

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CLAVE 3079-02

“Propuesta de capacitación al personal de ventas de una empresa de servicios crediticios para la mejora de vivienda en la Ciudad de México”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Luis Jesus Anguiano Rosales

ASESOR DE TESIS: LIC. Arnulfo Vega

CIUDAD DE MÉXICO

2019





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.

“Propuesta de capacitación al personal de ventas de una empresa de servicios crediticios para la mejora de vivienda en la Ciudad de México”

Agradecimientos: A Margarita Rosales, mi mamá

ÍNDICE

Contenido

Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
<u>1. GENERALIDADES</u>	3
<u>1.1</u> Breve historia de la empresa de servicios crediticios	3
<u>1.2</u> Filosofía de la empresa.....	3
<u>1.2.1</u> Misión	3
<u>1.2.2</u> Visión	4
<u>1.2.3</u> Valores	5
<u>1.3</u> Organigrama de la empresa en estudio	9
<u>1.3.1</u> Departamento de Ventas	10
<u>1.3.1.1</u> Importancia y objetivo del Departamento de Ventas.....	11
<u>1.3.1.2</u> Ética del personal de Ventas	12
<u>1.3.1.2.1</u> Características del vendedor actual.....	13
1.4 Tipología de clientes.....	16
CAPÍTULO II	21
<u>2. MARCO TEÓRICO SOBRE CAPACITACIÓN</u>	21
2.1 Conceptos de Capacitación.....	21
2.2 Objetivos de la Capacitación Empresarial.....	25
2.3 Funciones de Capacitación..	31
2.4 Tipos de Capacitación.....	33
2.5 Métodos de Capacitación...	35
<u>2.5.1</u> Métodos Tradicionales.....	34
<u>2.5.2</u> Métodos con Tecnología.....	36
2.6 Evaluación de las necesidades de Capacitación.....	36
<u>2.3.1</u> Reacciones..	37
<u>2.3.2</u> Aprendizaje.....	37
<u>2.3.3</u> Transferencia.....	37
<u>2.3.4</u> Resultados.....	37

CAPÍTULO III	38
<u>3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TÉCNICAS DE VENTAS</u>	38
<u>3.1</u> Relación con el cliente.....	38
<u>3.2</u> Negociación, concepto, fases de negociación.....	42
<u>3.3</u> Comunicación, lenguaje y lugar de negociación..	50
<u>3.4</u> Argumentos y objeciones..	55
<u>3.5</u> Sistemas de solución pacífica de conflictos..	56
<u>3.6</u> Cierre de ventas y retención de clientes....	59
CAPÍTULO IV	60
<u>4. ESTRATEGIA PARA LA CAPACITACIÓN EN VENTAS.</u>	60
<u>4.1</u> ¿Qué es la fuerza de ventas en una empresa?..	60
<u>4.2</u> Clasificación de las estrategias de ventas...	60
<u>4.3</u> Los equipos de trabajo colaborativos..	62
<u>4.4</u> El coaching para elevar las ventas.....	63
<u>4.5</u> La negociación asertiva	64
APENDICE	66
<u>5. CASO PRÁCTICO.</u>	65
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de la presente tesis es acerca de la importancia que tiene la debida capacitación a los trabajadores especializados en ventas, lo que redundará en un beneficio mutuo tanto para la empresa como para el propio trabajador. Beneficios innumerables que van desde la satisfacción propia, actualización de los trabajadores, competitividad con otras empresas del mismo giro, el incremento de comisiones de los vendedores y por ende el crecimiento económico para la empresa. Por tal motivo presentamos el siguiente caso de como se puede mejorar el Departamento de Ventas de la Empresa en estudio.

La empresa se ubica en la Ciudad de México y se clasifica como una empresa promedio en su ramo, especializada en dar servicio a los trabajadores derechohabientes del INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, Institución de gobierno).

El objetivo de la presente tesis es presentar un programa de trabajo enfocado a resaltar la importancia de la capacitación para sensibilizar a la empresa de sus bondades y de los beneficios mutuos que se pueden alcanzar, tanto con la empresa como con los trabajadores.

La hipótesis que planteamos corresponde a incrementar los beneficios tanto del personal de ventas como de la empresa a través de la capacitación motivacional y teórica ya que al estar altamente motivado y actualizado su desarrollo profesional se verá recompensado.

Justificamos el presente estudio ya que con permiso de la empresa encuestaremos a los vendedores y en el apéndice manejaremos algunos datos que nos permitan publicar para constatar los resultados y así persuadir a la empresa de poner en marcha en su totalidad el programa de capacitación.

Este mismo modelo puede servir para innumerables empresas tanto ciudadanas como de provincia, todo para reforzar que los gastos producidos en la capacitación se minimizan a través de los resultados obtenidos en el incremento de las ventas.

La metodología que utilizamos es tanto documental y de investigación directa en medios digitales.

En las generalidades se abordan temas como; la historia de la empresa en estudio, su filosofía empresarial, misión, visión, valores de la misma. También se anexa un organigrama para determinar el lugar que ocupa el Departamento de Ventas, objetivo de este trabajo de investigación, así como su importancia y la ética del personal de ventas y su perfil actual.

Se manejan los conceptos y el marco teórico sobre la capacitación empresarial, así como los objetivos que tienen la formación y desarrollo del personal, tipos de capacitación y la importante evaluación de los trabajadores.

Se detalla el programa de capacitación tratando temas como: relación con el cliente, negociación, comunicación, argumentos, objeciones, sistemas de solución pacífica de conflictos y el importantísimo tema de cierre de ventas y retención de clientes.

Se analiza la estrategia para la capacitación en ventas, empezando con definir que es la fuerza de ventas, algunas estrategias de ventas que considero convenientes, así como estrategias para consumidores, comerciantes y distribuidores. También se toma en consideración definir los equipos de trabajo de manera colaborativos, el coaching de ventas, la programación neurolingüística para las ventas y la negociación asertiva.

De manera anexa se expone un caso práctico.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1 Breve historia de la empresa de servicios crediticios.

Servicios Crediticios es una Sociedad Anónima de Capital Variable, (S.A. de C.V.) que nace bajo la constancia del notario Carlos Jiménez, titular de la notaría número 7290 del Distrito Federal. Dicho notario hace constar el contrato de sociedad por el que los señores Julio Hernández y Juan Díaz, crean “*Servicios Crediticios*” El día primero de septiembre de dos mil once en México, Distrito Federal.

La sociedad tiene como principales objetivos celebrar contratos de operaciones de crédito activas con trabajadores que coticen al INFONAVIT.

Razón Social (RFC) El servicio de Administración Tributaria inscribe en el Registro Federal de Contribuyentes el día 6 de septiembre de 2011, a la empresa “Servicios crediticios” con los siguientes datos:

Nombre denominación o razón social: Servicios crediticios¹

Régimen Capital: S.A. DE C.V.

Domicilio Fiscal: Av. Emiliano Zapata #121 Col Olivar. Ciudad de México. Álvaro Obregón

Clave de RFC: SEC110902AC5

Actividad: Ganancia de los intereses obtenidos por créditos, operaciones o préstamos otorgados.

1.2 Filosofía de la empresa

1.2.1 Misión

Es la razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. En relación a la misión, Sergio Hernández y Rodríguez nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

- a) Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a hacer.
- b) Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- c) Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- d) Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- e) Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario --el personal de la empresa—para que cumpla con su proceso comunicativo.²

¹ Servicios crediticios. (Empresa ficticia)

² Sergio Hernández y Rodríguez, La misión de las empresas, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 362, 1999.

Misión: En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales. En la actualidad, las organizaciones analizan constantemente su misión para que todos sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal. A través del credo -Declaración formal y escrita de la misión-, la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados, y preserva su identidad. Así en vez de controles externos (normas, reglamentos y fiscalización) para restringir el comportamiento de las personas, la organización expone y aclara su misión, para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros.³

Misión de Servicios Crediticios

“La Misión de servicios crediticios es producir un crédito accesible, original e innovador para el mejoramiento de la vivienda de las personas”

1.2.2 Visión

El éxito en los negocios depende de la visión de la empresa, de sus directivos, de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios. Con respecto a esto Joel Arthur Barker, autor de la videograbación “La fuerza de la visión”, dice: “Cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la empresa” Barker explica las características de la visión del siguiente modo:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar en conjunción y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva

³Idalberto Chiavenato, Misión organizacional, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 49, 2007.

comprensión de la visión y comunicarla con efectividad a cada miembro de la organización.

La visión la generan los líderes. Nos podríamos preguntar: ¿Cualquier persona puede generar una visión? Los hombres de negocios exitosos, aun sin liderazgo carismático y protagónico (de hecho, a algunos les cuesta trabajo hablar en público), en cualquier negocio que emprenden tienen éxito. Parece que están dotados de un olfato especial; son auténticos “reyes Midas.” Ellos mismos no pueden explicar la razón de sus éxitos. Es algo parecido a la respuesta de Louis Armstrong cuando le pidieron que definiera el Jazz: “Si tienes que preguntarlo, no lo sabrás nunca.” Entonces, la visión en los negocios es *feeling* (sentimiento), es inspiración, intuición.⁴

Visión: Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo, por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuales son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales.⁵

Visión de Servicios Crediticios

“Ser una institución crediticia de excelencia, merecedora de la confianza de la sociedad por lograr el cabal cumplimiento de su misión, por su actuación transparente, así como por su capacidad técnica y compromiso ético.”

1.2.3 Valores

El libro *The Art of Japanese Management*, de Richard Pascale y Tony Athos fue base fundamental para desarrollar el siguiente punto.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Éstas son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en el lugar de otro. También son fuente satisfacción y plenitud.

En tanto que para Athos y Páscale los valores comparativos son “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos

⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, *La visión en las empresas y en los negocios*. McGraw-Hill, 3ª Edición, página 367, 1999.

⁵ Idalberto Chiavenato, *Visión organizacional*, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 50.

consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

Los valores nos proporcionan una pauta para formular metas, objetivos y propósitos, individuales y colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se piense y diga de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar y proceder en cualquier momento, de acuerdo con nuestra educación, creencias, sentimientos y valores.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las personas. Una persona valiosa es una persona que vive de acuerdo con los valores en los que cree. Ella vale lo que valen sus valores y la manera como los vive.

Pero los valores también son la base para vivir en comunidad y relacionarnos con las demás personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa, gratificante, saludable y de paz.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarnos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera u otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso, y estimarlo de manera especial.

Al llegar a una organización con valores ya definidos, de manera implícita asumimos aceptarlos y ponerlos en práctica. Es lo que los demás miembros de la organización esperan de nosotros, así como de los valores y principios que la organización tenga ya instituidos o reglamentados.

En una organización, los valores son el marco del comportamiento cotidiano que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización (su razón de ser); del propósito para el cual fue creada (sus objetivos); y de su proyección en el futuro a corto, mediano y largo plazo (su visión).

Los valores en las organizaciones necesitan tener sentido práctico para los miembros que la constituyen:

- No basta con “enunciar” los valores, es imprescindible, que se haga una breve definición que sea compartida por todos. La “atención al cliente” puede no ser interpretada de la misma manera por cada uno.

- Para que los valores “operen” como instrumentos de cohesión y dirección, es necesario que se definan cuáles son las “conductas observables” mediante las cuales se comprobará que se están aplicando los valores que se han definido.
- Los valores definidos deben ser utilizados en la selección de personal, en la evaluación y en las recompensas.
- Los jefes deben ser “modelos”, ejemplos en el cumplimiento de los valores.
- ¿Para qué sirven los valores como parte de la estrategia de la organización? Según los especialistas:
- Sirven de guía, de orientación a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar como estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación de personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización.

Para estos autores, los valores son los principales impulsores o motivadores, mientras que las utilidades, ganancias y dividendos son la recompensa. En las empresas lucrativas, dan sentido de pertenencia, posibilitan la integración, y cohesión de sus miembros, además de proyectar una imagen y crear un ambiente humano y de compromiso en las organizaciones, la recompensa para ellas se mide en el bienestar social. ⁶

Valores de Servicios Crediticios

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, grupo o sociedad, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuenta de estos.

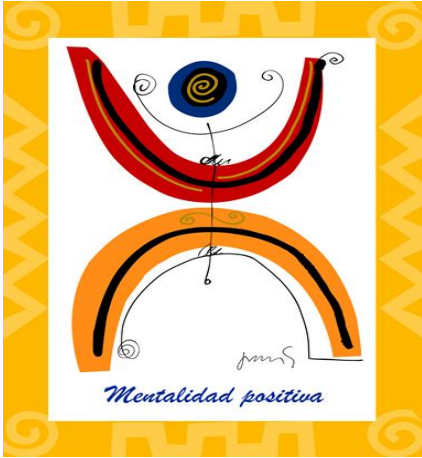


⁶ Claudio Guerrero, Fernando Galindo. La importancia de los valores. Grupo Editorial Patria. 1ª Edición E-book 2014. Página 220-221.

Comunicación: Fomentamos la fluidez de comunicación con el cliente y de la misma forma institucionalmente, lo que implica claridad en la transmisión de ideas y de información, así como una actitud responsable por parte del receptor.

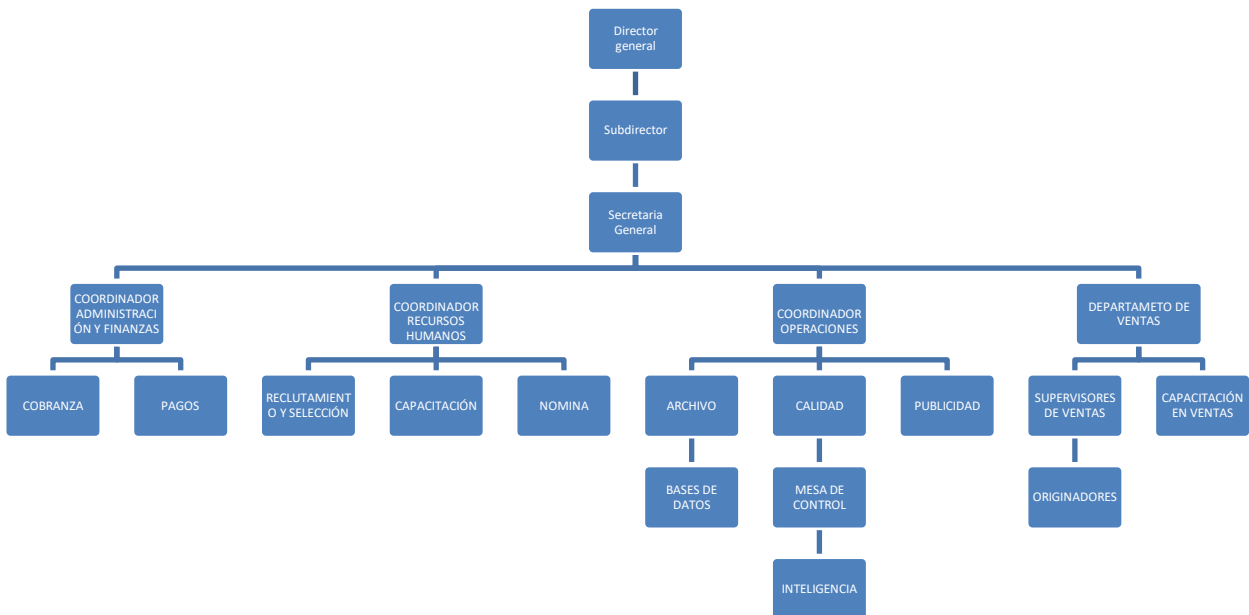


Compromiso con la sociedad: Reconocemos a la sociedad como la beneficiaria de nuestro trabajo, considerando la importancia de su participación en la determinación de nuestro rumbo. Para ello debemos atender las necesidades específicas de cada derechohabiente, aprovechando las ventajas y compensando las desventajas en cada una de ellas.



Mentalidad positiva: Tenemos la disposición para enfrentar retos con una visión de éxito, considerando que siempre habrá una solución para cada problema y evitando la inmovilidad ante la magnitud de la tarea a emprender.

1.3 Organigrama de la empresa en estudio



Director general: El director general es el encargado de elaborar, aprobar e impulsar las estrategias de la compañía, ya sea en cuestión de ventas, marketing o atención al cliente.

Subdirector: Representar al Gerente General durante su ausencia, teniendo control, conocimiento y coordinación con las Gerencias de los avances de las áreas. Velar y garantizar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.

Secretaria General: desempeña una serie de tareas similares a las de una asistente de oficina. Sin embargo, el enfoque del trabajo es de los proyectos de su jefe y no de todo el departamento o de todos los empleados de la compañía.

Coordinador de administración y finanzas: Es el responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración de los recursos económicos, financieros, materiales, y servicios que requieran las diferentes áreas

Coordinador de recursos humanos: Es el responsable de dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración de los recursos humanos.

Coordinador de operaciones: Dirige el correcto desarrollo de las actividades operativas de la empresa, garantiza que los procesos se lleven a cabo en el tiempo y la forma estipulados por la compañía con el fin de que se otorgue el servicio de manera oportuna, coordina que se cuente con los insumos necesarios para desarrollar las operaciones.

