

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

**LA CAPACITACIÓN EN LA MEJORA DE COMPETENCIAS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA ALPURA. UNA
EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA.**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A
CARLOS GUEVARA BANEGAS**

ASESOR: LIC. ALEJANDRO ROJO USTARITZ

MEXICO, D.F. 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

A mis más de 60 años, el solo haber tenido la oportunidad de haber cursado la licenciatura de Pedagogía, en esta maravillosa institución, ha representado una experiencia que satisfizo por una parte, el ansia de obtener conocimientos de utilidad práctica para mi actividad profesional y por otra, el deseo de colaborar, transmitiendo mi experiencia laboral a otras personas, y que esto sirva para mejorar su calidad de vida en un entorno social tan problemático. Dicho sea de paso, esta experiencia universitaria ha abierto para mí un horizonte laboral nuevo, interesante, lleno de retos y que sin duda me mantendrá con espíritu joven y alegre.

Con esto mi primer agradecimiento será indudablemente a la Universidad Nacional Autónoma de México, que me aceptó como un estudiante más y que sigue demostrando a todos los mexicanos que sus puertas están abiertas siempre para aquellas personas que sincera y honestamente, quieran obtener una cultura que los haga más productivos para ellos mismos y su familia, la sociedad y finalmente a nuestro México, que tanto lo requiere.

¡Gracias UNAM!

En especial, tengo agradecer a mi esposa Laura por su comprensión que me sirvió para fortalecerme y haber podido sortear los obstáculos para llegar a la culminación de esta meta

A mis hijos, Laura, Lorena y Carlos que con su constante entusiasmo me animaron todo el tiempo a iniciar y concluir esta magnífica experiencia.

No podría haber tenido este resultado, ¡sin la ayuda sincera y constante de mis maestros!. Todos dedicados y empeñados en hacernos saber más. Sin embargo, con algunos tuve la oportunidad de ser su alumno por varios años en diversas materias y de ellos, guardaré siempre un recuerdo muy especial. Me sorprendió y estaré siempre agradecido por el interés tan profesional, que mostraron por mi desarrollo, A estas personas tan especiales para mí, mis maestros queridos, unas pocas palabras:

Tengo que agradecer profundamente, en forma póstuma, el empuje y la determinación que me inculcó la Lic. Patricia Fernández Hernández en mis primeros años de estancia en la facultad. Sin su apoyo, quizá no hubiese comprendido entonces la importancia que para mí futuro profesional, iba a tener esta educación. ¡Muchas gracias Paty!

A Martha Diana Bosco, mi agradecimiento por el interés y preocupación que en todo momento mostró por mi aprovechamiento. A pesar de su enorme responsabilidad como Jefa de la Dirección del Sistema Universidad Abierta . (SUA), siempre se dio tiempo para atenderme y ayudarme a ser más productiva mi estancia en la facultad. ¡Muchas gracias Maestra Bosco!

A Víctor Cabello Bonilla. Don Víctor, estoy seguro que mi pensamiento es compartido por muchos compañeros. Nos hizo disfrutar la estancia en la facultad. Sus cátedras siempre interesantes y amenas, provocaban nuestro interés y participación entusiasta. Fuera del aula, Víctor fue y es, un amigo para la vida. ¡Me siento muy afortunado por ello!

Mi agradecimiento también a Martha García Zárate y Alejandra Lafuente, por tan agradables momentos en sus cátedras y fuera de ellas en donde su profesionalismo y entusiasmo por ayudar fueron muy importantes para proseguir con alegría en las tareas universitarias.

Y especialmente al Lic. Alejandro Rojo que al ver que yo no concretaba mis estudios para desarrollar mi trabajo de titulación en un tiempo prudente, se ofreció para ayudarme a realizar esta tarea, Sin su intervención, guía y apoyo, quizá esto no se hubiese logrado. ¡Gracias Lic. Rojo!

Tengo que hacer mención de algunos compañeros que por su actuación, dedicación y empeño, infundieron en mí no solo el entusiasmo por participar en el “día con día” universitario, sino que con su ejemplo, me hicieron sentir una competencia sana por mejorar continuamente mi calidad de estudiante. Mi gratitud a Judith, Marta y Gloria.

Por último, me agradecimiento a la empresa ALPURA por medio del Sr. Jesús González, gerente de capacitación, por el haberme permitido usar una las actividades de capacitación que he realizado con su personal, como un informe académico de actividad profesional para obtener el título de Licenciado en Pedagogía.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

1.- CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: La pedagogía y la capacitación en la obtención de competencias laborales.	13
1.1. Educación y capacitación	13
1.2. La capacitación vehículo de aprendizaje	14
1.3. El aprendizaje	16
1.4. Los principios de la Pedagogía en la enseñanza diseñada para el aprendizaje, aplicada al hombre de todas edades	17
1.5. Proceso de instrucción-aprendizaje	18
1.6. El concepto de la capacitación	22
1.7. La capacitación como inversión	23
1.8. La capacitación y educación basadas en normas de Competencia.	24
1.9. ¿Qué es la competencia?	25
1.10. Antecedentes que justifican la capacitación basada en normas de Competencia y la actuación del Pedagogo.	26
1.11. Objetivos de la Capacitación y educación basada en normas de competencia.	28
1.12. Los objetivos de alcance social y los de aprendizaje para el Pedagogo en la capacitación y entrenamiento laboral basados en normas de competencia.(Apreciación personal)	29
1.13. El desempeño como interés central.	30
1.14. El Instructor y la capacitación por competencias.	31
1.15. Los recursos didácticos en la capacitación en cursos, seminarios	

talleres de trabajo35
2.- CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: LA EMPRESA “GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C .V.38	
2.1. Historia de la Empresa, características generales.39
2.2. Misión, visión y valores de la empresa.41
2.3. Sistema operativo.42
2.4. La responsabilidad de la capacitación en ALPURA43
5. Características generales de la capacitación en la empresa.44
3.- CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL DE CAPACITACIÓN REALIZADA EN “ALPURA”47	
3.1. Fases y Pasos seguidos para la asesoría en la comercialización48
3.2. Proceso de obtención de información para la elaboración del Diagnóstico.49
3.3. Conclusiones del trabajo en campo vendedores.52
3.4. La actuación del supervisor de Alpura en su actuación y responsabilidad de entrenar y capacitar a su personal continuamente.53
3.5. Conclusiones generales del procedimiento de Supervisión usado por el supervisor ALPURA. 55
3.6. Las pláticas con personal de supervisión como parte de la actividad de Diagnóstico del procedimiento de supervisión.57
3.6.1. Resultados de información general obtenidos de reuniones en depósitos.59

3.6.2. Herramientas de trabajo para realizar la supervisión en campo.	60
3.6.3 Técnicas para detectar áreas débiles y oportunidades de capacitación en campo	61
3.6.4 Sistema de control de contactos y seguimiento a la capacitación en campo.	61
3.7. Análisis de la información obtenida, diagnóstico, reporte general de resultados y recomendación final.	61
3.7.1. Reunión con miembros del departamento de capacitación y recomendación específica.	62
3.7.2. Resultados de la reunión.	63
3.8. El diseño e implementación de los planes de capacitación.	63
3.8.1. Modelo general de enseñanza a usar.	64
3.8.2. El plan de capacitación a Supervisores de: Procedimiento en campo para la supervisión de la actividad de comercialización de vendedores.	64
3.8.3. Descripción de la sesión-taller (carta descriptiva)	65
3.8.4. Estrategia o modelo de enseñanza.	66
3.8.5. Fase práctica- Consolidación de aprendizaje sobre el procedimiento de Supervisión y capacitación en campo a vendedores en la técnica de ventas. (Los “7 pasos”).	70
3.8.6. Herramienta de trabajo para el supervisor en su actividad en el campo para la mejora del desempeño del vendedor. “La hoja de supervisión en campo”.	71
3.8.7. El plan de capacitación a vendedores de: Procedimiento para la actuación ante el comercio en la actividad de venta;	

Los "7 pasos".71
3.8.8. Evaluación del seminario-Prueba.76
3.8.9 Práctica en campo para la consolidación del procedimiento ALPURA de la visita a clientes.78
4.- CAPÍTULO IV. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.79
4.1.- EVALUACIÓN Y VALORACIÓN PROFESIONAL79
4.2- RECOMENDACIONES83
5.- CONCLUSIONES87
6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS88
7.- ANEXOS89

INTRODUCCIÓN

En muchas de las empresas mexicanas, todavía se encuentra la situación de la falta de comprensión hacia una actividad de enseñanza laboral interna, en un formato permanente de entrenamiento y capacitación. Aunque en algunas empresas, especialmente las trasnacionales, la actividad se encuentra presente y bien desarrollada formando parte importante de los objetivos de la actividad de Recursos Humanos, en las nacionales, los dirigentes todavía no la entienden como importante y en general, no la incorporan como una necesidad, de grandes repercusiones en el desempeño general de los empleados y consecuentemente de la empresa. Estas últimas compañías están más preocupadas actuando en los pormenores del “día con día”, en un pensamiento y actividad a corto plazo sobreviviendo en sus respectivos mercados, que en prestar atención a una actividad de capacitación y entrenamiento permanente al personal basado en la mejora de competencias, que de haberla reconocido y utilizado anteriormente, podría haber servido como un vehículo formidable para el logro de los objetivos corporativos; su situación sería mucho más saludable en estos momentos.

Como un pequeño ejemplo de esta verdad, podemos constatar la forma de actuar de los departamentos de reclutamiento de personal de estas compañías observando el texto en sus anuncios en prensa para contratación de nuevo personal, en donde lo que manifiestan como el requisito principal para aceptar entrevistas sea: “Experiencia mínima x años.....”.

El no tener constituida corporativamente la capacitación y entrenamiento, les obliga a contratar “Experiencia”, cuando lo ideal sería contratar a personas que demuestran poseer talento e interés por aprender, para entonces enseñarle a

realizar el trabajo que la compañía requiere y con el procedimiento que ella quiera.

Sin embargo, esta realidad en las compañías, de no tener corporativamente un procedimiento para capacitar al personal, da oportunidad a personas con experiencia en las distintas actividades laborales, para en forma externa, asesorar, capacitar y entrenar al personal en la adquisición de las competencias laborales necesarias, lógicamente a un costo mucho mayor, sin la facilidad y continuidad que podría existir teniendo un proceso interno habilitado.

Como Pedagogos, ante esta situación de una necesidad en las empresas para contratar servicios externos de capacitación y entrenamiento a su personal, y estando en el caso de requerir de nosotros estos servicios, se abre una gran oportunidad de transmitir nuestro conocimiento a algunos miembros de la comunidad laboral para que sean capaces de aprender, de tomar decisiones y de adaptarse con rapidez a las demandas de su propia organización de trabajo. Nuestra actividad de capacitación la podemos realizar, con la gran ventaja de hacerlo aplicando los principios y modelos pedagógicos que según la situación correspondan, en el desarrollo de programas de enseñanza, que finalmente logren un aprendizaje práctico en la adquisición de competencias laborales.

Lograr que las personas obtengan “aprendizaje práctico” quiere decir que las competencias laborales adquiridas por las personas por nuestra enseñanza, al ser implementadas, logran por su desempeño, resultados que satisfacen los objetivos y las expectativas de la compañía para la posición dando también oportunidad de crecer económicamente. Finalmente esta situación justifica para las compañías la inversión en nuestra contratación y servicios.

Precisamente, el objetivo de este trabajo es el de exponer en forma breve una experiencia en el área de asesoría y capacitación que integra y usa los principios de la pedagogía en su desarrollo y que independientemente de servir para la obtención del título profesional, pueda ser la lectura de esta experiencia de utilidad para personas que practican o decidan dedicarse a esta profesión.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, como sigue:

En el primer capítulo, se engloba todo lo relacionando con el proceso de la capacitación en adultos, la necesaria relación entre los principios de la pedagogía, la enseñanza y el aprendizaje en el formato de competencias laborales, sus características y objetivos.

Trato el tema de “Competencias” por el uso extenso que las compañías le están dando en sus procesos de reclutamiento y selección, así como en los de capacitación y entrenamiento al personal en todas las áreas laborales que es el caso de la compañía que me autorizó usar su caso para este trabajo.

De esta situación se abre un campo de acción profesional muy interesante para el pedagogo, pues por su especialidad en el conocimiento sobre los principios de enseñanza y aprendizaje, puede seleccionar, según sea el caso, los que desarrollados didácticamente tendrán en consecuencia aprendizajes prácticos.

En el segundo capítulo abordo la descripción de la empresa ALPURA y su organización, que me permitió usar el tema de la experiencia de asesoría realizada en ella objeto de este trabajo. Daré información sobre la estructura y las actividades principales de comercialización que dan pie a innumerables proyectos de capacitación y entrenamiento

En el tercer capítulo y clave para este trabajo, describo la actividad profesional como pedagogo que realicé en ALPURA, describiendo, analizando y evaluando mi actividad. En este caso en una experiencia real de trabajo, específicamente la capacitación en el “Procedimiento ALPURA de visita al comercio y su supervisión”, desde el proceso para la obtención de un diagnóstico sobre el estado previo de procedimientos de trabajo y consecuentemente la detección de necesidades de capacitación según las competencias requeridas en este caso, hasta el diseño y propuesta de aprendizajes específicos, sus planes de enseñanza, y los recursos requeridos.

En este contexto se comentará la función del instructor, los materiales de apoyo didáctico que se pueden utilizar, la implementación práctica, su seguimiento y finalmente la evaluación de los programas en función de la práctica de competencias laborales.

En el cuarto capítulo y último, establezco un punto de vista crítico con respecto a esta experiencia profesional que como en cualquier otra similar, hubo que realizar adaptaciones según circunstancias imprevisibles pero que sirvieron finalmente para lograr los objetivos de aprendizaje e implementación que se habían establecido.

Termino finalmente con mis recomendaciones y conclusiones.

Posteriormente se encontrarán las referencias bibliográficas y anexos que fueron apoyos fundamentales en el trabajo profesional en el ámbito de la asesoría y de la capacitación.

1.- CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: LA PEDAGOGÍA Y LA CAPACITACIÓN EN LA OBTENCIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

En este capítulo trataremos de establecer una relación teórica y práctica entre la Pedagogía y la educación de adultos en este caso empleados en una compañía privada mexicana, partiendo de conceptos tales como: Educación y capacitación, capacitación y aprendizaje, capacitación basada en competencias, sus principios y relación con la pedagogía y los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se analizará también el vínculo existente entre la empresa-educación y la actividad de la capacitación en la adquisición de competencias como importante para el adulto en su desarrollo en la compañía y en consecuencia, la probabilidad de una movilidad social.

1.1 Educación y capacitación

En cuanto a educación es necesario considerar que me referiré a la de adultos que comprende toda actuación que tiende a provocar el cambio de actitudes, de comportamientos y que para llevarse a cabo ese cambio es necesario adquirir conocimientos, conceptos y actitudes nuevas.

Si llevamos estas premisas de la educación para adultos a la realidad de la empresas, se requiere igualmente que los individuos que laboran en ellas, tengan esos cambios en actitudes y comportamientos que al llevarse a la práctica en el desarrollo de productos o servicios, su compañía no solo crezca, sino permanezca competitiva en el mercado, aquí es donde entra el concepto de la capacitación en forma continua y de la participación del pedagogo.

Cuando hablamos de Educación en la empresa tengo que referirme a aquella instrucción sobre conceptos y actividades laborales que al enseñarse y ser aprendidos por las personas, representan para la empresa una actividad de capacitación.

La autora María de Lourdes Mendiola, define a la capacitación en el trabajo como: “El proceso de Enseñanza-Aprendizaje que le permite a una persona construir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas”¹.

El autor Alfonso Siliceo al hablar de la capacitación, relaciona a la educación que finalmente es su objeto como “un proceso humano social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos, grupos y organizaciones) los valores y conocimientos de una sociedad dada”².

Por mi parte, y según mi experiencia de diez años en la actividad de asesor a las empresas, considero a la capacitación como: “el vehículo de actualización permanente a las empresas, empleados y particulares, para poder estar y mantenerse en competitividad en un mercado mundial”; es decir, todas estas personas, tienen que considerar que las técnicas y los procesos están cambiando constantemente y para poder adquirirlos e implementarse es necesario optar por la capacitación en forma permanente.

1.2 La capacitación vehículo de aprendizaje

¹ María de Lourdes Mendiola; *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. México Cenapro. 1980. P. 32

² Alfonso Siliceo. *Capacitación y Desarrollo de personal* México. Ed. Limusa. p.15.

En recientes años, la capacitación y el entrenamiento al personal en las empresas, ha sido guiado por el principio de posesión o adquisición de competencias para poder de esta manera desarrollar determinada actividad laboral.

Al hablar de capacitación al personal en las corporaciones, que es el caso de mi actividad profesional y relacionando ésta con los principios de la pedagogía, me estoy refiriendo al objetivo de lograr que a los educandos, en este caso empleados de diferentes compañías, se les enseñe o se les capacite en el aprendizaje de ciertas habilidades o competencias para realizar diversas actividades laborales y para tal efecto, como pedagogo, significa la utilización de todas las herramientas que la Pedagogía nos provee para lograr que estas personas obtengan un real aprendizaje teórico y práctico.

La capacitación y el entrenamiento de adultos en las empresas objeto de mi labor profesional, usa los principios de enseñanza de la pedagogía que supone la utilización racional de las teorías del aprendizaje, para lograr en la práctica, el diseño, el desarrollo y la evaluación de mis intervenciones educativas. Usando estos principios, fue como se estructuraron los planes de capacitación al personal de la empresa ALPURA, motivo de este reporte de actividad profesional y del que hablaré en los siguientes capítulos.

Estoy refiriéndome como “principios de enseñanza”, a las derivaciones didácticas que pueden extraerse de las diversas teorías de aprendizaje, pero en realidad basándose en la combinación en el uso de dos grandes modelos o enfoques; Mecanicista y Organicista o cognotivista³, de los cuales mencionaré

³En el modelo *Mecanicista*, el desarrollo se explica comparando al ser humano con una máquina capaz solamente de transformarse por la influencia de factores externos por su capacidad de reacción y su cambio evolutivo se identifica con el cambio conductual que se origina por la variación de respuesta del sujeto frente al medio ambiente. En el caso del modelo *organicista o cognotivista*, el aprendizaje y con

más adelante. Si bien estos modelos fueron creados para su uso en educandos de edad temprana, sus principios son aplicables para la enseñanza de adultos y en la actividad de asesoría que es el objeto de mi profesión.

1.3 El aprendizaje

Siempre que se adquiere una habilidad o conocimiento, podemos decir que se adquiere algo más que esa habilidad y que ese conocimiento, ya que ello modifica nuestra personalidad, nuestros valores y el significado de las cosas que nos rodean. Por lo tanto el ser humano no será igual que antes, después de haber recibido una serie de conocimientos y habilidades para desarrollarlas. Esa persona se enriquecerá a medida que vaya adquiriendo nuevos pensamientos, aunque por otra parte, podría llevarlo hacia alguna tendencia negativa o destructiva.

Así pues, el aprendizaje es la modificación o adquisición de formas de conducta que al realizarse, nos generan conocimientos, habilidades, capacidades y hábitos que desembocan en la implementación de nuevas actividades y hasta actitudes nuevas.

Traducido al ámbito laboral, el aprendizaje de habilidades o nuevos conocimientos, significa la adquisición de *competencias* que al ser puestas en la práctica permiten el desarrollo de una determinada tarea que exige un

ello el conjunto de la educación, adquiere una dimensión intencional, donde aprender no consiste simplemente en responder a los estímulos, sino en reflexionar sobre lo que viene de fuera, poniéndolo en relación con las informaciones ya poseídas, con las creencias y experiencias personales, para luego poder proyectarse al exterior.

En el modelo organicista, el individuo es acción y fuente de acciones y su desarrollo ocurre en función de su actividad en interacción con la realidad externa en cambios cualitativos estructurales de construcción de conocimiento.

Para mayor explicación sobre estos dos enfoques se puede consultar a GIMENO SACRISTAN J. e Ignacio Ignacio Pérez Gómez en su publicación "Comprender y transformar la enseñanza". Edit. Morata, Madrid, 1992. p.p. 34-62.

determinado puesto y en adición, desde el punto de vista formativo, este logro favorece el desarrollo integral del individuo dándole posibilidades reales de sobresalir entre la gran competencia, escalar posiciones dentro del organigrama corporativo, traduciéndose esta realidad como consecuencia, en una posibilidad real constante de movilidad social dentro del entorno de la sociedad contemporánea.

1.4 Los principios de la Pedagogía en la enseñanza diseñada para el aprendizaje, aplicada al hombre de todas edades

En cuanto a la metodología de enseñanza o Didáctica en forma práctica requiere de apoyarse en teorías psicológicas de aprendizaje y de entre ellas, al planear las actividades de enseñanza, escogí las que de acuerdo al objetivo podían ayudar a mejor realizar la actividad y lograr en adición para mis educandos, el mejor aprendizaje práctico. Menciono a continuación estas teorías psicológicas de aprendizaje en donde se distinguen dos amplios enfoques cada uno con diversas corrientes:

- Las teorías asociacionistas o de condicionamiento en sus dos corrientes; a) El condicionamiento clásico, en donde son principales figuras: Pavlov, Watson y Guthrie y b) El Condicionamiento Instrumental u operante en donde son: Hull, Thorndike y Skinner, sus principales exponentes.

- Las teorías *mediacionales* dentro de las cuales se encuentran diferentes matices que las distinguen y los menciono brevemente:

* Aprendizaje social; Condicionamiento por imitación de modelos

* Teorías cognitivas; dentro de las cuales se distinguen varias corrientes: * * *

* Gestalt y la fenomenología con Kofka, Kohler, Maslow y Rogers

* Psicología genética-cognitiva con Piaget, Bruner, Ausebel

*Psicología genética-dialéctica con Vigotsky, Luria, Leontiev

- Teoría del procesamiento de la información con Gagné, Newell, Simón y Leone

Como anteriormente mencioné, generalmente al hablar de Pedagogía se tiene la impresión de que sus principios se usan generalmente para la persona en edad escolar en la planeación de programas educativos y su didáctica, sin embargo, he encontrado en la práctica profesional de asesoría a las empresas e impartición de seminario-taller, que estos principios son enteramente aplicables en el caso de la educación ó capacitación en este caso a adultos en los diversos temas laborales.

Las ayudas educativas, las formas y didáctica que se escogen para enseñar en la edad escolar no difieren a las que se puedan utilizar en la capacitación de adultos en las empresas de acuerdo al objetivo de enseñanza que requiera la competencia laboral seleccionada. Puedo citar, por ejemplo, los principios del Constructivismo ⁴, que se usaron en parte para el diseño y desarrollo de planes de enseñanza en procedimientos de comercialización, así como la didáctica planeada para que los educandos tuvieran finalmente un “aprendizaje significativo”, para hablar con esto de las enseñanzas de Ausbel⁵, y que habiéndolos implementado resultaron en una metodología o procedimiento que favorece el rápido aprendizaje y puesta en la práctica laboral por parte de los educandos. De estos procedimientos enseñados y su proceso didáctico se hablará con más detalle posteriormente.

⁴ La noción de Constructivismo es detallada en forma muy comprensible por los autores César Coll, Javier Palacio y Antonio Marchesi en el capítulo “*Desarrollo psicológico y educación*” Vol. II Psicología de la educación, Madrid. Alianza Editorial, pg. 183

⁵ Se puede encontrar amplia información sobre Ausbel en: David Ausbel P. Psicología Educativa. “*Un punto de vista cognoscitivo*” Edit. Trillas México 2001

1.5. Proceso de instrucción-aprendizaje

En el ámbito de la capacitación el proceso de instrucción-aprendizaje se lleva a cabo para perfeccionar o actualizar a los individuos en su campo laboral y se dirige concretamente a personas adultas que desempeñan un puesto de trabajo en sus diferentes actividades.

Este proceso se conforma a partir de la interacción de tres elementos principales :

El participante, que es el sujeto que aprende.

El instructor, que es el sujeto que enseña.

El contenido del curso, que es el objeto de conocimiento.

Además de estos elementos, no debe olvidarse *el medio ambiente* que circunscribe la práctica del instructor y el aprendizaje de los participantes en donde influyen toda clase de problemas de los capacitandos, del instructor y de la institución donde se realice el evento y que se reflejan en el proceso formativo

El aprendizaje es entendido como un proceso dinámico y permanente mediante el cual el individuo adquiere y/o modifica habilidades, conocimientos y actitudes.

Se puede decir que todo comportamiento humano es resultado de un proceso de aprendizaje, el cual se manifiesta como una modificación de pautas de conducta al comparar las actitudes, habilidades y conocimientos que tenían las personas antes de ponerlas en una situación de aprendizaje y las que pueden mostrar después de esta.

Es importante que el instructor guíe a los participantes para que relacionen los conocimientos adquiridos con las experiencias previas con el objeto de dar un sentido al aprendizaje.

Principios del aprendizaje

Rubén Ardila, Psicólogo que ha desarrollado sistemas de capacitación, resume los fundamentos de los principios de aprendizaje, como sigue:

* Primer principio: El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora

La efectividad del esfuerzo disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad. De acuerdo con este principio, la premisa fundamental de las actividades de capacitación diseñadas para ALPURA , fue que los participantes tendrían que implementar y poner a la práctica las enseñanzas de temas en seminarios taller, inmediatamente de regreso a sus áreas de trabajo y practicarlas hasta lograr una verdadera consolidación

* Segundo principio: La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo pues así logra satisfacción por la motivación de haber aprendido sin tanta complicación

* Tercer Principio: El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual sino también emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que tienen que ser claras y precisas para que sean motivantes.⁶

⁶ Ausbel tiene mucha más información relativa al factor motivación en el aprendizaje y conlleva a comprender la necesidad en el diseño de contenidos para el logro de aprendizaje significativo.

Este principio va de la mano con la aseveración de Ausbel sobre la motivación la cual considera no es indispensable para el aprendizaje limitado y de corto plazo, pero: “es absolutamente necesaria para el tipo sostenido de aprendizaje que intervienen en el dominio de una disciplina de estudio dada”

* Cuarto Principio: Aprendemos a través de los sentidos, especialmente del sentido de la vista y del oído, por lo que se deben considerar como recursos para el desarrollo de este proceso.

* Quinto Principio: Generalmente lo que aprendemos lo vinculamos con lo que sabemos, es decir, partimos de encuadres particulares para darle valor a la enseñanza.

* Sexto Principio: Regularmente aprendemos una cosa a la vez. Por ello, se trata de delimitar lo más claramente posible, las distintas unidades de aprendizaje.

* Séptimo Principio: Cada persona aprende en grados distintos o a Velocidades diferentes dependiendo de sus conocimientos, habilidades y desde luego del nivel de inteligencia que posea.

Características de los adultos

En el proceso instrucción-aprendizaje es esencial que los adultos tengan la oportunidad de participar activamente a fin de que sientan el aprendizaje parte de sus propias experiencias; sin embargo, en

necesario que el instructor considere tanto las características positivas como negativas del adulto ante el aprendizaje dado que estas pueden favorecer u obstaculizar el proceso de instrucción-aprendizaje.

Los adultos, por estar inmersos en muchas ocasiones en organizaciones o instituciones, al frente de una familia o sociedad, tienen una serie de características como:

Experiencias en diferentes campos.

Costumbres / hábitos determinados.

Opciones y preferencias.

Actitudes conformadas por su propio contexto.

Intereses y necesidades específicas: les interesa aprender lo que

Les satisface una necesidad determinada

No le gusta ser tratados como escolares.

Los factores anteriormente enunciados, deben ser organizados por el Pedagogo en un plan didáctico que finalmente logre el objetivo de la obtención de un aprendizaje real que al ser practicado en el ámbito laboral produce un desempeño que se reconoce como *Competencia*.

En el capítulo tercero, se expondrá el plan de trabajo o programa concebido como instrumento en sus Fases y Pasos, que después de haber integrado todas las consideraciones anteriores, nos permite orientar el aprendizaje de los conceptos de comercialización que se sugieren sean incorporados como metodologías de trabajo ALPURA.

1.6. El concepto de la Capacitación

Dado que mi actividad laboral consiste en primera instancia en realizar los estudios necesarios y diagnóstico sobre los procedimientos que las compañías usan para lograr que sus consumidores escojan y compren sus productos, la consecuencia de dichos diagnósticos son sugerencias específicas en cambios o en la aplicación de nuevos procedimientos. Estas sugerencias tienen que ser enseñadas a las personas encargadas en su ejecución, y es aquí donde surge para mi profesión de asesor, la oportunidad de no solo haber sugerido un cambio, sino de enseñar como implementarlo.

