Que cuente con buena salud.
- Que vea esta tarea como parte de su desarrollo.
- Que le tenga aprecio a la empresa y a su trabajo.
- Dinámico.

- Ambicioso (No conformista).
- Que tenga conocimiento de la operación y funciones de la empresa.
- Con dotes de liderazgo.

OBSERVACIONES:

Debido a las necesidades especiales que muestra la Agencia Periferia La Corona en San Cristóbal, S.A. de C.V., se sugiere considerar lo siguiente para apoyar los esfuerzos de capacitación.

A) Que el entrenamiento de Choferes, Vendedores y Ayudantes sea impartido por personal de la propia Agencia, para lo cual hay que considerar los siguientes puntos:

- 1.- Selección de instructores.
- 2.- Curso intensivo de formación de instructores internos.
- 3.- Desarrollo de guías de trabajo y material para los participantes.

Lo ideal, es usar la técnica de tres por tres, lo cual significa que la Agencia entrene a tres instructores los cuales a su vez estarían capacitados para poder conducir tres diferentes cursos.

B) Que el desarrollo de los supervisores, el gerente, y los instructores internos, sea impartido por profesionales externos, esto permitiría garantizar la calidad de la instrucción y así se podría contar con personal asesor para la correcta implementación del programa.

4.6.9 CALENDARIZACIÓN

La calendarización del presente programa de capacitación se basa, en las consideraciones sugeridas por nuestra parte:

- A) Los miércoles que son días de descanso no se utilizarán para dar capacitación.
- B) Se respetarán los días festivos estipulados en el contrato colectivo de trabajo de la agencia.
- C) Para cubrir la capacitación de vendedores, choferes y ayudantes, se contemplarán dos horarios, siendo:

DE 16:00 a 18:00 pm y,
DE 18:00 a 20:00 pm.

- D) En base a los temas que se impartirán a cada puesto las horas sugeridas son:

HORAS SUGERIDAS PARA LA CAPACITACION DE CADA PUESTO	HORAS
Curso para Formación de Instructores	24 HRS
Curso para Ayudantes	24 HRS
Curso para Vendedores	36 HRS
Curso para Choferes	32 HRS
Curso para Supervisores	60 HRS
Curso para Gerente	84 HRS

Y en las condiciones dadas por el Gerente de Ventas de la Agencia:

- E) Quedarán fuera de consideración los días de carga excesiva de trabajo, que son: Jueves, Viernes, Sábado y Domingo. Con excepción del gerente.
- F) Los horarios de capacitación para vendedores, choferes y ayudantes deberá ser al término de su jornada laboral.
- G) Los horarios de capacitación para supervisores y para el gerente deberá ser por las mañanas.

DIAS

ENERO

	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1			Entrevistas para instructores	Entrevistas para instructores
2			Entrevistas para instructores	Selección
3				
4	Desarrollo de temas para supervisores			
5				
6				
7				
8				
9		Desarrollo de temas gerenciales		
10				
11	Desarrollo de temas para supervisores		Formación de instructores	Formación de instructores
12				
13				
14				
15				
16		Desarrollo de temas gerenciales		
17				
18	Desarrollo de temas para supervisores		Formación de instructores	Formación de instructores
19				
20				
21				
22				
23		Desarrollo de temas gerenciales		
24				
25	Desarrollo de temas para supervisores		Formación de instructores	Formación de instructores
26				
27				
28				
29				
30		Desarrollo de temas gerenciales		
31				

DIAS**FEBRERO**

	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1	Desarrollo de temas para supervisores			
2			Formación de instructores	Formación de instructores
3				
4				
5				
6		Desarrollo de temas gerenciales		
7				
8	Desarrollo de temas para supervisores		Formación de instructores	Formación de instructores
9				
10				
11				
12				
13		Desarrollo de temas gerenciales		
14				
15	Desarrollo de temas para supervisores		Formación de instructores	Formación de instructores
16				
17				
18				
19				
20		Desarrollo de temas gerenciales		
21				
22	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
23			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
24				
25				
26				
27		Desarrollo de temas gerenciales		
28				