Otra de sus funciones principales es relacionarse con las actividades operativas de todas las áreas de la empresa.

1.3.1 Departamento de ventas

El departamento de ventas es una de las divisiones mayores del negocio, y el gerente de ventas uno de los dirigentes de mayor influencia. Debido a la gran importancia que se da a las ventas y los efectos que los sistemas de venta pueden tener sobre otros departamentos del negocio, el gerente de ventas cuenta con gran autoridad en las reuniones de gerentes. Su departamento tendrá normalmente por lo menos cuatro divisiones, cada una de las cuales estará a cargo de un especialista.

Estas divisiones son las siguientes: la división de ventas, la división de publicidad y de promoción de ventas, la división de servicio y la división de investigación del mercado. Él tendrá la responsabilidad total de la venta del producto de la compañía a precios que produzcan una ganancia satisfactoria. Él llevará la carga de la responsabilidad de

seleccionar las zonas de venta, los medios de distribución que usar y establecer los precios de venta de los productos.

Tiene también la responsabilidad de elegir y adiestrar al personal de su equipo de ventas, que es una parte muy importante de su trabajo. Además, deberá verificar los rendimientos de su personal y mantenerse en íntimo contacto con los costos de distribución en su departamento. Él será el instrumento que establezca los sistemas de venta que permitirán a su compañía mantenerse en un pie de competencia, como así también deberá atender en su departamento la coordinación de las varias divisiones, y la coordinación de aquél con las demás secciones.

1.3.1.1 Importancia y objetivo del Departamento de Ventas

A pesar de que cada día existen más personas ingeniosas creando productos innovadores y de excelente calidad, muchas veces vemos que estos productos no tienen éxito en el mercado y atribuimos este fracaso al precio del producto o a su desarrollo; sin embargo, el éxito o fracaso en la venta de un producto es un factor ligado directamente con la estrategia de ventas, es por ello que al iniciar o reestructurar cualquier negocio debemos preguntarnos cuál es el valor que nuestro producto/servicio le dará al cliente final y asimismo empezar a crear una cadena de valor; pues cada decisión que tomemos en el proceso de desarrollo del producto/servicio afectará directamente en el valor que el cliente nos atribuya y será la herramienta de trabajo principal de nuestra fuerza de ventas (si nuestras estrategias de venta no están alineadas con la percepción del cliente es probable que fracasemos).

Para conocer la importancia de la fuerza de ventas para una empresa, primero debemos aclarar el significado real del término; la fuerza de ventas no es nada menos ni nada más que el capital humano y material que toda empresa utiliza para alcanzar sus metas de venta, suena bastante simple y es quizá esta la razón por la que muchas empresas no le dan la importancia que merece puesto que puede ser tan simple como poderosa y definitiva en obtención de resultados deseados.

Acciones aparentemente simples como motivar a los empleados, planear estrategias efectivas, hacer seguimiento a los clientes, y en general organizarse juegan un papel definitivo en la exitosa obtención de resultados, y es por ello que invertir en la fuerza de ventas es un movimiento inteligente e importante para cualquier empresa competitiva que busque efectividad en el desarrollo de cada una de sus labores.

Desafortunadamente, el trabajo de ventas aún es subestimado y muchos creen que cualquiera puede ser un vendedor; pero esta afirmación no es cierta puesto que no cualquiera puede ser un buen vendedor, es por eso que cada día las empresas son más minuciosas en el proceso de dirección de la fuerza de ventas (reclutamiento, selección, formación motivación y evaluación). Los vendedores son la cara de la empresa ante los clientes y si son asertivos y logran formar vínculos genuinos por medio de la afinidad y satisfacción de necesidades estarán creando activos importantes que se verán reflejados en el valor agregado que el cliente percibe y, por consiguiente, compra, fidelización y recomendación.

Por lo general, el personal de ventas es autónomo, pues tienen la automotivación de las comisiones de acuerdo a su desempeño, sin embargo, es importante contar con líderes motivados, capaces de marcar objetivos cualitativos y cuantitativos, definir estrategias para lograrlos y proponer procesos de ventas para crear relaciones de valor con los clientes. También es necesario ser muy minuciosos a la hora de definir las metas de venta y los incentivos que mantendrán a los vendedores motivados y mostrando altos niveles de esfuerzo y desempeño.

La importancia de la fuerza de ventas radica en que esta representa el departamento con más poder en la organización, pues es la caja registradora que permite que una empresa tenga ingresos, el motor de producción, la fuerza de ventas es toda la empresa, pues de su desarrollo y efectividad depende la rentabilidad de la empresa, como es más rentable fidelizar a un cliente que encontrar uno nuevo.

1.3.1.2 Ética del personal de ventas

Cada vez es más importante la ética en los negocios, las empresas con sus “códigos de conducta”, o “códigos de ética”, o “credos”, o con sus actuaciones en el área de la “responsabilidad social corporativa”, tratan de presentarse en el mercado (clientes, consumidores, proveedores, accionistas, grupos de interés) de una forma que sea aceptable para este, y además, pretenden dar a sus empleados guías de actuación para precisamente alcanzar los compromisos éticos deseados por la empresa.

A esta situación se ha llegado gracias a la comprensión por parte de muchos de los directivos empresariales de que ser ético es un buen negocio, y de que la ética es algo muy saludable para la cuenta de resultados de las compañías.

Lo anterior es principalmente consecuencia del hecho de colocar al cliente como el bien máspreciado de la empresa (orientación al cliente), y del objetivo perseguido por la mayor parte de las empresas de establecer relaciones duraderas con sus clientes (marketing relacional), pero claro, ¿cómo establecer relaciones duraderas con los clientes si no somos éticos en nuestras interacciones con ellos? Respuesta: ¡imposible!

Es claro que el área más importante para establecer y mantener relaciones con los clientes es precisamente la de ventas. El tema de la ética, por lo tanto, entra así de lleno en la actividad que los vendedores de una empresa llevan a cabo en el mercado.

Pero, demos un paso atrás y vayamos a ver ¿qué dice el diccionario de la RAE⁷, (Diccionario de la lengua española), sobre la ética?

⁷ RAE, Real Academia Española, diccionario, <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Ético, da “Recto, conforme a la moral”. “Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana”. Moral: “Perteneiente o relativo a las acciones o caracteres de las personas, desde el punto de vista de la bondad o malicia”.

Pues bien, como consecuencia de todo lo comentado hasta ahora, queda claro la importancia de la ética de la empresa, es decir, la trascendencia del ambiente ético en el que viven y toman decisiones diarias de sus empleados. Y esto (este ambiente), sin lugar a dudas, es responsabilidad de los directivos de la compañía, y en el caso del departamento de ventas, de la figura de su director de ventas.⁸

1.3.1.2.1 Características del vendedor actual

Al comprador que ha tenido la oportunidad de conocer y negociar con varias generaciones de vendedores, le será fácil aceptar y entender sin mayor esfuerzo que hoy se enfrenta a una nueva “raza” o generación de vendedores, muy diferente de la que tradicionalmente debió enfrentar para negociar. Las empresas han evolucionado y se han modernizado no solo en sus equipos de producción, sistemas de transporte, canales de distribución, sus sistemas de información y medios de comunicación, sino en sus equipos de comercialización y en su fuerza de marketing y ventas. Las empresas que acostumbraban ubicar “mientras tanto” en el área de ventas a amigos o familiares de los dueños o gerentes, también son cosa del pasado. Hoy las empresas serias saben que en estos cargos se deben tener profesionales idóneos, hábiles negociadores y verdaderos asesores capaces de interpretar y conjugar los intereses de la empresa y a la vez satisfacer las necesidades de sus clientes y generarles confianza.

Las empresas, conscientes de su responsabilidad frente a sus clientes, de mantener las preferencias de ellos, y de la importancia del vendedor, no escatiman esfuerzos para seleccionar y retener profesionales que reúnan las más exigentes condiciones. Aparece, entonces, un nuevo concepto de vendedor: más integral, preparado, organizado, serio, íntegro y profesional.

Algunas características del vendedor moderno son:

A) Es más profesional. Al igual que el comprador, el vendedor moderno se destaca por su formación académica amplia y completa que incluye títulos de pre y postgrado, complementada con intensos cursos internos de capacitación o diplomados en marketing, rentabilidad, análisis financiero orientado al marketing, sistemas de información y habilidades de negociación. Cada decisión que el vendedor toma frente al comprador sobre plazos adicionales, descuentos, bonificaciones, inversión en actividades promocionales, cantidades, fechas de entrega, etc. Afectan directamente en pérdidas y/o ganancias de su compañía y la empresa sabe que esta función solo puede delegarla en un verdadero profesional.

⁸ Luis María García Bobadilla, Aspectos éticos de la venta, Esic Editorial, 2ª edición, Página 363, 364, año 2007.

Zig Ziglar, autor del libro: *Vender: una forma de vida*, afirma “Hoy el profesional de las ventas, parece un administrador de empresas graduado en Harvard, aunque no haya terminado siquiera la secundaria. Es un profesional conocedor de lo que necesita para tener éxito en el mundo moderno: desde los computadores hasta el mercado”

B) Está más orientado al marketing: Los vendedores más brillantes y sobresalientes son aquellos que han tenido un paso previo por el área de marketing de sus compañías; conocen los estudios de mercado, el valor del mercado de sus categorías, la necesidad e importancia de la segmentación, el comportamiento del consumidor, su estilo de vida y sus tendencias. En resumen, tiene una mentalidad y unos argumentos más amplios que el vendedor tradicional y por lo tanto tiene mayor capacidad de negociación, apoyado en la información y el conocimiento.

C) Está mejor informado: La tecnología, internet, los grandes avances en el mundo de las comunicaciones, permiten que el ejecutivo de ventas cuente con mayor cantidad de oportuna información. El vendedor moderno tiene su PC, en el cual conserva toda la información sobre el desempeño de sus clientes y su compañía. En cada cita con el respectivo comprador, se presenta con una de sus mejores “armas”: Información actualizada y al instante sobre ventas totales, por categorías, líneas o grupos de productos durante el mes, periodo y acumuladas, crecimientos o decrementos, inversión en actividades promocionales y eventos, lugar y participación de cada uno de sus clientes en sus ventas, por citar apenas parte de la información que lleva consigo. Para tomar decisiones al instante se necesita un poco de intuición, espíritu de riesgo y lógica, pero mucho de información actualizada y confiable. El vendedor que actúe como un verdadero asesor y quiera ganarse la confianza y credibilidad de su comprador, tiene que compartir con su cliente toda la información de que dispone para ayudarlo a tomar decisiones más rápidas y acertadas.

D) Cumple sus citas y compromisos. Aunque por muchas razones y situaciones ajenas a su voluntad, todavía se presentan incumplimientos, el vendedor moderno se preocupa por mejorar su imagen de “incumplidos” o “mentirosos” que a través del tiempo y sus actuaciones, el vendedor tradicional se ha sabido ganar. El ejecutivo de ventas ha entendido que tiene que ser serio, cumplido y responsable en todo lo que dice, o con lo que se compromete con el comprador. Perder la confianza de él, por algo que promete y no cumple, es uno de los peores errores que puede cometer y es muy difícil de enmendar. Por esta razón, el vendedor tiene que ser serio en todas sus manifestaciones.

“la principal preocupación de todo el que entra en el mundo de los negocios es parecer serio y actuar en forma seria”

“lo más significativo en la descripción de una persona con quien uno puede llegar a negociar satisfactoriamente es que sea seria”, Escribe el autor Norman King.

E) Es más asesor. El vendedor que es identificado por los compradores como “llenador” o “vivo”, inspira desconfianza y poca credibilidad en sus planteamientos. El nuevo

vendedor, aunque trabaja, defiende y lucha por su compañía y sus propios objetivos, entiende que el comprador espera encontrar en él a una persona de confianza y de fácil aceptación. Esta confianza solo se gana cuando el vendedor actúa como asesor del comprador, presentándole propuestas y negocios que le generen ventas, rotación, utilidad y beneficios adicionales.

Pueden parecer absurdas y poco creíbles algunas de las siguientes situaciones o expresiones de ejecutivos de ventas que he conocido y que lógicamente valoro, pues reconozco el efecto que han producido para generar confianza y hacer que los vean más como asesores que como vendedores:

“No pidamos esa cantidad, ensayemos con la mitad de lo que usted me está pidiendo”.

“No me pida este producto que realmente no está rotando bien.”

“Podemos aumentarle un poco el margen a este producto para que mejore su utilidad, aún seguimos por debajo de nuestra competencia.”

“Rebajemos un poco la cantidad. Este producto estará en promoción la próxima semana.”

“Este producto lleva mucho tiempo en su bodega. Le voy a bonificar un X por ciento sobre las existencias para que lo rebaje y mejore su rotación.”

Estas son respuestas o recomendaciones que identifican al verdadero asesor de ventas y que el comprador debe valorar. Confianza y credibilidad es lo que el vendedor moderno debe inspirar.

F) Es más integral. Las tendencias de los nuevos conceptos de la comercialización, que implican integrar toda la cadena de abastecimiento para lograr mayores eficiencias, exigen del vendedor moderno un conocimiento más amplio de todos los temas y pasos relacionados con la cadena. La logística de su empresa, la del transportador y la de sus clientes, los sistemas de información y de transmisión de datos, los sistemas de pagos de sus clientes, las políticas de exhibición o los planes de marketing de sus clientes son algunos temas que el vendedor debe conocer para lograr agilizar los procesos de toda la cadena. El vendedor hábil conoce las áreas y personas claves de sus clientes y realiza esfuerzos para desarrollarlas e integrarlas con las de su compañía. Conocer sus productos y tener los argumentos para venderlos, es apenas la portada de su presentación. El vendedor debe ampliar su campo de conocimiento a otros temas que puedan aportarle algo más al cliente.⁹

⁹ Alberto Montoya Palacio, Nuevas realidades: características del comprador actual, Ecoe Ediciones, Tercera edición, página 8, 9, 10.

1.4 Tipología de clientes

A continuación, se presentan los distintos tipos de clientes que pueden diferenciarse en cada una de las segmentaciones con base a distintos criterios objetivos.



Fuente: <http://cr-academico.blogspot.com/2013/05/segmentacion-busqueda-y-posicionamiento.html>

Segmentación por criterios geográficos.

La segmentación por criterios geográficos es la más utilizada, ya que asigna una única zona del mapa a cada vendedor, de tal modo que su cartera incluya a todos los clientes que tengan su domicilio en esa zona.

Hay un gran número de variables geográficas que pueden emplearse para segmentar el mercado de consumidores, pero en todos los casos suelen ser fácilmente identificables y medibles.

Según este sistema de clasificación, tenemos, por ejemplo, clientes de la zona norte, sur, etc.

Segmentación por criterios socioeconómico-demográficos.

Esta clasificación se lleva a cabo teniendo en cuenta los perfiles socioeconómicos de los consumidores, que son los que explican sus comportamientos y preferencias. La mayoría de las variables socioeconómicas permiten realizar una segmentación que cumple con las condiciones de eficacia de la empresa que vende. Así, podemos establecer grupos de clientes por edad, sexo, ingresos, etc.

La edad es un factor que permite crear grupos de clientes, por ejemplo; adolescentes, mayores, niños, adultos, etc. Sin embargo, las necesidades, de las personas varían con la edad, incluso en los países occidentales, la estructura de la pirámide de población está cambiando de forma drástica estrechándose su base.

Las clasificaciones de clientes por sexo son únicamente dos, clientes hombres y clientes mujeres, aunque los roles que asume cada sexo en la sociedad están cambiando.

Si se realizan clasificaciones de clientes por ingresos, se pueden establecer grupos de poder adquisitivo alto, medio o bajo, con rentas superiores o inferiores a unas cantidades, etc. Los ingresos constituyen siempre el principal determinante del poder de compra de las personas, pero por si sola esta variable no pronostica con precisión el comportamiento de compra de los consumidores, por lo que generalmente se utiliza junto a otras como la clase social, el sexo, etc.

Segmentación por criterios psicográficos.

Las variables psicográficas, tales como la personalidad, la motivación y los estilos de vida, permiten explicar el hecho de que personas con un mismo perfil sociodemográfico tengan un comportamiento de compra muy distinto y viceversa.

Las características de la personalidad, como la introversión, la extroversión, la compulsión, la sociabilidad, etc., pueden ser utilizadas como variables de segmentación en los mercados donde hay una fuerte competencia entre productos que no están muy diferenciados y cuando otras variables que no afectan de forma significativa el comportamiento de los consumidores. Según este indicador hablamos de clientes serios, atrevidos, innovadores, etc.

El estilo de vida define la forma en que vive una persona, como ocupa su tiempo libre, cuáles son sus convicciones políticas y religiosas, si practica algún deporte, etc. Las clasificaciones de clientes realizadas en función de este aspecto presentan muchas opciones, tales como: clientes sedentarios, deportistas, nocturnos, etc.

Si se quiere realizar una segmentación con base a estas variables, es necesario identificar los arquetipos que definen los distintos estilos de vida y clasificar las personas que componen el mercado en alguno de esos arquetipos. En función de estos, las empresas van a presentar distintas líneas de productos y estrategias publicitarias.