El concepto de la Capacitación

La capacitación se ha presentado prácticamente desde que existe el hombre sobre la tierra. Desde la época primitiva, el proceso de enseñanza-aprendizaje se ha manifestado en la vida del hombre, intercambiando y transmitiendo sus conocimientos y habilidades de generación en generación. Los ejemplos de esta actividad se remontan en la historia desde la cultura Egipcia en forma informal o artesanal, hasta que la edad moderna en donde la era industrial y su rápido crecimiento, provocó que la actividad se formalizara, pues fue necesario satisfacer los requerimientos de las nuevas tecnologías surgiendo las escuelas en las fábricas.

En México, las primeras normas jurídicas en cuanto a la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento se dieron en artículo 123, apartado A, fracc. XIII en la reforma constitucional de 1917; el texto expresa: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria

determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”⁷

Posteriormente en el año de 1970, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 132, reglamenta y señala la obligación de los patrones de dar capacitación y adiestramiento, reforzándose en 1978 por una reforma constitucional, que clarifica la forma en que deben impartirse dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento⁸.

1.7. La capacitación como inversión

La contratación de personal en las empresas cada día se hace más selectiva por que cuesta mucho dinero el exponerse a contar con personas cuyo nivel intelectual y cultura haga difícil la tarea del entrenamiento o la capacitación en el trabajo.

Aunque los egresados de las universidades en general cuentan por una parte, con una base cultural y técnica, por otra, suelen no poseer el conocimiento de las tecnologías que son operativas en las empresas, de tal manera que éstas, al contratar a un recién salido de la universidad, tienen que asegurarse que éste sea entrenado en la actividad laboral, previo a dejarle que la ejerce por si solo.

La capacitación entonces es una inversión necesaria tanto para cuando la actividad laboral se inicia, como posteriormente para adquirir e implementar las innovaciones compatibles a los procedimientos de la empresa que el mercado continuamente se están experimentando.

⁷ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. p. 51

⁸ El 28 de Abril de 1978, se publican en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamentó la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Durante los últimos años, las empresas mexicanas han complementado la experiencia actual de sus empleados, con programas de capacitación en todas sus modalidades de actividad laboral. En adición a las necesidades de actualización mencionadas, la premisa se cumple por dos razones, la primera con el objeto de asegurar que la actividad laboral sea realizada según el criterio de la compañía haya establecido para la actividad, y segunda, para cumplir con la ley que establece la obligatoriedad a los patrones de dar capacitación y adiestramiento al empleado a partir de su promulgación en Mayo de 1970⁹.

Las realidades anteriores para las empresas, confirman la necesidad de invertir en la capacitación no solo para cumplir con la ley, sino primordialmente para mantenerse competitivas en su mercado, y continuar con un crecimiento sostenido a través del desempeño con innovación de su personal.

1.8. La capacitación y educación basadas en normas de Competencia

La capacitación y educación basada en normas de competencias es una metodología de instrucción que identifica las habilidades básicas, conocimientos y actitudes que satisfacen normas específica, informa a los educandos y a los instructores sobre objetivos y contenidos de aprendizaje precisos y detallados, requeridos para lograr ejecuciones, enfatiza estándares de ejecución, en pruebas prácticas para su evaluación y facilita el aprendizaje permitiendo a cada participante, el dominio de tareas a través de la flexibilidad en métodos y tiempos de aprendizaje.

⁹ Ley Federal del trabajo. Pp. 51-52

El contenido se integra a partir de lo que el individuo tiene o tendrá que realizar en el ámbito productivo, por lo que basa el proceso de evaluación en el desempeño ocupacional. En este marco, se concibe como competencia laboral, al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño o solución de tareas, o combinaciones de tareas productivas, conforme a los niveles de desempeño de una función productiva específica.

Por lo tanto, la Capacitación y Educación basada en normas de competencia es un modelo que permite el desarrollo y demostración de las habilidades y destrezas del individuo para el desempeño de una función productiva específica.

1.9 ¿Qué es la competencia?

La competencia comprende la especificación del conocimiento y habilidades, y la aplicación de ese conocimiento y esas habilidades dentro de una ocupación o nivel industrial a un estándar de desempeño requerido en el empleo.

El concepto de competencias se enfoca en lo que se espera de un empleado en el área de trabajo mas que en el proceso de aprendizaje; expresa la habilidad de transferir y aplicar habilidades y conocimiento a nuevas situaciones y ambientes.

Este es un concepto amplio de competencia en el que se consideran todos los aspectos del desempeño, laboral, y no solo incluye las habilidades de tareas específicas.

El “Conocer” la define como “la aptitud de un individuo para desempeñar requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se

logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer, el hacer y el saber-hacer”.

1.10 Antecedentes que justifican la capacitación basada en normas de Competencia y la actuación del Pedagogo

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre los países, conformándose bloques para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos, fomentando la apertura comercial como estrategia para su crecimiento económico.

A la mayor interdependencia económica y al continuo avance de la ciencia y la tecnología, le corresponden cambios continuos en la demanda de productos, y a ésta, los cambios en las formas de producción, que solo podrán optimizarse mediante recursos humanos adecuadamente formados para comprender los requerimientos del sector productivo.

Esta formación del recurso humano podría ser llevada a cabo en las instituciones educativas, sin embargo, estas en gran medida, se encuentran rezagadas técnicamente contra el entorno industrial que ante la competencia, ahora global, renueva con mayor rapidez procedimientos y hasta los crea, con el afán de mantenerse en competencia. La autora María Luisa Sárrate habla sobre el tema de la “rigidez” de los sistemas educativos que son “incapaces, en general, de captar la nueva función del saber de la producción.....”.¹⁰

¹⁰ María Luisa Sárrate en Educación de Adultos. Narcea, S.A de Ediciones p.46 México. D.F.

Existe entonces un número cada vez mayor de funciones en el trabajo cuyas fronteras tradicionales se han vuelto difusas. Por su parte, los trabajadores experimentan una rotación creciente entre puestos y responsabilidades. Finalmente, es posible observar una menos clara atribución jerárquica de las responsabilidades en la toma de decisiones, así como estructuras ocupacionales cada vez más horizontales.

Por todo lo anterior, los procesos productivos demandan cada vez más, trabajadores que posean una combinación de competencia técnica y académica, que sean capaces de tomar decisiones, de aprender, y de adaptarse con rapidez a las distintas formas de organizaciones del trabajo. La creatividad, las habilidades múltiples, las capacidades de adaptación y de manejo de contingencias, están sustituyendo en importancia a la especialización característica de los esquemas productivos tradicionales, basados en una organización de la producción poco flexible, en puestos y responsabilidades fijas y en perfiles laborales excesivamente específicos.

De estas realidades nace la necesidad, por una parte, de capacitar al personal¹¹ con ciertas características, pero ahora buscando la enseñanza y el aprendizaje prácticos en determinadas habilidades o Competencias.

Para lograr este objetivo, que mejor ayuda que la del Pedagogo en el desarrollo de los programas de capacitación y entrenamiento a los empleados para que estos obtengan mediante aprendizajes útiles, las habilidades y competencias que las empresas requieran.

¹¹ Más información sobre la determinación de necesidades de capacitación las describe JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA en su obra "El proceso administrativo". p.73. 1977

1.11 Objetivos de la Capacitación y educación basada en normas de competencia

Los objetivos que se persiguen en la capacitación y educación basada en normas de competencia son:

- Mejorar la calidad de la educación y capacitación técnica que satisfaga las necesidades del sector productivo de manera flexible.
- Vincular más explícita y estrechamente la educación con el desempeño laboral, analizando cada función productiva.
- Aumentar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, el mejoramiento de la productividad y la competitividad de las empresas.
- Mayor relevancia y efectividad en los programas de capacitación con un enfoque de habilidades, conocimientos y comprensión.
- Proporcionar herramientas a los trabajadores para mejorar su condición laboral y con ello, su nivel de vida.
- Facilitar la actualización de la formación para el trabajo y el acceso a la capacitación.
- Lograr la integración, flexibilidad, pertinencia y competitividad en los programas de capacitación.

1.12 Los objetivos de alcance social y los de aprendizaje para el Pedagogo en la capacitación y entrenamiento laboral basados en normas de competencia

Independientemente de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la capacitación y en el entrenamiento al personal de las empresas basados en normas de competencia, para el pedagogo esta actividad es la oportunidad real

de mejorar las habilidades de las personas, que demostradas en el ámbito de la empresa, sirven para distinguirse mediante un mejor desempeño, ser reconocido este factor y por ello, lograr mejores posiciones en el organigrama con mayor responsabilidad y necesariamente obtener una mejor remuneración económica, lo que da lugar, quizá, a la posibilidad de movilidad social.¹²

El pedagogo ciertamente diseña los contenidos y elabora una planeación didáctica que tienen la finalidad de lograr en las personas un “aprendizaje significativo”, pero es éste en la forma de un desempeño, el que finalmente demuestra sus nuevos conocimientos en la práctica o competencia y con ello la posibilidad de consecuencias de movilidad social; no es solo el hecho de que los educandos adquieran nuevos conocimientos y que estos sean practicados en la empresa, demostrando la posesión de Competencia, sino que esta realidad de nuevos conocimientos servirán también como plataforma para una escalada hacia una mejor situación social.

En el caso de la capacitación al personal de las empresas basados en las normas de competencia, el pedagogo no solo debe crear los contenidos y la estrategia didáctica que garanticen aprendizajes prácticos y un mejor desempeño del cual hablaré a continuación, sino también tener en cuenta y pensar que los nuevos conocimientos que los educandos van a incorporar a su currículum, servirán para competir en la obtención de posiciones de mayor responsabilidad y esto al ser obtenido, conlleva necesariamente una mejor remuneración económica y la oportunidad de una mejor calidad de vida; dicho de otra manera, el pedagogo debe tener una conciencia social al desarrollar los

¹² El autor Peter Drucker habla extensamente de esta posible transición en su obra “la nuevas realidades” p.p. 203-206

contenidos e instrumentación didáctica en las materias que le fueron contratadas para enseñanza o capacitación.

1.13 El desempeño como interés central

Al partir de que el desempeño es una característica esencial de la competencia, entonces se puede desprender que el foco de atención de una educación basada en competencias, debe ser el lograr un determinado desempeño.

Este desempeño, entendido como la posibilidad de que el individuo enfrente y resuelva situaciones concretas mediante la puesta en juego de los recursos de que dispone, es decir, traslada la mera adquisición de los conocimientos a un plano práctico instrumental.

Cada día se mejora en las compañías la capacidad de evaluar el desempeño que están logrando sus empleados. De hecho, los programas de capacitación en general, toman en cuenta estas evaluaciones para diseñar, por una parte planes específicos de desarrollo para ciertas personas y por otra parte, programas de mejoramiento para personas cuyos desempeños todavía no alcanzan la expectativa de un puesto.

Lo importante es que el valor de los conocimientos no radica en “poseerlos”, sino hacer uso de ellos y también hay que mencionar que el usarlos puede ser con fines de comprensión y no solo de soluciones en un plano material.

Para efectos del pedagogo, centrar los resultados en el desempeño implica modificar, no solo el tipo de diseño curricular, sino también las prácticas de la enseñanza y la evaluación que se han concentrado en el aprendizaje de conceptos, principios, teorías o técnicas que, finalmente se reduce a

información que el estudiante o empleado almacena, para llevarla hacia esquemas que le permitan un papel más activo, tanto para entender qué significan y cómo funcionan esos principios, como para facilitar o ejercitar su uso en las diversas situaciones de la función laboral.

1.14 El Instructor y la capacitación por competencias

Como en cualquier otra actividad de enseñanza educativa, en la capacitación, al personal de empresas para la adquisición de Competencias, la actividad del Instructor o docente es de vital importancia, por lo que para actuar como tal y en especial en su labor como moderador o instructor de seminarios-taller, que en mi caso fueron los que usé para la capacitación teórica en ALPURA, se requiere reunir los siguiente requisitos:

- *Que quiera:* es condición vital que el instructor tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos y sus experiencias, que goce con el desempeño de esta actividad.
- *Que sepa:* es condición sabida, nadie podrá enseñar lo que no sabe y nadie puede brindar lo que no tiene. Pero el grado de dominio del tema debe ser mayor de lo que se espera que enseñe.
- *Que sepa cómo:* el solo dominio de un tema no da a una persona la garantía de saber comunicarlos en términos pedagógicos. Un individuo puede ser un sabio en un tema y por otra parte, ser un pésimo expositor. El instructor tiene que estar pendiente en todo momento de los mensajes no verbales del grupo, los cuales le brindan información sobre el grado en que se está realizando la comunicación.

El “saber cómo”, permitirá al instructor ser ágil en el uso y variación de las técnicas más eficaces para lograr un objetivo determinado.

- *Que sepa cómo aprenden los adultos:* Existen muchos estudios relativos a la manera como aprende la gente, sobre todo en lo relativo al aprendizaje para el trabajo, en especial ayuda mucho el realizado por Martha Novick en cuanto a la optimización en el desarrollo de la capacitación en las empresas¹³. El conocimiento y la habilidad en el manejo de las técnicas y ayudas como audiovisuales y otras ayudas visuales que auxilian al instructor a reducir barreras y hacer que sea óptimo el aprendizaje de los participantes.
- *Que sepa comunicarse:* es importante recalcar que un instructor necesita saber comunicarse hábilmente con el grupo, y lo que es más importante: “Transmitir imágenes, más que conceptos. A las personas les resulta difícil retener y comprender en términos abstractos, en cambio las imágenes son contenidos que fácilmente retenemos, memorizamos y significamos.

A continuación algunos elementos esenciales en la comunicación con grupos:

- Escuchar.
- Preguntar.
- Contestar.
- Traducir ideas complejas.
- Analizar para encontrar lo sustancial de un mensaje.
- Sintetizar.
- Sembrar inquietudes.

¹³ Martha Novick,. *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América latina y el Caribe.*; su articulación con el aprendizaje de la empresa (Documento desarrollado en el marco del proyecto “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y en el Caribe”). Chile 1998 pp. 1-14

- Ponerse a la altura del grupo.
- Empatía.
- Dar y recibir información.
- Conciliar enfoques diversos.
- Callar.

Independientemente a estos conocimientos, el instructor, tiene que desarrollar la habilidad de planear y aplicar estrategias de evaluación ya que lo que el alumno tendrá que demostrar no es solo lo que sabe, sino lo que sabe hacer, por lo que la evaluación, no solo se debe circunscribir a meros exámenes de conocimientos, sino que debe buscarse la estrategia adecuada para que se demuestre el desempeño de la competencia¹⁴ .

En el caso de mi actividad como asesor de ALPURA, la obtención de un desempeño esperado, no es solo importante, sino que representa para la compañía, la justificación para contratar mis servicios; si los alumnos no obtienen en la práctica resultados en comercialización y con ello demostrando de lo aprendido un real desempeño, ciertamente no serán requeridos nuevamente mis servicios como asesor e instructor en el futuro.

En cuanto a competencias se refiere, las básicas que un docente o instructor, debe poseer se pueden resumir en cuatro como sigue:

a). *Habilidad en la planeación didáctica*; La manera en que se van a organizar las instrucciones o cursos según sea el caso y sus contenidos, tiempos, materiales de ayuda, estrategias de aprendizaje, conocimiento de los intereses, necesidades y habilidades de los participantes. En mi caso, ha sido

¹⁴ A este respecto nos da amplia información el Psicólogo Alfonso Siliceo en *Capacitación y Desarrollo de personal*. México. Ed. Limusa. P.53.

de especial ayuda al desarrollar los contenidos didácticos para su aplicación en seminarios-taller, el aplicar en parte los principios de la concepción constructivista del aprendizaje y la enseñanza.

b). *Habilidad en el manejo de grupos y personas*; consiste en el desarrollo de la capacidad de dirección y liderazgo, para poder facilitar a los alumnos o participantes el logro de los objetivos o resultados de aprendizaje establecidos en programa, contribuyendo con ello a la acreditación de una competencia

c). *Habilidad de comunicación y relación interpersonal*; En este caso, la aplicación de una técnica adecuada de “escuchar” facilita la comunicación entre el docente o moderador y los participantes dando lugar a la empatía que facilita el proceso de relación interpersonal.

d). *Habilidad para identificar y aplicar estrategias de evaluación*; En este caso no se puede hablar de capacitación y educación sin hablar de evaluación ya que ésta se aplica desde el inicio hasta el final de un proceso de formación

La evaluación en el proceso de enseñanza y aprendizaje constituye una herramienta indispensable para el instructor pues le hace conocer las variantes didácticas y nuevos contenidos, que se pudieran implementar según los resultados que de las encuestas evaluativas se obtengan perfectamente, las tres clases de evaluación existentes: Diagnóstica= Antes, Formativa= Durante y Sumativa = Después, que le ayudan precisamente en el proceso total de enseñanza y aprendizaje¹⁵. En el capítulo Tres, se hablará específicamente sobre las metodologías de evaluación usadas en el proceso de capacitación en comercialización a la fuerza de ventas de ALPURA.

¹⁵ Los autores Frida Díaz Barriga A y Gerardo Hernández R, explican extensamente los tres tipos de evaluación en su obra “*Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*” . Edit. Macgraw Hill, 2ª. Edición. México, D.F. Pp 496-414

1.15 Los recursos didácticos en la capacitación en cursos, seminarios-talleres de trabajo

Los medios y apoyos didácticos son vehículos que facilitan el aprendizaje. Por ello, debe planearse y definir su uso, tomando en cuenta las características del curso, tema y su duración.

El objetivo de todo instructor, es lograr que aquella persona a la que está capacitando, aprenda lo más posible. Con esta finalidad, la enseñanza ha utilizado durante muchos años distintos medios auxiliares como mapas, diagramas, películas, transparencias, pizarrones, entre otros, que le han permitido hacer más claros y accesibles sus temas.

- *Los medios audiovisuales*

Los medios audiovisuales son un conjunto de técnicas visuales y auditivas que apoyan la enseñanza, facilitando una mayor y más rápida comprensión e interpretación de las ideas. La eficiencia de los medios audiovisuales en la enseñanza se basa en la *percepción* a través de los sentidos.

Los medios audiovisuales, de acuerdo a la forma que son utilizados se pueden considerar como apoyos directos de proyección. Asimismo, los medios audiovisuales directos incluyen todos los medios que pueden usarse en demostraciones de forma directa, y los que comúnmente se han venido usando, el pizarrón normal, el pizarrón magnético, el franelógrafo, el retroproyector, el rotafolio y ya muy usado a últimas fechas, el “Cañón” proyector conectado a una computadora.

- *El material Didáctico*

Llamamos material didáctico, a aquellos medios o recursos concretos que auxilian la labor de instrucción y sirven para facilitar la comprensión de conceptos durante el proceso de enseñanza- aprendizaje. Permiten:

- Presentar los temas o conceptos de un tema de una manera objetiva, clara y accesible.
- Proporcionar al aprendiz medios variados de aprendizaje.
- Estimulan el interés y la motivación del grupo.
- Acercan a los participantes a la realidad y a darle significado a lo aprendido.
- Permiten facilitar la comunicación. Complementan las técnicas didácticas y economizan tiempo.

Los materiales didácticos se dividen en:

- Materiales o apoyos para el instructor.
- Materiales para el participante.

Apoyos de instrucción y sus requisitos de uso

Son los recursos que el instructor emplea para presentar un tema y que apoyan e ilustran la exposición de este. A continuación los más usados:

- Gráficos	- Acetatos, gráficos, láminas, carteles, planos, diagramas.
- Fotografías	- Fotografías, diapositivas
- Audio visuales	- Videos, películas
- Auditivos	- Cassettes, discos grabados, cd's
- Tridimensionales	- Maquetas o modelos a escalas
- Otros	- Máquinas, herramientas, equipos de trabajo

Sus requisitos son:

- Que tengan un propósito definido

- Que realmente sirvan para apoyar este propósito

Materiales para el participante

Son aquellos que se entregan al participante para que éste los emplee a lo largo del evento. Este material también es elegido, diseñado y elaborado por el instructor o diseñador del curso. Pueden clasificarse en:

- Material de lectura y consulta.
- Material de trabajo.

Este material está constituido por todos los textos que el participante usará para la lectura de síntesis o discusión practicada durante las sesiones de estudio y en adición le sirve para hacer anotaciones y resúmenes de los trabajos que se realizan en dichas sesiones.

2.- CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA: LA EMPRESA; GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C .V. (ALPURA)

Con fines de exponer el espacio institucional que sirve de contexto a este trabajo, en este segundo capítulo describo a la empresa ALPURA, sus inicios y desarrollo hasta estas fechas, así como los procedimientos y carencias que dieron pie a la contratación de mis servicios profesionales.

La razón social de la empresa que ha contratado mis servicios profesionales de asesoría en temas relativos a la dirección de empresa y de entre los cuales estoy seleccionando la actividad objeto de este reporte de actividad profesional, se llama: GANADEROS PRODUCTORES DE LECHE PURA, S.A. DE C.V., siendo conocida en el ámbito industrial y el mercado comercial como ALPURA, su actividad es la relativa a la producción, desarrollo, distribución y venta de productos lácteos.

La empresa se ha distinguido por la calidad de sus productos que pone a la disposición del consumidor nacional a base de un servicio de distribución que parte de su planta en Cuautitlán Izcalli, hasta su entrega en todos los establecimientos comerciales o “puntos de venta” existentes también llamados “Canales de distribución” , desde el de tipo tienda tradicional mexicana o “Changarro”, hasta los más sofisticados y modernos como son los autoservicios.

Actualmente la empresa continúa haciendo llegar sus productos y los pone a disposición del consumidor en su hogar, mediante el servicio de venta directa y entrega que en camionetas especiales se da en todas las colonias y lugares habitacionales de las principales ciudades de la República Mexicana.

Para garantizar la calidad de los productos y el servicio al cliente consumidor final, ALPURA ha establecido un programa permanente de capacitación y entrenamiento a todos sus empleados en las normas modernas de producción basado en competencias, así como la práctica cotidiana de una actitud de servicio al cliente y consumidor en sus diversas modalidades.

En este capítulo detallo algunos aspectos históricos de la compañía, como son el planteamiento de negocio motivo de su creación, su organización y su Misión, visión y valores.

2.1.- Historia de la Empresa, características generales

En el México de los años cincuenta, el repartidor de leche, que anunciaba su llegada a voces acompasadas por el golpeteo de las botellas, era una figura imprescindible cotidiana. Cada ganadería procesaba y distribuía su leche de manera independiente.

En ese rústico contexto, se fundó la Asociación Nacional de Productores de Leche Pura, A.C. cuyo objetivo primordial era mejorar la calidad y la higiene de la leche de los socios que tenían reparto en la ciudad de México, y de los ganaderos que eran sus proveedores de otros estados.

Si fundar la Asociación era ya un gran paso, más sorprendente resulta el que sus integrantes visualizaran la conveniencia a unir sus intereses para organizar una nueva empresa, moderna y eficiente, que les permitiera reducir los costos de procesamiento y comercialización y, por consiguiente, ser más competitivos.

Comprensiblemente no fue una idea fácil de promover, pues muchos ganaderos estimaban que esta unión era prácticamente imposible y tenían gran apego por su negocio eminentemente familiar. No obstante, unos años

después, se convocó a un grupo de personas, para estudiar y desarrollar el proyecto, y en consecuencia se identificaron posibles beneficios así como ciertos obstáculos.

Debido al potencial de ventas que representaba el Distrito Federal, la idea se centró en construir una central lechera en sul, capaz con esto de alcanzar y dar servicio a todos los puntos de venta existentes en aquella fecha.

Desde el primer momento, se sentaron bases equitativas y éticas de comportamiento para todos los miembros, lo que dio a la asociación una plataforma sólida inicial sobre la que se erigiría paulatinamente, una empresa fuerte.

La construcción dio inicio el 3 de mayo de 1971. En septiembre de ese mismo año, varios técnicos de la planta fueron enviados a empresas lecheras de Suecia, Dinamarca y Estados Unidos para recibir capacitación, ellos a su vez, capacitarían al resto de los empleados. Cabe destacar que todos los técnicos, empleados y obreros eran de origen mexicano. Alpura representaba no solamente la creación de una empresa especializada en el buen manejo de la leche, sino una importante fuente generadora de empleos, a nivel rural e industrial.

Después de 14 meses de construcción, tiempo record a nivel mundial para realizar una obra de tal magnitud, la planta comenzó operaciones. El 25 de julio de 1972, se pasteurizó la primera leche preferente en la planta recién construida y que a esta fecha recibe más de 10 millones de litros de leche pura

que serán posteriormente transformados en los diversos productos lácteos que se ofrecen al consumidor mexicano.

Actualmente la razón social es: Ganaderos productores de Leche Pura, S.A. de C.V. y su instalación principal está ubicada en el Km. 37.4 de la carretera México-Querétaro en el parque Industrial Cuamatla.

En estos momentos, la asociación está integrada por 258 socios ganaderos que envían su producción diaria de cerca de dos millones de litros de leche a la planta de Cuautitlán Izcalli para ser convertidos en productos lácteos en sus diferentes categorías.

Las categorías de productos partiendo de leche pura, que Alpura produce en diversas variedades, sabores y presentaciones para el mercado mexicano son: Leches, cremas, quesos, mantequilla, postres y yogurts

En más de 30 años ALPURA ha logrado posicionarse como una marca sólidamente establecida, asociada a una empresa líder en la venta de productos lácteos y sus derivados, que se ha ganado la preferencia y la confianza del consumidor.

2.2.- Misión, Visión y Valores de la empresa

A continuación la Misión, la Visión y los valores de ALPURA:

- Misión

Procesar y comercializar la totalidad de la leche contratada, buscando la satisfacción del consumidor, y obtener por ella un precio redituable que

garantice la permanencia y el crecimiento de la organización y de las explotaciones ganaderas de sus socios.

- Visión

Consolidar la permanencia de la organización adecuándola a los cambios, hábitos y costumbres de los mercados futuros.

- Valores

Honestidad, respeto y lealtad

2.3. Sistema operativo

ALPURA dirige sus actividades productivas mediante una organización que parte de una dirección general la cual se apoya en 6 áreas administrativas, específicamente: Recursos Humanos, Comercialización y Mercadotecnia, Producción, Control de calidad, Distribución y Finanzas.

Independientemente de la labor individual y de equipo que todas las áreas administrativas realizan y la excelente calidad de sus productos, el factor que ha distinguido a ALPURA desde la iniciación de sus actividades ha sido la constante labor de llevar sus productos rápidamente al consumidor nacional.

Alpura asegura que el consumidor mexicano pueda encontrar la variedad de sus productos lácteos en el mercado, mediante la distribución directa a los canales de distribución existentes, como son la tienda tradicional mexicana comúnmente llamada ("Changarro") o de detalle, el mayorista y el autoservicio.

Esta distribución se realiza mediante una fuerza de ventas que por una parte en forma directa visita al comercio para sugerir y obtener la aceptación de órdenes de resurtido y por otra, usando a distribuidores que mediante sus fuerzas de venta y distribución visitan al resto del comercio que Alpura no alcanza a visitar en forma directa, dando este servicio en el área geográfica objeto de un contrato con la compañía. ALPURA visita diariamente a entregar y exhibir sus diversos productos lácteos, en forma directa o indirecta (Distribuidores), a cerca de un millón de puntos de venta. Por otra parte, la compañía cuenta con un servicio de visita a domicilio en donde se ofrece, recibe pedido y realiza la entrega de sus productos directamente al consumidor (Aproximadamente, Cien mil hogares diariamente).

2.4. La responsabilidad de la capacitación en ALPURA

Dentro de las actividades del departamento de Recursos Humanos, ALPURA realiza la actividad de Capacitación a todo su personal mediante la actividad de una Gerencia de Capacitación y Desarrollo que se fundamenta en la investigación de los temas de operación de negocio, por una parte, y de la actuación en dirección humana, por otra, que puedan ser enseñados al personal de las diversas áreas operativas y con ello lograr la competencia general necesaria para mantener a la compañía competitiva en el mercado nacional.

El departamento está conformado en su dirección por dos personas, en la posición de Gerencia el Lic. Jesús González y en sub-gerencia la Lic. Dulce

Fragoso, respectivamente, mismas que realizan la labor de investigación, planeación y desarrollo de todas las actividades que a continuación explico su proceso de implementación.

