



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Filosofía y Letras
Colegio de Pedagogía

**Evaluación del desempeño de vendedores
en la empresa SKY México.**

TESINA

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

Presenta:

MONSERRAT OLIVARES GARCÍA

Asesora:

MTRA. ÁVILA MUÑOZ PATRICIA



Ciudad Universitaria, CDMX.

Enero, 2024.



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.

Contenido

Introducción	2
Capítulo I. Marco Teórico	4
1. Evaluación	4
1.1 Evaluación del y para el aprendizaje	6
1.2 Evaluación del impacto de la capacitación	7
1.3 Evaluación y Calidad	9
1.4 Evaluación del desempeño	10
1.5 <i>Mystery Shopping</i>	13
2. Capacitación y Aprendizaje	15
2.1 Aprendizaje	15
2.2 Capacitación	21
Capítulo II. Marco Contextual	36
2. SKY México	36
2.1 Misión, Visión y Valores de SKY México	36
2.2 Estructura Organizacional	38
2.3 Capacitación Comercial	40
2.4 Virtualización del Curso de Ventas I. “Evolución SKY”	44
Capítulo III. Metodología	47
3.1 Planteamiento del problema	47
3.1.1 Problema de investigación	47
3.1.2 Pregunta de investigación	47
3.1.3 Objetivo general	47
3.1.4 Población y muestra.	48
3.1.5 Diseño del cuestionario.	49
3.2 Análisis de resultados:	50

3.2.1 Conocimiento	52
3.2.2 Habilidades y actitudes en ventas	53
3.2.3 Proceso general de venta	54
3.3 Propuestas de intervención	57
3.3.1 Implementación de reforzamientos mensuales “Nuevas promociones”	58
3.3.2 Rediseño del curso básico “Ventas 360°”	61
3.3.3 Mi amigo SKY	63
Conclusión	64
Referencias	64
Anexos	72

Introducción

Tras la declaración de pandemia por la Organización Mundial de la Salud, causada por el virus SARS CoV-2, se produjeron muchos cambios drásticos en todas las esferas de la vida, incluyendo la política, la económica, la sociedad, la cultura y la educación. En el campo laboral, sumada a la constante innovación tecnológica y la creciente competencia en el mercado han obligado a las empresas a pensar en nuevas estrategias de capacitación que permitan desarrollar a sus colaboradores para ser más competentes en sus puestos de trabajo. Es así, como la evaluación del desempeño de los colaboradores se vuelve una herramienta necesaria y cada vez más utilizada por las empresas que buscan optimizar sus recursos humanos y la calidad en sus servicios.

Ante la necesidad de optimizar los procesos de formación y evaluación en las organizaciones la pedagogía logra combinar la teorización y la normatividad, adoptando una línea profesional de la educación en el mundo del trabajo. De acuerdo con Aguilar y García (2011) el objetivo fundamental del pedagogo insertado en el ámbito empresarial será el de analizar y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje relacionados con la adquisición y optimización de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el adecuado desempeño de la actividad laboral. Por lo que la acción principal del pedagogo será la de recuperar la teoría y proponer nuevas estrategias y metodologías durante los distintos momentos de la acción formativa como el diseño, la implementación y la evaluación, que den como resultado el cumplimiento de las actividades y los objetivos esperados de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Esta investigación, se basa en la implementación y análisis de resultados de la evaluación del desempeño de los vendedores de punto de venta en la empresa SKY México. El interés por evaluar a los colaboradores parte de la necesidad del área de Capacitación Comercial por mejorar la capacitación inicial de los vendedores para alinear ésta a los objetivos esperados por el área de Negocios y Recursos Humanos.

Dada la experiencia de virtualizar los contenidos de la capacitación presencial a una modalidad virtual derivado de la pandemia y la necesidad de continuidad del negocio es importante evaluar los resultados de esta adaptación y en el puesto de Vendedor se hace indispensable hacerlo a través de la técnica *mystery shopping* en la que a través de un cuestionario se permite observar y documentar el comportamiento del vendedor dentro de su espacio de trabajo y así detectar desde su realidad las áreas de mejora.