Las variables psicográficas pueden ser buenas para realizar una segmentación, sin embargo, su uso puede venir limitado por las siguientes razones: son variables de difícil cuantificación, no existe o es muy difícil de probar una relación clara entre estas variables y las necesidades de los consumidores, y los elementos resultantes pueden ser inaccesibles.

Segmentación por criterios relacionados con el producto.

La segmentación basada en criterios relacionados con el producto es la más directa. Los criterios son fácilmente cuantificables y los segmentos suelen ser operativos y de fácil acceso. Sin embargo, estos criterios no profundizan en las causas últimas que justifican

las diferencias de comportamiento de los consumidores. Los principales criterios relacionados con el producto son los siguientes:

- Formas de compra: se hace una clasificación de clientes según el tipo de establecimiento utilizado para hacer las compras, la hora y el día, la frecuencia. Así hablamos de clientes que compran en grandes almacenes, centros comerciales, tiendas especializadas, etc.
- Predisposición del consumidor: los consumidores pueden ser segmentados en función del nivel de conocimiento que tengan sobre los productos, así como las ventajas que busca en el producto. Según la predisposición podemos citar clientes ocasionales, asiduos, finales, distribuidores, etc.

Segmentación por tipo de actividad económica.

Esta clasificación permite establecer conjuntos de clientes en función de la actividad económica que realicen (construcción, transporte, comercio, etc.).

Segmentación según la capacidad de decisión.

En relación a la decisión de compra, podemos decir que existen clientes iniciadores, usuarios, etc. Sin embargo, estas figuras pueden coincidir en la misma persona y, por tanto, se configuran más como roles que como tipos de clientes. Estas figuras son:

-El prescriptor: Es la persona que prescribe un producto, es decir, quien lo recomienda a otro basándose en su experiencia y posicionamiento; por ejemplo: el médico.

-El iniciador: Se trata de la persona que emite la idea de comprar el producto.

-El informador: Es quien facilita información sobre el producto.

-El influenciador: Es la persona que trata de ejercer influencia en la decisión de compra.

-El decisor: se trata de la persona que tiene capacidad de rechazar o admitir el producto.

Estímulos mercadotécnicos	Otros estímulos	Características del consumidor	Proceso de decisión del consumidor	Decisión del consumidor
Producto	Económicos	Cultural	Reconocimiento de problemas	Elección del producto
Precio	Tecnológicos	Social	Investigación	Elección de marca
Plaza	Políticos	Personal	Información	Elección del distribuidor
Promoción	Culturales	Psicológico	Evaluación	Momento de la compra
			Decisión	Monto de la compra
			Conducta posterior a la compra	

Fuente: Del artículo de análisis de los mercados de consumo y la conducta del comprador

Segmentación según la frecuencia de compra.

Este tipo de clasificación, a pesar de resultar muy sencilla, es de gran interés y se usa a menudo en las empresas para crear carteras. Esta distingue entre clientes potenciales, clientes ocasionales, y clientes asiduos o fieles.

Los clientes potenciales son aquellos clientes objeto que no han adquirido todavía un servicio o producto, pero son susceptibles de adquirirlo, ya que, por sus características, el producto les encaja.

Los clientes ocasionales son los que adquieren esporádicamente el producto.

Los clientes asiduos o fieles son aquellos con los que se ha establecido una relación tan estrecha que compran sistemáticamente el producto.

De acuerdo con estas definiciones suelen asignarse las carteras de clientes potenciales a los vendedores agresivos y noveles y, por el contrario, las carteras de clientes fidelizados a vendedores veteranos con posicionamiento en la empresa.

Segmentación según su reacción ante el producto.

Este criterio se refiere a la mayor o menor reflexión efectuada en el proceso de decisión de compra. Con base a este criterio, los tipos de clientes son: clientes impulsivos y clientes reflexivos.

Los clientes impulsivos responden a estímulos primarios en la compra, por eso, en su comercialización deben tenerse muy en cuenta los aspectos de presentación del producto, es decir, estética, originalidad, oportunidad, etc.

Los clientes reflexivos responden a estímulos secundarios y su decisión es muy reflexionada. Valoran los aspectos de relación calidad-precio del producto y de necesidad, por tanto, su comercialización requerirá de mayores dosis conceptuales, folletos explicativos, vendedores con conocimiento, etc.

Segmentación según su volumen de compra

En función de este punto de vista, se establecen los siguientes grupos: clientes que consumen determinada cantidad de unidades al mes, año, etc.; clientes que gastan más o menos cantidad de pesos en la compra por semana, mes, frecuencia de compra, etc.

La importancia de cada cliente en el conjunto total de las ventas va a ser decisivo en la capacidad de negociación. Además, el hecho de conocer esta distribución es importante para marcar estrategias y poder fijar las condiciones de precios y pagos de los diferentes segmentos identificados.

Segmentación según su lugar en la cadena de distribución.

Desde que el producto sale de la empresa que lo fabrica hasta que llega al usuario, pasa por varias empresas que se encargan de su distribución.

Cualquier defecto en este proceso perjudica la evolución de las ventas de la empresa. Por eso, el productor debe ocuparse de cada uno de los clientes intermedios con mucha dedicación, como si se tratara del cliente final, aunque de distinta manera. Los tipos de clientes según este criterio son: el intermediario mayorista, el intermediario minorista, y el cliente final. ¹⁰

¹⁰ Ana Isabel Bastos Boubeta, Tipos de clientes, Ideas Propias editorial, 1ª edición, pág. 5,6,7,8,9 10. Año 1972

CAPÍTULO II

2. Marco teórico sobre capacitación

2.1 Conceptos de la Capacitación

La capacitación se puede entender como Capacitación, Entrenamiento, Adiestramiento, Desarrollo y Formación. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), Capacitar es “formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Entrenar, “involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”. Adiestramiento según la RAE, menciona que “se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar”. Desarrollo y Formación es la “acción o efecto a desarrollarse”, si se busca el significado de la palabra Desarrollarse tiene las siguientes acepciones: 1. “Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. 2. Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias. 3. Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones. 4. Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer, económica, social, cultural o políticamente.” Si se analizan los conceptos de la RAE, se puede ver que los términos de Capacitar, Entrenar y Adiestrar se podrían utilizar como sinónimos para la aplicación dentro de una empresa, no así, el termino Desarrollar. Sin embargo, si se analizan de forma más detallada cada concepto, se determinan algunas diferencias al momento de su aplicación.¹¹

En una empresa la capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada que responde a sus necesidades, y busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La capacitación: pretende perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo y/o externamente; en sus funciones y tareas o actividades, acorde a las necesidades de la empresa; de acuerdo a un programa de trabajo y con procesos estructurados de acuerdo a las metas definidas.

La necesidad de capacitación empresarial, se da: a) cuando hay carencias entre lo que una persona debería saber para desempeñar de manera eficiente su trabajo y lo que tiene que hacer. Estas diferencias son resaltadas a través de pruebas y evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto; b) Cuando hay cambios continuos en la actividad de las organizaciones ya sea por la movilización de puestos de trabajo, cambios en la tecnología utilizada, modificaciones en los planes de trabajo, etc. Con lo

¹¹ Ahumada Carmona Lilia Verónica, Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias en Administración, Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería ciencias y administración sección de estudios de posgrado e investigación propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio, México 2010, pp 23.

cual se da el caso de la poca durabilidad de puestos de trabajo estáticos. Y se pretende que los trabajadores cubran estos cambios de manera eficiente y rápida. La capacitación influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

La capacitación se debe dar periódicamente de acuerdo a un plan preestablecido con la empresa para desarrollo de sus trabajadores. Sin embargo, también es emergente según las necesidades coyunturales, por factores externos e internos y circunstancias del momento, por ejemplo, el cambio en la tecnología, en la economía, en la sociedad, etc. Un cambio en la paridad del peso con el dólar, aunado al incremento de la inflación, propicia un incremento en las tasas de interés y movilidad en los créditos inmobiliarios, eso modifica la respuesta de los clientes, situación externa, por la cual la empresa debe dar a conocer a la fuerza de ventas los pormenores para que realicen la negociación con su clientela. La respuesta inmediata es la capacitación urgente para no rezagarse con la competencia.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento: Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica: Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes: Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planearse de manera adecuada el programa y el contenido de la capacitación para tener jefes fieles a la filosofía y estrategias de la empresa.

La capacitación empresarial es una inversión para la empresa ya que los recursos gastados en cada colaborador, al seleccionarlo, incorporarlo, y desarrollarlo, está generando un capital humano más eficiente con respuestas para incrementar sus utilidades. Conocer el potencial de sus trabajadores le permite elaborar los planes, programas y presupuestos de la capacitación. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados. También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados híper competitivos que llegaron para quedarse.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos son destrezas y aptitudes adquiridas por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden

desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.¹²

Entre los beneficios que podemos hallar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda al trabajador a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hace sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.
- Beneficios para la organización:
 - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
 - Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
 - Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
 - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
 - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
 - Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
 - Ayuda a mantener bajos los costos.
 - Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:
 - Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 - Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

¹² Jesús Carlos Reza Trosino, *Desafíos en las organizaciones que aprenden*, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 30, 31. Año 2002.

- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar. ¹³

2.2 Objetivos de la Capacitación Empresarial

Las empresas crecen al ritmo que sus empleados van siendo productivos, eficientes y eficaces en sus capacidades. La capacitación empresarial juega un papel predominante ya que mantiene actualizados, motivados y competitivos ante el entorno socioeconómico al que pertenece la empresa.

Los Objetivos de la Capacitación se resumen en función de los resultados financieros, económicos y sociales así como de la satisfacción personal y empresarial.

El Objetivo principal es incrementar el volumen de ventas, de ahí se pueden derivar metas a corto, mediano y largo plazo, ya sea por grupo de vendedores o de manera individual.

La capacitación y el entrenamiento tienen como objetivos asegurar la ejecución satisfactoria del trabajo y constituir una herramienta para que los trabajadores se adapten a los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

Sus objetivos generales y fundamentales son:

- Preparar personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización.
- Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.
- Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.

¹³ Jesús Carlos Reza Trosino, Desafíos en las organizaciones que aprenden, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 54, 55. Año 2002.

Los objetivos específicos que busca con la capacitación y entrenamiento son los siguientes:

- Mejorar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
- Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa.
- Reducir los rechazos y los desperdicios en la producción y/o servicios.
- Disminuir las quejas de los clientes por mala atención o errores en los trámites.
- Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
- Incrementar la productividad y la rentabilidad por lo tanto de la competitividad.
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de adaptación a nuevas tecnologías o procesos productivos.
- Aminorar la carga de trabajo de supervisión y de control.
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- Reducir los accidentes de trabajo y pérdida de horas-hombre.¹⁴



https://www.gob.mx/cms/uploads/image/file/469900/blog_CAPACITACI_N.png

Plan de Capacitación:

Formulación de la estrategia: En función de los objetivos estratégicos de la empresa y sus necesidades de desarrollo de personal idóneo para los mismos, se formula una estrategia de capacitación.

¹⁴ Jesús Carlos Reza Trosino, Desafíos en las organizaciones que aprenden, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 47,48. Año 2002.

Definir los objetivos de la capacitación: Dichos objetivos serán formulados en función a los requerimientos de la organización, detectados en el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) correspondiente. Existen muchos objetivos por los que una empresa busca capacitar a su personal. Entre estos tenemos algunos ejemplos: Mejorar el clima organizacional, aumentar la productividad, disminuir los accidentes de trabajo, reducir las devoluciones de productos por parte de los clientes, mejorar el servicio de atención al cliente, elevar la calidad de los productos, mejorar el uso de los insumos y materia prima, etc.

Elaboración del presupuesto: Definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno.

Definir el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar: Debe existir coherencia entre los objetivos de la capacitación y los temas que serán abordados en la capacitación.

Prever los medios y recursos didácticos: Se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible. Definir la infraestructura necesaria (salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de práctica, etc.)

Determinar la duración y el cronograma: procurar que las sesiones no sean muy extensas. Preferiblemente desarrollar las sesiones en hora de trabajo de modo que los trabajadores se sientan pagados por capacitarse y no sientan rechazo alguno por la capacitación.

Seleccionar a los participantes: establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.

Seleccionar a los capacitadores: tanto si la propia organización se hace cargo de la capacitación como cuando se contrata una empresa para ello, es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor.

Diseñar el sistema de evaluación: se debe determinar la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. Considerar cuatro criterios básicos para la evaluación: a) Reacciones. Cómo reacciona el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general; b) Aprendizaje. Cuánto han aumentado los participantes sus conocimientos y han desarrollado habilidades y destrezas. c) Comportamiento. Cómo actúa el personal tras la capacitación, preguntarse si hay cambios en su actitud hacia el trabajo, qué comentan respecto a la capacitación, cómo han variado las relaciones interpersonales, etc. d) Resultados o costo beneficio. Se evalúa el impacto de la capacitación en indicadores directamente relacionados con la

misma, como pueden ser número de accidentes, mejoras en la productividad, avances en la calidad de los productos, etc. ¹⁵

El Plan de capacitación profesional es un documento en el que se recogen las estrategias empresariales a nivel de formación y desarrollo de los trabajadores.

Como explica Obed Delfín, en su trabajo -capacitación, consiste en “la traducción de las expectativas y necesidades de una organización a nivel formativo para un determinado periodo de tiempo”.

Por su parte, Idalberto Chiavenato, autor de Administración de recursos humanos, define el Plan de capacitación como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.

Se trata, en definitiva, de concretar cómo, cuándo y quiénes van a participar en acciones de capacitación para mejorar sus competencias y habilidades como parte de la búsqueda de la mejora continua del capital humano.

Objetivos del documento

En este sentido, el Plan de capacitación profesional se configura como un poderoso instrumento para alcanzar la excelencia empresarial, pues entre sus aportaciones se encuentran:

- Integrar a la plantilla en la actividad de la compañía, mediante el refuerzo de las fortalezas y la subsanación de las debilidades de cada profesional.
- Optimizar el desempeño profesional, a través de la adquisición de nuevas habilidades y capacidades.
- Reducir los errores y fallos durante el proceso productivo de cada trabajador.
- Facilitar la consecución de los objetivos de la organización y potenciar la capacidad de adaptación a los cambios, al contar con personal altamente preparado.
- Definir las carreras profesionales de los trabajadores, mediante el establecimiento de un itinerario de crecimiento de los empleados en la empresa.
- Fomentar la implicación y motivación del personal, pues la formación está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral.
- Mejorar la atracción y retención del talento y reducir la rotación y absentismo del personal.

¹⁵ Ana Orozco Francia, El impacto de la capacitación, plan de capacitación, UNID editorial, pág. 58, 59, 60. Año 2007.

- Contribuir a la consecución de mejores resultados empresariales, gracias a una mayor implicación y productividad de los equipos.

Proceso de elaboración del documento

¿Cómo se lleva a cabo la redacción del Plan de capacitación profesional? El desarrollo de este documento debe realizarse siguiendo los siguientes pasos:

- **Análisis de la situación.** El punto de partida del Plan de capacitación profesional de una compañía es un estudio pormenorizado de las necesidades formativas de la plantilla en función de los objetivos de la empresa.
- **Priorización de la formación.** Una vez que se ha hecho inventario sobre las áreas de mejora de cada trabajador, hay que establecer una jerarquización con base al presupuesto asignado, determinando qué competencias deben desarrollarse de forma prioritaria.
- **Concreción de las medidas.** El siguiente paso será el diseño pormenorizado de las acciones concretas que se van a poner en marcha para satisfacer esas necesidades de capacitación profesional del capital humano, es decir, definir el cómo y cuándo se va a proceder a esa mejora continua.
- **Puesta en marcha de la estrategia.** Llega el momento de pasar a la acción y ejecutar los programas formativos previstos, tratando siempre de implicar a los trabajadores el máximo posible.
- **Evaluación de los resultados.** El proceso de capacitación profesional concluye con un análisis pormenorizado de la estrategia, para conocer el grado de éxito de cada acción. Esta información permitirá rediseñar el documento, subsanando errores y desviaciones y perfeccionando el plan de forma continua.

Asimismo, el plan de capacitación profesional puede asociarse a una política de retribución flexible que facilite el desarrollo de esa mejora constante, de modo que el empleado pueda decidir qué parte de su salario percibe en dinero y qué otra parte obtiene mediante cursos de formación con los que adquirir mayores habilidades para su puesto de trabajo.¹⁶

Estructuración de contenidos de la capacitación

Uno de principales problemas a la hora de realizar los contenidos en los programas de capacitación se da en la elección de los contenidos. El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, en los cambios de la tecnología, en los cambios de la economía, en el desarrollo humano, en la moda, etc. Y en general en

¹⁶ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 88, 89. Año 2008.

cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones.

El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes”(Werther y Davis, 1998)

También entran en juego la planeación de la empresa, los objetivos de la compañía, las estrategias, los planes de expansión, los niveles competitivos a los que desea llegar, y el papel que juega en la sociedad. El programa debe incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta: 1) “transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de conocimientos. La información es general, sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos; 2) el desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas; 3) el desarrollo o modificación de actitudes: Se busca la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal en cuanto a los sentimientos y las reacciones. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios y 4) el desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2007).