- *Los centros de actividad laboral de ALPURA*

ALPURA tiene tres grandes centros de actividad laboral, la primera integra la operación de manufactura y la operación administrativa localizadas en Cuautitlán Izcalli, Estado de México; la segunda está conformada por la operación de 7 Centros de Distribución ubicados estratégicamente en la geografía del Distrito Federal y el Estado de México; la tercera correspondiente a todos los centros de Distribución ubicados en los Estados de la República Mexicana.

- *El personal de capacitación en los centros de actividad laboral*

Independientemente de la actividad de Recursos Humanos que incluye la Capacitación realizada en la primera sección, debido al alto número de personas que se requieren para operar cada depósito o Centro de Distribución, estos cuentan con su propio departamento de Recursos Humanos, que incluye también una persona dedicada específicamente a implementar las actividades específicas de capacitación o entrenamientos que cada área operativa requiere.

2.5. Características generales de la capacitación en ALPURA

ALPURA ha instrumentado un departamento de capacitación que planea y desarrolla las actividades de capacitación relativas a cada área productiva tanto para todo el personal en funciones, como todo aquel que se incorpora a la compañía.

El entrenamiento y la capacitación están divididos en tres situaciones laborales:

- La capacitación inicial en la actividad laboral
- El entrenamiento o capacitación permanente
- El plan de carrera individual

- *La capacitación inicial en la actividad laboral*

Toda aquella persona de nuevo ingreso a la compañía en cualquier actividad es objeto de una capacitación inicial, se persigue el objetivo de lograr el desempeño requerido en la posición y se basa secuencialmente en tres etapas: Etapa de Inducción a la compañía y a la actividad laboral; etapa de práctica en simulador y finalmente, etapa de práctica y consolidación en la posición laboral.

- *El entrenamiento o capacitación permanente*

ALPURA considera que para todos sus empleados es posible el mejorar sus habilidades por una parte y por otra, en el caso de posibles desviaciones en el desempeño, será entonces responsabilidad de los jefes o supervisores, el llevar a cabo las acciones correctivas necesarias para que la persona realice la tarea tal y como se le requiere.

En adición de esta acción de corrección, a los empleados se les provee de capacitación en aspectos que pueden mejorar su desempeño general y también en novedades que pueden ser incorporadas en la metodología del trabajo para producir finalmente un mejor desempeño. En esta parte, es donde el asesor externo como es mi caso, es contratado para capacitar, entrenar o enseñar estos nuevos conocimientos.

- *El plan de carrera individual*

Todos los individuos son diferentes y todos tienen diferentes habilidades. ALPURA considera que un empleado que está desempeñándose mejor que lo

esperado, puede ser desarrollado a posiciones de mayores responsabilidades. Por este hecho, a las personas que se encuentran en esta situación, se les evalúa en cuanto a posible potencial y se les diseña un plan especial de capacitación y entrenamiento que a la postre habilite al empleado a ejercer la determinada nueva posición laboral.

La planeación de la capacitación está basada en la obtención de las competencias necesarias para desarrollar las diferentes actividades laborales de las distintas áreas productivas y en necesidades.

La implementación de la capacitación ha sido desarrollada primordialmente usando como instructores a personal que por su experiencia y capacidad, recibió un entrenamiento especial para llevar a cabo la tarea y para algunos temas, se contrata a asesores externos, como es mi caso, que después de haber realizado el diagnóstico correspondiente, propone y le es aceptado, una determinada actividad de capacitación específica.

Habiendo explicado el funcionamiento de la capacitación en AILPURA, en el siguiente capítulo, abordaré en forma específica los temas y contenidos objeto de este trabajo

3.- CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE MI ACTIVIDAD PROFESIONAL DE CAPACITACIÓN REALIZADA EN “ALPURA”

Desde que tuve la oportunidad de asesorar a ALPURA, en particular, en sus procedimientos de comercialización, se han venido realizando algunas actividades, entre las cuales, considero muy interesante y objeto de este reporte de actividad profesional, la que se desarrolló para incorporar un procedimiento homogéneo de actuación en la comunicación “frente a frente”, para la negociación en la visita al comercio que se realiza a nivel vendedor , así como el procedimiento requerido para la supervisión de dicha actuación ante los representantes del comercio.

En este tercer capítulo, abordo la situación que guardaba la actuación de los vendedores al visitar al comercio en términos de un procedimiento homogéneo, así como la actividad de supervisión y capacitación que se venía realizando a dicho procedimiento.

Explico también, cómo se realizó la actividad del diagnóstico correspondiente sobre los procedimientos usados, explico el proceso de investigación en el campo realizada para conocer los diferentes procedimientos de actuación comercial en los diferentes niveles de ventas, para entonces, diseñar y presentar las propuestas de un proyecto o programa de capacitación tendiente a la implementación de un procedimiento estándar para ambos casos con el objetivo de lograr la aceptación del proyecto.

Igualmente en este capítulo, explico que posteriormente a la aceptación del proyecto y durante su implementación, se diseñaron y llevaron a cabo evaluaciones tanto sobre los resultados alcanzados en el proceso de enseñanza-aprendizaje por las personas objeto de nuestra asesoría y

capacitación como de nuestros contenidos y metodología didáctica que permitieron efectuar los ajustes necesarios en su debido tiempo.

Fases y Pasos seguidos para la asesoría en la comercialización

Así como un docente elabora un programa o plan de trabajo¹⁶ para la impartición de una cátedra, para realizar en mi caso un plan de asesoría, seguí las siguientes Fases¹⁷:

- *Fase primera:* Pre-planeamiento y evaluación del contexto.

En este caso me refiero a la acción de recoger e interpretar toda la información sobre la situación en la cual iba a operar y el enfoque desde el cual se desarrollarán las actividades de capacitación, según la situación.

- *Fase Segunda:* Planeación y contacto con todos los actores en la comercialización de ALPURA, obtener una evaluación y diagnóstico del contexto, las situaciones concretas para entonces elaborar un plan de capacitación y asesoría de seguimiento.

- *Fase tercera:* Elaboración de una recomendación específica y su propuesta de:

a). Procedimiento ALPURA de actuación en la comercialización ante el comercio- Nivel vendedor Canal Detalle.

b). Procedimiento de supervisión en campo- Nivel supervisión

Pasos a seguir:

- Diagnóstico.
- Programación de actividades; Elementos del programa.

¹⁶ Sobre la importancia y necesidad de usar un programa como guía e instrumento de trabajo, se consultó la obra de la autora Azucena Rodríguez. "El programa como instrumento de trabajo" México, SUAFYL; UNAM, 1978, PP 1-4.

¹⁷ El ejercicio de la planeación y capacitación usado en Alpura que se describe, en su desarrollo, es el que el autor Angel Díaz Barriga propone en su obra *Didáctica y Curriculum*, "Una propuesta metodológica para la elaboración de programas de estudio" México, Nuevomar, 1998, pp. 31-60

- Objetivos por actividad: a) Organización y jerarquización, b) Formulación de los términos claros, precisos y que sean comunicables.
- Selección de contenidos; A considerar: Funcionalidad, actualidad, apegados a la realidad de la compañía.
- Organización de contenidos: Se organizan en torno a un núcleo central y como un conjunto de contenidos y actividades de aprendizaje individual y en grupo. Cada unidad se estructura considerando el principio de: Apertura, desarrollo y culminación.
- Formulación de contenidos y su presentación escrita: El programa debe ser un instrumento comunicable.
- Selección de Formas metódicas a utilizar: Se usarán procedimientos, técnicas, y recursos que permitan la orientación concreta de las diferentes situaciones de aprendizaje.
- Elaboración de procedimientos de evaluación: Señalamientos de criterios de evaluación e instrumentos.
- Implementación del programa de actividades: Ejecución del programa y evaluaciones tanto del rendimiento y su verificación, como del desarrollo del proceso capacitación- aprendizaje.
-

3.1. Proceso de obtención de información para Diagnóstico

a). El procedimiento de actuación en la comercialización en la visita a clientes por el vendedor de ALPURA.

Para conocer el procedimiento de actuación del vendedor al visitar a sus clientes, se pidió autorización para acompañar a vendedores en un día normal de trabajo. Eso significó el acompañarlos físicamente en sus camiones de

reparto y de esta manera, tener un panorama más objetivo de su actuación general, es decir, desde que inician su labor a temprana hora, recibiendo en su respectivo depósito, su unidad cargada con producto, hasta que después de visitar a los clientes asignados para el día, regresan a base para realizar la liquidación de ventas realizadas, producto vendido y su importe para finalmente hacer la entrega del inventario no vendido correspondiente.

Con el objetivo de tener una idea más objetiva del procedimiento de comercialización, se trabajó con 17 vendedores en diferentes rutas de diferentes áreas geográficas del Distrito Federal y del vecino Estado de México. En cuanto al uso de procedimientos de comercialización en uso, se encontró lo siguiente en los vendedores de los depósitos visitados:

Depósito	Vendedores Visitados	Comentarios
Depósito Sta. María	2	Hacen visitas basados en el ahorro de tiempo sin un procedimiento claro. (Objetivo diario de visitas 65) Los vendedores son muy experimentados, pero se aplica el principio de Cantidad de visitas en vez de Calidad.
Depósito Ecatepec	2	Recién recibieron capacitación. Se trabajó junto con supervisor que "entra al apoyo" cuando al vendedor no hace esfuerzo. No usaban una técnica homogénea.
Depósito Ixtapalapa	3	Excelente actuación. Su supervisor es de experiencia de compañía de distribución. Aplica muy bien el "chequeo y la negociación". Al mando de la visita
Depósito Vallejo	2	Excelente actuación. Aplican el procedimiento adecuado de: Saludo-despedida. Su supervisor con potencial a desarrollo
		Excelente labor de venta. Hay interés del gerente por la capac. En campo.

Depósito Cuautitlán	3	Indistintamente aplicando procedimiento pero sin estandarización. Muy buenos elementos. Hay un proceso moderno de Reclutamiento y selección. Procedimientos de visita individuales.
Depósito Ecatepec	2	Vendiendo pero sin una técnica adecuada. El clásico vendedor "toma pedidos" y sin influencia en la venta. Se repite el principio de Rapidez en la visita para mayor cantidad en el día de trabajo.
Depósito Los Reyes	1	Venta al mayoreo. Aplicaba solamente relaciones para su venta., falta capacitación . Aritmética. Sin procedimiento.
Depósito Toluca	1	Aplica los pasos tradicionales de una visita al comercio. Excelente relación con el comercio

3.3. Conclusiones del trabajo en campo vendedores

- a). En cuanto a la obtención de resultados, en general, el vendedor está más preocupado por terminar de visitar a todos los clientes del día rápidamente que realizar visitas de calidad en donde todas la circunstancias de comercialización sean tomadas en cuenta para lograr una venta de máxima productividad. Se sacrifica la calidad en la realización de la visita en pos de alcanzar a visita todos los clientes programados para el día.
- b). En general, los vendedores tienen experiencia, y realizan a su manera un proceso de comunicación con sus clientes que culmina en alguna venta, sin embargo, cuando va llegando el final del día, su interés realizar las visitas lo mas rápido posible, dejando que el cliente sea el que les dé su orden, si realizar alguna labor de venta por mejorar el pedido obtenido.
- c). No existe un procedimiento estándar para la capacitación inicial de los vendedores.

ALPURA tiene 6 grandes centros de distribución tan solo en el D.F. y en ellos el procedimiento de instrucción inicial a un vendedor no es el mismo, haciendo esta tarea cada uno a su manera, aunque finalmente los resultados en general se obtienen.

d). La problemática es mayor de lo que se puedan imaginar los directores porque la falta de un procedimiento para la instrucción inicial en la aplicación de un sistema de ventas, no solo no se aplica a nivel vendedor, sino que tienen un ayudante para realizar la tarea, y éstos ayudan también a efectuar las visitas al comercio, pero en ellos casi es nula la supervisión, para asegurar que realicen un procedimiento de venta al igual que su compañero que es oficialmente el vendedor.

(Se observó que más del 40% de las visitas diarias eran efectuadas por el ayudante).

3.4. La actuación del supervisor de ALPURA en su actuación y responsabilidad de entrenar y capacitar a su personal continuamente

Con el objeto de conocer objetivamente el procedimiento general de supervisión en campo y otras áreas realizado, se pidió y obtuvo autorización para acompañar a los supervisores de diferentes geografías (depósitos o centros de distribución), en días normales de trabajo en el campo con sus vendedores.

Esta actividad se realiza acompañando al vendedor en su unidad o camión de trabajo durante un día normal en el cual se visitan hasta 60 clientes con el objeto de lograr del cliente la producto. mismo que se entrega al momento.

Los objetivos específicos en cuanto a obtención de información fueron:

- Existencia de un procedimiento similar de actuación en campo
- Forma de trabajo en capacitación de los diferentes niveles de mando
- Procedimiento general de seguimiento a la actuación en campo y herramientas de trabajo.

A continuación se detallan los contactos realizados en los diferentes depósitos para realizar el trabajo de observación y conclusión de cada depósito.

Deposito	# de Supervisores Visitados	Comentarios del depósito
La venta	4	El nuevo gerente de Depósito está incorporando un plan de trabajo mensual, pero todavía la actuación en campo es a criterio del supervisor. No existe homogeneidad.
Ixtapalapa	3	La metodología en el campo es la de un vendedor ayudando en tareas de mercadeo. La actuación del supervisor es la de apoyar la labor de venta
Los Reyes	2	Un supervisor con metodología Bimbo y desarrollando un buen trabajo de Capacitación en campo. El otro supervisor haciendo labor de "Super vendedor"
Santa María	3	El gerente depósito, Francisco Rodríguez, capacitando en campo a supervisores. Sin embargo, la actuación es hacia proyectos de expansión de territorios. Los supervisores actúan como acompañantes para mejorar "cierres de ventas".
Ecatepec	3	Recién contratados 2 supervisores. El tercero actúa también como acompañante de soporte sin una metodología de supervisión.
		Es marcada la actividad de refuerzo al vendedor que realiza el supervisor hacia el convencimiento al cliente. El enfoque es el de apoyo al

Legaria	2	vendedor en la obtención de una orden o pedido, mas no una actividad enfocada a consolidar el procedimiento en general del vendedor.
Toluca	2	Sin procedimiento alguno en la actividad de supervisión. Énfasis en auditar marcas y reportar distribución a la gerencia.
Total	19	

3.5. Conclusiones generales del procedimiento de Supervisión usado por el supervisor ALPURA

a). Falta de orientación inicial hacia la actividad o responsabilidad de capacitación a su personal.

Se da en el ámbito laboral y se daba en el caso de ALPURA, el hecho de personal que era promovido a posiciones de gerencia o supervisión, sin contar por una parte, con el conocimiento necesario para dirigir y desarrollar al personal y por otra, el no responsabilizar a estos supervisores en la actividad del entrenamiento inicial y continuo de todo su personal.

En el momento de iniciarse las actividades de asesoría a la compañía, era costumbre que las personas a las que se les promueve a responsabilidades de supervisión, no consideraran la actividad de entrenamiento y la mejora constante de habilidades hacia su personal como una responsabilidad primaria de la posición de supervisión.

En general, los supervisores confunden las actividades de incremento de conocimientos que los departamentos de recursos humanos intentan realizar mediante el ocasional envío a cursos externos a la compañía, con su deber en cuanto al proceso de mejora continua del desempeño del personal a su cargo.

b). Ausencia de una metodología para la detección de desvíos en los procedimientos al aplicar supervisión.

Se da por hecho que el capacitar o mejorar continuamente las habilidades de su personal, es una responsabilidad de otras áreas como la de recursos humanos u otras personas externas a la compañía, más no una responsabilidad implícita y propia de la posición de gerencia o supervisión.

Podemos imaginar entonces que los supervisores de ALPURA, al trabajar con su personal en campo, es decir, al acompañar a sus vendedores en la visita a sus clientes, carecían de una metodología para poder detectar desvíos, como la de observación al desempeño, que les permitiera conocer de su personal, la forma en que aplican un procedimiento al realizar una visita a sus clientes, la forma en que se lleva a cabo la comunicación con sus clientes y en general, la capacidad de detectar desviaciones en un proceso de comercialización que se supone debiera de ser homogéneo al realizarse “frente a frente” ante el comercio.

c). Ausencia de una metodología de control para aplicar seguimiento a cualquier proceso de capacitación impartido.

La actuación inicial de capacitación o entrenamiento en campo de un supervisor requiere de segundas y terceras acciones de seguimiento hasta lograr la consolidación de la enseñanza. Al momento de realizar las visitas a supervisores, estos carecían de un procedimiento homogéneo de control para anotar tareas realizadas y las que en siguientes fechas tendrían que realizarse para lograr un total entendimiento de los puntos capacitados y su consolidación; en consecuencia los contactos en campo en donde hubo alguna corrección no tienen forma de ser consolidados perdiéndose su efecto.

3.6. Las pláticas con personal de supervisión como parte de la actividad de diagnóstico del procedimiento de supervisión

Para apoyar y reafirmar las conclusiones obtenidas del trabajo en campo tanto con vendedores como supervisores del departamento, sobre los procedimientos de comercialización usados por vendedores y los relativos a supervisión de dichos procedimientos, y poder llegar a una conclusión de las necesidades de capacitación para el personal de supervisión y gerencia de ALPURA, se realizaron las siguientes actividades con el personal de las distintos niveles del área de comercialización, como sigue:

a). Plática de obtención de información sobre procedimientos de comercialización con mando superior y resumen (Dirección de ventas).

La gerencia de comercialización estaba consciente de que su organización tenía distintas metodologías de trabajo en campo al visitar a los clientes directos. Esta metodología implicaba a su criterio, tanto la de vendedores, al usar un procedimiento de ventas homogéneo visitando clientes, como el procedimiento de sus supervisores al trabajar en campo para supervisar a vendedores, precisamente en el uso de ese procedimiento y, dado el caso, capacitar al vendedor si este incurriese en alguna desviación u error durante la visita a clientes.

Se indagó y estableció entonces la prioridad para dicha Dirección en cuanto al aseguramiento del uso generalizado de un procedimiento de visita a clientes y las necesidades de capacitación a los supervisores en alguna técnica en campo de supervisión y capacitación a su personal que pudiese ser incorporada en su uso para todo el nivel de supervisión y gerencia.

Cuando se habla de necesidades de capacitación, debemos definir el mismo concepto “necesidad”, puesto que depende de ello el enfoque que le va a dar al proceso de la planeación¹⁸.

b). Plática de obtención de información en diferentes depósitos, sobre procedimientos de comercialización con mandos intermedios y supervisión

En la charla con la dirección se concluyó que era necesario obtener información sobre la metodología que en sus respectivas gerencias de depósito, se aplicaba para de esta manera identificar las necesidades de capacitación.

Las pláticas para la obtención de información se realizaron en cada depósito, mediante reuniones con personal selectivo de cada escalafón de mando, es decir con:

- Gerentes de depósito.
- Coordinadores.
- Supervisores.

Los puntos de interés para obtener información y adicionar a la que se obtuvo en campo al trabajar con diferentes supervisores fueron:

- Procedimiento para establecer el plan de trabajo en campo con vendedores.
- Herramientas de trabajo para realizar la supervisión en campo.
- Sistema de seguimiento a la capacitación en campo.
- Técnicas para detectar áreas débiles y oportunidades de capacitación en campo.
- Procedimiento general de supervisión.

¹⁸ El autor TOM H Boydell A habla sobre el tema en “*Guía para identificar Necesidades de Capacitación*”, Londres, British association for comercial and industrial Education. 1971. P. 4

3.6.1 Resultados de información general obtenidos de reuniones en depósitos

Procedimiento para establecer el plan de trabajo en campo con vendedores.

Aunque los entrevistados mencionaron que existe un procedimiento para establecer un plan de trabajo, por las respuestas al tema se concluyó que, en general, no existía una metodología para realizarlo.

Mencionaron que por las circunstancias tan dinámicas de la categoría de productos lácteos, tanto los coordinadores como los supervisores toman decisiones sobre el resultado del desempeño de sus vendedores. La mayoría de las veces, por las tardes, al recibir y analizar los resultados del reporte de trabajo del día de cada vendedor, si existe un problema de venta o de cobertura de clientes importante en alguno de ellos, se decide si es necesario acompañarlo a su ruta con el objeto de solucionar la falla.

Otras causas que puedan originar un trabajo directo con el vendedor, como la necesidad de una capacitación especial o simplemente la mejora de su actividad de comercialización, no está programada sistemáticamente.

3.6.2. Herramientas de trabajo para realizar la supervisión en campo.

Como procedimiento, no existe una herramienta que sirva para administrar las tareas de capacitación y entrenamiento, el control de visitas a cada vendedor o para el seguimiento de tareas asignadas como resultado de una visita al campo acompañándolo en su ruta.

De hecho, un formato para hacer anotaciones de observaciones realizadas sobre el desempeño del vendedor al realizar su visita al cliente y usarla, para retroalimentar al vendedor sobre su actuación, no existe y cada supervisor al obtener información hace anotaciones en cualquier papel o simplemente confía en su memoria para realizar alguna retroalimentación.

Los supervisores entrevistados en las reuniones explicaron que se usa una hoja-reporte de la situación encontrada en la tienda visitada sobre la situación de mercadeo/exhibición y distribución de productos, pero nada relativo a la forma en que sus vendedores se comportan usando al comunicarse con sus clientes, proceso que normalmente es el que se “refina” para que el vendedor logre mejores resultados de venta.

3.6.3 Técnica para detectar áreas débiles y oportunidades de capacitación en campo

Debido a que la función de “capacitador” se ha confundido con la de una “ayudante” más, cuando el supervisor acompaña al vendedor en un día de trabajo, no se ha desarrollado un procedimiento para conocer las áreas débiles y las oportunidades de capacitación que, invariablemente, surgen al observar a un vendedor en su tarea de comercialización. Los supervisores y coordinadores comentaron que el supervisor sale a trabajar como un “apoyador” de ventas, insistiendo ante el cliente de algún atributo de venta adicional al que el vendedor haya expuesto sin resultados, para lograr la venta.

3.6.4. Sistema de control de contactos y seguimiento a la capacitación en campo.

Los supervisores comentaron, que cada uno tiene en su agenda (si acaso), anotado el día en que realiza algún contacto con vendedor, pero no existe un procedimiento estándar para guardar la información de ese día de trabajo que facilite posteriormente la tarea de seguimiento.

3.7. Análisis de la información obtenida, diagnóstico, reporte general de resultados y recomendación final

Se analizaron tanto las actividades observadas en los procedimientos de trabajo ante el cliente de los vendedores y la actuación en campo del supervisor en la actividad de capacitación, corrección y entrenamiento; la información obtenida representa el diagnóstico de la situación, para de esta manera tener los elementos para redactar un reporte general y dar las recomendaciones para proyectos específicos de capacitación, procedimiento, tiempo de implementación y costos, que a continuación se exponen.

Para la exposición a los directivos de ventas y capacitación de ALPURA, se pidió una reunión especial.

3.7.1. Reunión con miembros del departamento de capacitación y recomendación específica.

En la reunión con los ejecutivos de ventas y capacitación de ALPURA, se siguió un orden del día que explicó las acciones llevadas a cabo para la recopilación de información, el análisis y el diagnóstico de la situación imperante para proceder a las recomendaciones específicas que naturalmente fueron:

- a). El diseño e implementación de:

- Un procedimiento para la actuación en la actividad de ventas para los vendedores en sus visita al comercio de “Detalle”; Los “7 pasos”
 - Mecánica para la capacitación a vendedores en el nuevo procedimiento de comercialización sugerido
 - Tiempo y costos involucrados.

El procedimiento o “pasos” sugerido para la actuación en la actividad comercial a desarrollar en la visita al comercio canal de detalle (“changarro” o miscelánea), fue el siguiente:

- Planeación y preparación para la visita.
- El “Scanneo” de tienda y el saludo.
- El chequeo de la situación de la tienda.
- La negociación del pedido y el cierre de ventas.
- El proceso de entrega del pedido.
- Las acciones de Mercadeo a la tienda.
- La despedida.

Como se observa, son 7 acciones a realizar invariablemente que por su lógica en la ejecución, han demostrado tener excelentes resultados ante el comercio; de ahí el nombre al procedimiento: Los “7 Pasos”.

- b). Un nuevo procedimiento para la supervisión de la actividad de comercialización de la fuerza de ventas y su presentación.
- Mecánica para la capacitación a Supervisores en el nuevo procedimiento sugerido para la supervisión a vendedores en campo.
 - Tiempo y costos involucrados.

3.7.2. Resultados de la reunión

Para efectos de mi profesión como asesor, los resultados fueron excelentes pues se aceptaron las propuestas en todos sentidos (con algunas pequeñas variaciones en costo y tiempos de implementación).

3.8. El diseño e implementación de los planes de capacitación.

Como consecuencia de la experiencia adquirida en el trabajo en campo y la confirmación de conclusiones realizada a través de las entrevistas a los distintos rangos de la organización de ventas, fui el responsable de redactar los procedimientos necesarios y presentar el plan de capacitación para cada caso. Decidí que la mejor opción para realizar la tarea, tanto para el procedimiento a nivel vendedores como supervisores, era en dos fases, una teórica y otra práctica de consolidación de conceptos en campo como sigue:

- Una instrucción teórica de los procedimientos a incorporar (sesiones seminario-taller).
- Una consolidación del uso de los procedimientos mediante su práctica en campo.

3.8.1. Modelo general de enseñanza.

Debido a que las personas objeto de la adquisición de competencias en la comercialización y próximas a la capacitación, tenían amplia experiencia en su actividad laboral, decidí la planeación de un *modelo de enseñanza expositiva* pero combinando lo siguiente:

- Se parte y estructura con base en los conocimientos previos del personal de ventas.

- Se proporciona una significatividad lógica a la nueva información que se pretende enseñar.
- Se utilizan apoyos y estrategias de enseñanza audio visuales.
- Se garantiza y se promueve la participación y el esfuerzo cognitivo-constructivo de los participantes. Los principios anteriores son expuestos ampliamente por el autor Ausbel para aclarar el uso adecuado de un modelo de enseñanza expositiva¹⁹.

3.8.2.El plan de capacitación a supervisores de: Procedimiento en campo para la supervisión de la actividad de comercialización de vendedores.

Se diseñó un plan de capacitación a la supervisión basado en dos fases; una teórica y una práctica que a continuación detallo:

- Fase teórica; Seminario-taller *“La Detección del talento, las debilidades y la capacitación al personal de ventas en campo”*.

El número de supervisores a capacitar fue de 124 que incluían a aquellos con responsabilidad en el canal de autoservicios y los responsables del Canal de mayoreo-Detalle

La programación de las sesiones- taller se desarrolló para una duración de ocho-diez horas cada una, en número de participantes por sesión de 20 personas y las actividades se llevaron a cabo en dos meses mediante la utilización de tres semanas al mes de dos sesiones por semana (Seis sesiones- total de 48 horas)

¹⁹ Ausebel David P. , Novak Joseph D, Hanesian Helen. Psicología Educativa. Edit. Trillas. Enero 2001. P. 156-186

3.8.3. Descripción de la sesión-taller (carta descriptiva)

Objetivos generales

- a). El objetivo primordial de esta sesión-taller fue el de establecer y lograr consenso para un procedimiento homogéneo para la supervisión de vendedores actuando ante el comercio detallista nacional. Se trató de uniformar en un solo procedimiento la actuación del supervisor en su actividad de formación a sus vendedores, en campo y en su actividad de comercialización ante el cliente. La planeación de esta capacitación para que tuviera éxito, fue la de iniciar un proceso de carácter continuo y permanente pero tomando en cuenta las experiencias y conocimientos de los individuos, ya fueran positivos o negativos, como lo menciona la Martha Novick, quién formula varias hipótesis sobre líneas de acción tendientes a lograr y optimizar la capacitación para el desarrollo del proceso de aprendizaje en la empresa²⁰.
- b). Que el participante aprenda significativamente, el procedimiento de supervisión, como un proceso lógico de actuación y lo aplique durante los contactos de trabajo en campo, con el objetivo de mejorar la operación comercial de sus vendedores y los aspectos de retroalimentación con estos para “informar de progreso y lograr su interés”²¹.