DIAS	MARZO			
	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
2			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
3				
4				
5				
6		Desarrollo de temas gerenciales		
7				
8	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
9			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
10				
11				
12				
13		Desarrollo de temas gerenciales		
14				
15	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
16			Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para choferes
17				
18				
19				
20		Desarrollo de temas gerenciales		
21				
22	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
23			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
24				
25				
26				
27		Desarrollo de temas gerenciales		
28				
29	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
30			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
31				

ABRIL

DIAS	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1				
2				
3		Desarrollo de temas gerenciales		
4				
5	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
6			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
7				
8				
9				
10		Desarrollo de temas gerenciales		
11				
12	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
13			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
14				
15				
16				
17		Desarrollo de temas gerenciales		
18				
19	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
20			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
21				
22				
23				
24		Desarrollo de temas gerenciales		
25				
26	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
27			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
28				
29				
30				

MAYO

DIAS	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1		Desarrollo de temas gerenciales		
2			Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
3	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
4				
5				
6				
7				
8		Desarrollo de temas gerenciales		
9				
10	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
11			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
12				
13				
14				
15		Desarrollo de temas gerenciales		
16				
17	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
18			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
19				
20				
21				
22		Desarrollo de temas gerenciales		
23				
24	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
25			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
26				
27				
28				
29		Desarrollo de temas gerenciales		
30				
31	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores

JUNIO

DIAS	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
2				
3				
4				
5		Desarrollo de temas gerenciales		
6				
7	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
8			Desarrollo de temas para choferes	Desarrollo de temas para choferes
9				
10				
11				
12		Desarrollo de temas gerenciales		
13				
14	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
15			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
16				
17				
18				
19		Desarrollo de temas gerenciales		
20				
21	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para vendedores	Desarrollo de temas para vendedores
22			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
23				
24				
25				
26		Desarrollo de temas gerenciales		
27				
28	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
29			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
30				

DIAS

JULIO

	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1				
2				
3		Desarrollo de temas gerenciales		
4				
5	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
6			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
7				
8				
9				
10		Desarrollo de temas gerenciales		
11				
12	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
13			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
14				
15				
16				
17		Desarrollo de temas gerenciales		
18				
19	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
20			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
21				
22				
23				
24				
25				
26	Desarrollo de temas para supervisores		Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
27			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
28				
29				
30				
31				

DIAS

AGOSTO

	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1				
2			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
3			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
4				
5				
6				
7				
8				
9			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
10			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
11				
12				
13				
14				
15				
16			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
17			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
18				
19				
20				
21				
22				
23			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
24			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
25				
26				
27				
28				
29				
30			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
31			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes

DIAS**SEPTIEMBRE**

	8:00 A 10:00 A.M	8:00 A 11:00 A.M	16:00 A 18:00 P.M	18:00 A 20:00 PM
1				
2				
3				
4				
5				
6			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
7			Desarrollo de temas para ayudantes	Desarrollo de temas para ayudantes
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación realizada para la presente tesis nos permitió reafirmar la importancia que por naturaleza posee la capacitación en las empresas sin importar el tamaño o giro de la misma.

Dada la organización en las empresas, la capacitación debe ser especializada para cada una de sus áreas llegando así al logro de objetivos específicos y contribuyendo al logro de objetivos generales de la empresa.

El área de ventas adquiere una especial atención ya que el personal que la forma es la conexión directa entre la empresa y el consumidor.

Grupo Modelo otorga la capacitación de manera general a todas las distribuidoras que lo integran. Esto resulta ambiguo e inapropiado para la agencia periferia La Corona en San Cristóbal, S.A de C.V. debido a que dicha capacitación no está basada en sus necesidades propias y reales.

Para la realización del caso práctico nos dimos a la tarea de investigar sus necesidades reales de capacitación y proponer en base a estas un programa de capacitación a la fuerza de ventas que permita desarrollar las habilidades y conocimientos de cada una de las personas que la integran.