La capacitación según Chiavenato es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Según Chiavenato, el Plan de capacitación y desarrollo se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tienen en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento

a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.¹⁷

El plan de capacitación debe incluir: en primer lugar a quien va dirigido, que nivel o puesto tienen en la empresa los alumnos, que tipo de curso es: si es curso de inducción, de desarrollo como por ejemplo de Técnicas de venta, de Administración del Tiempo, de Productividad, o si son herramientas de trabajo como por ejemplo: Los diferentes créditos bancarios etc. Además debe incluir el período de estudio, tanto la fecha de inicio, duración y fecha de término, los horarios más convenientes para la empresa, los contenidos, el nombre del facilitador o maestro, el lugar en donde se va a realizar el curso.

En el caso de la empresa en estudio se determina que hay cuatro diferentes tipos de cursos que se recomiendan:

CURSOS	A CORTO PLAZO	A MEDIANO PLAZO	A LARGO PLAZO
INDUCCION	Vendedores de nuevo ingreso		
TÉCNICAS DE VENTAS	Vendedores de nuevo ingreso	Vendedores promedio	
PRODUCTIVIDAD		Vendedores promedio	Vendedores Premium
CRÉDITOS MEJORA DE VIVIENDA		Vendedores promedio	Vendedores Premium

2.3 Funciones de la Capacitación

La principal función de la Capacitación empresarial tiene dos aspectos muy importantes, en primer lugar la necesaria actualización de los trabajadores y por ende la competitividad en el mercado empresarial, de esta forma las empresas son más competitivas a través de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores. En segundo lugar está la motivación de los empleados los cuales ven reflejados sus esfuerzos en los incrementos salariales y subsecuentemente en el incremento del nivel de vida.

¹⁷ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 67,68. Año 2008.

Para que la capacitación sea la más adecuada y funcional para los trabajadores es necesario contar con la participación de un análisis psicológico que adecue los cursos a las habilidades de los trabajadores.

La capacitación tiene cuatro funciones principalmente:

A) Transmisión de informaciones: Se refiere a la distribución de la información entre los participantes del curso tanto entrenadores como participantes, compartir información homóloga los conocimientos sobre un mismo tema y hace más factible el trabajo en equipo. La información que se transmite es desde conocimientos técnicos, o propios de la empresa, como conocimientos de la competencia y el entorno de la empresa, así como los conocimientos de cada uno de los participantes.

B) Desarrollo de habilidades: El mejor desarrollo de habilidades se da entre el mismo grupo, es decir que unos a otros se transmitan y compartan sus propios conocimientos para ayudar a los menos habilidosos, las nuevas habilidades siempre vienen con asesores externos o los propios dueños o directores de las empresas.

C) Desarrollo o modificación de actitudes: “Más vale con miel que con hiel”, según un dicho popular. Las actitudes positivas se adquieren con la armonía de grupo, personas con negatividades o neurosis moderadas pueden ser incorporadas al trabajo en equipo a través de estímulos tanto económicos como satisfacciones personales y reconocimiento de su trabajo y/o habilidades.

D) Desarrollo de conceptos: Para volver más eficiente el trabajo se recomienda la capacitación de nuevos conocimientos ya sea referentes al trabajo a desarrollar como de algunos otros temas que pueden servir para su profesionalización como talleres de productividad, administración del tiempo, planeación financiera personal, etc.

Las diferencias entre capacitación y desarrollo se dan en función del tiempo, se considera capacitación las de corto plazo y desarrollo las de largo plazo. Temas como la inducción, técnicas de venta, temas propios del funcionamiento del puesto, como manejo de sistemas, y uso de herramientas de trabajo como lo son la papelería y los procedimientos internos, incluyendo el crédito mejora de vivienda, etc. son considerados como capacitación. Por otro lado, temas como productividad, administración del tiempo, y temas que permitan escalar los diferentes niveles de puestos dentro o fuera de la empresa como lo son nuevos conocimientos como, en el caso de la empresa en estudio lo sería los diferentes tipos de créditos que existen en el mercado del ramo inmobiliario.

“Se puede decir que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones y una de las fuentes de bienestar para los trabajadores y la empresa, en este caso en una inmobiliaria, ya que beneficia a la misma en los siguientes aspectos:

- Conducir a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

- Mejorar el conocimiento del puesto en todos los niveles. • Crear mejor imagen.
- Mejorar la relación jefes subordinados.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflictos.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes y dirigentes”.

2.4 Tipos de Capacitación

Las principales capacitaciones que no deben faltar según recomendaciones de los expertos son:

- A) Destrezas Interpersonales: Liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural, etc.
- B) Técnica: Computación, Redes sociales, Telefonía celular, emails, internet, etc.
- C) Obligatorias: Seguridad, Salud, acoso sexual y otras disposiciones legales.

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

A. POR SU FORMALIDAD

- Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.
- Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. POR SU NATURALEZA

- Capacitación de orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- Capacitación vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- Capacitación en el trabajo: práctica en el trabajo
- Entrenamiento de aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

- Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
- Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

C. POR SU NIVEL OCUPACIONAL

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros Calificados
- Capacitación de Supervisores
- Capacitación de Jefes de Línea
- Capacitación de Gerentes

Capacitación para el trabajo: Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

- Capacitación de pre ingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

2.5 Métodos de Capacitación

Diferenciamos los cursos y talleres tradicionales de los que hacen uso de la tecnología, sin embargo, los aspectos económicos van en función del número de asistentes y el alcance que se pretende obtener, incluso depende de la ubicación de la empresa si es urbana o quizás en un lugar remoto.

2.5.1 Métodos Tradicionales:

- a) Aprendiz: se da la capacitación en el lugar de trabajo, es capacitado de manera individual por un jefe o algún otro trabajador más experimentado.
- b) Manuales: ya sea que sea de manera autodidacta o a través de un curso dentro de las instalaciones de la empresa.
- c) Conferencias: Talleres, instrucciones, actualizaciones, etc. Son presenciales y en grupo, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.



<https://www.lasempresasfamiliares.com/wp-content/uploads/2018/03/capacitacion-tip.png>

Una evaluación efectiva no quiere conducir al programa hacia la “perfección”, estado que nunca se concreta, pero quiere mantenerlo en el rumbo correcto. Para que sea efectiva, la evaluación debe constituir un componente básico de cualquier programa de capacitación, con personal cuya responsabilidad principal sea la evaluación de los resultados del programa. ¿Qué debemos evaluar? Lo esencial de cualquier programa de evaluación es determinar si el producto de la capacitación: el personal capacitado, ha aprendido lo que plantearon los objetivos del evento respectivo, y aún más, si ha puesto en práctica sus nuevas habilidades.”¹⁸

2.3.1 Reacciones

¿Qué efecto tuvo el curso en los participantes? Se evalúa tanto a los participantes, como al instructor o facilitador y el propio material de capacitación.

2.3.2 Aprendizaje

Se evalúa a través de un cuestionario para determinar que conocimientos fueron adquiridos durante el curso, que piensan los participantes acerca de cómo van a incorporar los conocimientos tanto a su vida personal como a su vida profesional y su nivel de cooperación en equipo.

2.3.3 Transferencia

Demostrar en hechos que aplicaciones reales tienen los conocimientos adquiridos en la vida laboral.

2.3.4 Resultados

Qué resultados se han obtenido con el nuevo conocimiento, cómo han impactado los conocimientos adquiridos en los indicadores críticos de éxito, como por ejemplo incremento de ventas, incremento de prospectos, incremento de comisiones, incremento de la cartera, etc.

Tomado del video de Big River ¹⁹

¹⁸ Evaluación de eventos de capacitación, sin autor.

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=2WqAvSbVgps>

CAPITULO III

3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE TÉCNICAS DE VENTAS

3.1 Relación con el cliente

Cuando se trata de aumentar las ganancias, es tentador concentrarse en realizar nuevas ventas o buscar cuentas más grandes. Pero la atención a los clientes actuales, sin importar cuán pequeños sean, es esencial para mantener el negocio próspero. El secreto para repetir un negocio es hacer un seguimiento de una manera que tenga un efecto positivo en el comprador. Así pues, la relación con los clientes va a ser clave dentro de una estrategia dentro de cualquier empresa.

El seguimiento efectivo comienza inmediatamente después de una venta. Cuando se le llama al cliente para decir “Gracias” y descubrir si está satisfecho con el producto o servicio. Más allá de esto, existen varias formas efectivas de seguimiento que aseguran que el negocio esté siempre en la mente del cliente.

Los vendedores a menudo piensan que la clave para tener un cliente feliz son los precios. Aunque suelen estar equivocados, porque lo que realmente necesitan atender primero es el valor a los ojos del cliente.

El valor y el precio no son lo mismo, pero los vendedores a menudo les permiten a sus clientes pensar que son lo mismo. Cuando el precio es lo único en lo que se centra el cliente, nosotros, como vendedores, perdemos.

El valor es mucho más que el precio. Es el beneficio que el cliente recibe de lo que se le ofrece.

Seis formas de mostrarle valor al cliente:

a) El resultado que el cliente recibe

Pensar en el cliente: Una buena relación con los clientes es enfocarse en cómo se beneficiarán de lo que se les ofrece. Mostrarles los resultados y lo que significa en términos de rendimiento de la inversión. Este paso debe comenzar con la llamada de ventas inicial y continuar durante todo el proceso de venta. De hecho, debe extenderse a lo largo de la relación con el cliente.

Hay que tener en cuenta que los clientes no compran nada. Ellos solo invierten. Si creemos esto, entonces cada compra debe resultar en un retorno de la inversión. Los clientes pueden argumentar que esta es la razón por la cual necesitan un precio más bajo, pero cuando lo hacen, pasan por alto el valor real de los resultados.

Por ejemplo, al vender suministros, un cliente puede inicialmente creer que debería comparar sus precios con lo que venden otras compañías. Se necesita ayudarlos a pasar de esta miopía. Lo que importa no es solo el costo de los suministros, sino el resultado que se puede lograr con ellos.

¿Los suministros que se venden permiten que el cliente use menos mano de obra?

¿Reducen los costos o los posibles gastos en alguna otra área?

¿Los suministros crean una mayor satisfacción del cliente para el cliente del cliente?

Cada una de las preguntas anteriores puede revelar valor para el cliente que va más allá del precio.

b) Hacer un seguimiento de cada llamada telefónica, consulta y contacto que el cliente realiza con el vendedor y con la empresa.

Si no se realiza un seguimiento de los encuentros con un cliente, es probable que se pierdan oportunidades adicionales para mostrarle valor. Si el cliente ocasionalmente solicita consejos o información, o si se está contactando activamente con el cliente, es necesario registrar cada uno de estos encuentros.

c) Comparar compras con otros clientes similares

Comparar productos, mantener registros y monitorear las tendencias, y luego encontrar maneras de compartir esta información con los clientes. Esto no solo muestra que se está preocupado por su negocio. Sino que también permite mantener conversaciones con el cliente que probablemente no inicien por sí mismas.

Como era de esperar, cuando se es proactivo en estas conversaciones, a menudo se encuentra con nuevas oportunidades para ayudar al cliente. Además, la evaluación comparativa que se realiza permitirá crear una "hoja de cálculo de ahorro" que muestre cuánto menos ha gastado en comparación con otras empresas similares.

d) Proporcionar sesiones educativas continuas para el cliente

Un cliente puede dudar de que inicialmente se le proporcione educación adicional, pero esto es clave para establecer valor. El costo de la sesión educativa para el vendedor es mínimo. Pero al igual que con los otros elementos enumerados anteriormente, el valor que recibe el cliente puede ser enorme. Es importante registrar cada sesión y el valor en términos de lo que el cliente recibe del programa.

e) Documentar el valor que la cadena de suministros le proporciona al cliente

Identificar y registrar regularmente las actividades que la cadena de suministro realiza para que el cliente pueda hacer negocios con el vendedor. Al igual que con los otros artículos enumerados, colocar un monto en pesos. Se debe hacer en cada una de las actividades de las cuales el cliente recibe valor.

El valor está en los ojos del cliente. El cliente no siempre mira en la dirección correcta, por lo que es trabajo del vendedor y la empresa, ayudarlos a ver la imagen completa.

¿Cómo tener relaciones con clientes a largo plazo?

Una vez que se ha demostrado el valor que tiene el producto, y que está perfectamente listado, es hora de hacer relaciones a largo plazo:

Hacer preguntas

Es importante hacer preguntas a los clientes para comprender mejor sus necesidades. Si el producto o servicio es personalizable, hacer preguntas y aclarar su solicitud es la mejor manera de garantizar que se cumplan sus necesidades. Se debe preguntar si se han cumplido sus necesidades o si tienen alguna otra pregunta. Hacer preguntas y aprender sobre el cliente es el primer paso para construir una relación con ellos, una que involucre confianza.

Escuchar

Cuando se habla con un cliente, es muy importante escuchar e incluso repetir los puntos o solicitudes clave. Esta táctica ayuda a los clientes a sentirse seguros al saber que están siendo escuchados y ayuda al personal a comprender las necesidades del cliente. Escuchar es una estrategia efectiva para ayudar a los clientes a sentirse valorados e importantes.

Establecer expectativas

Una vez que el cliente ha expresado sus necesidades, es importante comunicar claramente qué se puede esperar del servicio o producto que se ofrece. Al ser claro sobre lo que el cliente puede esperar, se elimina la posibilidad de confusión sobre lo que se entregará. En algunas situaciones, puede mejorar la satisfacción del cliente si una empresa “cumple sus promesas y más”.

Comunicar las políticas de servicio

No es raro que la insatisfacción del cliente sea el resultado de una comunicación deficiente y malentendidos. Tener claras las políticas de la empresa no es solo una buena comunicación, es una buena práctica comercial. Si un cliente no tiene conocimiento de una política de devolución o cancelación y no puede devolver un producto o recibir un reembolso por un servicio, es probable que se sienta frustrado y menos dispuesto a hacer negocios con la empresa.

Seguimiento y obtención de comentarios

Una vez que se completa una venta o se entrega un servicio, la interacción con el cliente no termina necesariamente. Para tener una buena relación con los clientes se debe hacer un seguimiento después de la compra. Se debe determinar si el producto o servicio cumplió con sus necesidades y si están satisfechos. Gestos como este son formas importantes de nutrir la relación con el cliente y fomentar el negocio de retorno. Capturar estos comentarios también es fundamental para mejorar el servicio al cliente para futuros clientes.

Ofrecer un servicio al cliente de calidad

El servicio al cliente de calidad es la base para garantizar una experiencia de cliente exitosa. El servicio al cliente es una solución para una variedad de tácticas que, cuando se implementan en las operaciones diarias, crea un entorno donde los clientes se sienten bienvenidos, priorizados y atendidos.

Aquí hay algunos consejos para incorporar a las interacciones que mejoran el servicio y la relación con los clientes en general:

Regla de oro: está de más decir que el personal debe seguir la regla de oro al trabajar con los clientes. Específicamente, tratar a los clientes de la manera en que le gustaría que le traten a uno mismo si estuviera en su lugar. ¿Se recibe a los clientes con prontitud y de manera acogedora? ¿El personal es cortés y amistoso? ¿Las preguntas de los clientes se abordan de forma rápida y precisa?

Ser proactivo: anticipar las necesidades del cliente antes de que se conviertan en un problema es una forma de prevenir o minimizar la insatisfacción del cliente. Un ejemplo de este tipo de táctica es cómo algunas líneas aéreas utilizarán un sistema de alerta de mensajes de texto cuando el vuelo de un cliente se ha retrasado o cancelado. Retransmitir información como esta muestra al consumidor que una empresa entiende que su tiempo es valioso y está comprometido a prevenir cualquier inconveniente.

Cumplir las expectativas: una vez que se haya establecido una expectativa con un cliente, es crítico que se cumplan. Una razón principal para la insatisfacción del cliente es que no se le entregue lo que se le prometió. (O, volviendo a la necesidad de una comunicación clara, lo que el cliente pensó que se había prometido).

Ser consistente: los clientes se sentirán más seguros en un servicio o empresa si la entrega de mensajes y servicios es consistente. Esto significa mantener igual la información y la calidad de la prestación del servicio, ya sea en la tienda, en línea, en los medios, etc.

Mantener una relación con los clientes de manera personal

El correo de voz y el correo electrónico facilitan la comunicación, pero el contacto personal se pierde. Esto no se puede tomar como un seguimiento legítimo. Si se tiene problemas para comunicarse, se recomienda dejar un mensaje de correo de voz que indique que se quiere hablar directamente con la persona o pasar por su oficina en una hora determinada. Si se trata de un mercado más masivo, en el que no se puede ser tan personal, viene bien tener un CRM que permita monitorear el comportamiento de los clientes actuales y aplicar estas estrategias relacionales con los que se consideren.

Recordar ocasiones especiales

Enviar tarjetas de cumpleaños, tarjetas de aniversario, tarjetas navideñas a los clientes habituales, lo que sea. Los obsequios son excelentes herramientas de seguimiento. No se tiene que gastar una fortuna para demostrar que el cliente importa; utilizar la creatividad para idear regalos interesantes que se vinculen con el negocio, el negocio del cliente o su reciente compra.²⁰

(Ver anexo de Programa de Capacitación propuesto)

²⁰ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 90, 95.