Objetivos de aprendizaje

En esta fase teórica se tiene el objetivo para que los supervisores obtengan un aprendizaje de tipo informativo²² con tres niveles de profundidad:

²⁰ Novick, Martha Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras de América Latina y el Caribe; su articulación con el aprendizaje de la empresa (Documento desarrollado en el marco del proyecto “Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y el Caribe), Chile 1998 p. 1-14

²¹ FRANK A. LOGAN. Fundamentos de aprendizaje y motivación. 2ª. Edic. México. Edit. Trillas, 1989, P. 278

²² Amplia información sobre los objetivos de aprendizaje y su definición se encuentra en el autor:

- a). Conocer: saber que existe una metodología para la supervisión a vendedores en campo.
- b). Comprender: se pretende que el supervisor entienda a fondo y comprenda lo práctico del procedimiento de supervisión en campo.
- c). Manejar la información: Posteriormente al seminario-taller se pretende la consolidación del aprendizaje del procedimiento mediante su práctica en campo.

3.8.4. Estrategia o modelo de enseñanza

Para la elaboración de un programa de trabajo a utilizar en seminario-taller y después del diagnóstico de la situación concreta y necesidades de aprendizaje se siguieron los siguientes pasos:

- Programación: Incorporación de los elementos del programa y determinación de objetivos o metas por alcanzar.
- Selección de contenidos basado en funcionalidad y actualidad
- Organización de los contenidos en unidades y actividades de aprendizaje en forma escrita.
- Formas metódicas a utilizar: técnicas, ayudas y recursos
- Implementación del seminario-taller y su evaluación tanto del rendimiento como del desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.²³

ZARZAR CHARUR CARLOS. "Definir los objetivos de aprendizaje". En Habilidades básicas para la docencia. México, Patria. 1994. p.p. 16-19

²³ Diaz Barriga, Angel: "Elaboración de programas de estudio: base para una propuesta de acuerdo con su estructura". En Didáctica y curriculum, Nuevomar, México. 1988. p.p. 37-83

Estrategia didáctica

Se combinará la actividad de exposición del docente en los diversos temas, con ejercicios de comprensión individuales y grupales en donde los participantes discutirán los temas tratados hasta llegar en consenso a una conclusión final que deberá presentarse en forma escrita y visual (Power Point) al grupo en conjunto que actuará como crítico. A este respecto la autora Hilda Taba menciona sobre la selección, organización e inclusión de “experiencias de aprendizaje”,²⁴ Se moderará la sesión general buscando que todas las personas participen con su opinión. Finalmente el grupo general llega a una conclusión sobre los temas que se hayan discutido. Para efectos de lectura, anotaciones personales y seguimiento durante la sesión taller se desarrolló un Manual del Participante el cual se encuentra en la sección de anexos.

Contenido Sesión-taller²⁵

Tiempo	Actividad	Objetivo	Técnicas Enseñanza	Actividad Aprendizaje	Ayudas Didácticas
15 Min	Película “Carrera de supervivencia”	Sensibilización sobre la responsabilidad del desarrollo del personal	Video	Sesión Retroalimentación general.	Proyector, Láminas en Rotafolios
10 Min	Introducción	Información sobre el desarrollo de la sesión	Trans. Oral	Ninguna	Ninguna
15 Min	Comentarios Película	Obtener información sobre los temas percibidos	Ninguna	Ejercicio de retroalimentación por participación activa	Resumen en Rotafolios

²⁴ TABA, Hilda: “Selección y organización de experiencias para el aprendizaje”. En Elaboración del Currículo; Troquel, Buenos Aires 1976. (Síntesis del CISE) p.p. 1-6

²⁵ Para la planeación y diseño de estos contenidos, fueron muy útiles los conceptos del autor Carlos Rosales en su obra “Introducción y dimensión histórica de la didáctica”. “Los contenidos de la enseñanza”. En Didáctica: Núcleos fundamentales. p.p. 95-119

15 Min	Los estilos gerenciales; identificación y su repercusión en el entorno.	Exponer la reacción del entorno ante la actuación gerencial con los diversos estilos.	Combinación de exposición con ejercicio de comprensión	Discusión de comentarios de grupo.	Cañón/proyector y manual de participante
20 Min	Ejercicio grupal: Recordando actuaciones de diferentes estilos y sus repercusiones	Exponer resultados reales en el ejercicio de los diferentes estilos	Participación individual y retroalimentación grupal	Ejercicio individual y discusión general	Manual del participante y software Power point
15 Min	Introducción a la mentalidad del "Gerente capacitador"	Establecer la responsabilidad de la posición en cuanto a la capacitación al personal	Exposición verbal	Retroalimentación general y discusión	Proyector
15 Min	La transición hacia la gerencia o supervisión y los diferentes comportamientos según el estilo gerencial"	Exponer las experiencias de actuación personal en una transición a posiciones de gerencia	Exposición verbal	Retroalimentación general y discusión	Manual del participante
20 Min	Ejercicio individual y grupal: Ejemplos de transiciones	Que el grupo exponga ejemplos reales de actuaciones gerenciales e impresión recibida	Discusión abierta	Presentaciones de consenso y grupos y discusión	Proyector y rotafolios. Equipo de computo
15 Min	Descanso				
20 Min	Test individual de estilo gerencial. Prácticas de identificación	Identificar estilos gerenciales de participantes	Ninguna	Ninguna	Manual del participante
20 Min	Comentarios de resultados test	Sensibilización hacia la persona evaluada	Ninguna	Retroalimentación de participantes hacia conclusiones	Rotafolios
20 Min	Recordando y comprendiendo los objetivos generales de una empresa fabricante de productos de consumo popular	Reforzar el conocimiento real de un actividad comercial general	Exposición verbal	Ninguna	Equipo de computo y proyector
10 Min	El significado del entrenamiento del personal por el gerente mismo	Confirmar la obligación de la capacitación al personal por el gerente mismo	Presentación verbal	Ninguna	Manual del participante
15 Min	Ejercicio personal y de grupo: "Comprensión hacia el significado,....."	Consolidar el entendimiento de la obligación personal hacia la capacitación del persona	Participación en grupo	Discusión general	Rotafolios y resumen a manual de participante
15 Min	Elementos de la comunicación efectiva; Técnica "Escucha"	Recordar el elemento básico para la comunicación	Exposición verbal	Ninguna	Manual del participante

15 Min	Ejercicio Grupal; Practicando el "Escucha"	Conocer el elemento básico	Práctica grupal	Sesión de práctica grupal y general- Retroalimentación de experiencia	Manual del participante
20	Los elementos básicos para ejercer la supervisión en campo	Establecer un parámetro único de actuación gerencial en la supervisión	Exposición verbal	Ninguna	Manual del participante. Computo y proyector
20 Min	Ejercicio Individual y grupo	Obtener consenso sobre los parámetros de actuación en la supervisión en campo	Participación general	Sesión, individual, consenso grupal y consenso general	Rotafolios y Manual del participante
15 Min	Las conductas de actuación en la comercialización observables.	Establecer el desempeño observable requerido para evaluación en campo	Presentación verbal	Ninguna	Manual del participante; Computo y proyector
15 Min	Descanso				
10 Min	La herramienta de supervisión en campo	Lograr aceptación hacia una herramienta práctica de trabajo	Presentación verbal	Ninguna	Computo y proyector
45 Min	Ejercicio grupal de comprensión; Practicando la Herramienta: "La hoja supervisión"	Lograr comprensión en el uso de la Herramienta	Retroalimentación individual y general	Sesión con participación general	Rotafolios de resumen. Manual del participante
20 Min	Practicando la herramienta de control.	Consolidar el aprendizaje en el uso de la herramienta	Uso del "Círculo de la capacitación"	Sesión de prácticas de casos reales	Manual del participante, Rotafolios
10 Min	Tareas post sesión-taller	El participante asigna tareas de práctica según experiencia	Ninguna	Ninguna	Manual del participante
5 Min	Despedida	Dejar una fuerte impresión hacia la práctica de la enseñanza recibida	Presentación verbal	Ninguna	Película

3.8.5. Fase práctica- Consolidación de aprendizaje sobre el procedimiento de Supervisión y Capacitación en campo a vendedores en la técnica de ventas. (Los "7 pasos")

Al terminar las sesiones-taller teóricas, se procedió a establecer las fechas para practicar con los coordinadores y supervisores el procedimiento de supervisión en campo a vendedores. Se indicó, la rutina de práctica de un día completo de

trabajo en campo, iniciando con el coordinador, para seguir posteriormente con sus supervisores.

Se estableció también que al terminar estos días de práctica en campo, los supervisores continuarían solos practicando con sus respectivos vendedores hasta lograr una total consolidación del procedimiento y la aceptación de su personal hacia esta nueva actitud “formativa”.

En general, se trabajó *en campo* en las áreas geográficas de los 6 depósitos, con 7 Coordinadores y con 49 Supervisores, dedicando 56 días con un promedio de 9 horas al día con un total de 504 horas.

3.8.6. Herramienta de trabajo para el supervisor en su actividad en el campo para la mejora del desempeño del vendedor. “La hoja de supervisión campo”.

Estando ya en campo con el objetivo de mejorar la operación comercial de los vendedores y sus ayudantes, se sugirió el uso de un formato pre-impreso que sirviese para anotar las apreciaciones sobre el desempeño que se realiza durante la visita a un cliente. Se espera que una persona que realiza el trabajo de comercialización ante clientes, siga ciertos pasos lógicos que inician desde el saludo hasta la despedida. Estos pasos pueden realizarse correctamente o en algún caso, se puede presentar la oportunidad de sugerir una mejor forma para realizarlo.

Este procedimiento de observación al desempeño debe llevarse a cabo por lo menos en varias visitas para tener una visión objetiva de las áreas a mejorar en la operación del vendedor.

El tener una hoja de anotaciones con los “Pasos observables” pre-impresos, sirve al supervisor como un vehículo objetivo de evaluación al desempeño en el momento de que el vendedor esta realizando una visita al cliente, puesto que no dependerá de su memoria para obtener las conclusiones, Este “vehículo” de anotaciones es la “Hoja de supervisión en campo”, pilar para proceder a dar una capacitación correcta. (Ver anexo 3).

3.8.7. El plan de capacitación a vendedores de: Procedimiento para la actuación ante el comercio en la actividad de venta; Los “7 pasos”.

La estrategia de enseñanza

DE acuerdo a la experiencia obtenida en la capacitación al grupo de supervisión, se diseñó un plan de capacitación a los vendedores en dos fases: una teórica y una práctica que se detallan a continuación.

El esquema de planificación y enseñanza que se diseñó para estas dos fases de capacitación tuvo el objetivo de lograr “Que el ejecutivo tuviera la capacidad de enunciar y practicar el procedimiento lógico de una negociación usando técnicas de comunicación adecuadas a la situación del momento”.

- Fase 1, Instrucción Teórica; Sesión-taller; “El procedimiento ALPURA para la visita al comercio”, Los “7” Pasos.

Descripción de la sesión-taller (carta descriptiva)

Objetivos generales

- a- El objetivo primordial de esta sesión-taller fue sentar las bases teóricas para implementar, en la práctica, un procedimiento de actuación general para la comercialización dirigidas al comercio

detallista nacional. Se trató de uniformar en solo un procedimiento la actuación del vendedor en su comunicación “frente a frente”, con el cliente.

- b- Que el participante aprenda significativamente, un proceso lógico de actuación y comunicación comercial “frente a frente” que logre, que el cliente acepte las propuestas de negocio que el vendedor sugiera.

Este objetivo viene a solucionar una “carencia de algo” o patrón que “debe ser” como señalan los autores Craig y Bitter, al describir las necesidades de capacitación y elaboración de manuales entrenamiento²⁶.

Para este efecto ayudaron mucho los conceptos para idear formas de aprendizaje basados en la experiencia de los participantes y utilizar medios que favorezcan la interacción con su instructor o docente²⁷.

A continuación se detalla el contenido de esta sesión-taller:

Contenido Sesión-taller

Tiempo	Actividad	Objetivo	Técnica Enseñanza	Actividad aprendizaje	Ayudas didácticas
5 Min.	Introducción	Dar la Bienvenida y establecer la mecánica de la sesión-taller	Presentación oral		Presentación visual
10 Min.	Película	Sensibilización sobre la importancia de la comunicación humana	Ninguna	Ninguna	Equipo de cómputo y de proyección
10 Min.	Comentarios película	Obtener retroalimentación	Proyección de video	Ninguna	Proyector y cómputo
20 Min.	Ejercicio Individual y comentarios: “Cómo es el comerciante mexicano”	Reconocer las diferentes personalidades del comprador	Participación de grupo	Comprensión y consenso grupal	Manual del participante
	Ejercicio Individual y	Extracción individual y grupal del perfil	Participación de grupo	Comprensión y consenso	Manual del participante.

²⁶ Robert Craig y Lester R,Bittel. Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal. 2a. edic. Edit. Diana 1971. P. 687.

²⁷ ROSSI Y BRUCE. *Principios básicos de la educación de adultos*_1999.p.15 Op. Cit. DE LA PEZA Hajar Javier. *El proceso de enseñanza-Aprendizaje en los adultos*. En Padhia. Publicación No. 20. P. 7-9 Año 2000

30 Min.	grupo: "Perfil 2008 del vendedor ALPURA"	según propia experiencia		grupal	Proyecto y cómputo
20 Min	Diferencias en la comercialización de: "La actitud pasiva a la actitud dinámica"	Puntualizar la diferencia de actuaciones personales en la comunicación de ideas	Retroalimentación de percepciones, intercambio de opiniones.	Ninguna	Cañón proyector y cómputo
20 Min.	Ejercicio Individual y discusión general: "Ejemplos de actitud pasiva en la comercialización en ALPURA"	Extraer ejemplos reales para incrementar entendimiento	Estimulación a la participación con ejemplos propios	Participación individual y de grupo	Manual del participante
15 Min.	La clave del éxito en la negociación: "La planeación y preparación"	Clarificar la ventaja una mejor implementación usando preparación previa	Presentación verbal	Ninguna	Cañón, , cómputo y manual del participante
20 Min.	Ejercicio Individual: "Qué es la planeación y preparación de una visita de ventas en 10 segundos"	Consolidar el entendimiento de las ventajas de la planeación y preparación previa	Retroalimentación grupal	Participación individual y grupal	Manual del participante
20 Min	El "Antes", el "Durante" y el "Después" en la negociación moderna.	Explicación del proceso lógico en pasos identificables de una negociación.	Presentación verbal	Ninguna	Manual del participante
60 Min.	Ejercicio Individual y grupo: "Los pasos de la visita de ventas ALPURA"	Practicar el procedimiento de comunicación en la comercialización	Ninguna	Práctica de la comunicación en situaciones variadas	Manual del participante
20 Min.	Consenso general "Los pasos de la visita de ventas ALPURA"	Lograr retroalimentación general al procedimiento	Moderación de participaciones	Participación individual	Manual del participante
20 Min.	Bases para relaciones a largo plazo	Exponer conceptos reales que ayudan a la negociación/relación	Exposición verbal	Ninguna	Manual del participante
20 Min.	Ejercicio Grupo "Escuchando"	Lograr comprensión hacia le forma de "Escuchar con comprensión"	Demostración y práctica	Participación individual y grupal.	Manual del participante
30 Min.	- El "escuchar", "comprender" y cómo hacerlo en la comercialización y otras actividades	Explicar la aplicación del principio de le "empatía" y sus ventajas en la comercialización	Presentación verbal	Ninguna	Cómputo, cañón-proyector y manual del participante
60 Min.	Ejercicio grupo: "Practicando el escuchar y comprender en una conversación frente a frente"	Lograr el entendimiento de la práctica del "escuchar para la comprensión"	Demostraciones	Participación activa y ejercicios de práctica	Manual del participante
20 Min.	El vendedor débil o el que "Explica, sugiere y convence"; "ALPURA"	Explicar las diferencias de las actitudes y su efecto ante un comprador	Explicación verbal	Ninguna	Película relativa. Manual del participante

	DINAMICO"				
30 Min.	Ejercicio individual y de grupo: "Practicando el acercamiento dinámico"	Reforzar y consolidar la diferencia de las actitudes ante el cliente en la comercialización	Demostraciones	Participación activa y ejercicios de práctica	Manual del participante
20 Min.	Proceso de capacitación al ayudante en "los pasos de la visita ALPURA"	Explicar el rol del vendedor en la capacitación de su ayudante	Explicación verbal	Ninguna	Manual del participante
15 Min.	¿Qué observa la compañía de usted, al realizar su labor de ventas?	Explicar la expectativas de la compañía ante la actividad de ventas	Explicación verbal	Ninguna	Manual del participante
15 Min.	Acciones personales después del seminario	Lograr que el participante identifique sus áreas de mejora	Ninguna	Ninguna	Manual del participante
10 Min.	Despedida				

3.8.8. Evaluación del seminario

Debido a que la empresa requiere corroborar que los conocimientos adquiridos en las sesiones-taller, puedan calificarse como Competencias: *"Actitud de un individuo para desempeñar una función y con base en resultados esperados, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad"*²⁸, y con el objeto de obtener retroalimentación sobre el alcance del aprendizaje logrado en la sesión-taller, se planeó²⁹ y elaboró el un cuestionario de 25 preguntas que tratan sobre el procedimiento de comercialización a usar en campo responsabilidad del vendedor y ayudante de ventas. (Ver anexo 4)

Un objetivo importante de esta prueba fue la de obtener información adicional para regular mi actividad de enseñanza basada en el aprendizaje práctico de los grupos de vendedores participantes en la sesión-taller.

²⁸ Reglas generales y específicas del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. p. 49

²⁹ Se encontré información para una mecánica de planeación sencilla en la obra del autor José A Castañeda en su obra "manual de técnicas e instrumentos de evaluación". En Taller evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje ; CEUTES-UNAM. P. p. 133-146

Una explicación más amplia sobre este proceso lo señalan los autores Frida Díaz Barriga y Gerardo Hernández al establecer que: "... se debe supervisar el proceso de aprendizaje como actividad continua de reestructuración...."³⁰

Evaluación del seminario a vendedores

Del total de respuestas 208 estuvieron entre el rango de 13.5 y 17.5 de puntos de respuestas correctas, el mayor porcentaje (30.8%) de personas estuvo entre los puntajes 16.5 y 17.0. Este resultado reveló, que aunque una manera correcta de iniciar una capacitación es y fue por la vía teórica, el porcentaje alto de puntos en el rango de aciertos que se obtuvo en la evaluación posterior, indica que es necesario una acción del supervisor para consolidar el aprendizaje de los conceptos a realizarse en los próximos contactos programados con sus vendedores. (ver anexo 5).

3.8.9. Práctica en campo para la consolidación del procedimiento ALPURA de la visita a clientes.

Posteriormente a la terminación de las sesiones-taller impartidas en grupos de 20 a 346 vendedores (11 sesiones-88 horas), y habiéndose establecido las fechas para la práctica del supervisor en el procedimiento de supervisión en campo, se coordinó para precisamente aprovechar esas salidas al campo para:

- a). Practicar y consolidar su procedimiento de comercialización o "7 pasos", reforzando en los vendedores y ayudante el uso de la técnica de comercialización ante el cliente aprendida en el taller correspondiente.
- b). Reforzar con la práctica las áreas de baja comprensión reflejadas en prueba post-seminario.

³⁰ "Estrategias docentes para un aprendizaje significativo" *Una interpretación constructivista*. Edit. McGrawHill 2002, México.D.F. P. 406

Esfuerzo constante de consolidación del procedimiento

Las bases que se dieron para establecer una rutina de comportamiento comercial frente a los clientes y los procedimientos de actuación esperados, tanto el supervisor como el vendedor ALPURA son ya operativos, sin embargo, una consolidación de ambos solamente se podrá dar cuando todo el personal continúe practicando en campo y las acciones de capacitación se inicien cuando la persona se incorpora a la compañía.

En el cuarto capítulo hago un análisis y evaluación de mi actuación profesional así como de algunas recomendaciones cuya aplicación pueden mejorar la capacitación laboral.

4.- CAPÍTULO IV. VALORACIÓN CRÍTICA DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL

En este último capítulo explico la relación entre los conocimientos de la pedagogía , sus herramientas y la realidad práctica al implementar los planes de capacitación diseñados para la adquisición de competencias para la actividad de la comercialización de los productos de ALPURA, así como los problemas que tuve que enfrentar durante la ejecución y sus soluciones que aplique.

Indudablemente que cuando un trabajador tiene experiencia, las labores se facilitan, sin embargo en el caso de la comercialización de productos en el comercio nacional, las compañías no pueden dejar en manos de las diferentes experiencias de vendedores, la ejecución de esta tarea usando diferentes procedimientos, se requiere establecer uno solo que integre las tareas que se espera se realicen de la misma forma homogénea toda la organización.

Este principio se aplica tanto para las actividades de Vendedor como las del Supervisor.

Se requiere entonces un procedimiento de actuación en la comercialización que pueda ser transmitido y que, una vez entrenada la persona, garantice la misma actuación como vendedor o supervisor en donde éstos se encuentren.

En ALPURA, precisamente al no tener un procedimiento compañía tanto para la actividad de vendedor como la de supervisor, provocaba que los niveles de rotación del personal en estas posiciones, fuese mayor al 15% anual, cifra inaceptable para lograr resultados positivos ante el comercio a largo plazo.

4.1.- VALORACIÓN PROFESIONAL

En cuanto a mi actuación profesional al aplicar lo aprendido en la carrera enseñanzas de pedagogía en la actividad que estoy describiendo en el área de comercialización de la empresa ALPURA, me enfrenté a las siguientes situaciones, sino problemáticas, si motivo de ajustes en la implementación:

a). Planeación previa de contenidos para la enseñanza en la comercialización y su ajuste.

El proceso de creación y planeación de contenidos para la enseñanza y sus estrategias de ejecución para este tipo de compañías y la correspondiente comercialización de sus productos, es objeto de innumerables cambios, mismos que se originan en el mercado y el canal de distribución, por lo que a los contenidos iniciales, se van agregando modificaciones que hay que enlazar para no retrasar el proceso.

b). La problemática de la expansión del conocimiento (Preparación actual y futura del Capacitador-gerente)

Me encontré con la situación de que la labor de enseñanza y aprendizaje realizada por mí originalmente, hay que extenderla a toda la organización de comercialización.

Este hecho fue presentándose ya desde el inicio, sin embargo, representa un problema el buscar “Docencia” o instructores experimentados técnicamente en el área de comercialización, así como poseer los conocimientos para poder impartir la enseñanza con la metodología y didáctica requerida. Hablaré posteriormente de la solución hasta el momento aplicada.

c). La apertura para la extensión de actividades de asesoría según experiencias encontradas

Las actividades iniciales de asesoría y capacitación basada en competencias, fue encontrando situaciones, que como ya dijimos, obligaron a realizar adaptaciones e incluir nuevos conceptos a los contenidos iniciales.

En forma paralela, este hecho representó nuevas actividades de asesoría que para realizarlas originaron costos adicionales.

Aunque estas actividades se justificaban, por representar una mejoría notable en los procesos, la decisión de incorporarlos, fue siempre retardada y hasta opuesta. Se comprende que los presupuestos asignados son difíciles de alterar, sin embargo, después de penosas explicaciones, las nuevas actividades fueron justificadas y se logró la inclusión de éstas en el plan general de capacitación.

d). Receptividad de los ejecutivos hacia una actuación de capacitación y enseñanza a su personal y su capacidad para realizar la tarea

En general, el ejecutivo o gerente moderno, no tiene como responsabilidad intrínseca en el puesto que desempeña la función de capacitar permanentemente a su personal hacia un mejoramiento continuo. Para este ejecutivo tal función recae como responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos en la sección correspondiente. Si al ejecutivo no se le han señalado estas actividades desde el momento mismo de su ascenso o su contratación para el puesto, es inútil pedirle que haga esta tarea.

Los hechos antes expuestos representan un problema de continuidad a las enseñanzas objeto de mi contratación pues para que éstas se usen, perduren, y tengan una utilidad permanentemente, forzosamente requieren de una supervisión capaz de detectar cualquier desvío en su práctica y en consecuencia realiza las acciones necesarias de capacitación para corregirlas.

e). El pensamiento corporativo a corto plazo que se contrapone a procedimientos con objetivos a largo plazo.

Este punto es muy importante pues representa quizá el mayor problema para efectos de incorporación de procedimientos de trabajo. Las expectativas de las empresas, en cuanto a los resultados individuales de las personas capacitadas, son para que logre los objetivos de la empresa en todas las instancias de actuación. Esta expectativa es casi imposible de cumplir, con la consecuente reacción negativa hacia la continuidad de los programas. Cuando se capacita en la comercialización o cualquier otro tipo de instrucción, es imposible pensar que las personas instruidas realicen un desempeño inmediato, éste requiere de constante práctica, supervisión y capacitación correctiva, hasta lograr eventualmente, la implementación total en la organización.

f). Disposición de Recursos económicos

La falta de recursos asignados para la capacitación a largo plazo es un hecho, tanto en las instituciones escolares como en las empresas mexicanas, pues no han podido reconocer los beneficios de la educación escolar, como posteriormente la capacitación permanente en los centros de trabajo. Esta es una realidad en la que nos desenvolvemos los profesionales de la capacitación, luchando para demostrar que la capacitación a largo plazo produce resultados económicos tangibles. La capacitación de personal en México la realizan las empresas con el único fin de cumplir con la norma del gobierno y evadir posibles sanciones económicas, más que pensar en la utilidad a largo plazo de mantenerse en sistemas y procedimientos, cualesquiera que estos se requieran en las diferentes áreas de trabajo.

4.2. Las asignaturas de la licenciatura y su aplicación en la actividad profesional

Todas las asignaturas que durante el proceso escolar fueron objeto de estudio, ahora han sido de gran ayuda para el desarrollo de mi actividad profesional, sin embargo, algunas fueron para mí más significativas que otras y en primer lugar, las cursadas en los primeros seis semestres como una base de conocimiento socio-cultural y en segundo lugar las que resultaron eminentemente funcionales y prácticas en cuanto al desarrollo de mi profesión.

Puedo destacar sobre las primeras las siguientes asignaturas y las razones:

a). Técnicas Bibliográficas, Hemerográficas y Documental. I y II- Esta asignatura me enseñó, desde aprender a leer textos, hasta su interpretación, extracción de ideas y su anotación detallada, el uso de estos apoyos específicos para el desarrollo de escritos relativos o para la disertación de temas.

Este conocimiento fue importantísimo durante el desarrollo de la licenciatura y lo sigo aplicando en la actualidad en mi actividad profesional.

b). Introducción a la Pedagogía I y II- Esta asignatura me dio el conocimiento base para comprender las diferentes metodologías de enseñanza desde el punto de vista antropológico/histórico, complementando el adquirido en la signatura Filosofía de la educación.

c). Introducción a la Filosofía de la Educación I y II- Esta asignatura fur para mí, independientemente del objetivo de aprendizaje involucrado, la obtención de un conocimiento cultural muy valioso. El conocer el pensamiento de las personas que iniciaron la explicación racional de los fenómenos y la filosofía del espíritu educativo de las épocas estudiadas, fue una adquisición cultural inapreciable.

d). Psicología de la Educación I Y II- Esta asignatura representó el conocer los diferentes modelos de la educación desde los diferentes puntos de vista hacia el desarrollo humano y la psicología evolutiva. En esta asignatura inicié el conocimiento de los diferentes modelos de educación desde el punto de vista del hombre y su situación de desarrollo.

En cuanto a las asignaturas con enfoque eminentemente práctico las menciono y sus razones:

a). Taller de Didáctica I y II- Esta asignatura sienta las bases para la construcción de contenidos de educación-enseñanza y sus estrategias didácticas en un proceso lógico y basado en el progreso y la recepción de los individuos. El conocimiento de la estructuración de actividades de enseñanza y sus estrategias de implementación es una metodología que estoy usando extensamente en mi trabajo profesional.

b). Pedagogía experimental I y II- Esta asignatura representó para mí el poner en forma práctica y sistematizada todos los procesos de la enseñanza, los resultados del aprendizaje y sus evaluación. Puedo decir que esta asignatura es la ayuda básica para que el profesional “aterrice” todos los conocimientos de la pedagogía para una actuación de docencia o de actividades de instrucción para la capacitación laboral, como es mi caso.

c). Seminario de tesis- Definitivamente esta asignatura es fundamental para que el estudiante concrete sus estudios según las reglas que la institución requiere para acreditarlo. El cursar esta asignatura correctamente equivale finalmente el lograr la titulación.