Creemos firmemente que con la implementación de este programa la Agencia Distribuidora contará con una fuerza de ventas preparada para enfrentar las condiciones que el mercado le presente así como también servir de base para la realización y ejecución de programas posteriores en beneficio del crecimiento propio de la agencia.

CATALAGO DE CURSOS

MODULO:-----

DURACIÓN EN HORAS:-----

DIRIGIDO A:-----

OBJETIVO DE APRENDIZAJE CLAVE:

DESCOMPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

OBJETIVO	TEMAS Y SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TECNICAS DE ENSEÑANZA	APOYO DIDACTICO	INSTRUMENTOS DE EVALUACION	TIEMPO

CATALOGO DE CURSOS

NOMBRE DE LA EMPRESA
(CATALOGO DE CURSOS)

NOMBRE DEL CURSO:

CLAVE:

OBJETIVO GENERICO

CONTENIDO TEMATICO

OBSERVACIONES

LISTADO DE VERIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA		
LISTA DE VERIFICACION DE CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION		
TIPO DE EVENTO:		
ACTIVIDADES A REALIZAR	" X "	OBSERVACIONES
PLANEACION (ANTES DEL CURSO/EVENTO)		
ACTIVIDADES	" X "	OBSERVACIONES

FICHA DE INSCRIPCION A PROGRAMAS DE CAPACITACION

NOMBRE DEL CURSO:	
FECHA Y LUGAR DE IMPARTICION:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	
NOMBRE DEL PARTICIPANTE:	
No. DE REGISTRO:	RFC:
PUESTO:	
AREA EN LA QUE LABORA:	
NOMBRE Y CARGO DEL JEFE DEL AREA	
UBICACION FISICA:	
TELEFONO:	
HORARIO DE TRABAJO:	
FIRMA DEL SOLICITANTE	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO:

LISTA DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL CURSO:	
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	
NOMBRE DEL COORDINADOR:	
LUGAR DE IMPARTICION:	FECHA:
HORARIO:	HORAS/HOMBRE/CAPACITACION:

NOMBRE DEL PARTICIPANTE.	No. DE REGISTRO	RFC	DIAS					

Diploma de Capacitación

La Empresa, S.A de C.V

Otorga el presente diploma

A:

Por su participación en:

Con duración de ____ horas

Impartido por:

Area de Capacitación

Instructor

Constancia de Capacitación

La Empresa, SA. de C.V.

Lic. _____

PRESENTE

El área de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos le extiende la presente constancia por su participación en el curso

_____ con duración de _____ horas, e impartido del ___ al ___ de ___ de 199 _____

Esta constancia se otorga a petición del interesado para los fines que el crea convenientes.

ATENTAMENTE

Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

FORMATO DE EVALUACION DEL INSTRUCTOR

Nombre del curso/evento/conferencia:
Fecha de evaluación/ Día: Mes: Año:
Nombre del instructor (es):
Sede:
DEL INSTRUCTOR
Domino el tema que impartió
Preparo sus sesiones.
Fomento la participación del grupo.
Se comunico con claridad.
Inicio y concluyo puntualmente.
Superviso el trabajo en equipo.
Ilustro el tema con casos prácticos
Su desenvolvimiento en el grupo fue profesional.
Dio a conocer y alcanzo los objetivos de su curso.
Aclaro dudas
Promovió la integración del grupo

FORMATO DE EVALUACION DEL CURSO Y DEL GRUPO

DEL CURSO	
Se alcanzaron los objetivos	
El conocimiento adquirido es aplicable al puesto	
Los temas estudiados contienen un equilibrio teórico-práctico	
Los temas contemplaron una secuencia lógica	
Los ejercicios y juegos vivenciales fueron acordes con los Contenidos del curso	
Los materiales y manuales empleados fueron suficientes	
Los materiales del participante fueron nítidos	
DEL GRUPO	
Los participantes se mostraron interesados	
Compartieron sus conocimientos y experiencias	
Se integraron con la intención de alcanzar el objetivo educativo	
La comunicación fue dinámica entre los miembros	
La actitud del grupo fue positiva	
La actitud del grupo hacia el instructor y coordinadores fue cordial y de respeto	
La impresión general del grupo y del evento.	