3.2 Negociación, concepto, fases de negociación

La propensión a transportar, intercambiar una cosa por otra es común en todos los hombres, y no se encuentra en ninguna otra raza de animales.

Adam Smith. Wealth of Nations, BK, 1.

La frase que prologa este capítulo nos indica que la negociación es un fenómeno humano y universal. La negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes. En la negociación, existen dos procesos interconectados que suceden simultáneamente: un proceso cíclico y uno de desarrollo.

El proceso cíclico

En la negociación el proceso cíclico implica el intercambio repetitivo de información entre las partes, su evaluación y los resultantes ajustes de expectativas y preferencias.



El proceso de desarrollo

También hay un proceso de movimiento o desarrollo desde la iniciación de la negociación hasta el eventual acuerdo e implementación.



El proceso de desarrollo consiste de una serie de fases que se superponen, cada una con un énfasis y tipo de interacción particular. Cada etapa abre camino a la siguiente.

El proceso de desarrollo consiste en una serie de fases que se superponen, cada una con un énfasis y tipo de interacción particular.

Tipos de negociación

Existen dos tipos de negociación, la negociación basada en posiciones y aquella basada en intereses. Si bien esta división se plantea en forma dualista, puede darse una negociación que mezcle estrategias de las dos tipologías. Aun así, la negociación basada en posiciones tiende a obtener resultados que desperdician recursos y beneficios mutuos para las partes.

En cambio, la negociación basada en intereses tiene la ventaja de llegar a resultados de mutuo beneficio y eventualmente mejora la relación entre las partes.

La negociación basada en intereses requiere mucho trabajo a nivel de actitudes ante el conflicto, mejora de las habilidades de negociación y conocimiento sobre conflictos

El siguiente cuadro muestra las características más sobresalientes del negociador que aplica uno u otro tipo de negociación

Negociación basada en posiciones	Negociación basada en intereses
<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto. - Empieza con exigencias altas y concede lentamente. - Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza. - Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación. - No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo. 	<p>El negociador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tenga las partes. - Se focaliza en los intereses comunes de las partes. - Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible. - Usa técnicas de debate no confrontaciones. - Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.

Negociación basada en intereses

La negociación basada en intereses es aquel medio por el cual dos o más personas resuelven sus problemas teniendo como objetivo la identificación y satisfacción de los intereses que llevan a la mesa de negociación.

Uno de los puntos centrales de la negociación basada en intereses es la identificación de los intereses, necesidades o valores que las partes desean preservar.

Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro. Quiero destacar que en la definición no se dice que una buena negociación es aquella en la que se vence a la otra parte. Dice que se trata de conseguir un acuerdo satisfactorio para ambas partes, y añadido, facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.

La Negociación en la vida cotidiana

La negociación es una actividad diaria. Surge de la constante interacción entre los individuos. De hecho, podemos decir que los humanos somos negociadores innatos.

Entonces, si los humanos somos seres “negociadores” por naturaleza, ¿por qué algunos tienen más éxito que otros durante la negociación y con los resultados? ¿qué hace que ciertas personas se sientan más seguras al negociar que otras? Pues bien, no existe una clave específica o una metodología a seguir para lograr desarrollar esta competencia, tan importante hoy en día. Lo importante es tener en cuenta que negociar es una habilidad que se adquiere con la práctica.

¿Cómo se hace? Es evidente que el principal objetivo de negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre dos partes enfrentadas, que quieren acercar posturas y están dispuestos a conceder algo por algo. Usted necesita llegar a acuerdos, establecer límites, conceder mas no ceder y detectar claramente cuál es la necesidad que tanto usted como la otra parte necesita ser cumplida por cada una de las partes.

La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado ganar-ganar. Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios.

Aspectos Importantes de la Negociación

1. Las negociaciones deben crear valor en vez ser un mero tironeo.
2. En el regateo todo lo que uno gana lo pierde el otro. Eso daña la relación
3. Una mala relación anula la comunicación.
4. A mayor comunicación, mejores acuerdos.
5. No es necesario elegir entre resultados y relación.
- 6.El objetivo de la negociación es importante, pero la relación es parte de ese objetivo.
7. Con una buena relación logro muchos buenos acuerdos. Con un acuerdo demasiado bueno para mí puedo dañar la relación.

8. El negociador duro se pierde muchas oportunidades porque inhibe la comunicación que es la fuente de valor.

9. Recurrir a criterios objetivos para dar legitimidad a los acuerdos es posible y establece un estilo de relación que libera todo el potencial sinérgico de las partes.

10. El costo de "no negociar" puede ser más alto que mi mayor pérdida en la negociación.

Es decir, una negociación bien llevada es aquella en la que ambas partes obtienen un beneficio.

Dado el papel relevante que la negociación tiene en la vida de todas las personas, convendremos en que vale la pena hacer un pequeño esfuerzo para mejorar nuestras habilidades como negociadores, ya que la pequeña inversión de tiempo y de esfuerzo que hagamos para adquirir o mejorar nuestra capacidad en una negociación se verá recompensada inmediatamente con cosas tales como un incremento en la retribución, adquirir un piso a un precio inferior al que nos pedían inicialmente, y un sin fin de beneficios apenas imaginables cuando no se sabe negociar.

Resumiendo: la negociación supone que intervienen al menos dos partes que tienen intereses complementarios, lo que incita a la cooperación e intereses contrapuestos, lo que supone cierto grado de conflicto. Una y otra parte se necesitan mutuamente; ambos tienen cierto poder para tomar decisiones, y ninguno de los dos tiene poder absoluto sobre la otra parte, porque si así fuera, no negociarían: impondría. Todo el mundo puede mejorar su habilidad como negociador, y si así lo hace obtendrá una serie de ventajas muy interesantes, tanto en la vida profesional como en la vida privada.²¹

Fases de negociación

Toda negociación es un proceso que sigue cinco fases, y en cada una se aplican comportamientos diferentes, hay gente, a lo mejor tú también, que tiene prisa por llegar a un acuerdo, ya sea porque la negociación le provoca ansiedad o porque le incomoda negociar. Esas personas tienden a saltarse cuatro de las cinco fases para ir directos al cierre del trato y terminar cuanto antes con ese calvario. Pues bien, acabará pronto, pero con peores acuerdos que si se hubieran seguido las cinco fases.

En esto no hay atajos, así que no te queda otra que pasar por las cinco fases. Cuanto más agotes todo tu tiempo, más posibilidades tendrás para descubrir lo que quiere la otra parte. En este sentido, está demostrado que:

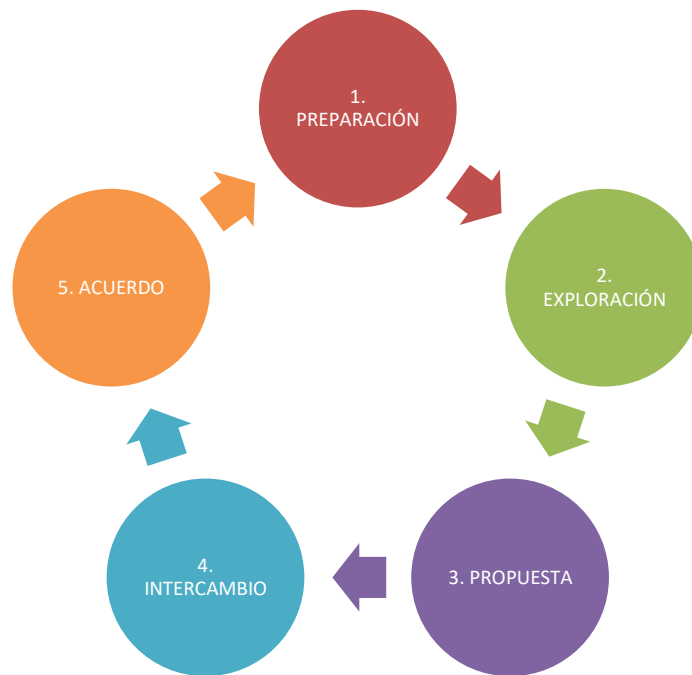
²¹ Luis Puchol, Antonio Nuñez, Isabel Puchol, Guillermo Sánchez, La negociación fenómeno humano universal, Editorial Díaz Santos, Tercera edición 2009, Páginas 3,4,5,6.

Los negociadores débiles hacen concesiones grandes y son los primeros en querer llegar a un acuerdo.

Los negociadores sólidos hacen concesiones moderadas y tardan más en ofrecer un acuerdo.

Si seguimos repasando todo lo anterior visto hasta ahora tendremos una base sólida de las categorías que existen y tendremos claro los aspectos y definiciones de cada una de ellas. A continuación, seguiremos repasando y encontraremos las bases para formar parte del segundo grupo, los negociadores sólidos. Aquellos que no tienen prisa porque quieren que la negociación beneficie al máximo sus intereses.

A continuación, tendremos las cinco fases que hemos mencionado.



Fase 1. Preparación.

Fase 2. Exploración.

Fase 3. Propuesta.

Fase 4. Intercambio.

Fase 5. Acuerdo.

A lo largo de este capítulo las explicaré. Pero antes es necesario saber cuál es el papel de uno en el proceso de negociación.

Uno tiene el control porque dirige el proceso

Si en lugar de negociar apoyándose en el instinto, se conocen las cinco fases y la habilidad que hay que usar en cada una de ellas, no se tendrá que reaccionar de manera aleatoria ni adivinar cuál es el siguiente paso, sino que se podrá elegir cómo responder y actuar. Es decir, dirigir la acción porque siempre se sabrá qué se está haciendo y hacia dónde se quiere dirigir la negociación.

El que acude a una negociación sin seguir fase alguna, simplemente esperando que le salga todo bien, no dirige nada, sólo reacciona ante las circunstancias. Obtiene peores acuerdos. Su falta de control de la situación será evidente para la otra parte, que se vendrá arriba. Nada más empezar la negociación, el otro aumentará sus pretensiones.

El proceso fase a fase Todo el proceso de negociación se centra en este principio: “Dame lo que yo quiero y te daré lo que tú deseas”.

Con todo lo expuesto ahora, tenemos que comprender que no todo lo que nos dicen y ofrecen es en su totalidad verdad. Esto suele pasar en la vida diaria con servicios y productos. Las empresas o vendedores nos ofrecen algo “gratis” o “a cambio de” haciéndonos pensar que esto es gratis cuando detrás de ello existe una segunda intención para que nosotros hagamos algo que ellos quieren ya sea en ese momento o después.

Y bien, conociendo todo esto veremos paso a paso cada una de las cinco fases y conoceremos en qué consisten cada una de ellas.

Es necesaria la flexibilidad entre las fases; las cinco fases de la negociación son como un mapa que nos ayudara a saber dónde estamos en cada momento y hacia dónde tenemos que dirigirnos después. Es normal ir hacia delante y luego hacia atrás. Por ejemplo, cuando ha terminado la fase de preparación y empieza la fase de exploración, quizá descubramos nueva información que nos obligue a sentarnos en la oficina para volver a la fase de preparación a fin de revisar tu estrategia. También puede pasar que nos encontremos en la fase de propuesta y tengamos que volver a la fase de exploración porque necesitamos más información para plantear la mejor propuesta.

Tampoco es un proceso estricto que nos obligue a empezar por la primera fase. A menudo puedes empezar por la segunda fase, la de exposición, para descubrir qué quiere la otra parte. Luego pediremos una pausa para ir a la primera fase, la preparación, para utilizar esa información a la hora de preparar la respuesta.

Cada negociación tiene un recorrido distinto por las fases. Es clave saber en qué fase estamos porque en cada una de ellas se deberá aplicar unas habilidades concretas.

La fase de preparación La pregunta clave en esta fase es: “¿Qué quiero conseguir?”.

Para tenerlo lo más claro posible, tenemos que anotar qué objetivos queremos conseguir y cuál es su orden de prioridad. Se debe tener en cuenta que:

Sin preparación, no hay resultado.

Un negociador que no se prepara se limita a reaccionar ante los movimientos del contrario sin dirigir. El adversario, y no digamos si se trata de uno experimentado, percibe que su contrincante no sabe de qué está hablando, gana confianza en sí mismo, aumenta sus expectativas y se atreve a pedir más.

Negociar es difícil. Requiere de numerosos factores y la mayoría de las veces no se suele sacar el máximo partido porque se cometen numerosos errores. Para empezar, negociar significa relacionarse, comunicarse y dialogar. Eso sí, no es un diálogo cualquiera, ha de estar orientado a conseguir resultados. Por eso, un negociador debe ser un experto comunicador que sabe qué hacer y cómo hacerlo en cada momento para lograr el impacto que se pretende conseguir.

La preparación aumenta tu flexibilidad.

Estaremos más despierto frente a lo inesperado y ante las oportunidades. Una buena preparación te impone un cierto rigor y nos obligara a un número de automatismos.

Cuanto más automatismos, ¡más dispuesto estarás para enfrentarte a los imprevistos! En el fondo, ser un negociador eficaz no es cuestión de talento, sino de preparación. Se gana en la mesa de trabajo antes de salir al encuentro del otro. El éxito se paga por adelantado. Hay que prepararse para negociar, no sólo para defenderse.

Muchas veces nos podemos preguntar si un negociador experto invierte mucho de su tiempo en preparar la presentación. La respuesta a esto es sencilla, el negociador experto y el promedio invierten el mismo tiempo. La diferencia es como están utilizando cada uno de ellos el tiempo.

La fase de exploración

Aquí se trata de investigar, explorar y dialogar con el otro, porque, para poder proponer, antes se debe descubrir lo que desea la otra parte. El objetivo en esta fase es, mediante una discusión constructiva, dar respuesta a la siguiente pregunta clave de la fase de exploración: “¿Qué quiere el otro?”. Por tanto:

Explorar lo que quiere el otro.

Formular preguntas para escuchar lo que quiere el otro.

Escuchar las respuestas del otro, aunque molesten.

Decirle al otro lo que se quiere, no cuánto se desea.

Prestar atención a las señales del otro.

Clarificar lo que desea el otro.

Recapitular lo que quiere el otro.

Comprobar las propias suposiciones.

Esta fase consume el 60 % del tiempo de la negociación. Bien aprovechada, el diálogo que se entablará en ella proporcionará información muy valiosa sobre los objetivos e intenciones de la otra parte a través de una fuente de inapreciable valor: él mismo. Esa discusión permitirá explorar los puntos que los unen y destapar lo que nos interesa y lo que motiva o inhibe al otro. En esta fase se debe contrastar todas sus presunciones y medir su honestidad. Así, si se conoce datos sobre la postura de la otra parte y ésta no sabe que uno los conoce, se podrá poner a prueba su franqueza.

En definitiva, se usa esta fase para descubrir lo que necesita el otro y calibrar hasta qué punto lo quiere. Igualmente, servirá para comprobar si la otra parte quiere llegar a un acuerdo o prefiere mantener la situación actual.

Es mucho más eficaz presuponer que no se sabe lo que el otro quiere que creer que saber lo que busca. No se necesita marcar un tanto al entender a la primera lo que te dice el otro. Es más rentable pasarse por corto que por listillo. Cuanto más tiempo se haga hablar al otro para que clarifique y explique su posición, más información te dará sobre la firmeza o provisionalidad de su posición y sobre el terreno por el que piensa moverse.

Sólo se podrá pasar a la tercera fase si se es capaz de recapitular lo que quiere el otro.

La fase de la propuesta

Una propuesta es una oferta o petición diferente a la posición inicial. Como ya se sabe lo que desea la otra parte, se puede presentar la propuesta. La pregunta clave en esta tercera fase es: “¿Qué tengo yo que el otro quiera?”.

Para saber lo que se puede intercambiar, se debe:

1. Recapitular lo que quiere el otro.

2. Descubrir su orden de prioridades.

3. Informar al otro de lo que se quiere. La negociación avanza cuando se intercambian propuestas, y se estanca cuando se intercambian argumentos, opiniones y sentimientos. Las opiniones, argumentos y sentimientos no son negociables. Sólo se pueden negociar propuestas.

La fase del intercambio Es el corazón de toda negociación, pues en esta fase se produce la verdadera transacción de propuestas concretas. La pregunta clave aquí es: “¿Qué es lo que efectivamente se va a intercambiar?”.

En esta fase se producen los intercambios de propuestas. Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Es la fase de máxima atención porque una concesión mal valorada no producirá efectos en la otra parte.

Intercambiar lo que tiene valor para el otro, no lo que tiene valor para uno.

Nunca se gana tanto dinero como cuando se negocia Cuando se compra una casa o un coche nuevo y se consigue una rebaja, por ejemplo, se ahorra 40 mil pesos, es cuando más dinero se gana. Es decir, si se ha estado negociando con el vendedor durante dos horas para obtener ese descuento de 40 mil pesos, quiere decir que se ha ganado 20 mil pesos la hora. En tu trabajo, Cuando se negocia es el momento en el que se gana más dinero de forma más rápida.