Recomendaciones

En cuanto a la obtención de conocimientos prácticos en la licenciatura me gustaría hacer las siguientes recomendaciones de inclusión o por lo menos de anexo a una materia correspondiente:

- 1- Inclusión de asignación “Práctica de comunicación “frente a frente” y Oratoria”- Un problema que en cuanto a mi actividad de asesoría a las empresas se presenta es la falta de recursos al entablar conversaciones entre adultos y en especial y muy significativa por sus consecuencias es el problema del NO PODER COMUNICARNOS EFECTIVAMENTE, por una parte y por otra, la falta de aplicación de una metodología en el “escucha”; me refiero a que el ser humano en general NO SABE ESCUCHAR, y quizá durante la estancia en la licenciatura, se nos pueda ayuda a mejorar en estos dos aspectos.

- 2- “Práctica de actividades de docencia”- En la asignatura, Didáctica General, recomiendo se planeen sesiones para que los alumnos lleven a cabo prácticas profesionales y mejorar con ello sus habilidades tanto de elaboración y diseño de contenidos, como su ejecución ante un auditorio. Al realizar esta tarea se puede observar el tipo de personalidad que el alumno tiene y quizá anticipar como será su actuación ante auditorios, ya sea de niños o adultos, para proceder a entonces a su “modelaje” (o por lo menos aconsejar).

- 3- “Los modelos de enseñanza en la práctica”- Me gustaría haberme enfrentado, con mayor amplitud, a las diferentes metodologías de

enseñanza fuera de la universidad y en casos prácticos de visita a escuelas tanto privadas como oficiales.

5. CONCLUSIONES SOBRE MI INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Síntesis de mi experiencia de trabajo en ALPURA

1- Las actividades para la realización del trabajo

La actividad realizada para ALPURA que recién he descrito en forma resumida, engloba acciones de asesoría que se inician con la misma empresa reconociendo que un cambio es necesario en sus metodologías tanto venta directa a clientes como la supervisión correspondiente requerida y que terminan eventualmente con la actuación esperada en campo de la organización comercial

Esta trabajo a expuesto mi actividad relativa a la capacitación al personal de ventas o comercialización en los niveles de tanto vendedor como supervisión en donde para llevar a cabo la tarea de capacitación seguí el siguiente procedimiento histórico:

- Pláticas iniciales con Sr. Jesús González , ejecutivo de Recursos Humanos responsable el área de Capacitación de recepción de información sobre la problemática.
- Propuesta de actividades de investigación en campo, sus costos y aprobación
- Realizando en campo la investigación de procedimientos en uso (Actividad del vendedor y el supervisor- Experiencia en las áreas de trabajo geográficas).
- Estudio de resultados y elaboración de plan de Capacitación (tiempo y costos.
- Presentación de plan y obtención de aprobación

- Ejecución del plan, ajustes y evaluación final
- Plática final de resultados y recomendaciones de continuidad
- Acciones de seguimiento

2- Experiencias obtenidas de este trabajo

Por la cantidad de personas a capacitar y el tiempo empleado en la ejecución obtuve las siguientes experiencias validas en el futuro para la implementación de trabajos similares:

- a) Plan de trabajo, planeación y preparación previa- Todas las actividades de capacitación en tiempos, lugar, materiales, apoyos y ejecución requieren de una planeación y preparación previas que deben ser formalizadas en un plan de trabajo guía. El no realizar este procedimiento expone al asesor a un fracaso en la implementación y pone en riesgo la credibilidad de la empresa hacia el asesor profesional.
- b) Comunicación con la empresa y personal clave- Se debe tener una comunicación perfecta con los ejecutivos clave de la empresa para que éstos se encarguen de tanto avisar con tiempo a los participantes de una determinada sesión de capacitación, así como, encargarse de la logística de lugares y apoyos para el desarrollo de las sesiones de capacitación.

Con este mismo personal clave se lleva a cabo sesiones de retroalimentación sobre los pormenores vividos en las sesiones y sugerencias de mejora.

- c). Actitud correcta ante situaciones de retraso en la implementación- Una experiencia para el asesor en la capacitación es que al depender en otras personas para la ejecución de capacitación a grupos de personas en varias

sesiones, con frecuencia, ocurren situaciones que retrasan la ejecución de las tareas. ¡Es inevitable! Ante situación, lo mejor es anticipar la situación, no desesperarse y conservar en todo momento la actitud correcta.

¿Qué me deja como pedagogo esta experiencia a nivel aprendizaje?

Debido a la duración de esta actividad profesional con ALPURA, esta experiencia me dejó a nivel aprendizaje lo siguiente:

1- La necesidad de una actuación profesional que transmita valores.

Independientemente de la enseñanza programada en los aspectos de comercialización, como instructor, debemos de planear un comportamiento que transmita a los participantes una actitud positiva, cívica y de respeto a los valores fundamentales del hombre y la sociedad.

El hecho de compartir tanto tiempo con tantas personas hace indispensable el actuar ante ellos de tal forma que reciban una imagen de honestidad e integridad que pueda ser usada, hasta donde sea posible, con todas aquellas persona con las que tengan relación.

2- Preparación mental y emocional

Una experiencia muy valiosa que esta actividad profesional me ha dejado, es el hábito de prepararse mental y emocionalmente para mantener una actitud correcta ante todos los posibles eventos no planeados que puedan surgir durante la implementación de los seminarios-taller. Como ejemplo de “eventos no planeados” que surgen con frecuencia, son las participaciones negativas o tendenciosas de personas, mismas que deben ser manejadas de tal manera que no perjudiquen o inhiban la actuación del grupo general.

3- Flexibilidad y adaptación.

En tantos seminarios-taller, se van experimentando situaciones que pueden mejorar o hacer necesario el cambiar, ya sea un determinado contenido o una estrategia didáctica, haciendo imposible el mantener los planes originales y por otra parte obligando a hacer adaptaciones sobre la marcha que finalmente mejoren inclusive lo planeado. Para llevar a cabo lo anterior es necesario mantener una actitud flexible y realizar cambios sobre la marcha cuando se percibe que estos ayudan a lograr el objetivo de aprendizaje.

Comentarios finales

La pedagogía y mi actividad profesional

Definitivamente las enseñanzas de la Pedagogía en mi actividad de asesor de negocios, han sido de una gran valía en el desarrollo metódico de contenidos y didácticas en la capacitación por Competencias a las empresas. El usar e incorporar la metodología de enseñanza para lograr aprendizajes prácticos e nivel laboral, me ha servido también para lograr reconocimiento y prolongar mis servicios en las compañías como es el caso de ALPURA a la cual continúo asesorando en otras áreas laborales y usando la enseñanza teórica y práctica

b-La oportunidad del SUA

Debemos estar muy agradecidos a la UNAM por la oportunidad de una enseñanza no presencial como la que me brindó el sistema SUA. Desde que terminé las asignaturas no he dejado de recomendar a egresados de la institución, la oportunidad de continuar expandiendo sus conocimientos y consecuentemente sus oportunidades de crecimiento mediante el uso de este

sistema de educación, para mí ha significado precisamente el logro de mayores actividades laborales e ingresos económicos adicionales.

c- La exigencia de una titulación rápida.

Solamente tengo buenos sentimientos para mi experiencia al obtener la licenciatura de Pedagogía, pero debo reconocer mi gran falla al posponer la creación del documento de titulación tanto tiempo.

6.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUSEBEL David P. Psicología educativa. *"Factores motivacionales del aprendizaje"* Capítulo 11, p. 347. Edit. Trillas, 2001 México
- Barriga Díaz Angel. *Didáctica y Curriculum*. "Una propuesta metodológica para la elaboración de programas de estudio" México, Nuevomar, 1998, p.p. 31-60
- Boydell A.TOM H *"Guía para identificar Necesidades de Capacitación"*, Londres, British Association for comercial and industrial Education. 1971. p. 4
- C. COLL, j.PALACIO y A. Marchesi en el capítulo *"Desarrollo psicológico y educación"* Vol. II Psicología de la educación, Madrid. Alianza Editorial, p. 183
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. P. 51
Reglas generales y específicas del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral. p.49
- CRAIG, Robert y LESTER R,Bittel. Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal. 2a. edic. Edit. Diana 1971. P. 687.
- Díaz Barriga, Frida A y Gerardo Hernández R, *"Estrategias docentes para un aprendizaje significativo"* Edit. Macgraw Hill, 2002. 2ª. Edición. México, D.F. p.p 36.
- DRUCKER, PETER. *"Las nuevas realidades"*. Buenos Aires. Edit. Sudamericana. 1999 p.p. 203-206
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. "El proceso administrativo". México. Edit. Diana, 1977, p.73
- GIMENO SACRISTAN J. e IGNACIO PEREZ GÓMEZ en su publicación *"Comprender y transformar la enseñanza"*. Edit. Morata, Madrid, 1992. p.p 34-62.
- LOGAN A. FRANK. Fundamentos de aprendizaje y motivación. 2ª. Edic. México. Edit. Trillas, 1989, p. 278
- MENDIOLA María de Lourdes; *Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento*. México. Cenapro. 1980. p.32.-
- Novick, Martha. *Experiencias exitosas de capacitación de empresas innovadoras en América latina y el Caribe.*; su articulación con el aprendizaje de la empresa (Documento desarrollado en el marco del proyecto "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América Latina y en el Caribe"). Chile 1998 . p.p. 1-14
- RESALES, Carlos : "Introducción y Dimensión histórica de la didáctica". En DIDACTICA. Núcleos fundamentales; Narcea, Madrid 1988. p.p. 12-64
Rodríguez Azucena. "El programa como instrumento de trabajo" México, SUAFYL; UNAM, 1978, p.p 1-4.
- ROSSI Y BRUCE. *Principios básicos de la educación de adultos*_1999.p.15 Op. Cit. DE LA PEZA Hajar Javier. *El proceso de enseñanza-Aprendizaje en los adultos*. En Padhía. Publicación No. 20. p.p . 7-9 Año 2000
- Sárrate María Luisa "Educación de Adultos". Narcea, S.A de Ediciones p.46 México. D.F
- SERRANO CASTAÑEDA, José A. "Manual de técnicas e instrumentos de evaluación". En Taller evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje ; CEUTES-UNAM. P. p. 133-146
- SILICEO Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de personal* México. Ed. Limusa. P.15.
enseñanza". Edit. Morata, Madrid, 1992. p.p 34-62.
- TABA, Hilda: "Selección y organización de experiencias para el aprendizaje". En Elaboración del Currículo; Troquel, Buenos Aires 1976. (Síntesis del CISE) p.p. 1-6

ZARZAR CHARUR CARLOS. "Definir los objetivos de aprendizaje". En Habilidades básicas para la docencia. México, Patria. 1994. p.p. 16-19

ANEXOS

Anexo 1- Manual del participante; Sesión-taller para nivel supervisor-Coordinador de ventas.

Agenda Día 1

Actividad	Horario
- Película "La carrera de la supervivencia"	08.00-08.15
- Bienvenida	08.15-08.30
- Comentarios sobre la película	08.30-08.50
- Introducción a la mentalidad del "Gerente capacitador"; La transición del vendedor a gerente.	08.50-09.05
- Recordando y consenso sobre los "objetivos básicos de la operación comercial del grupo ALPURA a) El "espíritu ALPURA" de atención y respuesta al cliente b) El negocio c) El personal	09.05-09.20
- Ejercicio Individual y grupo: "Qué es un gerente?"	09.20-09.45
- Realidades e implicaciones de la gerencia moderna	09.45-09.55
- Ejercicio Individual y grupo: ¿Qué entendemos por una " filosofía particular del grupo ALPURA hacia la atención y servicio al cliente? "	09.55-10.10
- Descanso	10.10-10.25
El objetivo básico Negocio ; Areas específicas de capacitación - La comercialización y la operación	10-25-10.35
- ¿Qué entendemos por la " Comercialización "? Areas específicas de capacitación - La obtención del volumen de ventas - La distribución - El mercadeo - La cartera o liquidez	10.35-11.00
- Las relaciones comerciales a largo plazo	11.00-11.15

El "escuchar", la obtención el conocimiento de las prioridades, necesidades., la histórica actuación estratégica, La confianza	
Ejercicio grupos "escuchar"	11.15-11.35
- Ejercicio Individual y grupo; En el objetivo Operación , ¿Qué se entiende por "los indicadores generales del negocio, su análisis y la respuesta al análisis"?"	11.35-12.00
- Descanso	12.00-12.15
- Recordando la matemática comercial, ejercicios breves	12.15-14.00
- Comida	14.00-15.00
- Ejercicio Individual y de grupo; ¿Qué quiere decir para un gerente el ser responsable del Personal ?	15.00-15.30
La responsabilidad de manejo del Personal ; Areas específicas	
- Reclutamiento, entrevista, selección, contratación, capacitación inicial y permanente, motivación, incentivar, despido.	15.30-16.00
- El procedimiento moderno de la capacitación o transmisión de habilidades. "El ciclo de la capacitación"	16.00-16.15
- Las etapas de la capacitación en ventas	16.15-16.25
- La etapa inicial de la capacitación; procedimiento	16.25-16.40
- La etapa continua o permanente de la capacitación	16.40-16.55
- Diferencia entre una capacitación ocasional y la etapa continua	16.55-17.05
- Descanso	17.05-17.15
Ejercicio individual y grupo; ¿Qué es la detección del talento, las debilidades y la capacitación?	17.15-17.45
Definición de: "La detección de debilidades y la capacitación" o "El principio de la supervisión"	17.45-18.00
Segundo día	
- Areas de mejoramiento en la operación comercial del ejecutivo de ventas. * Los aspectos personales * El procedimiento o metodología e ventas (Comercialización)	08.00-08.15
- Ejercicio individual y de grupo; "Los pasos de una visita de comercialización"	08.15-09.00
- La empatía y la comunicación frente a frente	09.00-09.15
- Ejercicio grupo; "Práctica de la empatía en una comunicación frente a	09.15-10.45

frente”	
- Descanso	10.45-11.00
- Los tipos de supervisión	11.00-11.15
-El “antes”, el “durante” y el “después” de la negociación moderna	11.15-11.30
- La herramienta o ayuda de trabajo para la supervisión, practicalidad y uso. (“Chek list”)	11.10-11.45
Ejercicio de entendimiento	11.45-12.00
- El procedimiento de un contacto de trabajo en el campo, la capacitación y el mejoramiento de las habilidades del personal. El “antes” y el “durante”	12.00-12.15
- Qué observar en el “antes”, “durante” y “después” en una actividad de ventas	12.15-12.35
- Ejercicio de grupo; “Practicando el uso de la hoja de supervisión”, 1ª. Etapa de plática de iniciación de corrección o mejoramiento de habilidades (capacitación)	12.35-14.00
- Descanso	14.00-14.10
- Continua práctica	14.00-15.00
- La sesión plática de resumen de actividades en el día de contacto de trabajo usando la hoja “Check list”	15.00-15.20
- Ejercicio grupos; 2ª. Etapa: Práctica de sesión de resumen de actividades en el día de contacto de trabajo, usando “hoja de supervisión	15.20-16.45
- Descanso	16.45-17.00
- la ayuda de supervisión: “la carpeta del vendedor”, usos	17.00-17.15
- El “plan de trabajo” del gerente regional; Según las prioridades de comercialización, operación y el Personal	17.15-17.30
- Evaluando la actividad de supervisión	17.30-17.50
- Acciones post seminarios, metodología de implementación	17.50-18.00
- Resumen seminario y despedida	18.00-18.10

¡Bienvenido al Seminario de Ventas “Recordando las responsabilidades del supervisor o gerente”.

Una de las principales prioridades de las compañías modernas es la de asegurar que en sus departamentos de ventas o comercialización, exista y se realice una metodología de trabajo homogénea, principalmente en lo que se refiere a la atención a sus clientes; ¡El supervisor o gerente es el encargado de asegurar tal procedimiento!

Es una realidad el que una de las etapas más difíciles que haya vivido una persona que ha crecido gerencialmente en el área de Ventas, es la de adaptar su estilo gerencial, hacia uno en que se practique verdaderamente una técnica de mejora continua en la operación comercial basada en la observación, diagnóstico y corrección de las actividades en la operación comercial bajo su responsabilidad actividad que es llamada comúnmente: ¡Capacitación!

La gran mayoría de nosotros supervisores o gerentes, a pesar de tener ya años en la posición, todavía actuamos en compañía de nuestro personal como un “Super” vendedor, en vez de realmente adoptar una actitud hacia la obtención de conocimiento y posteriormente iniciar los pasos hacia la corrección y la mejoría en las habilidades comerciales y de operación, de cada uno de nuestros vendedores.

En este seminario, y posteriormente por la práctica de los conocimientos que aquí se adquieran, estamos seguros que su operación cambiará radicalmente a una, en la cuál su experiencia y conocimientos, serán ahora transmitidos y ¡verdaderamente aprovechados!

Una vez más, le damos la más cordial bienvenida a este seminario-taller, esperando su máxima participación como parte primordial y posteriormente, si es necesario, a un cambio en su actuación que en adición de lograr magníficos resultados para el negocio, les dará también una enorme satisfacción profesional.

Introducción a la mentalidad del “supervisor o gerente capacitador”; “La transición del vendedor a supervisor/gerente”.

Tal pareciera que al dar a una persona la responsabilidad de “Gerenciar” ó supervisar a un grupo empleados, esta actividad por lo regular sea llevada a cabo con una mentalidad del “Capataz” en vez de una, en donde el principal objetivo, independientemente de lograr los relativos al negocio, sea la de ayudar a mejorar las habilidades y la actuación del empleado en cualquiera de sus actividades, en este caso de comercialización.

Pocas son las compañías que en realidad se preocupan por todo lo relacionado a la capacitación en general del personal y que preparan, al futuro supervisor o gerente, en sus responsabilidades reales y mejorar su desempeño precisamente en capacitar y mejorar las habilidades del personal a su cargo. En este seminario recordaremos las responsabilidades reales de la posición que incluyen la capacitación, iniciando con un intento por cambiar cualquier mentalidad parecida a un estilo de “Capataz”, a una que nos haga actuar como supervisores o gerentes capacitadores, que mejoran continuamente sus propias habilidades así como las de su personal y que en su constante actuación dejan una verdadera huella de profesionalismo.

¿Qué es un supervisor o gerente capacitador?

“Un supervisor o gerente capacitador es aquella persona que con su ejemplo y guía, “pule”, la actuación de sus subalternos a tal grado de lograr un desempeño general arriba de las expectativas promedio”

Diferencias entre el supervisor o gerente capacitador y uno con estilo de “capataz”.

Area de actuación	Capataz	Capacitador
Preocupación por gente	Ocasional	Siempre
Estilo Gerencial	Autócrata	Ejecutivo
Comunicación	Cerrada y dudosa	Abierta
Ejemplo	Errático/Nulo	En todos los casos
Controles	Gigantes/Confusos	Sencillos/precisos
Planeación	De necesidad	Anticipada/Flexible
Trabajando con él	Él, es el “show”	Usted trabaja normal
Capacitación	Ninguno	En todo momento

La transición del Vendedor a supervisor o Gerente.

Comúnmente, cuando una persona que habiendo realizado un trabajo de vendedor, y teniendo los atributos personales, que su compañía considera necesarios para desempeñar la función de supervisión y por esta razón se le da la oportunidad de ser un gerente, su inicial actuación por lo regular es la de “Establecer Status”.

“Establecer Status”, es un comportamiento gerencial que aplica por lo regular el recién nombrado supervisor o gerente tratando de demostrar en todas sus actuaciones que él es la autoridad. Esta actuación es aplicada en todas las situaciones, pero se ve palpablemente en especial cuando el supervisor o gerente acompaña al vendedor en alguna visita a clientes e interviene en su actuación. (¿Quién es el que generalmente habla, interrumpe, otorga, Etc.?)

Esta actividad clásica es la “Novatada Gerencial”

Toma bastante tiempo ó el entrenamiento y quizá la ayuda de un jefe inmediato superior para darse cuenta que nuestra actividad de “Super Vendedor” ya terminó y que ahora nuestra responsabilidad es otra muy diferente.

Ya no es el “hacer” sino el capacitar y habilitar para que se “haga”

Si usted reconoce algunos de los síntomas que se describieron arriba, no se preocupe, pues al terminar este seminario usted tendrá los principios básicos de la gerencia y supervisión real, bastando el aplicarlos paulatinamente para salir de ser un “Gerente Novato”. (Si ese es el caso)

CONCLUSION

El objetivo básico de este seminario es el cambiar cualquier posibilidad de actuación de supervisión practicando esta con un estilo de “Mentalidad de Capataz”, a una en la cuál su personal se vea beneficiado por la transmisión de una experiencia gerencial, realizada con un estilo real de capacitación hacia el mejoramiento de las habilidades.

Ejercicio Individual (5 Minutos)

Liste usted las actuaciones de un supervisor que lo puede identificar como un "Gerente novato".

1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	

Recordando los “objetivos básicos de la operación comercial”

Los objetivos generales de una organización comercial en sus diferentes modalidades de negocio son:

- El “espíritu corporativo” de atención y respuesta al cliente

- El negocio

- El personal

Realidades e implicaciones de la supervisión o gerencia moderna

Realidad

¿Qué es un supervisor o gerente?

Existen y se pueden obtener innumerables respuestas de los diferentes autores que en el área de administración existen, sin embargo, con el objeto de resumir todas estas definiciones en una, podemos decir sencillamente que un supervisor o gerente es:

“Aquella persona que hace que.....

¡LAS COSAS SUCEDAN!

Implicaciones de la supervisión o gerencia

En la modernidad, para aquellas personas que han asumido la posición de supervisión o gerencia, se les puede aplicar definiciones y descripciones de puesto, competencias laborales, etc, pero la consideración que se debe comprender profundamente es la cruda realidad de una persona que está SOLA en la cima de una pirámide y que tiene que hacer que los resultados, ¡se obtengan!

El “espíritu corporativo” de atención y respuesta al cliente

Nuestro negocio es el lograr a base de nuestros productos, la plena satisfacción de nuestros clientes. El lograr este objetivo empieza cuando al visitar a estos clientes, se vuelven compradores satisfechos por que en la visita, nuestra actuación les deja una impresión de haber sido atendidos por un verdadero profesional.

El “espíritu corporativo”, no solo vende sino que soluciona problemáticas que en su momento pueden ser considerados por otros como “imposibles”. Para el ejecutivo de ventas de la compañía, no existe el “no se puede”, el “no hay”, solamente existe la oportunidad de servir y agradar al cliente, sugiriendo soluciones y sobre todo, ¡Actuando!

Como supervisor, usted es responsable de transmitir con ejemplo este “espíritu” de actuación a sus ejecutivos de venta y ellos a su vez, serán responsables de “vivirlo” en cada una de sus actuaciones con nuestros clientes nacionales.

“¡Nunca pospongamos una actuación!”, ayudemos para que las cosas se hagan de inmediato.

El objetivo básico, “El negocio”

En cuanto a “Negocio” se refiere, nuestra categoría de productos requiere la obtención y aseguramiento de dos grandes áreas:

- 1- La comercialización
- 2- La operación

La comercialización

Entendemos como la responsabilidad del negocio a todas aquellas actividades que se realizan tendientes no solo a conservar, sino a crecer el negocio histórico de la compañía.

En algunos casos como el de las compañías manufactureras, se menciona como responsabilidad de ventas el “Aumentar la participación de marcas y producto en el mercado” aunque éste objetivo sea también el del departamento de mercadotecnia y se entiende también cuando la compañía no es precisamente productora sino que provee servicios en cuyo caso se buscaría que más clientes fueran objeto de adquirir su servicio en particular.

Para comprender posteriormente todas las áreas específicas de responsabilidad de negocio en la comercialización es conveniente recordar cuáles son los objetivos generales de una organización de ventas:

- Obtención del VOLUMEN
- Distribución
- Cobranza
- Mercadeo
- Excelentes Relaciones Comerciales

Veamos cada una de estos independientemente.

Volumen

De acuerdo al tipo y clasificación de cada uno de los clientes que se tengan en cobertura directa, la obtención del volumen significa el lograr que el cliente mantenga siempre un inventario suficiente que contemple la rotación normal de las marcas, así como, un excedente razonable que cubra posibles demandas, todo esto con la finalidad de NUNCA caer en agotamientos.

La obtención del volumen no significa la obtención de cantidades muy por encima de la demanda y rotación normales , el hacerlo así constantemente crea por lo general muchos problemas tanto en la operación del cliente como la de la empresa vendedora.

(Retraso constante en pagos, falta de confianza, etc.)

De hecho, la visita de nuestros ejecutivos a sus respectivos clientes ó Cobertura de Ventas, debe estar planeada y ejecutada en función de las fechas en que los productos previamente vendidos y entregados “Roten” y entonces, en adición de reponer inventarios desplazados, poder ofrecer a los clientes ofertas y promociones que aumenten la demanda normal y en adición recibir el pago de pedidos anteriores, si ese es el caso.

Para planear el volumen a sugerir y lograr, se tiene que considerar :

- La rotación normal y ciclo de entrega
- La rotación esperada adicional por promociones y por estacionalidad

Distribución

Raros son los casos de fabricantes que pueden directamente ofrecer sus productos al consumidor final, ahora para hacerlo se requiere del intermediario comerciante para lograr esa finalidad.

Lograr Distribución de un producto quiere decir que este se encuentre para su venta en TODO EL COMERCIO donde el consumidor pueda comprarlo.

En ventas, llamamos a ese Comercio, CANAL DE DISTRIBUCION y según el tipo de producto es este donde debemos hacer posible que se encuentre accesible para que el consumidor lo encuentre y lo compre.

Distribución Directa e Indirecta.

Generalmente, las fuerzas de venta modernas nos limitamos a ofrecer toda la variedad de nuestros productos a nuestros clientes directos y tardamos en darnos cuenta que nuestra responsabilidad es también el asegurar que los clientes indirectos tengan el producto también para entonces sí poder afirmar que se ha logrado la distribución al 100%.

Para lograr Distribución en clientes Indirectos, el ejecutivo de ventas tiene que usar al Canal de Mayoreo que se especialice en esta tarea, es decir, no solamente tenemos que lograr ventas en el canal sino que tenemos que investigar quienes son los que mediante sus fuerzas de venta llegan a los clientes que llamamos indirectos.

A este tipo de clientes se les deberá planear actividades especiales para que al ser desarrolladas logren los objetivos de Distribución requeridos.(Distribuidores contratados, ó planes de Distribución con mayoristas con fuerza de ventas).

Cobranza

Se ha repetido infinidad de veces que la venta de productos a clientes deberá ser en cantidades y condiciones tales que el cliente pueda pagar una vez desplazado el producto, NO EXISTE REALMENTE UNA VENTA HASTA QUE ESTA HAYA SIDO COBRADA Y LOS DINEROS RETORNADOS A LA COMPAÑIA.

La cobranza es un objetivo el cual las fuerzas de venta son ENTERAMENTE RESPONSABLES y no los departamentos de crédito existentes cuya función es solamente vigilar la edad de la cartera existente y presionar la cobranza si es necesario.

Mercadeo

Hoy en día el Mercadeo es sin lugar a dudas el área de negocio la cuál se ha convertido como una de las responsabilidades más importantes del ejecutivo de ventas. En el caso del canal de autoservicio los inventarios y su rotación, están siendo perfectamente seguidos y monitoreados por el sistema de "Scanners", los pedidos de recuperación de mercancías desplazadas, están siendo ya originados por el mismo sistema por lo cuál esa función del vendedor esta paulatinamente desapareciendo.

En aquellos puntos de venta, principalmente en ciertos canales como el autoservicio en donde todavía se deja entrar al vendedor para el recibo de una orden de compra, EL MANTENER UNA SITUACION DE ESPACIOS EN ANAQUELES Y OTROS COMO Islas ó cabeceras, EN OPTIMAS CONDICIONES, SE HA CONVERTIDO EN EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL VENDEDOR. (Aplica según categoría de productos)

Enl el caso del canal de Detalle nacional, la lucha por los espacios de exhibición es igual de importante, con la única diferencia de la falta de interés del comerciante por mantenerlos lo que hace todavía más importante la acción constante del vendedor para su mantenimiento y defensa.

En adición de la administración de los espacios que nuestras marcas deben tener en los diferentes canales de distribucuión., el MERCADEO implica la continua sugerencia al cliente de actividades comerciales que al llevarlas a cabo, aumentan el volumen promedio de rotación, así como la participación de negocio de las marcas.

Como actividades comerciales nos referimos a todas aquellas que puedan atraer el interés del consumidor por comprar alguno de nuestros productos y que pueden ser desarrolladas tanto dentro, como fuera del punto de venta.