**FORMATO DE EVALUACION DE LA COORDINACION Y OTROS SERVICIOS Y
APRECIACION GENERAL DEL CURSO/EVENTO**

DE LA COORDINACION Y OTROS SERVICIOS	
La calidad del trabajo del coordinador	
La actividad anterior al curso fue adecuada (promoción inscripciones, entrega de materiales, trámites)	
El aula fue adecuada y cómoda	
El servicio de cafetería fue completo y satisfactorio	
La iluminación del lugar fue suficiente	
El sonido fue de calidad	
La traducción simultánea (si hubo) fue útil	
La entrega de diplomas fue oportuna	

APRECIACION GENERAL DEL CURSO/EVENTO

1. Lo que más me gustó del curso/evento fue:
2. Lo que menos me gustó del curso fue:
3. Mis sugerencias tendientes a mejorar el curso son:
4. Me gustaría participar en los siguientes cursos de capacitación:

BIBLIOGRAFÍA POR TÍTULO

1.- ABC de la capacitación

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, México, 1993.

2.- Administración de programas de ventas

Benson P. Shapiro

Editorial Diana, México, 1981.

3.- Administración de ventas

Conceptos, prácticas y casos

Johnson Kurtz

Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

4.- Capacitación y desarrollo de personal

Alfonso Siliceo A.

Editorial Limusa, México, 1982.

5.- Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación

Reza Trosino Jesús Carlos

Editorial Panorama, México, 1995.

6.- Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones

Reza Trosino Jesús Carlos

Editorial Panorama, México, 1994.

7.- Dirección de Mercadotecnia

Análisis, planeación, implementación y control

Kotler Philip

Editorial Prentree Hall, México, 1993.

8.- Marketing mix

Conceptos, estrategias y aplicaciones

Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid, 1990.

9.- Mercadotecnia

Laura Fisher de la Vega

Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.

10.- Metodología de la investigación

Roberto Hernández Sampieri

Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

11.- Metodología de la investigación

Bibliografía, archivista y documento

Ernesto de la Torre Villar

Editorial Mc Graw Hill, México, 1981.

12.- Metodología de la investigación documental

Juan Alvarez Coral

Editorial Edamex, México, 1990.

BIBLIOGRAFÍA POR AUTOR

1.- Alvarez Coral, Juan

Metodología de la investigación documental

Editorial Edamex, México, 1990.

2.- De la Torre Villar, Ernesto

Metodología de la investigación

Bibliografía, archivista y documento

Editorial Mc Graw Hill, México, 1981.

3.- Ediciones Díaz Santos S.A., Madrid, 1990.

Marketing mix

Conceptos, estrategias y aplicaciones.

4.- Fisher de la vega, Laura

Mercadotecnia

Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.

5.- Hernández Sampieri Roberto

Metodología de la investigación

Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.

6.- Kotler, Philip

Dirección de Mercadotecnia

Análisis, planeación, implementación y control

Editorial Prentree Hall, México, 1993.

7.- Kurtz Jonhson

Administración de ventas

Conceptos, prácticas y casos

Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

8.- Reza Trosino, Jesús Carlos

ABC de la capacitación

Editorial Panorama, México, 1993.

9.- Reza Trosino, Jesús Carlos

Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación

Editorial Panorama, México, 1995.

10.- Reza Trosino, Jesús Carlos

Cómo diagnosticar necesidades de capacitación en las organizaciones

Editorial Panorama, México, 1994.

11.- Shapiro, Benson P.

Administración del programa de ventas

Editorial Diana, México, 1981.

12.- Siliceo A, Alfonso

Capacitación y desarrollo de personal

Editorial Limusa, México, 1982.