La fase del acuerdo

Llegados a este crucial punto, la pregunta clave que se debe hacer es: “¿se ha obtenido lo que quería?”.

Si la respuesta es afirmativa, esta fase se divide en dos partes:

Cierre de la venta

Es, quizá, una de las técnicas de venta más importantes ya que nos hará tener el resultado deseado. Consiste en la estrategia que ha de seguir el vendedor para que una vez que haya captado una o varias señales de compra, proceda a resumir los beneficios aceptados por el cliente haciéndole una serie de preguntas sobre los beneficios para hacerle ver que es lo que más le puede interesar.

2. Acuerdo escrito, para evitar malentendidos.

Muchas negociaciones se rompen antes de llegar a esta fase. El ego está presente durante todo el proceso. Si no logramos concretar un cierre de venta con todo claro y establecido en un papel por escrito, la negociación no prospera y su objetivo, cerrar un acuerdo, no se alcanza.

3.3 Comunicación, lenguaje y lugar de negociación

Como se ha dicho, una negociación es, entre otras cosas, “un proceso basado en la comunicación”. Por ello debemos dedicar algunas reflexiones a este concepto puesto que será con la comunicación con la que lograremos ser persuasivos, activando poderosas fuerzas interiores, y con la que obtendremos información vital para nuestros

propósitos. Un principio que aparece recogido en el preámbulo de la Constitución de la UNESCO dice:

“Ya que las guerras comienzan en las mentes de los hombres, es en este lugar donde debe efectuarse la defensa de la paz”

Se trata de un pensamiento muy breve, pero constituye todo un programa de comunicación y, si reflexionamos sobre él, podremos darnos cuenta de que la comunicación es prácticamente el único medio no violento –y de buena fe– para resolver los conflictos, bien sean estos bélicos o sociales y lo mismo si se aplica a grupos que a individuos. Por eso es de lamentar la falta de conocimiento y la falta de atención que se presta en el mundo a la comunicación en su sentido más amplio y la falta de educación existente sobre esta cuestión. Es cierto que disponemos de medios potentísimos de comunicación: disponemos de la palabra hablada, la escritura, la prensa, la televisión etc. Pero ¿qué es lo que se dice? Nos han enseñado a hablar, pero ¿se nos ha enseñado a hacernos comprender? Se nos ha enseñado el sentido de las palabras, pero ¿se nos ha enseñado a escuchar? ¿Nos ha enseñado alguien lo que significan los gestos, los silencios o las preguntas? La comunicación es un proceso de doble sentido: hay que emitir un mensaje y alguien tiene que saber escucharlo. La Comunicación se ha definido del siguiente modo: “La Comunicación se lleva a cabo cuando el emisor dice algo que cambia los conocimientos del oyente” y podemos añadir que: “La Buena Comunicación se logra cuando el emisor dice algo que cambia los conocimientos del oyente en el sentido deseado”

Esta nueva versión pone toda la responsabilidad sobre el agente activo, es decir el emisor. Es éste el que desea ser entendido y tendrá que elaborar y transmitir sus mensajes de forma que pueda ser comprendidos –o más bien aceptados– por encima de los condicionados del oyente y de sus posibles prejuicios. Para esto no basta simplemente dominar la escucha activa, sino que debemos hacer que el emisor se comunique bien, facilitándole las cosas y “educándolo” en cierto modo a lo largo de las negociaciones. Si sabemos controlar nuestras reacciones y regular nuestro lenguaje debemos conseguir que él haga lo mismo, manteniéndonos sosegados y bajando nuestra voz, impidiendo una escalada de destemplanzas. Si en el fondo de la comunicación radica algún temor debemos mostrar empatía. Y si no se sabe llevar una reunión podemos introducir la aplicación de algunos métodos eficientes de trabajo: · “¿Qué le parecería si preparásemos una agenda?” · “¿Podríamos hacer una lista de los temas que más nos preocupan a cada uno?” · “¿Qué tal si entre los dos preparamos una nota de la reunión?” · “¿Y no podríamos dejar este punto en el que nos hemos atascado para más adelante?” Si nos atenemos al concepto de comunicación de acuerdo con la física clásica observamos que existe una serie de conceptos concatenados que se muestran en el esquema.

Y si no sabe llevar una reunión, podemos introducir la aplicación de algunos métodos eficientes de trabajo:

En el caso de una comunicación telefónica –por ejemplo– estos elementos son los siguientes: · Un Emisor (la persona que llama). · Un Codificador (el teléfono que convierte los sonidos en impulsos electromagnéticos). · Un Canal de Transmisión (las líneas telefónicas). · Un Decodificador (el teléfono del receptor que convierte los impulsos en sonido). Un Receptor (la persona que recibe la llamada). El mensaje que se desea transmitir viene afectado por lo que en física se llama “ruido”, que son los factores externos que distorsionan su pureza (mala cobertura, ruido real, tormenta eléctrica, carga de la batería). Otro agente de distorsión es lo que hemos llamado “factores de perversión” que son las acciones fraudulentas de terceros para perturbar la calidad y contenido del mensaje, como pueden ser interferencias provocadas o el lanzamiento de rumores o mentiras.²²

Lenguaje

El lenguaje del cuerpo El cuerpo además del lenguaje verbal tiene otro que es el de los gestos, muchas veces más expresivo y veraz que el de las palabras.

La comunicación

Vivimos en un tiempo en que la comunicación está en una etapa de grandes avances; pero debes comprender que no es algo inventado en este siglo. Existe desde que el género humano apareció sobre la tierra.

Los humanos somos seres sociales por naturaleza y, por lo tanto, tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás y dejar constancia de nuestra existencia.

La comunicación adopta múltiples formas. Las más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas. Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para

²²Enrique de las Alas-Pumariño Miranda, ¿Qué es la comunicación? El arte de negociar, El negociador a tiempo completo. Editorial AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid) Páginas 103, 104, 105. Año 2014.

interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

La comunicación no verbal



En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales, sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Características:

Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.

En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.

Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.

Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales, códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

Cómo negociar, el desarrollo táctico

Las miradas en la negociación.

La confianza de nuestros interlocutores puede verse mermada o aumentada por nuestros gestos. Hoy nos paramos en analizar la mirada.

Instintivamente todos sabemos de lo que vamos a hablar, pero no está de más saber conscientemente que señales damos con los ojos y sobre todo la manera de mirar. Hay muchas, pero fundamentalmente son cuatro:

La mirada seductora: esta mirada obviamente se utiliza para llamar la atención de alguien y seducirlo, la persona baja el mentón, coloca los ojos entreabiertos y mira profundamente con una carga de sexualidad. Se suele dirigir al triangulo entre los ojos y el ombligo de nuestro interlocutor. Mucho cuidado con esta.

La mirada social. Se suele dirigir al triangulo entre los ojos y la boca. Alternando, a los ojos cuando hablas y a la boca cuando habla tu interlocutor, se desvía también hacia lo que enseña (un catálogo, por ejemplo) o lo que señala mostrando interés a lo que dice. No se mantiene la mirada fija en cada punto por más de 5 segundos, Es la ideal para los negocios y para colaborar.

La mirada retadora: Se suele dirigir al triangulo entre los ojos y la frente, se usa para intimidar o darse aires de superioridad. Es ideal para hacer reclamaciones y reproches, pero no si queremos hacer negocios. Si además se mira fijamente a la frente provoca desconcierto.

La mirada perdida: Es la que el sujeto no mira directamente a nada, es como desenfocada y da la sensación de que el sujeto está perdido, lelo u oculta algo, no suele sostener la mirada a los ojos del interlocutor más de 1 segundo y transmite la sensación de que algo no va bien.

Una de las razones de este comportamiento ocular –aunque sea sólo intuitivo– es la necesidad que tiene el que habla de concentrarse mientras interviene y de no permitirse más distracciones que las escuetas miradas de vigilancia. Estas miradas de control van dirigidas en muchas ocasiones no sólo al interlocutor directo, sino a los miembros del propio equipo, buscando apoyo moral en el contacto ocular o una orientación sobre su conducta. Por ello son, a menudo, muy reveladoras de las relaciones internas en los equipos negociadores. El contacto ocular sirve también para crear o satisfacer motivaciones afiliativas, al constituir una fuente de excitación cerebral como ya se ha dicho. Una mirada aprobatoria y amistosa representa un premio para la persona que la recibe y su conversación puede estimularse de esta manera. Mientras que el contacto ocular de corta duración forma parte del uso normal de la mirada, si ésta es larga demuestra un interés especial y por esta razón puede ser agradable y altamente estimulante o por el contrario embarazosa y desconcertante. Las personas que necesitan

más intensamente ser aceptadas miran más cuando las condiciones son amistosas y se tornan más huidizas cuando son competitivas, mientras que en estas circunstancias son más frecuentes y largas las de las personas dominantes. En términos generales se evita también el contacto ocular cuando se miente o se guarda un secreto culpable, si bien existen personas que con tal de dominar no les importa afrontar cualquier mirada directa, incluso en la situación más fraudulenta.

Aspectos no lingüísticos del lenguaje.

Finalmente también son interesantes los tiempos de silencio y conversación características de cada persona, su velocidad de expresión, sus titubeos, así como su tono de voz, más o menos tranquilo, excitado o colérico, según las circunstancias. Hay personas que no resisten el silencio, y con tal de interrumpirlo hablan incluso más de lo que les convendría. Quizá entre los aspectos no lingüísticos de la palabra se puedan incluir algunas frases o muletillas que denotan facetas especiales de la personalidad.

Las personas que inician frecuentemente sus intervenciones diciendo “usted disculpe, pero...” suelen ocultar en un exceso de humildad una viva susceptibilidad; la repetida expresión “¿no es verdad?” demuestra una necesidad de adhesión y una falta de confianza en si mismo, y la insistencia en el “mi” y en el “yo” manifiestan a menudo –tras una afirmación de la personalidad– un sentimiento de inferioridad sobre compensada.²³

3.4 Argumentos y objeciones

Los argumentos son atributos, ventajas y/o beneficios que el vendedor puede utilizar para favorecer el producto o servicio que ofrece, con lo cual buscará canalizar los valores positivos del bien o servicio y así ganar la confianza del cliente y propiciar un diálogo o retroalimentación.

La confianza que pueda generar el vendedor con cada uno de sus prospectos y su nivel de influencia depende de su habilidad profesional la cual puede ser desarrollada a través de los cursos de capacitación. El interés primordial es lograr despertar y acrecentar el deseo de ser propietario o usuario del producto o servicio que se le está presentando, de tal manera que la toma de decisión es un paso más en el proceso que lleva el vendedor o representante.

Hay dos tipos de objeciones: las falsas y las verdaderas. Las falsas las reconocemos porque son prejuicios o excusas mal argumentadas a las cuales se les debe pedir una explicación detallada o bien ignorarlas. Las verdaderas son malentendidos, desventajas

²³Enrique de las Alas-Pumariño Miranda. El arte negociar. Editorial AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid) Páginas 117,118. Año 2014.

o dudas acerca del argumento o producto o bien que se esté ofreciendo, son bien argumentadas y requieren una respuesta u contra objeción.

Los tratamientos para las objeciones, según Sandra Martínez del Centro de Turismo de USA, son las siguientes:

- Escuchar sin interrumpir.
- Parar , pensar y si es necesario preguntar.
- Comprobar la comprensión.
- Afirmar y desarrollar la mejor contra objeción.
- Intentar cerrar la venta
- Pautas de las objeciones.
- El 90% de las objeciones se responde con una pregunta.
- Nunca utilizar el NO
- Sonreír siempre
- No discutir nunca con el cliente.
- No ocultar información.
- Mostrar empatía.
- Apoyar la argumentación con referencias, experiencias de otros clientes.
- Mirar a los ojos.
- Ser flexible hasta un punto.
- Técnicas para hacer preguntas
- Saber a dónde queremos llegar.
- Hacer preguntas justificadas.
- No hacer dos preguntas seguidas.
- Escuchar, registrar y saber enlazar preguntas con respuestas.
- Debemos personalizar los argumentos que utilizamos.
- Manejar correctamente los tipos y técnicas de preguntas.
- Una objeción es una oportunidad de cerrar la venta.

3.5 Sistemas de solución pacífica de conflictos

La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de los conflictos. Los sistemas de solución pacífica son un conjunto de conocimientos para comprender e intervenir de manera no violenta, ya sea en los ámbitos económicos, por ejemplo en ventas, pero también en asuntos laborales, administrativos, técnicos, educativos, familiares, etc. Los conflictos siempre se dan entre dos o más partes.

El manejo de los conflictos y el proceso de negociación está presente en la vida cotidiana de todas las personas, diariamente nos enfrentamos a diversas situaciones, que nos ponen en la tarea de hallar soluciones razonables y en con respuestas inmediatas. Respecto a que son diversas las razones de los conflictos, es conveniente analizar los

diferentes mecanismo que se deben tener en cuenta para la solución de un conflicto y que procesos se deben seguir para saber orientar a las partes en conflicto, se debe estar siempre con las condiciones necesarias para darle una pronta solución, mediante diferentes tipos de negociaciones, toda situación conflictiva se convierte de una u otra manera en una situación adversa para cualquiera.

De lo anterior se entrará a analizar:

1. Las fuentes del conflicto
2. Los tipos de conflicto
3. Resolución y administración de conflictos
4. Técnicas para la solución de conflictos
5. El manejo asertivo del conflicto
6. Modelos de conflictos y su resolución
7. La negociación de conflictos²⁴

1. FUENTES DEL CONFLICTO, Para poder determinar las fuentes del conflicto se debe tener en cuenta la forma como se generan, si por consecuencia o por las diferentes situaciones que se observan en el entorno laboral. No todo conflicto conduce a actitudes agresivas, pero puede haber autoagresión si no se puede expresar las agresiones hacia la parte externa del problema, o del entorno donde se inician. La teoría realista de conflictos basa las necesidades de autodefensa en la escasez inevitable de los recursos disponibles, que obligaría a las partes a competir entre sí por su obtención. Si, en cambio, se percibe un marco de abundancia, los conflictos se encauzan más fácilmente hacia la cooperación

2. TIPOS DE CONFLICTOS. Un conflicto es un proceso por el que una parte percibe que sus intereses son contrapuestos con los de otra parte afectándolos negativamente. Los tipos de conflictos pueden ser: Interpersonales, Intergrupales, individuales u organizacionales.

3. RESOLUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS. Se debe tener en cuenta el origen del problema, qué antecedentes tiene para calcular su magnitud, a qué acuerdos se puede llegar y que desacuerdos plantean los opositores frente a este problema, ser lo más prudentes posibles y darle la mejor y adecuada atención para buscar una pronta

²⁴ Acevedo Daza Luis Fernando, "El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación", ensayo, Nueva Granada, Bogotá Col., 2015.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13662/2/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf>

solución, tratar de limar y darle una salida viable a estas diferencias. La solución de un conflicto se debe dar paso a paso, no se debe extralimitar, tomar las cosas con mesura, cuando se presenta un conflicto, nunca se debe pensar que se va a ganar, por lo contrario se debe actuar de una manera rápida y con inteligencia, contando con la mayoría de los detalles los cuales pueden ser claves en el momento de la toma de decisiones y así llegar a un fin que todos esperan.

4. TÉCNICAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Se debe afrontar cara a cara cada una de las partes para que den sus opiniones y sus consecuencias, que actitud se debe tomar de ahí en adelante, que mecanismos se deben realizar para la pronta solución de este conflicto, como se puede identificar estos hechos anormales y que propuestas de solución dan para un pronto mejoramiento, y poder mirar al final si se cumplieron los objetivos de ambas partes y cuál de ellos falló para tomar las medidas pertinentes.

5. EL MANEJO ASERTIVO DEL CONFLICTO. Describir el comportamiento conflictivo ya que con esta clase de análisis se pueden llegar a un mejor entendimiento por parte de los opositores. Expresar los sentimientos para que no se llegue a dudar en el momento del enfrentamiento cara a cara y para la solución del mismo. Dar a conocer a la parte opositora la causa por la cual están enfrentados para que haya un mutuo acuerdo y sepan que es por la misma situación que los está enfrentando.

Expresar las causas por las cuales se está llevando a cabo este enfrentamiento. Llegar a una negociación para dar solución a este conflicto y poder llegar a un cambio. Establecer las consecuencias a que pueden llegar al no establecer un pacto entre las dos partes. Se debe orientar a los empleados cuando se presentan estos casos extremos y qué actitud y cómo se debe actuar para no incomodar y no agrandar más la situación con otras partes. Y evitar el caer en soluciones jurídicas y legales, para beneficio de ambas partes.

6. MODELOS DE CONFLICTOS Y SU RESOLUCIÓN.

7. Una de las premisas básicas es que el resultado de un episodio de conflicto determinado puede conducir a otro episodio de conflicto. Conciencia. Para Esteban Fernández Sánchez (Sánchez, 2010, pág. 571), en su libro Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinar, el conflicto percibido es similar a conciencia, la conciencia de que los factores antecedentes, variables estructurales y personales, pueden conducir a un conflicto manifiesto entre dos partes, el individuo tiene conocimiento de la posibilidad de conflicto pero todavía no se ha implicado; y conflicto sentido es equivalente a pensamientos y emociones, es el conocimiento de que el conflicto manifiesto está a punto de desencadenarse, acompañado de las emociones asociadas a este tipo de conflicto, como tensión, enojo y miedo.