La función del ejecutivo de ventas hacia la mera toma de un pedido cada semana ó cada quincena según el canal será importante, pero es nuestra obligación el entrenar a ese ejecutivo para usar las múltiples alternativas del MERCADEO como vehículo para la obtención de volumen y participación de negocio

Desarrollando Buenas relaciones comerciales.

El ultimo objetivo pero no el menos importante de una organización de ventas es el de estar entrenada perfectamente en las técnicas de comunicación y que al ser estas aplicadas constantemente con nuestros clientes, desarrollen una continua BUENA RELACION COMERCIAL.

Uno de los objetivos principales de la empresa a través de sus gerentes y personal de comercialización, es el de estar capacitada perfectamente en las técnicas de comunicación humana y que al ser estas aplicadas constantemente con nuestros clientes, desarrollen una continua BUENA RELACION COMERCIAL.

Como elementos importantes para practicar buscando el continuo desarrollo de buenas relaciones comerciales están:

- El saber ESCUCHAR.
- Conocer las prioridades o intereses del cliente
- Actuar estratégicamente
- Lograr la confianza.

Es importante mencionar que los cuatro elementos arriba mencionados, muchas veces son difíciles de obtener y practicar como se recomienda, debido a que tanto desde el punto de vista del vendedor ó del comprador, puede interponerse el factor humano que hace muchas veces imposible el llevar una buena relación. Sin embargo debemos pensar que las relaciones humanas y comerciales, no se planean para una sola visita ú evento, sino que se llevan al cabo pensando que ambas partes están al fin y al cabo "para quedarse", por lo que otros dos elementos se deben incorporar y practicar:

- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Y

- LA PACIENCIA.

Ejercicio individual y de grupo

Instrucciones: En el objetivo **Operación**, ¿Qué se entiende por “los indicadores generales del negocio, su análisis y la respuesta al análisis?”

Ejercicio Individual 10 Minutos:

Conteste a esas tres preguntas y posteriormente reúnanse con sus compañeros de grupo y lleguen en consenso a una respuesta grupo para cada pregunta. (Grupo 10 Minutos)

Individual

¿Qué son los indicadores?

Qué es su análisis?

¿Qué es la respuesta al

° Análisis?

--	--	--

Grupo

¿Qué son los indicadores?

¿Qué es su análisis?

¿Qué es la respuesta al

Análisis?

--	--	--

Recordando la matemática comercial

Existen tres aspectos financieros para conocer el estado de salud de las empresas en cualquier momento, estos son:

“El Flujo de Caja”, “El Balance Financiero” y “El estado de Pérdidas y Ganancias”.

¿Qué es el flujo de caja?

El “flujo de Caja” ese el ejercicio que los encargados de tesorería corporativa realizan (Casi a diario), para conocer la situación de: efectivo a la mano y por llegar, necesarios para continuar con la operación total de la compañía. ¿Qué podemos pagar y cuando?, y ¿Qué podemos pagar y cuando?

¿Qué es el Balance financiero?

Es el ejercicio periódico que realiza la compañía en donde el inventario general de recursos materiales y económicos, tiene que igualar a los pasivos corporativos.

El estado de Pérdidas y ganancias

Definitivamente las dos áreas financieras antes mencionadas son de gran y vital importancia, pero desde el punto de vista comercial y para efectos de este seminario, nos interesa solamente el conocer y analizar el “Estado de Pérdidas y Ganancias”, que es el usado exhaustivamente para medir el progreso de la actividad comercial y los resultados generales de la empresas.

Para lograr la comprensión de una hoja “Estado de Pérdidas y Ganancias”, sigamos el ejemplo que aparece y en la siguiente página

Ejemplo de hoja de estado de pérdidas y ganancias

Año	2000	%
Unidades	14356	
Precio	235	
Vta. Bruta	3373660	114.40
Devol.	178934	5.30
Descuentos	245671	7.28
Vta. Neta	2949055	100.00
Costo de ventas	1645832	55.81
	1303223	44.19
Gastos		
salarios	75642	2.56
Publicidad	86672	2.94
Promoción	128654	4.36
Distribución	91345	3.10
Financieros	23456	0.80
Tot. Gastos	405769	13.76
Util A/Imp.	897454	30.43
Impuestos	165372	5.61
Util Neta	732082	24.82

Ejercicio de comprensión de hoja de estado de pérdidas o ganancias

Ejercicio grupo (10 minutos)

Reúnanse con sus compañeros de grupo e interpreten las variaciones que con los años han tenido los diferentes conceptos de la hoja de estado de pérdidas o ganancias.

Hagan anotaciones en la parte inferior de esta hoja.

Año	2000	%	2001	%	2002	%
Part. Neg		27.5		31.6		24.7
Unidades	14768		15643		14234	
Precio	235		235		241	
Vta. Bruta	3470480	114.07	3676105	113.67	3430394	109.36
Devol.	182345	5.25	187343	5.10	169876	4.95
Descuentos	245671	7.08	254678	6.93	123654	3.60
Vta. Neta	3042464	100.00	3234084	100.00	3136864	100.00
Costo de ventas	1645832	54.10	1789800	55.34	1696576	54.09
Util. Bruta	1396632	45.90	1444284	44.66	1440288	45.91
Gastos						
salarios	216743	7.12	234562	7.25	245786	7.84
Publicidad	198765	6.53	208657	6.45	243765	7.77
Promoción	156489	5.14	175643	5.43	176585	5.63
Distribución	103245	3.39	101234	3.13	109787	3.50
Financieros	23456	0.77	16578	0.51	14356	0.46
Tot. Gastos	698698	22.96	736674	22.78	790279	25.19
Util A/Imp.	697934	22.94	707610	21.88	650009	20.72
Impuestos	209380.2	6.88	212283	6.56	195002.7	6.22
Util Neta	488553.8	16.06	495327	15.32	455006.3	14.51

El margen de utilidad y el establecimiento de precios

Generalmente, para obtener utilidades el comercio tiene que añadir un porcentaje de ganancia arriba de sus gastos de operación y al porcentaje que resulta de sumar los gastos operativos, mas el de ganancia se le llama, MARGEN DE OPERACION.

Para obtener ese MARGEN, el comercio debe poner precio a todos y cada uno de los productos que maneja y la fórmula para hacerlo es la siguiente:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo del Producto}}{100 - \text{Margen de Utilidad deseada}} \times 100$$

Discusión

¿Qué factores considera el comercio para establecer precios?

- Estrategia corporativa
- Imagen
- Mercado
- Competencia
- Estacionalidad
- otros

Ejercicio de comprensión siguiente página

Ejercicio de Comprensión 1

¿A que precios deben marcar las cadenas de supermercados (el mismo producto), abajo señaladas para obtener el margen que se anota?

Cadena	Costo	Margen	Precio
A		16.0	
B	43.85	18.0	
C		22.0	
D		24.0	

Del ejercicio simple se desprende la conclusión que las diferentes cadenas tienen una política diferente de precios como sucede muchas veces en el mercado de diferentes países.

El hecho de comentar esto es el que tengamos en cuenta este factor de política de márgenes de utilidad de las diferentes cadena para sugerir el no caer en el juego de condiciones de venta al comercio que por su insistencia, terminen pagando o paguen sus márgenes de utilidad, es decir, se recomienda de ser posible el tener y mantener una política de precios de venta al comercio uniforme y que sea este el que a partir del precio neto , el que establezca de acuerdo a su política de margen de utilidad, sus precios de venta.

Ejercicio de comprensión 2 (Precios)

Ejercicio Individual de establecimiento de precios según margen

Resuelva usted los problemas de establecimiento de precios al público:

Costo	Margen Deseado	Precio
1234.75	12	
23,456.00	31	
12.50	18	
17,342.00	24	
5.60	27	
345.00	17	
45.95	18	
1.24	21	
756.00	9	
17.60	13.5	

Ejercicio de precios y márgenes de utilidad

Costo	Precio al público	Diferencia	% Margen
17.50	23.00		
234.45	265.00		
7.70	9.50		
127654.00	156875.00		
1.50	1.95		
564.00	630.0		
89.00	112.00		
2976.0	3465.00		
23.00	29.00		
723.00	1110.00		
76.00	91.00		
6.10	9.20		
123.00	132.00		
89456.00	113.000.00		
2.33	3.20		

Ejercicio individual y de grupo: ¿Qué quiere decir para un supervisor o gerente, ser responsable del personal? 25 minutos

Ejercicio individual (10 minutos)

Según su criterio, ¿Qué quiere decir ser responsable del personal?, Anote su apreciación en el formato que abajo se encuentra. Al terminar reúnanse con sus compañeros de grupo.

Ejercicio grupo (15 minutos)

El grupo tiene el objetivo de comentar las diferentes apreciaciones y finalmente, listar en el formato que a continuación se presenta, las responsabilidades específicas que el Gerente tiene al estar encargado de personal.

Al finalizar escogerán a una persona que explique sus conclusiones.

Apreciación personal

Consenso grupo

--	--

La responsabilidad del manejo del personal; Areas específicas

¿Qué quiere decir “Ser responsable del personal”?

Probablemente esta sea la mayor y más difícil responsabilidad y tarea del supervisor o gerente por la gran complejidad que representa el trabajar con diferentes personalidades.

Ser “responsable del personal” quiere decir:

- Reclutar
- Entrevistar
- Seleccionar
- Contratar
- Capacitar inicial y permanentemente
- Evaluar
- Guiar
- Motivar
- Incentivar
- Corregir
- Despedir

¿Qué significan cada una de estas responsabilidades?

Reclutar

Desarrollar / Ejecutar los mecanismos de obtención de personal.

Entrevistar

Asegurar en la conversación con el Prospecto, que este reúna las características personales que para desarrollar la actividad de comercialización, se requieran.

Contratar

Ofrecer al candidato el la posición a nombre de la compañía así como las responsabilidades y expectativas, lo que se espera de él y su remuneración.

Capacitar Inicial/Permanentemente.

Asegurar del contratado la comprensión de la actividad a realizar desde su inicio y posteriormente continuar mejorando tanto su operación comercial, como su total desempeño y desarrollo.

Evaluar

Juzgar el desempeño periódicamente tanto para mejorarlo continuamente, como para hacer las recomendaciones de desarrollo que puedan corresponder.

Guiar

Ofrecer consejo y ayuda en todo momento, sin que este sea requerido y por supuesto cuando este sea pedido por el personal.

Motivar

Empujar constantemente hacia el mejor desempeño reconociendo oportunamente y con justicia, las actuaciones relevantes.

Incentivar

Recomendar que procedan para que la compañía realice actividades y retos al personal, reconociendo económicamente los desempeños mejores de lo esperado.

Capacitar /Corregir

Aplicar las técnicas de Observación de la operación para entonces corregir capacitando en aquellos errores ó desviaciones en el procedimiento.

Despedir

En el caso que se requiera, rescindir el trabajo, habiendo previamente efectuado las ayudas necesarias durante un tiempo prudente y sin obtener respuesta.

Esta acción no debe ser “evitada” por el supervisor o gerente y transferirla al depto.. de recursos humanos.

“El único responsable de éxito ó fracaso en la actuación del personal, es el jefe inmediato superior. supervisor ó Gerente”

Para un supervisor o gerente no es aceptable, no es válido, el culpar al ejecutivo de ventas por su mala actuación, puesto que siempre procederá la pregunta, ¿Qué se hizo por esta persona?

El procedimiento moderno de la capacitación o transmisión de habilidades; El “ciclo de la capacitación”

¿Cómo se desarrolla el entrenamiento en Ventas?

El sistema de entrenamiento “EL CICLO DE LA CAPACITACION”

Uno de los procedimientos para impartir capacitación más exitosos se le conoce como: “El Ciclo de la capacitación”

¿Qué es “El Ciclo de la capacitación”?

Es un procedimiento de enseñanza práctico basado en 4 etapas que se aplica en todas las ocasiones en que a una persona se le tiene que enseñar a realizar una determinada tarea.

¿Cuáles son estas etapas?

- 1- Explicación del procedimiento.
- 2- Demostración del procedimiento.
- 3- Practicando el procedimiento.
- 4- Corrección del procedimiento.

Comprendamos cada una de estas etapas.

1- Explicación del procedimiento.

PASO A PASO, implica que realmente se le está explicando UN PROCEDIMIENTO.

Cualquier tarea a realizar tiene una mecánica ó procedimiento que al seguirlo logra invariablemente el fin perseguido. Cuando a una persona se le tiene que enseñar a realizar la tarea, inicialmente se le tiene que EXPLICAR como se realiza paso a paso. El así hacerlo, 2- Demostración del procedimiento.

Una vez explicada la tarea, “paso por paso”, nos encontramos en una posición en la cuál el alumno tiene cierta comprensión del procedimiento, sin embargo, para lograr el total entendimiento del mismo, se tiene que llevar al cabo, UNA DEMOSTRACION del procedimiento..

3- Practica del procedimiento.

Habiendo explicado la tarea a realizar paso a paso, y al terminar esto, se ha realizado una demostración del procedimiento, entonces podemos asumir que al alumno tenga el entendimiento suficiente como para PRACTICAR el procedimiento.

4- Corrección del Procedimiento

Como todo alumno, en sus primeros días de actuación habrá incurrido en errores que deben ser corregidos, y para lograr esto:

SIMPLEMENTE VUELVA AL PASO 1, y ENTONCES APLIQUE LOS OTROS PASOS EN SUS SECUENCIA NORMAL.

A este procedimiento de enseñanza se le llama entonces

“EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN”

Etapas de la capacitación en ventas

- Etapa Inicial
- Etapa Permanente

La capacitación en la etapa inicial; Inducción a la compañía y capacitación en campo

Inducción

La capacitación inicial es la etapa en que al nuevo ejecutivo de ventas se le presenta en forma más detallada como está estructurada su compañía ó INDUCCION. Por lo regular al iniciado se le presentan los ejecutivos principales que charlan sobre la actividad de su departamento y la relación con la comercialización en forma breve. Se aprovecha esta inducción para visita las instalaciones de fábrica y conocer sin mucha profundidad todos los productos.

Recursos humanos completa cualquier instrucción y trámite administrativo que se requiera.

Capacitación en campo

Es aquí en donde al nuevo vendedor se le capacitará en el procedimiento de atención a clientes y en todos los detalles de la comercialización

¿Quién puede impartir esta etapa inicial?

Esta etapa que comprende la INDUCCION y posteriormente ya sea el procedimiento de la visita a clientes y su desarrollo, por lo general es impartida por un entrenador especializado puesto que tanto la mecánica como el contenido del entrenamiento deben ser uniformes. En dado caso de no existir esta posición, el Gerente ó Supervisor deben impartir el entrenamiento.

Proceso de la capacitación

Actividad	Duración	Procedimiento
<u>1- Inducción</u>	2 Días	El nuevo ejecutivo se entrevista en charlas de una hora con el personal clave de su departamento y del resto de otras áreas relacionadas con la operación en general, que le explicarán a grandes rasgos las funciones de cada uno.
<u>2)- Procedimiento de ventas en campo; "Atención a clientes" y detalles administrativos.</u>	<u>5 Días.</u>	El entrenador, realizando el trabajo de vendedor, atiende a los clientes y realiza todas las ventas. Usará el procedimiento de, "El ciclo de la capacitación", explicando entre visitas, para demostrar la técnica de atención a clientes en la tienda actuando como vendedor, así como los detalles de toma de la orden de compra, su facturación, surtido y pago. Seguirá esta metodología hasta el tercer día en que se puede esperar que el nuevo vendedor tenga la confianza para realizar su primer intento de atención y venta al cliente. A partir de ese

momento, se harán actuaciones alternadas hasta el quinto día en que se espera que el nuevo vendedor realice ya todas las actuaciones y ventas.

En el caso de un nuevo vendedor que al tercer día de capacitación en campo, no haya realizado su primera visita a clientes y venta, se deberá entonces extender el procedimiento uno o dos días más.

Al finalizar estos 7 primeros días, el capacitador tendrá que redactar una forma de evaluación correspondiente a esta primera etapa de capacitación. (Formato)

Posteriormente, el gerente o supervisor será responsable de “ir puliendo” a su vendedor hasta que él logre tener las actuaciones de atención a cliente esperadas. (Etapa continua)

La etapa continua de la capacitación

Se le dice etapa continua por qué a partir de la etapa inicial, como todo ser humano, a nuestro vendedor se le puede ayudar a mejorar CONTINUAMENTE su operación, si es que su supervisor o gerente es un profesional en el desempeño de su función. La etapa inicial no es más que una forma de asegurar que a nuestros empleados se les enseñe inicialmente y uniformemente a realizar una labor de atención y venta de nuestros productos a los clientes en cobertura, cuyos resultados han sido comprobados y después de esta etapa. SOLAMENTE EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR PUEDE ayudar al ejecutivo de ventas a mejorar su operación.

¿Quién imparte la etapa continua?

¡El supervisor o gerente (Jefe inmediato) UNICAMENTE!

¿Dónde se imparte?

Se imparte en el campo visitando a nuestros clientes y en todos los lugares en los cuales se realice una comercialización.

Nota:

La actividad que debe realizar el supervisor o gerente permanentemente para ayudar a mejorar la operación de sus vendedores, se le llama también: “DETECCION DE TALENTO, DEBILIDADES Y ENTRENAMIENTO” ó “coaching”

Diferencia entre la capacitación ocasional y la etapa permanente

En cuanto a mejoramiento de habilidades se refiere, una capacitación ocasional puede suplir una carencia de conocimiento técnico, sin embargo, la etapa continua de capacitación es la única en donde el supervisor o gerente lleva históricamente un proceso de enseñanza, corrección y seguimiento de todas las áreas comerciales que requieren mejorar habilidad así como en aquellas propias de las características personales que también puedan ser objeto de mejora.

¡El supervisor o gerente es la llave del mejoramiento en las habilidades de su personal!

Ejercicio individual y de grupo

¿Qué es la detención del talento, las debilidades y la capacitación?

Ejercicio individual 10 minutos

En el formato que a continuación se presenta, anote a su juicio ¿Qué es el detectar el talento, las debilidades y la capacitación?. Al terminar reúnase con sus compañeros de grupo y lleguen en consenso a la conclusión de definiciones

Ejercicio grupo 15 minutos

Los participantes del grupo comentarán sus apreciaciones personales y finalmente llegarán a un consenso sobre las definiciones de los temas.

Apreciación personal

Consenso grupo

Apreciación personal	Consenso grupo

Definición de: “La detección del talento, las debilidades y la capacitación”.

Definición:

“Es un proceso de OBSERVACION al desempeño de actividades de un empleado realizando alguna tarea, que permite a su supervisor o gerente, DETECTAR el talento con que se desempeña pero también las debilidades o desviaciones en la aplicación del procedimiento, que posteriormente en orden de importancia, se puedan corregir mediante la capacitación”

“NO SE PUEDE APLICAR REMEDIO O MEDICINA A UNA ENFERMEDAD QUE NO HA SIDO DETECTADA”

¡Este es el principio de la supervisión para la corrección o capacitación que en consecuencia se desprenden!. Antes que nada, en lo que se refiera a la mejora continua de un equipo de trabajo, el supervisor debe desarrollar la habilidad de **observar** discretamente todos los pormenores de la actividad de comercialización para entonces poder **detectar** las áreas débiles que requieran **corrección o capacitación.**

Áreas de mejoramiento en la operación comercial del ejecutivo de ventas

Existen 2 grandes áreas en la operación comercial de un vendedor que se pueden ir mejorando paulatinamente a través de la ayuda y seguimiento del supervisor o Gerente, estas son:

1- El procedimiento de atención y venta a clientes
Los pasos lógicos de una visita a cliente

2- Aspectos personales

- Presencia física
- Educación
- Cultura general
- Comunicación verbal y escrita
- Limpieza
- Puntualidad
- Agresividad Comercial

¿Cómo se ayuda al vendedor a mejorar los “aspectos personales”?

El procedimiento para ayudar al vendedor a mejorar en estas áreas de mejoramiento es sencillamente, LA COMUNICACIÓN Ó INFORMACION DIRECTA. El supervisor o gerente, después de haber constatado la repetición de algún aspecto personal con defectos, tendrá un listado en orden de prioridades y de importancia . Este listado tendrá que ser analizado para posteriormente planear las sesiones de comunicación directa en la cual se explique al vendedor tanto EL DEFECTO, como sus implicaciones en la operación ó con el entorno y LA MANERA DE CORREGIRLO.(Sesión de Comunicación).

Ejercicios individual y de grupo; “Los pasos de una visita de comercialización”

Ejercicio individual (10 minutos)

Liste usted según su apreciación personal cuáles son los pasos que se deben realizar en una visita de ventas. Anote su apreciación personal en el formato de abajo.

Ejercicio en grupo (15 Minutos)

Reúnase con sus compañeros de grupo y comenten las apreciaciones personales, lleguen en consenso a cuáles son los pasos lógicos primordiales de atención a un cliente. Anotar sus apreciaciones en el formato que a continuación se encuentra.

Pasos lógicos de atención a un cliente

Apreciación personal

Apreciación grupo

1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	
10-	
11-	
12-	
13-	
14-	
15-	

El “antes”, el “durante” y el “después” de la negociación moderna; El “proceso lógico”

Con el objetivo de lograr una total comprensión al procedimiento de la visita de negociación que en la forma de sus “Pasos”, usted recién acaba de trabajar, es conveniente el comprender que para lograr el éxito y la obtención de nuestro objetivo en cualquier sesión de negociación, habrá que realizar como procedimiento lógico, tres actividades:

- UNA PREVIA A LA SESIÓN o el “**Antes**”
- UNA EN LA SESIÓN o el “**Durante**”
- UNA POSTERIOR A LA SESION o el “**Después**”

¿Qué se realiza en el “Antes”?

En el “**Antes**”, la persona planea y se prepara en todo lo necesario que requiera previo a la sesión de comunicación. Esta preparación requiere contener desde actividades de conocimiento de la persona a entrevistar o interlocutor, hasta las de buscar, diseñar y tener todos los materiales o herramientas de apoyo que sean necesarios para mejor llevar al cabo la sesión de comunicación. En el “antes” los ejecutivos de venta usando su hoja de datos históricos del cliente, establecen claramente los objetivos a alcanzar y aquellos que se quiere el cliente vaya a realizar después de nuestra visita. (visita de servicio)

Esta sesión como dijimos se realiza previo a la visita o sesión de negociación,

¿Qué se realiza en el “Durante”?

En el “**Durante**” se realizan las actividades propias de una comunicación humana que van desde un “saludo”, hasta una “despedida” y ese lapso, la persona expone su proyecto; este es escuchado e invariablemente pueden existir o no preguntas o dudas, se hacen o no aclaraciones y finalmente es o no aceptada una propuesta.

En este período se aplica la técnica del “escucha” para lograr un cierre positivo hacia los objetivos previamente establecidos.

(Preguntar, aclarar, verificar, etc. para comprender y entonces proseguir)

¿Qué se realiza en el “Después”?

El “**después**” no es más que una reacción de nuestra conciencia, la cuál nos felicita o nos reprueba inmediatamente al finalizar la sesión de comunicación según los resultados negativos o positivos obtenidos en ella. Nuestra conciencia, al finalizar la sesión, inmediatamente nos indica en donde o por qué se tuvo éxito o fracaso en una sesión de negociación.

Resumen del procedimiento de la negociación



- La planeación
- La preparación

Actividad previa a la entrevista de negociación que anticipa y **obtiene toda la información, datos y herramientas de trabajo.**



- El saludo
- El acercamiento
- Estableciendo el o los motivos de la entrevista/Antecedentes del tema.
- Explicación de antecedentes de justificación de proyecto
- Explicando el proyecto
- Manejando: Dudas y objeciones. (El “escucha “ y la comunicación empática)
- Proponiendo
- Cerrando
- Despidiéndose
- [Anotaciones](#)

El después

Aplicando el “antes” y el “durante” correctamente, la conciencia nos reacciona al terminar la actividad, inmediatamente para constatar tanto el éxito y porqué se obtuvo, como el reproche por la omisión o mala actuación en algún paso.

La empatía y la comunicación frente a frente. (La técnica del “escucha” en la conversación empática, y la obtención/verificación de la información)

¿Qué es la empatía?

“La empatía es una actitud humana hacia la comprensión para entonces la actuación estratégica”. Integra algunas disposiciones como:

- Mirar el mundo como lo mira la otra persona.
- Comprender los paradigmas de la otra persona
- Comprender los sentimientos de la otra persona
- Predisposición para comprender

En la conversación empática, la persona debe “hacer un alto a su proceso mental” para lograr la comprensión y se deben practicar el preguntar para aclarar, el parafrasear, el preguntar para verificar y por último, el resumir la comprensión a nuestro interlocutor para confirmación.

Actitudes que inhiben la comunicación empática

- Ignorar a la persona mientras se habla con ella.
- Oírla en medio de mil pensamientos.
- Escuchar selectivamente.
- Querer que los demás vean las cosas como nosotros las vemos.
- Dar soluciones a los problemas que nos plantean sin haberlos comprendido.

Para ser buen comunicador hay que ser buen oyente; A continuación, algunas sugerencias para ser mejor oyente:

- Guardar silencio
- Proponerse escuchar mejor.
- Prepararse para escuchar.
- Propiciar un ambiente de confianza
- Observar los mensajes no verbales.
- No interrumpir a los demás.
- Verificar la comprensión del lenguaje.
- Dar respuestas oportunas.
- Manejar adecuadamente opiniones diferentes a las tuyas
- Capte los sentimientos de la otra persona

Ejercicio grupo; “Práctica de la empatía en una comunicación frente a frente”

Objetivo del ejercicio

Durante una conversación “frente a frente”, frecuentemente el “hilo” de la plática es suspendido por que cualquiera de los interlocutores tiene una duda o es necesario averiguar cuáles son los intereses o prioridades que tiene la otra persona. El objetivo del ejercicio es el de practicar, ya sea el aclarar dudas y responder por una parte, ó preguntar para averiguar los intereses y prioridades de la persona que requieren ser conocidos, para entonces adecuar nuestra estrategia o nuestras respuestas; entonces el ejercicio requiere:

”Antes de continuar con su charla”:

1- Pregunte.....Si se requiere entonces.....

2- Aclare y Verifique.....¿Cómo?.....

3-¡Vuelva a preguntar!.....

4- Al comprender.....*¡Continúe con su plática!*

Mecánica

Para realizar el ejercicio se tendrá que actuar de tres diferentes formas: Como vendedor, como comprador y como observador.

Los roles de vendedor y comprador serán voluntarios y los actores tendrán que “actuar” la parte que les corresponda, SIN EXAGERAR”, tratando de hacer el papel, lo más real que sea posible.

El resto de los participantes serán los “observadores que verán y escucharán la actuación de sus compañeros y harán anotaciones en las hojas que se presentan para tal efecto en la página siguiente.

Duración por simulación.....12 Minutos

Nota: Todos los participantes tendrán que realizar el objetivo del ejercicio que es la práctica y por otro parte la calificación de las prácticas.,

Hoja de anotaciones de observación ejercicio “Practicando la conversación empática”

Calificaciones: B= Bueno, PM= Puede mejorar, M= Malo

Preguntas en el desempeño a calificar

Simulación

1 2 3 4 5

- Realiza un saludo adecuado?					
- Establece un clima correcto para charlar?					
- Establece el propósito de la plática?					
- Pregunta para lograr entendimiento, una y más veces?					
- Permite que la persona exponga sus puntos de vista, lo escucha?					
- Usa preguntas y “parafraseos” de aclaración?					
- Ante las dudas aplica el “escucha” para entender, antes de continuar o contestar?					
- Pregunta para verificar entendimiento?					
- Llega a alguna conclusión acuerdo de mutuo entendimiento?					
- Maneja en general una entrevista?					
- Parece que Logró el objetivo?					

Comentarios de cada simulación

S1-
S2-
S3-
S4-
S5-

Ejercicios de conversación empática

Ejercicio 1

Situación vendedor: Usted está con el comprador de una cadena de hoteles para volver a insistir sobre la inclusión de una nueva categoría de productos. El comprador dice que NO y le está dando explicaciones al respecto que parecen no ser verdad. Suspenda su venta y empiece a preguntar sobre lo que puede ser la realidad al averiguar haga una propuesta.