Comportamiento. Es el conjunto de acciones que emprende un individuo. Mientras que los pensamientos, emociones e intenciones se producen dentro de la mente de una persona, el comportamiento es visible y puede provocar la reacción de otras personas. En este modelo se reconoce que también existe la parte episódica del conflicto, es decir, se ve que el suceso de un conflicto determinado puede conducir a otros, en lo que podría considerarse una guerra entre dos partes y que su resultado era las decisiones de las partes y que las relaciones entre las partes suelen salir afectadas tanto como el resto de la organización, pero contiene una variable final más concreta y potencialmente más útil, que es el rendimiento empresarial, puesto que este es un patrón de medida de la eficiencia y la eficacia de la consecución de objetivos, las empresas son eficaces si alcanzan sus objetivos y son eficientes si cumplen a un costo mínimo.

8. La negociación. Como primera medida para saber en qué momento se debe llegar a una negociación, es verificar en qué parte se encuentra el conflicto, como ha transcurrido y que aspectos se han tenido en cuenta para su solución. En el proceso de negociación de un conflicto, las partes encontradas se deben sentar a la mesa y plantear sus opiniones, las cuales deben de ser respetadas y tenidas en cuenta para no llegar a afectar a ninguna. Se deben crear unos objetivos que sean conocidos por todos, ya que de estos depende que esta negociación salga a flote y con muy buenos resultados.

3.6 Cierre de ventas y retención de clientes.

Básicamente, cerrar una venta es obtener un compromiso por parte del potencial comprador. El cierre de ventas implica ayudar al cliente a tomar una decisión.

Cuando un vendedor hace la presentación del producto y sus beneficios para el usuario del producto, surgen las objeciones. Estas no deben ser vistas de forma negativa, ya que en muchos casos las objeciones son una muestra de interés como ya lo vimos anteriormente.

El cierre de venta tiene 6 fases: Preparación o estudio, determinación y/o creación de las necesidades, argumentación, tratamiento de objeciones y cierre o desenlace, y la posventa.

CAPÍTULO IV

4 Estrategia para la capacitación en ventas

La capacitación en ventas se lleva a cabo con el propósito de brindar al equipo herramientas para un desempeño más eficaz, motivando al mismo tiempo a los vendedores. Este proceso de capacitación no siempre es sencillo y rápido como uno quisiera; a menudo los vendedores se resisten al cuestionamiento de sus prácticas habituales que puede implicar la capacitación.

La capacitación es un factor de mejora de la comunicación dentro del equipo de ventas, es profesionalizar la labor de la comercialización de la empresa a través de elevar la capacidad negociadora de sus vendedores. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de hombres que, a menudo, trabajan aislados entre sí.

4.1 ¿Qué es la fuerza de ventas en una empresa?

Más importante que las estrategias y las líneas de acción de un departamento de ventas, son los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta una empresa para desarrollar dicha labor comercial. Los recursos humanos son los equipos de ventas en sí mismos, es decir, los vendedores y los directivos o jefes de área. En cuanto a los recursos materiales, pueden incluirse desde la sede física de la empresa, los equipos de comunicación e incluso la inversión adicional en desplazamientos, formación, investigación, etc. A este conjunto de recursos se le denomina la **fuerza de ventas de una empresa**.

La fuerza de ventas actúa como intermediario entre una empresa y sus grupos de clientes, tanto de los reales como los potenciales. En ese sentido, su labor se justifica desde dos frentes comunes: a) Presenta la empresa ante los clientes. b) Presenta los clientes ante la empresa.

4.2 Clasificación de las estrategias de ventas

Para mejorar las ventas sin tener que recurrir al desafortunado juego sucio de bajar los precios y reducir los márgenes de utilidades existen técnicas o consejos que se deben conocer.

1. Conocerte a ti mismo, ¿cuál es el target promedio por vendedor? Llevar el seguimiento de ventas por cliente y vendedor, permite realizar promociones personalizadas muy realistas y adecuadas en el momento preciso. ¿Qué productos o servicios son los más vendidos? Conocer el margen de utilidad de cada uno para redirigir los programas de publicidad y promociones.
2. Conoce a los demás. Es decir, conoce a tu competencia. Es necesario saber qué productos o servicios ofrece tu competencia para saber si estás en la línea de la demanda, sus precios, cómo venden... Conocerlo, va a suponer una ventaja competitiva dentro de tu estrategia de ventas.
3. Maneja las redes sociales. La sociedad es digital. Obviar eso es desaparecer. Por eso, estar en las redes sociales te va a permitir mantenerte en contacto con tus clientes pero, también, te va a brindar a posibilidad de llegar a más gente abriendo la posibilidad de una nueva vía de negocio.
4. Aprovecha las nuevas tecnologías a tu alcance. Todos tenemos Smartphone y muy pocos los que no tienen WhatsApp. ¿Has pensado lo que puede suponer para tus estrategias de ventas comenzar a enviar a tus clientes las últimas noticias, novedades y ofertas ocasionales a través de dicha aplicación?
5. Convierte al enemigo en tu socio. Sin duda, la llegada de Amazon ha convulsionado el sector de las ventas. Su modelo de negocio no tiene casi competencia y su capacidad de negociación con las empresas de logística le convierten en el “rival a batir”. Sin embargo, una vía, dentro de la estrategias de ventas es la posible asociación con el gigante de las ventas, convirtiéndose en uno de sus proveedores.
6. Realiza Campañas de Marketing. Aunque sean pequeñas pero realiza, a modo de testeo al principio, pequeñas campañas que te permitan mejorar tus ventas en determinados productos y servicios. Por ejemplo, prueba a favorecer la compra de un determinado producto mediante descuentos (en este caso sí), combo con otro producto...
7. Tarjetas de fidelización. Una de las estrategias de ventas más comunes y que mejor resultado dan es la puesta en marcha de tarjetas de fidelización para los clientes. De esta manera, convertirás en recurrentes a los clientes ocasionales, mejorarás el ticket medio y reducirás el estocaje que tengas, en caso de que vendas tangibles.
8. Aprovecha las circunstancias. Los marketers lo llaman “newsjacking” es el aprovechamiento, en beneficio propio, de determinadas noticias y momentos. Prueba a hacer campañas por fechas determinadas (llegada de cualquier estación, comienzo de curso escolar, olimpiadas...), o circunstancias temporales. Todo aquello que te permita atraer a la audiencia a través de contenidos interesantes.

9. Pregunta a tus clientes. Es necesario saber qué opinan de ti tus clientes, involucrándoles en el proceso comercial y premiándoles por su ayuda (cosa que reconocerán como algo bueno). Pero no solo externos, sino también internos. Conocer la opinión de tu equipo te va a permitir contar con su colaboración, unificando y reconociendo su opinión como algo a tener en cuenta lo que, al fin y al cabo, supone un reconocimiento.

10. Tu Objetivo la Excelencia! La clave principal, independientemente de lo que vendas y del tamaño de tu empresa, es la excelencia. La excelencia, no solo en el producto, sino en el servicio ofrecido al cliente, tanto durante como después de la venta. Dentro de las muchas estrategias de ventas que existen, la conexión con el cliente ocupa un lugar privilegiado por la cantidad de beneficios que aporta y que se resumen en uno principal: la mejora de ventas.

4.3 Los equipos de trabajo colaborativos

Si trabajar en equipo es importante, ahora lo es aún más aprender a hacerlo de manera colaborativa. Este concepto exige mucho más esfuerzo a los profesionales, pero a cambio se consiguen grupos más productivos y eficaces. El trabajo en colaboración configura los departamentos de manera flexible según las necesidades de los proyectos y promueve entornos para que la comunicación sea fluida. Pretende crear espacios en los que todos tengan la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Los profesionales han de aportar valor añadido con sus propuestas y que así sirvan para detectar nuevas oportunidades.

Tommaso Canonici, director general de Opinno Europa, considera que "la colaboración, la flexibilidad y el espíritu de adaptación son las claves para implantar cualquier estrategia".

Marta Romo, socia directora de Be-Up menciona que "se acepta que los problemas no estén bien definidos y el desarrollo de los proyectos es dinámico, pues está abierto a cambios. Asimismo, otorga responsabilidad compartida a todos los miembros de un equipo."

4.4 El coaching para elevar las ventas

El elemento más importante en un negocio son las ventas. Puedes tener el mejor producto del mundo, pero si nadie lo compra, entonces: ¿cuál es la diferencia?

Muchas personas tienen desafíos al introducirse en el mundo de las ventas, piensan que la gente exitosa en esta área nace así, pero esto es falso.

Existen tres cosas que todos pueden hacer para mejorar su capacidad de vender de manera eficaz sus productos y servicios. La clave está en querer mejorar. Sin esto, existen pocas esperanzas de éxito.

Así que aquí están las tres cosas en las que puedes trabajar para mejorar tu rendimiento en ventas:

1.- Conocimiento: ¿Qué haces para capacitarte en ventas? Para mejorar en cualquier cosa, tienes que dedicar tiempo. Así que es importante que inviertas en la construcción de tu conocimiento de ventas.

Considera autores como: Jeffrey Gitomer, Cialdini, Hopkins, Ziglar y Brad Sugars.

2.- Mindset: Cuando preguntamos a las personas qué es lo que viene a la mente cuando piensan en el término “vendedor”, la respuesta es 95% negativa. Necesitamos reformular la mentalidad acerca de las ventas. ¿Qué haces para tener en un estado de ánimo positivo antes de una llamada de ventas? ¿Repasas una lista de declaraciones afirmando tus capacidades, escuchas una determinada canción, lees un testimonio? Sea lo que sea, asegúrate de que te anime y te sintonice en la modalidad de venta.

3.- Proceso: ¿Cómo vendes tus productos o servicios? Es importante que las empresas cuenten con un proceso de venta. Los beneficios de un proceso son los siguientes:

- Sabrás realmente tus números. En el proceso de ventas, hay un paso donde muchos de tus candidatos se salen. ¿Sucede eso en la primera etapa o más tarde en el proceso?
- Serás más flexible. Gracias a un proceso, puedes centrarte en la perspectiva del cliente y no intentar averiguar qué más decir.
- Tranquilizará a tu prospecto. En la mayoría de los casos, no ha comprado tu servicio antes. El proceso le ayudará a entender hacia dónde se dirige la conversación.²⁵

²⁵ Ma del Carmen Martínez Guillen, La negociación, Editorial Díaz de Santos, 2ª Edición, pág. 34, 35. Año 2005.



<https://www.creditoreal.com.mx/hs-fs/hubfs/blog-files/que%20es%20el%20coaching%20de%20ventas.jpg?width=674&height=332&name=que%20es%20el%20coaching%20de%20ventas.jpg>

4.5 La negociación asertiva

Una de las frecuentes causas en el fracaso de una negociación es no saber comunicarte una manera asertiva, tendiendo a reaccionar de una forma inadecuada y creando un problema en la propia negociación. Esta falta de unidad en la comunicación es producida muy normalmente porque el estrés y la concentración en la propia marcha de la negociación. En una negociación la mejor manera de expresarse es la asertiva. No todo el mundo domina esta forma de comunicación, pero es una competencia que puede desarrollarse. Forma asertiva de comunicación en la negociación:

En esta manera de comunicar se responde sin violencia ni agresividad, teniendo respeto hacia el otro negociador, al mismo tiempo que hacemos valer nuestras propuestas diciendo lo que deseamos, lo que nos parece injusto, o lo que no estamos dispuestos a aceptar. Se trata de resolver la negociación teniendo en consideración las posturas de ambas partes y hablando sin muestras de violencia, ira, o una presión desmedida. Tampoco se cae en la forma sumisa de comunicación que nos llevará a ceder o dar esa impresión en el proceso negociador.

Es de gran ayuda para una comunicación asertiva entrar con alta confianza en sí mismo y con las ideas claras de lo que queremos, conociendo como utilizar de manera apropiada nuestro BATNA (best alternative to a negotiated agreement). Veamos algunas prácticas que nos pueden ayudar a comunicar de una manera asertiva en la negociación:

- Utilizar frases de sentimientos personales para expresar nuestras opiniones. Por ejemplo frases como “no puedo estar de acuerdo”, “no estoy de acuerdo”, “siento que esto me perjudica” y otras, son frases claras de que no estamos de acuerdo sin desprestigiar ni menospreciar al otro negociador. Otras frases como estas equivocadas, o no es cierto, son frases agresivas que pueden menospreciar al otro negociador. Éstas frases serían agresivas. Por otra parte frases como “bueno”, “vale”, son de lenguaje sumiso que nos harían perder posiciones en la negociación.
 - Muy a menudo para decir no a una persona tenemos que expresar excusas de forma que no sabemos negarnos sin poder presentar un argumento. Tenemos que saber que contamos con todo el derecho de poder decir no sin necesidad de excusarnos. Simplemente podemos decir no a cualquier cosa que o no nos interese o simplemente no nos apetezca. Para ello nos enteraremos a decir frases como: “no me apetece”, “está fuera de mi límite”, “eso no es lo que quiero hacer”, “no me interesa” y otras.
 - Entra en la negociación relajado. No anticipes dificultades y no entres mentalmente en una postura defensiva o agresiva.
 - Muestra con tu postura corporal firmeza en lo que estás diciendo. Las señales corporales de debilidad nos llevará a una percepción por parte del otro negociador de una postura sumisa. Habla en voz ligeramente fuerte para demostrar seguridad. Tampoco grites ni seas violento ni gesticules demasiado en forma agresiva.
 - Controla tus reacciones emocionales. No huyas de la negociación, o te enfrentes demasiado fuerte, o te vuelvas condescendiente. Mantén tu postura y tu criterio con una situación emocional equilibrada.
- Estas prácticas te ayudarán a comunicar de forma asertiva y apropiada, que te ayudarán en la negociación y en la venta.²⁶

²⁶ Ma del Carmen Martínez Guillen, La negociación, Editorial Díaz de Santos, 2ª Edición, pág. 37, 38. Año 2005.

APÉNDICE

5. CASO PRÁCTICO

¿Qué es el programa de Mejora de Vivienda?

- Es un crédito que otorga una entidad financiera y sirve para mejorar o reparar la vivienda, porque se puede utilizar para pintar, impermeabilizar, cambiar los muebles de cocina o baño y hacer mejoras para la casa.
- El monto de crédito mínimo es de 3,920.38 pesos y el máximo es de 54,885.38 pesos, depende del salario y del plazo que se seleccione entre 12, 18, 24 o 30 meses, sin que éste exceda del 85% del Saldo de la Subcuenta de Vivienda.
- Se debe contar con un ahorro mínimo en el Saldo de la Subcuenta de Vivienda de 4,612.21 pesos.
- La tasa de interés es del 16.5% anual.
- La tarjeta de Mejora de vivienda, se puede utilizar en los comercios autorizados que venden materiales de construcción o relacionados con la mejora de vivienda.
- La cantidad mensual a pagar dependerá del monto y plazo que se elija. En ningún caso será mayor al 25% del salario que se tenga en el momento de obtener el crédito.

Beneficios de Crédito de Mejora de Vivienda

- Tasa de interés competitiva que favorece la economía del derechohabiente.
- El trámite es a través del Infonavit, aunque lo otorga una entidad financiera.
- Si ya se ejerció el crédito Infonavit y se terminó de pagarlo, se puede solicitar el crédito de Mejora de Vivienda
- El pago del crédito se descuenta vía nómina.
- Se puede liquidar el crédito anticipadamente sin penalizaciones.
- Las aportaciones patronales subsecuentes se destinan al pago del crédito, por lo que el plazo para liquidar el crédito podrá disminuir.
- Se puede usar este crédito todas las veces que sea necesario, sólo se debe dejar pasar un bimestre entre la liquidación del primero y el segundo Crédito de Mejora de vivienda.
- Si ya se terminó de pagar el crédito de mejora de Vivienda se puede solicitar el Crédito Infonavit.

Requisitos para solicitar el crédito de mejora de vivienda

- Ser derechohabiente del Infonavit con relación laboral vigente.
- Contar con 116 puntos y tener 8 meses de antigüedad en la empresa donde labora. Esta prevalidación se podrá realizar a través del link <http://www.infonavit.org.mx:9548/SocPrMtcWeb/#init>

- La edad más el plazo del crédito seleccionado, no podrá ser mayor al momento de que se cumpla 65 años de edad.
- Si ya se obtuvo un crédito de mejora de vivienda se debe haberlo liquidado en tiempo y forma.
- Si ya se ejerció un crédito Infonavit, se debe haber liquidado tanto en tiempo como en forma
- La vivienda en la que se llevarán a cabo las mejoras deberá ser propiedad, de cónyuge o bien de un familiar (padres, hijos, hermanos y abuelos).