Situación comprador: Usted quiere ayudar al vendedor pero tiene con otra compañía que ofrece lo mismo “un plan de crecimiento”. De excusas al principio y si el vendedor le empieza a preguntar al respecto, poco a poco llegue a decirle la realidad. Deje que el vendedor insista en las preguntas, y actúe real sin sobre-actuación.

Ejercicio 2

Situación vendedor: Usted es la mamá de una hija que al parecer tiene algún problema de descenso en el desempeño normal escolar, pues recibe y una nota para presentarse con el director de la escuela. Al ver a su hija usted le pide hablar del asunto para tratar de saber que es lo que está pasando y la estar haciéndolo su hija no quiere dar explicaciones reales, Empiece a preguntar sutilmente para averiguar. Hágalo de tal manera de no incomodar a su hija y que le pueda dar información. Finalmente lleguen a un acuerdo amistoso. Use las preguntas de “parfraseo”, preguntas abiertas, etc. Pregunte, aclare, verifique y al final proponga.

Situación comprador: Usted es la hija que desde unos dos tres meses tiene novio y el atenderlo le está quitando tiempo de estudio y efectivamente sus resultados han malos. Acepte hablar con su mamá sobre la nota que a ella la escuela le mando acerca de su comportamiento y cuando le empiecen a preguntar, invente excusas. Poco a poco vaya dando respuestas que se acercan a la realidad, si le preguntan acertadamente, hasta que finalmente diga la verdad. Lleguen a un acuerdo amistoso

Ejercicio 3

Situación vendedor: Usted está visitando a un comprador de restaurant y después de “romper el hielo” aparentemente bien y al preguntar sobre una propuesta cualquier pasada, el comprador le sorprende diciéndole que ya no quieren trabajar con la compañía. Obviamente hay que indagar por qué. Empiece sus preguntas y aclaraciones, parafrasee, verifique y si finalmente le dan la realidad, haga una propuesta.

Situación comprador: Usted estima al vendedor pero el comprador simplemente NO QUIERE AL SUPERVISOR, por “sangrón”. Cuando el vendedor empiece a preguntar invente excusas como la “calidad del servicio ¿??, y otras mentiras, hasta que el vendedor, si empieza a preguntar y verificar ,le va a usted a sacar poco a poco la realidad. Si esto pasa, lleguen a algún acuerdo.

Ejercicio 4

Situación vendedor: Usted es el comprador de una cadena de hoteles y está interesado en aumentar el porcentaje de utilidad de su depto. Al visitarlo un ejecutivo usted piensa que la compañía que representa podría darle más beneficios. Inicie las preguntas sutilmente hasta que el vendedor, que al principio le da rodeos le diga que hacer para obtener esos beneficios. Al final lleguen a algún acuerdo.

Situación comprador- Al final de una visita al comprador de una cadena de hoteles, éste le empieza a preguntar sobre cómo ganar más beneficios con la compañía. Usted sabe que si el comprador llega a un volumen de ventas, puede darle más, pero al momento esto parece no real, así es que usted le inventará excusas al principio hasta que si las preguntas son acertadas usted le dé información poco a poco. Al final dígame la realidad y lleguen algún acuerdo.

Ejercicio 5

Situación vendedor: Usted es un actor de edad al cual ya no le están dando partes de obras y que al visitar a su agente de contrataciones y preguntar sobre esto, éste le da excusas y usted tiene que insistir en obtener la realidad. Pregunte sobre las respuestas, aclare, vuelva a preguntar hasta que poco a poco le den información real y finalmente la verdad. Quizá puedan llegar a un nuevo plan.

Situación comprador: Usted quiere evitar decirle al actor que por su edad ya no tiene las mismas oportunidades de antes. "Todos las partes se las están dando a gente joven". Pero usted le inventa cosas irreales hasta que el actor le empieza preguntar y aclarar, poco a poco usted le va ir diciendo la verdad. Finalmente lleguen a algún plan o acuerdo.

Ejercicio 6-

Los participantes inventarán el ejercicio

Recordando la practicalidad de la ayuda de supervisión en campo: “El “check list” de la capacitación.

El “check list” es una herramienta de trabajo que le sirve al gerente para hacer anotaciones sobre los puntos importantes del trabajo del vendedor y sirve en adición para comentar con él las áreas débiles a corregir.

El “ckeck list” debe ser usado en forma transparente es decir, de ninguna manera debe ser usado ocultándolo, sino que debe inclusive ser enseñado al vendedor y vendido como lo que es: ¡un instrumento práctico!, para anotar detalles observados en la operación y sirviendo posteriormente para comentarlos objetivamente buscando siempre mejorar la operación comercial del vendedor y la empresa. La actividad de capacitación no debe ser manejada discretamente, al contrario debe ser manifiesta y debe ser “vendida” para ser aceptada cómodamente.

Sugerencia de hoja de “check list” página siguiente

Modelo de sugerido de Check List

Paso	Visita							
Preparación general para el día								
- Inventarios								
- Materiales P.O.P.								
- Vehículo								
Con el cliente								
- saludo								
- Chequeo de situación inventarios								
- Elaboración y pedido sugerido								
- Presentación de marcas								
- Propuesta de nuevos productos								
- “Escucha” y manejo de objeciones								
- Cierre de ventas								
- Agilidad de la entrevista								
- Propuesta y mercadeo inteligente								
- Relaciones con el cliente								
- Agilidad en el surtimiento								
- Trabajo ágil del equipo Vend/asist								
- Manejo del tiempo en la ruta								

E= Excelente, B=Bien, M=Malo

Comentarios del día

Ejercicio Individual y grupo

Lea usted el ejemplo que a continuación encontrará y que narra las actividades tanto de un Vendedor como las de su gerente en un día de Contacto de trabajo.

Objetivo

Según su criterio, encuentre los procedimientos que le parezcan incorrectos tanto del Vendedor como los del gerente y anótelos en la sección de anotaciones del ejercicio.

Al finalizar reúnanse con sus compañeros.

Ejercicio en Grupo

Después de la lectura y anotaciones individuales, el grupo se reúne para:

- a) Comparar procedimientos incorrectos encontrados.
- b) Listar consenso de los encontrados tanto al vendedor como al gerente.

Ejemplo “Un Contacto de trabajo del gerente Eugenio, con Adrián el Vendedor”

“ Después de un día agitado de trabajo en oficina, Eugenio gerente de ventas, se encuentra viajando por avión hacia “Concepción”, la ciudad más grande del estado de “Guarillo” donde mañana estará trabajando con Adrián, uno de sus 6 vendedores. Debido a la importancia del territorio que maneja Adrián, Eugenio suele venir a esta área con relativa frecuencia y también por qué Adrián está considerado como uno de los mejores representantes de ventas del grupo y hasta de la compañía.

Como siempre, a Eugenio al llegar al hotel, le dan un mensaje de Adrián donde le comunica que mañana pasará a las 9.15 a.m., a recogerlo, (Después de depositar en el banco).

Después de la cena, Eugenio se marcha a su cuarto y después de un reparador baño en regadera, prende la T.V. y después de un rato la apaga y se queda dormido.

Por la mañana, después del desayuno, Eugenio está listo para esperar a Adrián e iniciar la actividad del día.

Al llegar Adrián, le pide a este que espere un momento pues acaba de recordar que el departamento de crédito le pidió entregara un sobre con 2 cheques devueltos para dárselos a Adrián(Aprovechando el viaje) y corre por ellos al cuarto. Se suben al coche y en el camino charlan.

Se lleva también con Adrián, que la conversación en el trayecto al primer cliente versa sobre el niño mayor de Adrián y lo bueno que este es para el Fútbol. Eugenio aprovecha para preguntar “Como van las cosas”, y Adrián le contesta que “Todo muy bien, sin novedad”.

Debido a que en la noche anterior Adrián había llevado a su hijo al fútbol, no advirtió que se quedaron unas medias y calzoncillos del equipo, mismas que al bajar del coche las pone en la cajuela, y también el maletín de Eugenio. (En Guarillo raramente hay robos).

Al llegar al domicilio del cliente, mientras Adrián cerraba el coche, Eugenio se adelanta a saludar a Don Patricio, dueño del negocio, mientras Adrián prepara sus materiales de trabajo.....”

¿Qué puede usted pensar de la operación de Eugenio y Adrián?

El procedimiento de un contacto de trabajo en el campo, la capacitación y el mejoramiento de las habilidades del personal. El “antes” y el “durante”

A un contacto de trabajo se le llama la visita que el supervisor planea y realiza a cada una de los vendedores bajo su responsabilidad geográfica y que tiene la intención de supervisar los objetivos de comercialización y de operación, así como el dar seguimiento a los planes de capacitación de todo el personal..

Decimos “planea”, por que las visitas a sus vendedores no son rutinarias sino que siempre obedecerán a un plan establecido en base a prioridades. (Plan mensual)

Procedimiento

1- El “antes”

El “antes” de un contacto de trabajo significa el conocer en detalle a qué se va, que se quiere hacer, con quién se requiere hacerlo, que elementos se requieren para hacerlo y que objetivos se tienen para el contacto. Una visita de trabajo sin estos elementos equivale a coloquialmente al vuelo sin propósito de una ave de rapiña. (Zopilote)

¿Qué herramientas de trabajo se requieren para hacer contactos de trabajo con propósitos significativos?

- El file del vendedor**

Si este elemento está en condiciones de actualización, servirá como base para planear la visita independientemente, de algunos otros objetivos que hayan aparecido por las circunstancias del negocio.

2- El “durante”

El procedimiento del “durante” se adapta a las circunstancias del negocio en donde la operación comercial del vendedor se está realizando y una persona de la compañía llega a visitarlo. Es decir, no se requiere el cambiar la situación normal y solamente se practica el iniciar o “llegar” y unirse a la operación para posteriormente escoger el momento adecuado para comentar los pormenores de la comercialización y poco a poco chequear todos los objetivos del contacto de trabajo. La actividad de observación, detección de debilidades y la capacitación debe casi pasar desapercibida, es decir, realizarla en un marco de naturalidad, inclusive es recomendable que la “hoja de check list” se maneje discretamente.

“El juicio y tacto de la capacitación”

Qué observar en el “antes”, “durante” y “después” de la una actividad de ventas

¿Cómo nos cercioramos para conocer si hubo un adecuado “antes” de la visita al cliente?

Para asegurar que el ejecutivo tuvo una buena planeación y preparación previas, se requiere hacer las preguntas necesarias sobre:

- El cliente y su descripción
- El comprador y características
- Objetivo de la visita en cuanto a categorías potenciales
- datos de negocio del cliente
- Objetivo de volumen en unidades, costo y utilidad
- Qué material de presentación se usará
- Otros relativos a la comercialización

¿En general se nota una buena planeación y preparación para la visita?

¿Qué observamos en el DURANTE de la visita al cliente?

Una vez que nuestro ejecutivo de ventas ha llegado al domicilio del cliente y después de haberse asegurado de contar con todos los elementos necesarios para realizar su trabajo, se inicia entonces la parte DURANTE la visita al cliente ó el procedimiento llamado “Los Pasos de la Visita” y en esta etapa el supervisor observa lo siguiente:

- 1- Preparación- ¿Cómo la realiza?, ¿Tiene todos los elementos?
- 2- El saludo- Lo realiza con seguridad, educación
- 3- El Acercamiento- “Rompe el hielo” acertadamente
- 4- El chequeo de la situación, inventarios y mercadeo, lo realiza bien y rápidamente concretando necesidades
- 5- Sugiere pedido cómodamente
- 6- Practica el “escucha”, maneja objeciones y convence
- 7- Presenta nuevos productos con claridad y promociones, propone cantidades y maneja las posibles objeciones con facilidad, ¡Lucha por los nuevos productos!
- 8- Cierra con facilidad.
- 9- Surte y acomoda con rapidez
- 10- Escoge lugares preferenciales para el mercadeo?
- 11- Despidiéndose- Lo hace amablemente dejando una buena impresión
- 12- Se nota un trabajo eficiente de equipo

Proceso de Iniciación de Corrección ó capacitación

Después de haber observado la actuación del vendedor por lo menos un par de visitas (si es el caso) y habiendo usado la “Hoja de check list”, el supervisor tendrá identificadas una serie de debilidades que en orden de importancia, se tienen que corregir.

¡Ahora se inicia el proceso de Corrección ó capacitación!.

Al terminar alguna de las visitas y en el tránsito hacia el siguiente cliente, y a modo de conversación:

- Felicite al vendedor por su desempeño general (Sea justo sin exagerar)
- Diga al vendedor que le gustaría “Recrear” recordando alguna determinada actividad realizada en la pasada visita (En la cuál se detectó debilidad) y coméntela describiendo lo que provocó de problema.
- Obtenga retroalimentación del vendedor aprobando su apreciación.
- Pregunte al vendedor , ¿cómo podría mejorar su actuación en ésta área?
- En caso de no tener respuesta correcta, proponga una manera de hacer las cosas alterna que puede mejorar la actuación.
- Asegure entendimiento y proponga se practique en la siguiente visita.
- Observe al vendedor practicando su sugerencia en la siguiente visita
- Después de la visita y en caso de resultados positivos, FELICITE AL VENDEDOR y prosiga con la corrección de otras debilidades, si es que hay tiempo.

En caso negativo, comente otra vez el desempeño y prepárese para hacer una demostración en la siguiente visita.

Ejercicio de grupo; “Practicando el uso de la hoja de supervisión o “check list” en su sección” áreas de capacitación?”, 1ª. Etapa de plática de iniciación de corrección o mejoramiento de habilidades. 35 Minutos

En esta sesión, los participantes practicarán la charla de iniciación de una corrección de debilidad encontrada, según las hojas de “check list” ficticias que se le entreguen.

Todos los participantes tendrán que “actuar” la parte del supervisor o regional y la del vendedor; cuando no esté realizando esos roles estarán de “observadores y tendrán que observar la actuación de sus compañeros y calificarla en el formato que a continuación se presenta.

Calificando la iniciación e la corrección o capacitación

	Simulación			
	1	2	3	4
- Estableciendo un clima adecuado para la plática				
- Entrando a explicar el motivo de la intervención				
- Haciendo que el vendedor recuerde el momento en que se produjo el error, debilidad o desviación				
- Pidiendo retro alimentación				
- Llegando en consenso a que se reconozca la debilidad				
- Pidiendo que el vendedor proponga una solución				
- Proponiendo una solución (si fuera el caso)				
- Motivando a que se aplique la corrección				

Calificaciones

B= Bueno, PM= Puede mejorar, M= Malo

La sesión plática de resumen de actividades en el día de contacto de trabajo usando la hoja "Check list"

Al finalizar los contactos de trabajo, por lo regular el supervisor tendrá que realizar una plática con el vendedor que resuma las actividades del día, las áreas de capacitación practicadas y por supuesto todas los pormenores de la actividad de comercialización y operación supervisadas.

Aunque esta práctica es ya una rutina de trabajo, es conveniente repasar el tipo de conversación que se tiene que realizar en cuanto a la actuación en capacitación que se espera desempeñe con su gente, y que tendrá que practicar cuando no se está con él. (tareas de práctica en la capacitación).

Usando la hoja de "ckeck list" el supervisor tendrá que resumir lo practicado en el área respectiva de negocio y obtener la confirmación de entendimiento por parte de su vendedor.

Procedimiento:

- 1- Durante el trayecto final, diga que va a resumir lo realizado en el día en cuanto a debilidades encontradas y como estas fueron corregidas. Use la hoja de "Check list"
- 2- Comente al vendedor como estaban las áreas corregidas y como quedan
- 3- Felicite si hubo un desempeño hacia la corrección y un resultado evidente
- 4- Pida al vendedor retroalimentación/opinión de cada una de las áreas capacitadas, como estaban y como se fueron corrigiendo
- 5- Pida al vendedor que siga practicando en su ausencia
- 6- Felicite el trabajo del con justicia sin exagerar
- 7- Deje una copia del Ckeck list al vendedor
- 8- Haga las recomendaciones necesarias y tareas
- 9- Haga las anotaciones en el file del vendedor
- 10- Deje motivado a su vendedor

Ejercicio grupo; 2ª. Etapa: Práctica de sesión de resumen de actividades en el día de contacto de trabajo, usando “hoja de check list”.

45 Minutos

En esta sesión, los participantes actuando en el rol de supervisor o gerente y vendedor respectivamente, actuarán una conversación de resumen de la actividades del día tal y como fue descrita anteriormente. Se buscará el recrear todas las actividades de capacitación y la forma como las llevo a cabo el vendedor en su desempeño de corrección. El supervisor buscará llegar en consenso a definir las tareas que el vendedor tendrá que realizar así como la práctica de las áreas de capacitación corregidas, todo esto en un marco de cordialidad gerencial.

Los observadores calificarán la actuación del supervisor anotando su apreciación en la forma que continuación se encuentra.

Simulación

Desarrollo de la plática de resumen día	1	2	3	4
- Establece un clima correcto para la charla				
- Inicia explicando el motivo de charla				
- Resume correctamente los puntos importantes				
. Obtiene retroalimentación y consenso				
- Deja objetivos concretos por área				
- Permite los puntos de vista del vendedor				
- Aplica una conversación empática (si es necesario)				
- Deja motivado al vendedor				

La administración y control de la capacitación; Uso y mantenimiento de la “Carpeta personal del vendedor”; (Contenido).

Para tener en todo momento el Control de la situación en que se encuentra la capacitación de un vendedor y en adición conocer tanto las áreas capacitadas y sus distintas fechas, es necesario contar con ayuda que se llama:

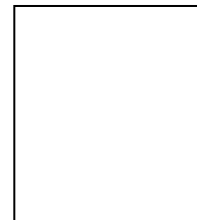
“La Carpeta o File del vendedor”

Contenido de la Carpeta

- Sección datos personales del vendedor ú Hoja de identificación
- Sección “Bitácora de Contactos ó Historia de Contactos”
- Sección Evaluaciones
- Sección Correspondencia ó “Memoranda”

Página siguiente, sugerencia de “hoja de datos personales”

La Carpeta del Vendedor, sección "Hoja de Identificación del vendedor"
Contenido (Opcional)



ALPURA, S.A. de C.V.

Nombre _____ Tienda. _____
Fecha de Nacimiento _____ Lugar de Nacimiento _____
Nacionalidad _____ Estado Civil _____
Nombre esposa _____ Edad _____
Hijos, edad y Nombres _____
Domicilio _____

Ciudad _____ Estado _____
Teléfonos _____
Fecha Ingreso _____
Escolaridad _____
Otros Estudios _____
Pasatiempos _____

Otros comentarios Personales _____

La Carpeta del Vendedor, su uso.

Los atributos más importantes que se le pueden dar al uso de la Carpeta del gerente de tienda son los de:

- Planeación y CREDIBILIDAD.

¿Por qué CREDIBILIDAD?

En muchas compañías se alardea de que existen "Programas" específicos de mejoramiento para el personal, sin embargo, en la gran mayoría, el jefe inmediato superior de algún empleado, rara es la vez que tenga documentado todas las características de sus subalternos, sus evaluaciones a la mano y por último, un historial de la capacitación que él mismo a dado a cada uno.

(Bitácora de contactos)

¡Con esta manera de actuar, los ejecutivos no tienen CREDIBILIDAD y hasta la misma compañía deja de tenerlo!

La característica principal de la "Carpeta del Vendedor" es que sí la sección "Bitácora de contactos" es usada correctamente y se escribe en ella comentarios telegráficos que resumen las actividades y correcciones del día de trabajo en el campo, tanto el Vendedor, como su supervisor o gerente y la misma compañía, estarán VIVIENDO el procedimiento de MEJORAR continuamente las habilidades y la operación comercial en general existiendo testimonios escritos de este progreso, por lo tanto existirá CREDIBILIDAD, entre otros muchos beneficios.

Con el tiempo, la sección "Bitácora de contactos", se convierte en un documento objetivo del progreso y desempeño del gerente de tienda y también un instrumento de gran valor para realizar la EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Evaluando al supervisor en su actuación como capacitador

Hasta este momento hemos venido hablando y describiendo las actividades del supervisor aplicando una técnica de supervisión dirigida a: Observar, detectar y corregir las posibles desviaciones de su personal en el uso del procedimiento de comercialización, así como en el procedimiento para capacitar a este personal en cualquier otra actividad relativa.

¡Así como se supervisa y corrige la actividad del vendedor, así mismo se debe proveer la misma actividad de ayuda y corrección para el supervisor!

La hoja de supervisión o “check list” de la capacitación

:

Áreas de actuación del supervisor en capacitación

	E	B	M
- Están actualizadas las carpetas de su personal			
- Tiene objetivos de capacitación para cada persona			
- Aplica el procedimiento de “Observar para detectar”			
- Detecta debilidades y las anota			
- Actúa y procede a la corrección de debilidades			
- Aplica correctamente y cómodamente para las partes la plática de corrección			
- Observa si se llevan a cabo las correcciones			
- Hace anotaciones en la carpeta del vendedor			
- Se nota en general una disposición para mejorar las habilidades de su personal			
- Recibe su personal correctamente la capacitación			
- Tiene en general una operación de supervisión?			

¿Qué debe observar el Director de ventas ó Divisional de la actividad de supervisión y capacitación de sus supervisores?

¿Comprende mi supervisor su rol como “gerente” o todavía piensa como un vendedor.?

“Realizan mis supervisores una actividad de supervisión profunda ó superficial?”

“Tienen el hábito y habilidad de OBSERVAR la operación comercial en todos sus aspectos, para entonces poder DETECTAR y si así lo hacen, ACTUAN?”

¿Tienen mis supervisores o gerentes un estilo gerencial ejecutivo que les permite aplicar la capacitación sin problemas?”

¿Tienen mis supervisores, en general, una operación confiable?

¿Usan los supervisores las herramientas de control para usarlas como instrumentos de capacitación?

¿Se está asegurando en todo momento un procedimiento de comercialización uniforme?

¿Hablamos el mismo idioma?

Ejercicio individual: Acciones post seminario-taller, metodología de implementación

Liste a continuación las áreas en que usted puede mejorar de acuerdo a lo visto en este seminario-taller:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

Anexo 2- ALPURA- Herramienta de supervisión en campo al procedimiento de ventas

“La hoja de supervisión”

Fecha _____ Vendedor _____ Territ. _____

Supervisor _____

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

<p>Preparación para la visita</p> <p>Se prepara para vender ofertas, Algún producto a impulsar; muestra de algún producto nuevo a vender; Cartulinas</p>															
<p>Escaneo y saludo</p> <p>Encuentra etiqueta de lectura rápido; saluda fácilmente y por nombre</p>															
<p>Chequeo de situación</p> <p>Percibe la situación de sus marcas en Refrigerador o en anaquel (De ser posible); existencias; Caducidades; Se nota que percibe la situación en general</p>															
<p>Negociación de pedido</p> <p>Escucha al cliente pidiendo, pero va sugiriendo cantidades adicionales; Presenta ofertas y sugiere cantidades,, convence?; Finalmente presenta con la muestra y vende algún producto nuevo, convence con argumentos de negocio?</p>															
<p>Entrega de pedido y mercadeo</p> <p>Entrega usando ticket y con el cliente checando el pedido; Aprovecha para exhibir y hacer mercadeo (Material POP)</p>															
<p>Cobranza</p> <p>Realiza el cobro con el ticket y con seguridad</p>															
<p>Despedida</p> <p>Se despide con simpatía anunciando la fecha de próxima visita</p>															
<p>Deposita el dinero en caja</p>															

E=Excelente, B=Bien, M=Mal

Comentarios día

Anexo 3

ALPURA- Manual del Participante sesión-taller para nivel vendedor-ayudante: El procedimiento Alpura de la visita a clientes o “Los 7 pasos”

ALPURA 2008

**Seminario-Taller Vendedores:
“El procedimiento de la visita de ventas”**

Agenda

Actividad	Horario
- Película	08.30-08.45
- Bienvenida	08.45-09.00
- Comentarios película	09.00-09.15
- Ejercicio Individual y comentarios: “Cómo es el comerciante mexicano”	09.15-09.35
- Ejercicio Individual y grupo: “Perfil 2007 del vendedor ALPURA”	09.35-09.55
- Diferencias en la comercialización de: “La actitud pasiva a la actitud dinámica	09.55-10.15
- Descanso	10.15-10.30
- Ejercicio Individual y discusión general: “Ejemplos de actitud pasiva en la comercialización en ALPURA”	10.30-10.45
- La clave del éxito en la negociación: “La planeación y preparación”	10.45-11.00
- Ejercicio Individual: “Qué es la planeación y preparación de una visita de ventas en 10 segundos”	11.00-11.15
- El “Antes”, el “Durante” y el “Después” en la negociación moderna.	11.15-11.35
- Ejercicio Individual y grupo: “Los pasos de la visita de ventas ALPURA”	11.35-12.35
- Descanso	12.35-12.50
- Consenso general “Los pasos de la visita de ventas ALPURA	12.50-13.10
- Bases para relaciones a largo plazo	13.10-13.40
- Ejercicio Grupo “Escuchando”	13.40-14.00

- Comida	14.00-15.00
- El “escuchar”, “comprender” y cómo hacerlo en la comercialización y otras actividades	15.00-15.15
- Ejercicio grupo: “Practicando el escuchar y comprender en una conversación frente a frente”	15.00-16.00
- El vendedor débil o el que “Explica, sugiere y convence”; “ALPURA DINAMICO”	16.00-16.20
- Ejercicio individual y grupo: “Practicando el acercamiento dinámico”	16.20-17.00
- Proceso de capacitación al ayudante en “los pasos de la visita ALPURA”	17.00-17.30
- ¿Qué observa la compañía de usted al realizar su labor de ventas?	17.30-17.40
- Acciones personales después del seminario	17.40-17.55
- Despedida	17.55-18.00

Introducción

La labor del ejecutivo de ventas que da servicio de venta a sus clientes con la modalidad de “mercancía” a bordo es hoy en día complicada por los factores de comercialización que hay que realizar para tener efectividad y sobre todo, que cada visita tiene que ser realizada por un vendedor que realmente INFLUENCIA al comercio para que éste compre el surtido adecuado, las cantidades adecuadas, pague y acepte las acciones de mercadeo y exhibición que lograrán apoyar a los productos para su máxima rotación.

TODAS ESTAS ACCIONES SE TIENEN QUE REALIZAR INVARIABLEMENTE EN UN MÍNIMO DE TIEMPO, pues en un día de trabajo normal, se llegan a realizar de 45 a 60 visitas.

El realizar este trabajo diariamente, todas las semanas y meses, requiere de personas que poseen: Salud en primera instancia, un gran carácter, de una automotivación continua y de una gran determinación.

¡Ese es el típico vendedor de ALPURA!

Sin embargo, así como este tipo de labor requiere de realizar los “factores” de la comercialización siempre, muchas veces, con el afán de ganar tiempo, el ejecutivo de ventas pierde la visión al realizar visitas al comercio superficiales, y sin mucho contenido, sin significado y sin la influencia que el conocimiento y el carácter puedan tener en el comercio para obtener mejores logros.

¡La visita de ventas mediocre vs. La visita dinámica de ALPURA!

¡Se sacrifica la CALIDAD de la visita en aras de más visitas, pero estas MEDIOCRESES!

En este seminario-taller de solamente un día queremos recordar cuales son los “pasos” de una visita de servicio profesional al comercio y remarcar la diferencia de una visita superficial a una en donde el vendedor usa su conocimiento e influencia para lograr invariablemente mejores resultados.

Bienvenidos entonces a este seminario, “El procedimiento de la visita ALPURA al comercio”, el cual estamos seguros, redundará en que usted realice mejores visitas al comercio con mucha facilidad y CALIDAD.

¡Los resultados mejores se notarán de inmediato!

Ejercicio Individual y grupo

En general, ¿Cómo es el comerciante Mexicano?

Responda usted según su criterio y experiencia tratando de exponer las características principales que usted encuentra en el comercio a través de su constante relación con él. (Inteligencia, bondad, trato, conocimientos, etc.)

Al terminar de anotar sus respuestas personales, reúnanse con sus compañeros de grupo y lleguen a consenso sobre las características comunes.

Haga sus anotaciones en la sección que a continuación encontrará.

Criterio Personal

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Criterio grupo

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Ejercicio Individual y de grupo

¿Cuál es el perfil del vendedor de ALPURA ante el entorno del comercio mexicano?

Ejercicio personal

En el formato que a continuación se presenta, liste usted las características que según su criterio debe poseer el actual y futuro vendedor de ALPURA.

Ejercicio grupo

Al terminar su ejercicio personal, reúnanse con sus compañeros de grupo y discutan hasta llegar a consenso sobre cuáles son las características que debe poseer el vendedor actual y futuro de ALPURA?

Criterio personal

Características

Consenso grupo

Características

1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-
6-	6-
7-	7-
8-	8-
9-	9-
10-	10-

Diferencias en la comercialización de vendedores

“La actitud pasiva vs. la actitud dinámica”

En cualquier tipo de comercialización, de cualquier categoría de productos o servicios, se distinguirá aquella en la cual el ejecutivo de ventas ES LA DIFERENCIA.

¿En qué consiste esa diferencia?

Consiste en la apreciación de los factores de negocio que están presentes en el momento de la visita y que al ser notados por el ejecutivo de ventas, éste se adapta y sugiere el tipo de negocio que se requiere en vez de esperar a que el cliente sea quién le de el negocio en sí. Se evitarían las desastrosas y débiles preguntas de los ejecutivos como: “¿Qué le mando?, ¿En que le podemos servir?, o similares.

A manera de recordatorio para ustedes veamos cuáles son las características que hacen diferencias más significativas entre una comercialización que usa una actitud pasiva a una con una actitud dinámica:

Actitud pasiva

Actitud dinámica

1- El vendedor realiza la visita, hace una presentación pero pregunta el parecer	1- El vendedor realiza la visita, hace una presentación pero sugiere el siguiente paso.
2- El vendedor arriba al negocio, saluda y directamente pregunta al cliente que se le ofrece	2-- El vendedor arriba al negocio, saluda y procede a chequear la situación de sus marcas para entonces ir con el cliente
3- Al vendedor se le hace un pedido y no hace más	3- Al vendedor se le hace el pedido y el vendedor sugiere otras alternativas o adiciones
4- El vendedor realiza alguna labor de venta, se la niegan y entonces se va	4- El vendedor realiza alguna labor de venta, se la niegan, escucha las razones del cliente atentamente, pero procede a insistir con nuevos argumentos inteligentemente.
5- El vendedor realiza la venta requerida y nada más	5- El vendedor realiza la venta requerida pero se toma un poco de tiempo para ganar espacios o exhibiciones (Los vende)
6- El vendedor realiza su cobertura de ventas con éxito	6- El vendedor realiza su cobertura de ventas con éxito y en adición sugiere a la compañía actividades promo-cionales para lograr

	todavía más.
7- El vendedor realiza con éxito su cobertura de ventas	7- El vendedor realiza con éxito su cobertura de ventas y está atento de las oportunidades de negocio adicional y las toma.
8- El vendedor realiza bien su trabajo con su ayudante	8- El vendedor realiza bien su trabajo con su ayudante, pero se asegura y se preocupa de que su ayudante también haga lo mismo.

Ejercicio Individual y discusión general: “Ejemplos de actitud pasiva en la comercialización en ALPURA”

Ejercicio individual

Según las diferencias en la comercialización con una actitud pasiva y una dinámica que usted acaba de ver, anote usted en el espacio que a continuación encontrará, las actitudes (Ejemplos) que a su juicio son pasivas en la comercialización del vendedor de ALPURA.

Ejercicio grupo

Al terminar su ejercicio individual, reúnanse con sus compañeros de grupo y lleguen en consenso a listar las actitudes pasivas en la comercialización de ALPURA.

Actitudes pasivas en la comercialización ALPURA

Criterio personal

Consenso grupo

1-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-

La clave del éxito en la negociación: “La planeación y preparación

“No existe actividad humana que no requiera de una preparación mental ó física previa a su realización.”

La planeación y preparación contesta a las preguntas:

- ¿Qué quiero hacer?
- ¿Cómo lo debo hacer?
- ¿Qué herramientas requiero para hacerlo?

Y si se involucran actividades que se asocian con humanos, y que estos son fundamentales para la decisión sobre un evento, la planeación y preparación contesta las preguntas de:

- ¿Quién es ésta persona?
- ¿Qué personalidad tiene?
- ¿Cómo debo comunicarme con él para que esté cómodo para escucharme?

Negociar es el equivalente a vender y no existe empresa alguna que no requiera negociar algo y para lograrlo se requiere de conocer que se quiere lograr y como lograrlo antes de intentar establecer el proceso de comunicación que permita el dialogo con un interlocutor.

Preguntas:

¿Realmente se podría vender algo, negociar algo, sin pensar previamente en la mejor manera de actuar y proceder en la comunicación que se avecina?

¿Vale la pena entablar cualquier proceso de venta sin pensar antes que se quiere hacer y que pasos seguir para lograrlo?

¿Qué es mejor?, Prepararse para hacer alguna actividad o proceder a realizarla sin esa preparación?

¿Tiene la persona que no se prepara probabilidades de éxito?

Al igual que en cualquier actividad que los seres humanos realizan, la clave de tener alta probabilidad en realizar una venta arriba del promedio en una visita a clientes, residirá en los segundos que podamos invertir para pensar; “¿Qué quiero hacer?, ¿Qué materiales requiero y ¿Cómo lo voy a hacer?”

Ejercicio Individual: “Qué es la planeación y preparación de una visita de ventas en 10 segundos”

Tome 5 minutos para pensar que significa la planeación y preparación para realizar una visita de ventas **EN 10 SEGUNDOS**. Imagínese que está usted todavía en su vehículo, estacionado casi enfrente del negocio a visitar y conteste las siguientes preguntas:

1- Generalmente, ¿Qué debo realizar con un cliente?

2- En mi labor de ventas, ¿Qué se debe planear siempre?

3- Antes de bajar del vehículo, ¿Qué debo llevar conmigo para realizar la visita?

4- ¿Qué considero las ventajas de planear y prepararse para realizar una visita y cuáles considera el no hacerlo?

Ventajas	Desventajas
-	1-
2-	2-
3-	3-
4-	4-
5-	5-

“Planear y prepararse antes de entrar con el cliente es”: _____

EL “Antes”, el “Durante” y el “Después” en la negociación moderna.

“El proceso lógico de la negociación moderna”

Con el objetivo de lograr una total comprensión al procedimiento de la visita que en la forma de sus “Pasos” usted recién acaba de trabajar, es conveniente el comprender que para lograr el éxito y la obtención de nuestro objetivo en cualquier sesión de negociación, habrá que se realizar en forma lógica, tres actividades:

- UNA PREVIA A LA SESIÓN o el “**Antes**”
- UNA EN LA SESIÓN o el “**Durante**”
- UNA POSTERIOR A LA SESION o el “**Después**”

¿Qué se realiza en el “Antes”?

En el “**Antes**”, la persona planea y se prepara en todo lo necesario que requiera previo a la sesión de comunicación. Esta preparación requiere contener desde actividades de conocimiento de la persona a entrevistar o interlocutor, hasta las de buscar, diseñar y tener todos los materiales o herramientas de apoyo que sean necesarios para mejor llevar al cabo la sesión de comunicación. En el “antes” los ejecutivos de venta usando su hoja de datos históricos del cliente, establecen claramente los objetivos a alcanzar y aquellos que se quiere el cliente vaya a realizar después de nuestra visita. (visita de servicio)

Esta sesión como dijimos se realiza previo a la visita o sesión de negociación,

¿Qué se realiza en el “Durante”?

En el “**Durante**” se realizan las actividades propias de una comunicación humana que van desde un “saludo”, hasta una “despedida” y ese Inter, la persona expone su proyecto; este es escuchado e invariablemente pueden existir o no preguntas o dudas, se hacen o no aclaraciones y finalmente es o no aceptada una propuesta.

En este período se aplica la técnica del “escucha” para lograr un cierre positivo hacia los objetivos previamente establecidos.

(Preguntar, aclarar, verificar, etc. para comprender y entonces proseguir)

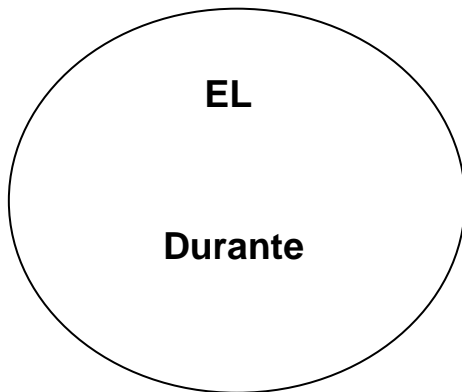
¿Qué se realiza en el “Después”?

El “**después**” no es más que una reacción de nuestra conciencia, la cuál nos felicita o nos reprueba inmediatamente al finalizar la sesión de comunicación según los resultados negativos o positivos obtenidos en ella. Nuestra conciencia, al finalizar la sesión, inmediatamente nos indica en donde o por qué se tuvo éxito o fracaso en una sesión de negociación.

Resumen del procedimiento de la negociación



- La planeación
- La preparación



- El saludo
- El acercamiento
- Estableciendo el o los motivos de la entrevista/Antecedentes del tema.
- Proponiendo
- Manejando: Dudas y objeciones. (El "escucha " y la comunicación empática)
- Cerrando
- Despidiéndose
- *Anotaciones*

Ejercicio Individual y grupo: “Los pasos de la visita de ventas ALPURA”

Individual 10 minutos

Usando el formato que continuación usted encontrará y en la sección “apreciación personal, liste usted los “pasos” que su juicio se deben seguir al realizar una visita a clientes.

Nota: Defina el paso en una sola palabra, no lo explique.

Al terminar el tiempo asignado reúnanse con sus compañeros de grupo para continuar el ejercicio.

En grupo 10 minutos

El grupo deberá escuchar las apreciaciones personales de sus miembros y listará por consenso aquellos “pasos” que elijan como los indicados a realizar en una visita a clientes”.

Nota: Definan los pasos en una sola palabra, no los expliquen

Apreciación personal Consenso grupo Consenso general

1-	1-	1-
2-	2-	2-
3-	3-	3-
4-	4-	4-
5-	5-	5-
6-	6-	6-
7-	7-	7-
8-	8-	8-
9-	9-	9-
10-	10-	10-
11-	11-	11-
12-	12-	12-

Bases para las relaciones comerciales a largo plazo

Desarrollando buenas relaciones comerciales.

Uno de los objetivos principales de la empresa a través de sus gerentes y personal de comercialización, es el de estar capacitada perfectamente en las técnicas de comunicación humana y que al ser estas aplicadas constantemente con nuestros clientes, desarrollen una continua BUENA RELACION COMERCIAL.

Como elementos importantes para practicar buscando el continuo desarrollo de buenas relaciones comerciales están:

- El saber ESCUCHAR.
- Conocer las prioridades o intereses del cliente
- Actuar estratégicamente
- Lograr la confianza.

Es importante mencionar que los cuatro elementos arriba mencionados, muchas veces son difíciles de obtener y practicar como se recomienda, debido a que tanto desde el punto de vista del vendedor ó del comprador, puede interponerse el factor humano que hace muchas veces imposible el llevar una buena relación. Sin embargo debemos pensar que las relaciones humanas y comerciales, no se planean para una sola visita ú evento, sino que se llevan al cabo pensando que ambas partes están al fin y al cabo "para quedarse", por lo que otros dos elementos se deben incorporar y practicar:

- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL
Y
- LA PACIENCIA.

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

"Es la propiedad de conocerse a si mismo en situaciones en que nuestra reacción emocional al comportamiento de otros , puede afectar el resultado de la comunicación, a modo de siempre anticipar para usar entonces un comportamiento adecuado"

(Ref. "La inteligencia emocional", David Goleman)

El “escuchar”, “comprender” y cómo hacerlo en la comercialización y otras actividades

“La empatía y la comunicación frente a frente”

(La técnica del “escucha” en la conversación empática, y la obtención/verificación de la información)

¿Qué es la empatía?

“La empatía es una actitud humana hacia la comprensión para entonces la actuación estratégica”. Integra algunas disposiciones como:

- Mirar el mundo como lo mira la otra persona.
- Comprender los paradigmas de la otra persona
- Comprender los sentimientos de la otra persona
- Predisposición para comprender

En la conversación empática, la persona debe “hacer un alto a su proceso mental” para lograr la comprensión y se deben practicar el preguntar para aclarar, el parafrasear, el preguntar para verificar y por último, el resumir la comprensión a nuestro interlocutor para confirmación.

Actitudes que inhiben la comunicación empática

- Ignorar a la persona mientras se habla con ella.
- Oírla en medio de mil pensamientos.
- Escuchar selectivamente.
- Querer que los demás vean las cosas como nosotros las vemos.
- Dar soluciones a los problemas que nos plantean sin haberlos comprendido.

Para ser buen comunicador hay que ser buen oyente; A continuación, algunas sugerencias para ser mejor oyente:

- Guardar silencio
- Proponerse escuchar mejor.
- Prepararse para escuchar.
- Propiciar un ambiente de confianza
- Observar los mensajes no verbales.
- No interrumpir a los demás.
- Verificar la comprensión del lenguaje.
- Manejar adecuadamente opiniones diferentes a las tuyas
- Capte los sentimientos de la otra persona

Ejercicio grupo: “Practicando el escuchar y comprender en una conversación frente a frente”

Objetivo del ejercicio

Durante una conversación “frente a frente”, frecuentemente el “hilo” de la plática es suspendido por que cualquiera de los interlocutores tiene una duda o es necesario averiguar cuáles son los intereses o prioridades que tiene la otra persona. El objetivo del ejercicio es el de practicar, ya sea el aclarar dudas y responder por una parte, ó preguntar para averiguar los intereses y prioridades de la persona que requieren ser conocidos, para entonces adecuar nuestra estrategia o nuestras respuestas; entonces el ejercicio requiere:

”Antes de continuar con su charla”:

1- Pregunte.....Si se requiere entonces.....

2- Aclare y Verifique.....¿Cómo?.....

3-¡Vuelva a preguntar!.....

4- Al comprender.....*¡Continúe con su plática!*

Mecánica

Para realizar el ejercicio se tendrá que actuar de tres diferentes formas: Como vendedor, como comprador y como observador.

Los roles de vendedor y comprador serán voluntarios y los actores tendrán que “actuar” la parte que les corresponda, SIN EXAGERAR”, tratando de hacer el papel, lo más real que sea posible.

El resto de los participantes serán los “observadores que verán y escucharán la actuación de sus compañeros y harán anotaciones en las hojas que se presentan para tal efecto en la página siguiente.

Duración por simulación.....12 Minutos

Nota: Todos los participantes tendrán que realizar el objetivo del ejercicio que es la práctica y por otro parte la calificación de las prácticas.,

Hoja de anotaciones de observación ejercicio “Practicando la conversación empática”

Calificaciones

B= Bueno, PM= Puede mejorar, M= Malo

Preguntas en el desempeño a calificar

Simulación

1 2 3 4 5

- Realiza un saludo adecuado?					
- Presenta las actividades de la compañía, correctamente?. (Productos, promociones, otros)					
- Se asegura que el cliente entiende?					
- Pregunta para lograr entendimiento, una y más veces?					
- Usa “parfraseos” de aclaración					
- Ante las dudas aplica el “escucha” para entender, antes de continuar o contestar?					
- Pregunta para verificar entendimiento?					
- Maneja en general una entrevista?					
- Parece que Logró el objetivo?					

Comentarios de cada simulación

S1-
S2-
S3-
S4-

Ejercicios de conversación empática

Ejercicio 1

Situación vendedor: Usted está con el comprador de una cadena de hoteles para volver a insistir sobre la inclusión de una nueva categoría de productos. El comprador dice que NO y le está dando explicaciones al respecto que parecen no ser verdad. Suspenda su venta y empiece a preguntar sobre lo que puede ser la realidad al averiguar haga una propuesta.

Situación comprador: Usted quiere ayudar al vendedor pero tiene con otra compañía que ofrece lo mismo “un plan de crecimiento”. De excusas al principio y si el vendedor le empieza a preguntar al respecto, poco a poco llegue a decirle la realidad. Deje que el vendedor insista en las preguntas, y actúe real sin sobre-actuación.

Ejercicio 2

Situación vendedor: Usted es la mamá de una hija que al parecer tiene algún problema de descenso en el desempeño normal escolar, pues recibe y una nota para presentarse con el director de la escuela. Al ver a su hija usted le pide hablar del asunto para tratar de saber que es lo que está pasando y la estar haciéndolo su hija no quiere dar explicaciones reales, Empiece a preguntar sutilmente para averiguar. Hágalo de tal manera de no incomodar a su hija y que le pueda dar información. Finalmente lleguen a un acuerdo amistoso. Use las preguntas de “parafraseo”, preguntas abiertas, etc. Pregunte, aclare, verifique y al final proponga.

Situación comprador: Usted es la hija que desde unos dos tres meses tiene novio y el atenderlo le está quitando tiempo de estudio y efectivamente sus resultados han malos. Acepte hablar con su mamá sobre la nota que a ella la escuela le mando acerca de su comportamiento y cuando le empiecen a preguntar, invente excusas. Poco a poco vaya dando respuestas que se acercan a la realidad, si le preguntan acertadamente, hasta que finalmente diga la verdad. Lleguen a un acuerdo amistoso

Ejercicio 3

Situación vendedor: Usted está visitando a un comprador de restaurant y después de “romper el hielo” aparentemente bien y al preguntar sobre una propuesta cualquier pasada, el comprador le sorprende diciéndole que ya no quieren trabajar con la compañía. Obviamente hay que indagar por qué. Empiece sus preguntas y aclaraciones, parafrasee, verifique y si finalmente le dan la realidad, haga una propuesta.

Situación comprador: Usted estima al vendedor pero el comprador simplemente NO QUIERE AL SUPERVISOR, por “sangrón”. Cuando el vendedor empiece a preguntar invente excusas como la “calidad del servicio ¿??, y otras mentiras, hasta que el vendedor, si empieza a preguntar y verificar ,le va a usted a sacar poco a poco la realidad. Si esto pasa, lleguen a algún acuerdo.

Ejercicio 4

Situación vendedor: Usted es el comprador de una cadena de hoteles y está interesado en aumentar el porcentaje de utilidad de su depto. Al visitarlo un ejecutivo usted piensa que la compañía que representa podría darle más beneficios. Inicie las preguntas sutilmente hasta que el vendedor, que al principio le da rodeos le diga que hacer para obtener esos beneficios. Al final lleguen a algún acuerdo.

Situación comprador- Al final de una visita al comprador de una cadena de hoteles, éste le empieza a preguntar sobre cómo ganar más beneficios con la compañía. Usted sabe que si el comprador llega a un volumen de ventas, puede darle más, pero al momento esto parece no real, así es que usted le inventará excusas al principio hasta que si las preguntas son acertadas usted le dé información poco a poco. Al final dígame la realidad y lleguen algún acuerdo.

Ejercicio 5

Situación vendedor: Usted es un actor de edad al cual ya no le están dando partes de obras y que al visitar a su agente de contrataciones y preguntar sobre esto, éste le da excusas y usted tiene que insistir en obtener la realidad. Pregunte sobre las respuestas, aclare, vuelva a preguntar hasta que poco a poco le den información real y finalmente la verdad. Quizá puedan llegar a un nuevo plan.

Situación comprador: Usted quiere evitar decirle al actor que por su edad ya no tiene las mismas oportunidades de antes. "Todos las partes se las están dando a gente joven". Pero usted le inventa cosas irreales hasta que el actor le empieza preguntar y aclarar, poco a poco usted le va ir diciendo la verdad. Finalmente lleguen a algún plan o acuerdo.

Ejercicio 6-

Los participantes inventarán el ejercicio

El vendedor débil o el que “Explica, sugiere y convence”; “ALPURA DINAMICO”

El objetivo principal de este seminario, es el establecer claramente en la mente del ejecutivo de ventas de ALPURA, que al realizar una visita al comercio y después de saludar, debemos OBTENER CONOCIMIENTO sobre la situación que guardan nuestras marcas desde la última visita que realizamos y para ello se requiere chequear los anaqueles anotando: existencias, fechas de caducidad, lugar de exhibición de nuestros productos en la tienda, etc.

TODA ESTA TAREA EN SEGUNDOS.

Una vez realizado este ejercicio, estaremos en posición de realizar nuestra labor de ventas, que finalmente nos pone en la situación de poder EXPLICAR, PODER SUGERIR y PODER CONVENCER.

La idea es después del saludo, NUNCA USAR LA “FATIDICA” FRASE:

“Que le mando Don Fulano”

Esta es la manera de actuar de un vendedor que al desconocer la situación de sus marcas desde la última visita, tiene entonces que pedir al comerciante que le dé su orden EN VEZ DE SER EL MISMO QUIEN POR SU CONOCIMIENTO E INFLUENCIA, puede sugerir el negocio adecuado según la situación.

“LA GRAN DIFERENCIA ENTRE UN VENDEDOR DEBIL Y UNO QUE POR SU CONOCIMIENTO ES CAPAZ DE DIRIGIR EL NEGOCIO”

“LA GRAN DIFERENCIA ENTRE UN VENDEDOR DEBIL Y UNO ALPURA”

Ejercicio individual y grupo: “Practicando el acercamiento dinámico.

Reúnase con los compañeros de su grupo, y con ellos simulen que están llegando a visitar a un cliente y al terminar de hacerlo, le indican que van a chequear la situación de sus marcas en anaqueles.

El ejercicio tiene dos actuaciones: La del vendedor que llega y saluda y la del comerciante que lo recibe.

El vendedor tendrá que regresar con el cliente y entonces sugerirá cualquier tipo de negocio

Las sugerencias pueden ser relativas a:

- Sugerencia de producto y su volumen
- Sugerencia de cambio a mejor posición de marcas en anaquel
- Sugerencia de volumen y al final colocación de un exhibidor.
- Sin sugerencia por que tiene mucho producto y solamente pedir colocación de Cartulina

Proceso de capacitación al ayudante en “los pasos de la visita ALPURA”

Al regresar a su actividad normal, usted tendrá la tarea y responsabilidad de capacitar a su ayudante en el procedimiento ALPURA de la visita a clientes.

Para lograr el perfecto aprendizaje usted tendrá que realizar lo siguiente:

- Explicar los pasos de la visita según lo consensado en el seminario.
- Explicar que usted demostrará en la siguiente visita cómo proceder a chequear los anaqueles y al hacerlo encontrar la situación actual contra la última visita de inventario, caducidad y situación de espacio, posición de marcas para una vez realizado esto regresar con el cliente a realizar la labor de ventas
- Realizar dos demostraciones más de swer posible
- Observar dos actuaciones del ayudante
- Corregir cualquier desviación

Durante los siguientes días de la semana asegurar que su ayudante usa el procedimiento ALPURA de la visita a clientes.

DESTERRAR EL USO DE LA FRASE:

“QUE LE MANDO FULANO.....”

¿Qué observa la compañía de usted al realizar su labor de ventas?

El grupo de supervisión de la compañía tendrá especial atención en observar su operación para asegurar que usted esté realizando el procedimiento ALPURA correctamente.

Observará lo siguiente en su desempeño:

- ¿Toman el vendedor y el ayudante unos segundos para planear y prepararse con los elementos que requiera para realizar la próxima visita?
- ¿Conocen el vendedor y su ayudante que quiere lograr?
- ¿Toman los elementos para realizar la visita, como: muestras, material impreso explicativo, etc?
- ¿Realizan un adecuado saludo?
- ¿Piden al comerciante permiso para chequear la situación de las marcas desde la última visita?
- En caso necesario, ¿“venden” la acción de chequeo de situación?
- ¿Realizan la acción de chequeo con prontitud y sacan conclusiones de la situación actual contra la última visita?
- Ya con las conclusiones del chequeo, realizan una labor de venta con influencia y sugieren el negocio adecuado?
- ¿Presentan alternativas de negocio, las explican y convencen?
- ¿Están al mando de la situación de comercialización o es en general el cliente?
- ¿Son vendedores ALPURA ó débiles?

Acciones personales después del seminario

Como consecuencia de las enseñanzas de este seminario, usted tendrá algunos cambios que realizar o iniciar algunas nuevas actividades de comportamiento. Tome unos segundos, reflexione y si encuentra alguna acción necesaria anótela en el espacio que a continuación encontrará.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

Anexo 4

Prueba “Temas del Procedimiento de la negociación” (Los “7 Pasos”)

A continuación encontrará usted 25 preguntas relativas a la sesión-taller el procedimiento Alpura de la comercialización, los “7” Pasos. Conteste usted las preguntas usando su mejor criterio en un tiempo de 60 minutos.

1- La noción “antes” en la negociación implica la Preparación y: (Marque con una cruz)

a- Estructura del cliente_____

b- La Planeación_____

c- Facturas vencidas_____

Valor 0.5

2- El “durante” en la negociación implica:

a- Un proceso lógico de comunicación “frente a frente”_____

b- Una exposición de resultados_____

c- La obtención de una orden de compra_____

Valor 0.5

3- A continuación se listan los pasos lógicos en el “durante” en la negociación: Ponga una cruz en le corresponda de los sugeridos”

- El análisis_____los registros_____El saludo_____

- Estableciendo atmósfera agradable

- Recordando motivos de l presente sesión

- Presentando argumentos

- Cerrando_____Proponiendo_____Mercadeo

- Manejando objeciones

- El mercadeo_____Cierre_____Registros_____

- Despedida

Valor 1.5

4- Explique usted brevemente en sus propios términos, lo que significan “las ayudas de venta” o “Herramientas de trabajo” para el ejecutivo de ventas

5-Liste usted 4 Herramientas de trabajo

Valor 0.5

Valor 05

9- ¿Cuál de las siguientes propuestas es para usted la forma más apropiada para verificar la información?

- Oír mejor la siguiente vez_____
- Preguntar_____
- Intentar entender_____

valor 0.5

10- Explique usted brevemente la utilidad de el "libro de visitas" o libro del cliente:

11- _____

12- Marque usted cuales de las siguientes expresiones sirven como "cierre"

Don Fulano, ¡Gracias por atenderme!____; ¿Le parece usted que el viernes le envíe su orden?____; Don Mengano, ¿Es esto suficiente o quiere usted aumentar la orden?____; Don Fulano, ¿Requiere usted más explicación?____; Don Fulano, entonces le enviaré mañana al abogado para que firmen ustedes el contrato_____

Valor 0.5

13- Liste usted 2 razones útiles para usar el "plan de trabajo diario"

14- Marque usted con una cruz, ¿Qué es la noción de "cartera"?

- a- Un artículo para guardar objetos_____
- b- Una relación de cliente morosos_____
- c- La facturación total por cobrar de la empresa o el territorio_____

Valor 0.5

15- ¿Porqué se requiere controlar la cartera vencida?, explique usted

16- ¿Quién es, en la comercialización el que establece, vende y controla las "condiciones de venta" al comercio?

- a- El ejecutivo que visitó al cliente_____
- b- El supervisor_____
- c- El Depto. de crédito_____
- d- El cliente_____

17- ¿Para que sirve el uso de los “registros” históricos de las actividades comerciales?

- a- Para llevar el control de ventas_____
- b- Para conocer al cliente_____
- c- Para poder planear y sugerir con objetividad las actividades comerciales_____
- d- Para informar a la gerencia_____ Valor 1.5

18- Explique usted brevemente el significado de “la revisión del negocio” externa e interna.

Valor 1.5

19- ¿Qué periodicidad debe tener la “revisión del negocio” interna en su territorio?

- Cada tres años_____
- 2 Veces al año_____
- Una vez al año_____ Valor 0.5

20- ¿Qué periodicidad debe tener la revisión del negocio externa?

- Nunca_____
- Cada semana_____
- Bimestralmente_____
- Anual_____ Valor 05

21- ¿Cuál es la utilidad de mantener objetivos y su resultados periódicos?

- Para tener a la mano información_____
- Para informar a los jefes_____
- Para hacer presentaciones de negocio objetivas_____ Valor 0.5

22- Explique brevemente la noción de “la contribución personal al negocio”

Valor 1.0

Evaluación_____

Anexo 5 **ALPURA**- Resultados de prueba a vendedores; Taller El procedimiento ALPURA de la visita a clientes “Los 7 Pasos”.

Según la tabla (AnexoA) continuación tabla de resultados de la prueba a vendedores y comentarios. Presentaron la prueba 324 personas.

Resultados Prueba de Proceso de Comercialización en campo; Los “7 Pasos”

Respuestas acertadas	Número de personas
0.5- 905	2
9.5	0
9.5	0
10.0	2
10.5	9
11.0	0
11.5	11
12.00	4
12.50	8
13.0	2
13.5	9
14.00	12
14.5	18
15.0	12
15.5	16
16.0	31
16.5	67
17.0	83
17.5	21
18.00	6
18.5	5
19.0	3
19.5	1
20.0	2
Total	324