La precalificación es importante para conocer:

- El monto del crédito de acuerdo a la capacidad de pago y al plazo que se elija para pagarlo.
- El descuento mensual que hará el patrón una vez que se entregue el Aviso de Retención de Descuentos.
- El monto del crédito que dependerá del valor que se tenga en el saldo de subcuenta de vivienda.
- El monto del pago mensual del crédito es calculado con base en la capacidad de pago respecto al salario y plazo contratado. Las aportaciones patronales subsecuentes se destinarán para amortizar el crédito, por lo que el plazo contratado se reduce hasta en un 50%, siempre y cuando mantengas tu condicional laboral y financiera, así como que tu patrón efectúe los pagos al Infonavit en tiempo y forma.

Los documentos para solicitar el crédito de Mejora de Vivienda son:

- Original y copia de solicitud de crédito
- Acta de nacimiento certificada (original o digital y copia)
- Original y copia de credencial de elector. La copia debe estar al 200%.
- Copia de CURP
- Original y copia del estado de cuenta con CLABE interbancaria a nombre del derechohabiente, el cual deberá tener una vigencia no mayor a 3 meses al momento de la solicitud.




<https://nyc3.digitaloceanspaces.com/loume-cdn/2018/08/05120320/Dise%C3%B1o-sin-t%C3%ADtulo-3-2.jpg>

Proceso de inscripción al crédito de Mejora de Vivienda

- Se deben entregar los documentos al Centro de Servicio Infonavit (CESI) más cercano al domicilio o consultar los establecimientos autorizados en los que también se puede solicitar el crédito.
- Al entregar los documentos y realizar la inscripción con el asesor, se proporcionará el aviso de retención de descuentos.

El aviso de retención debe ser entregado a la empresa para que lo sellen, firmen y comiencen a descontar del salario. En caso de que la empresa no cuente con sello debe <https://images.app.goo.gl/7RYhn5SP6C99RuTG6>

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN DE CRÉDITO
"RENUOVA TU HOGAR"**



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL DERECHAHABIENTE

NÚMERO DE SEGURO SOCIAL (SAS) _____ CUIP _____ E.N.C. _____

IDENTIFICACIONES: _____ IDENTIFICACIONES: _____

NOMBRE (I) _____

DIRECCIÓN ACTUAL DEL DERECHAHABIENTE _____

IDENTIFICACIONES: _____ IDENTIFICACIONES: _____

IDENTIFICACIONES: _____ IDENTIFICACIONES: _____

TIPO DE IDENTIFICACIÓN _____ NÚMERO IDENTIFICACIÓN _____ FECHA VALIDEZ IDENTIFICACIÓN _____

TELÉFONO: _____ CELULAR: _____ M F

TELÉFONO ELECTRÓNICO: _____

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO RÉGIMEN PATRIARCAL DEL MATRIMONIO SEPARACIÓN DE BIENES SOCIEDAD CONYUGAL SOCIEDAD LEGAL

LA VIVIENDA QUE ACTUALMENTE HABITA EN: PROPIA DE FAMILIARES NÚMERO DE DEPENDIENTES ECONÓMICOS _____

NIVEL DE ESCOLARIDAD: BÁSICA PRIMARIA SECUNDARIA PREUNIVERSITARIA TÉCNICO LICENCIATURA POSGRADO

ACTIVIDAD LABORAL: _____ NÚMERO DE SEGURO SOCIAL (SAS) _____

TELÉFONO DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA EL DERECHAHABIENTE _____

HORARIO LABORAL DEL DERECHAHABIENTE _____

2. REFERENCIAS FAMILIARES DEL DERECHAHABIENTE

IDENTIFICACIONES: _____ IDENTIFICACIONES: _____ NOMBRE (I): _____ TELÉFONO: _____ CELULAR: _____	IDENTIFICACIONES: _____ IDENTIFICACIONES: _____ NOMBRE (I): _____ TELÉFONO: _____ CELULAR: _____
--	--

3. DATOS PARA DETERMINAR EL MONTO DE CRÉDITO

A. EN CASO DE TENER DESCUENTOS FAVOR DE LLENAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN: DERECHAHABIENTE _____

DESCUENTO MENSUAL POR PENSIÓN ALIMENTICIA (EN EL CASO) \$ _____

B. PLAZO DEL CRÉDITO: 12 MESES 18 MESES 24 MESES 36 MESES

C. MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO: \$ _____

**4. DATOS PARA ABONO EN CUENTA DEL CRÉDITO
(PARA SER LLENADO POR PERSONAL DEL INFONAVIT)**

NÚMERO DE CRÉDITO OTORGADO POR INFONAVIT: _____

NÚMERO DE TARJETA DE VALOR: _____

Adicionalmente, manifiesto mi conformidad en que esta solicitud quedará sin efectos en el caso de que se hubiera otorgado otro crédito a mi favor, de conformidad con el artículo 47 de la Ley del Infonavit.

Ciudad de _____ de _____ de 20__

FIRMA DEL DERECHAHABIENTE

En el Infonavit todos los trámites son gratuitos.

- emitir una carta firmada por el representante legal, explicando la falta de sello.

AVISO PARA RETENCIÓN DE DESCUENTOS



FOLIO:
FECHA:

NOMBRE Y DOMICILIO FISCAL DE LA EMPRESA RETENEDORA	N.R.P.:
	R.F.C.:

El INFONAVIT ha otorgado un crédito de vivienda al trabajador, cuyos datos se consignaron al calce, quien aceptó para amortizarlo le sean efectuados descuentos a su salario según se señala en el recuadro de "DESCUENTO" de este aviso, pudiendo ser:

- La cantidad que resulte de multiplicar el porcentaje de descuento anotado, por el salario determinado conforme a lo establecido por el artículo 29 de la Ley del INFONAVIT.
- La cantidad que resulte de multiplicar el factor de cuota fija indicado, por el salario mínimo diario vigente en el Distrito Federal (SIMD/DF) en la fecha de retención.

Con fundamento en los artículos 97, fracción III y 110, fracción III, de la Ley Federal del Trabajo, 29, fracción III, de la Ley del INFONAVIT y 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46 y tercero transitorio del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT, deberá usted descontar del salario diario integrado de aportación, sin límite superior salarial y con la periodicidad con que efectúe el pago de éste, la cantidad que resulte conforme al tipo de descuento indicado en los puntos anteriores, a partir del día siguiente a aquel en que se le haya notificado el presente aviso, conforme a lo siguiente:

- Si el trabajador percibe un salario mínimo, el descuento deberá ser del 20% del mismo.
- Cuando se indique el descuento en factor de cuota fija y el periodo sea menor a los días que comprende el bimestre, deberá retener y enterar la parte proporcional de los días del bimestre efectivamente laborados por el trabajador.

El entero de los descuentos se efectuará de manera bimestral conjuntamente con las aportaciones patronales, en la entidad receptora autorizada de su preferencia, a más tardar el día 17 del mes siguiente al bimestre que corresponda, o al día siguiente hábil si aquel no lo fuera o fuera viernes, mediante el programa de cómputo aprobado por el Instituto o utilizando las "Cédulas de Determinación de Cuotas, Aportaciones y Amortizaciones" emitidas conjuntamente por el IMSS y el INFONAVIT, cuando así proceda.

Los patronos son solidariamente responsables del entero de los descuentos ante el Instituto, en términos de lo que señalan los artículos 28, fracción I del Código Fiscal de la Federación, 29 fracción III, de la Ley del INFONAVIT, 40, 47 y 48 del Reglamento de Inscripción antes citado, a partir del día siguiente a aquel en que reciban este aviso y hasta en tanto no se presente aviso de baja del trabajador en el formato AM-04 del IMSS-INFONAVIT o el equivalente, o reciban del Instituto el Aviso de Suspensión de Descuentos.

En caso de no dar cumplimiento a las obligaciones antes señaladas, se hará acreedor a la determinación y cobro de el (los) crédito(s) fiscal(es) y a las sanciones que correspondan por violaciones a la Ley y sus Reglamentos en los términos de los artículos 2, 4 y 6 del Código Fiscal de la Federación y 30, 50, 56, y 57 de la Ley del INFONAVIT y 6, 7, 19, 20, 21, 22, y 25 del Reglamento para la Imposición de Sanciones por Infracciones a las Disposiciones de la Ley del INFONAVIT y sus Reglamentos.

Hacemos de su conocimiento, que por ningún motivo deberá sellar ni firmar este documento si el trabajador a que se refiere el mismo no guarda actualmente relación laboral con usted, en caso contrario, será responsable del entero de las amortizaciones que correspondan, sin perjuicio de aplicar el contenido del artículo 58 de la Ley del INFONAVIT.

De conformidad con el artículo 44 del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT, la omisión de los datos de un trabajador en la Cédula de Determinación emitida por el Instituto Mexicano del Seguro Social no exime al patrón de la obligación de retener y enterar los descuentos a través del programa de cómputo autorizado.

NÚMERO DE SEGURIDAD SOCIAL	NÚMERO DE CRÉDITO	RFC O CURP DEL TRABAJADOR	NOMBRE DEL TRABAJADOR Y DOMICILIO DE LA VIVIENDA OBJETO DEL CRÉDITO
DESCUENTO			
PORCENTAJE	FACTOR DE CUOTA FIJA EN VSM		

A T E N T A M E N T E

GERENTE DE FISCALIZACIÓN

PERSONA QUE RECIBE EL AVISO	FECHA DE RECEPCIÓN	SELLO DE LA EMPRESA		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="border: none; width: 50%; text-align: center;">_____ NOMBRE</td> <td style="border: none; width: 50%; text-align: center;">_____ FIRMA</td> </tr> </table>	_____ NOMBRE	_____ FIRMA	_____ DD/MM/AAA	
_____ NOMBRE	_____ FIRMA			

FISC.1892.01

<https://images.app.goo.gl/8iU32oxxPUfLjuxX9>

- Cuando el aviso de retención se encuentra sellado y firmado se entrega en el mismo Centro de Servicio Infonavit (CESI) o establecimiento autorizado donde se solicitó el crédito.
- El asesor, al recibir el aviso de retención de descuentos firmado y sellado, procederá a entregar al derechohabiente el contrato para firmar que está de acuerdo con las condiciones del crédito.
- Una vez firmado el contrato, se le entregará al derechohabiente una tarjeta de mejora de Vivienda, que podrá usar en los comercios autorizados para adquirir materiales de construcción o productos relacionados con mejoras a la vivienda. Hasta el 20% del monto

total del crédito se podrá usar para pagar la mano de obra y se le depositará en la cuenta bancaria que proporcionó.

- Para finalizar el trámite, se le tomará una fotografía para autenticar la identidad.



- El derechohabiente consultará si el crédito fue aprobado 5 días después de su formalización, y activará su tarjeta Mejora de Vivienda, llamando sin costo al 01-800-2-MEJORA (01-800-2-635672) desde cualquier parte del país o al 63-87-3014 desde el área metropolitana.

- Es importante que en la llamada se indique qué porcentaje se requiere que se deposite para pago de mano de obra en la cuenta bancaria, el cual podrá ser hasta el 20% del monto total del crédito.

CONCLUSIONES

La Empresa de Servicios Crediticios se ha familiarizado con las propuestas de esta investigación y estudiará la posibilidad de implementar los cursos más relevantes con el fin de motivar al personal de ventas, tanto para su profesionalización, arraigo como para el mismo crecimiento de la empresa como un plus que otorga a sus trabajadores y por lo tanto la imagen empresarial se vería resaltada.

Los resultados inmediatos son de alta motivación por obtener la capacitación de todos los trabajadores, sin embargo los resultados financieros se verán a mediano y largo plazo por el mismo tipo de venta que se tiene. También es importante resaltar la importancia de lo motivador que resulta a los vendedores tener este tipo de capacitaciones con lo cual concluimos que a mayor es la capacitación, mayor es la motivación de los trabajadores con beneficios mutuos tanto para la empresa como para los trabajadores ya que además de ser altamente satisfactorio, sus niveles de vida se ven incrementados por sus mayores ingresos que pueden obtener derivados de sus nuevos conocimientos y habilidades adquiridas.

Damos por hecho que al concientizar a la empresa y a los vendedores de los beneficios de capacitación los demás objetivos irán llegando de poco a poco.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹ Servicios crediticios. (Empresa ficticia)
- ² Sergio Hernández y Rodríguez, La misión de las empresas, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 362. Año 1999.
- ³ Idalberto Chiavenato, Misión organizacional, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 49. Año 2007.
- ⁴ Sergio Hernández y Rodríguez, La visión en las empresas y en los negocios. McGraw-Hill, 3ª Edición, página 362. Año 1999.
- ⁵ Idalberto Chiavenato, Visión organizacional, McGraw-Hill, 3ª Edición, página 50. Año 2007.
- ⁶ Claudio Guerrero, Fernando Galindo. La importancia de los valores. Grupo Editorial Patria. 1ª Edición E-book 2014. Página 220-221.
- ⁷ RAE, Real Academia Española, diccionario, <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- ⁸ Luis María García Bobadilla, Aspectos éticos de la venta, Esic Editorial, 2ª edición, Página 363, 364. Año 2007.
- ⁹ Alberto Montoya Palacio, Nuevas realidades: características del comprador actual, Ecoe Ediciones, Tercera edición, página 8, 9, 10. Año 2010.
- ¹⁰ Ana Isabel Bastos Boubeta, Tipos de clientes, Ideas Propias editorial, 1ª edición, pág. 5,6,7,8,9 10. Año 1972
- ¹¹ Ahumada Carmona Lilia Verónica, Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias en Administración, Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería ciencias y administración sección de estudios de posgrado e investigación propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio, México 2010, pp 23.
- ¹² Jesús Carlos Reza Trosino, Desafíos en las organizaciones que aprenden, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 30, 31. Año 2002.
- ¹³ Jesús Carlos Reza Trosino, Desafíos en las organizaciones que aprenden, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 54, 55. Año 2002.
- ¹⁴ Jesús Carlos Reza Trosino, Desafíos en las organizaciones que aprenden, Panorama editorial, 1ª edición, pág. 47,48. Año 2002.

¹⁵ Ana Orozco Francia, El impacto de la capacitación, plan de capacitación, UNID editorial, pág. 58, 59, 60. Año 2007.

¹⁶ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 88, 89. Año 2008.

¹⁷ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 67,68. Año 2008.

¹⁸ Evaluación de eventos de capacitación, sin autor.

¹⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=2WqAvSbVgps>

²⁰ Alfonso Silíceo Aguilar, Importancia de un plan, Noriega editores, 4ª edición, pág. 90, 95. Año 2008.

²¹ Luis Puchol, Antonio Nuñez, Isabel Puchol, Guillermo Sánchez, La negociación fenómeno humano universal, Editorial Díaz Santos, Tercera edición 2009, Páginas 3,4,5,6.

²² Enrique de las Alas-Pumariño Miranda. El arte negociar. Editorial AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid) Páginas 111, 112,113, 114, 115. Año 2014.

²³ Enrique de las Alas-Pumariño Miranda. El arte negociar. Editorial AIIM (Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid) Páginas 117, 118. Año 2014.

²⁴ Acevedo Daza Luis Fernando, “El adecuado manejo de los conflictos y los procesos de negociación”, ensayo, Nueva Granada, Bogotá Col., 2015.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13662/2/Ensayo%20Final%20Luis%20Acevedo%20Daza%20PDF.pdf>

²⁵ Ma del Carmen Martínez Guillen, La negociación, Editorial Díaz de Santos, 2ª Edición, pág. 34, 35. Año 2005.

²⁶ Ma del Carmen Martínez Guillen, La negociación, Editorial Díaz de Santos, 2ªEdición, pág. 37, 38. Año 2005.

<https://www.lasempresasfamiliares.com/wp-content/uploads/2018/03/capacitacion-tip.png>

<http://148.204.210.201/tesis/433.pdf>

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6791/3/658.87-S211d-Capitulo%20II.pdf>

<http://cr-academico.blogspot.com/2013/05/segmentacion-busqueda-y-posicionamiento.html>

<http://www.infoservi.com/index.php/marketing/14-analisis-de-los-mercados-de-consumo-y-la-conducta-del-comprador>

<https://www.nps.gov/oia/Section2.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=2WqAvSbVgps>

49 Julius Fast. El lenguaje del cuerpo. Ed. Kayrós, <http://goo.gl/X3bgm>, 112, El arte de negociar.

<https://coachlatinoamerica.com/3-claves-para-aumentar-tus-ventas-coach-de-negocios-coaching-de-negocios-como-aumentar-la-ventas-proceso-de-venta-rendimiento-en-ventas-alcanzar-el-exito/>

<https://www.javierortego.com/negociacion/la-asertividad-en-la-negociacion/>

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/beneficios-de-la-capacitacion-de-los-empleados/>

<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

https://www.gob.mx/cms/uploads/image/file/469900/blog_CAPACITACION.png

<https://psicologiayempresa.com/objetivos-de-la-capacitacion-y-el-entrenamiento.html>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/pasos-para-disenar-un-plan-de-capacitacion-en-la-empresa/>

<https://www.youtube.com/watch?v=q4kMbLZCWbQ> (La fuerza de la Visión) Joel Arthur Barker.

<https://www.creditoreal.com.mx/hs-fs/hubfs/blog-files/que%20es%20el%20coaching%20de%20ventas.jpg?width=674&height=332&name=que%20es%20el%20coaching%20de%20ventas.jpg>