Al ser esta una investigación evaluativa se hace indispensable comenzar con la conceptualización general de la evaluación para posteriormente reflexionar sobre los distintos momentos en los que se evalúa a un colaborador, por lo que se definirá en el Capítulo I Marco Teórico, la evaluación del aprendizaje, la evaluación

del impacto de la capacitación, la evaluación y su relación con la calidad y por último la evaluación del desempeño así como la técnica del *mystery shopping* para equipos de venta y servicio al cliente. Posteriormente se hablará de la definición de capacitación y las distintas modalidades de capacitación presencial, en línea y *blended learning* en las que se delimitará las bondades de cada modalidad.

Una vez revisadas las bases teóricas, en el capítulo II Marco Contextual, se describe el contexto de SKY México, partiendo de su historia, misión, visión y valores. Se aborda la estructura organizacional de manera general para ubicar dentro del organigrama al área de Capacitación Comercial quien es la encargada de la evaluación y actualización de los materiales de capacitación para el área de ventas. Se habla del puesto de vendedor de punto de venta y su proceso de certificación como vendedor, así como la descripción general del plan de capacitación presencial Evolución SKY Ventas 1 y el curso en línea Tu Conexión con Ventas, así como el número de personas que se han capacitado durante el año 2019 a 2022 con la finalidad de contextualizar sobre el impacto de la capacitación y las expectativas que se tienen ante la evaluación del desempeño.

En el Capítulo III Metodología, se aborda la metodología de este proyecto como una investigación evaluativa con corte descriptivo en la que se utilizará la técnica de *mystery shopping* con fundamento teórico en la observación y la escala *likert* para realizar la evaluación del desempeño a 63 vendedores y se mostrará el análisis de resultados realizado a partir de tres categorías de análisis: conocimiento, habilidades y proceso general de ventas.

De manera general se observa que el mayor porcentaje de ventas lo logran los vendedores que han sido capacitados en la modalidad presencial, con un total de 16 ventas registradas durante el ejercicio, lo que equivale a un 68% de efectividad del total de vendedores evaluados. La categoría que presentó un menor porcentaje de desempeño es la de proceso general de venta, esto indica que los vendedores de manera deficiente se apegan al proceso general de venta y dada la relación con el factor efectividad se traduce como principal área de oportunidad.

Por último, se abordarán las propuestas de intervención que se hacen necesarias tras el análisis, como: 1) la creación de capacitación mensuales presenciales con los vendedores para mantenerlos actualizados en las promociones y políticas comerciales, 2) la importancia de incluir una figura de *coaching* "Mi amigo SKY" con los nuevos ingresos para apoyar su curva de aprendizaje y lograr un proceso de *onboarding* más ágil que disminuya los índices de rotación en el puesto y, 3) el rediseño del curso básico de ventas "Ventas 360°" adoptando una modalidad *blended learning* para lograr una capacitación enfocada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Capítulo I. Marco Teórico

1. Evaluación

Iniciaremos el apartado con una definición básica, aportada por la Real Academia Española (RAE, 2023) la cual señala que la palabra evaluación significa *“Acción y efecto de evaluar”*. Refiere a *“Señalar el valor de algo”* y *“Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos”*. En este sentido se comprende a la evaluación como una acción que permite atribuir un juicio de valor a alguien o a algo, es una actividad que vista desde lo general la realizamos de manera diaria, pero al conjugarse con la acción educativa son muchos más los contrastes de su definición.

De acuerdo con Díaz Barriga y Hernández (2002) el alcance de la evaluación en el proceso educativo puede ir desde medir los aprendizajes, la formación docente, el contexto, los programas, el currículo, aspectos institucionales, entre muchos otros. Por lo que *“...no todo lo que cuenta es evaluable, ni todo lo que puede evaluarse cuenta”* (Einstein, citado por Díaz Barriga y Hernández, 2002, p. 352).

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2019) definió a la evaluación como un proceso sistemático que permite obtener información objetiva que orienta a la toma de decisiones en búsqueda de la mejora, contribuyendo al cumplimiento del derecho a la educación. Por lo que *“Evaluar permite conocer, comprender y valorar el diseño, la implementación y el impacto del currículo”* (De Alba, 1991, citado por INEE, 2019, p. 18).

Para Santos (2021) la evaluación es un proceso que debe llevarse a cabo durante la acción educativa, pensada por y para el educando, de modo que debe generar diálogo, entre el evaluador y el evaluado, comprensión y mejora de los programas que se pongan al servicio de los usuarios.

Evaluar implica recopilar información mediante la aplicación de uno o varios instrumentos que deberán ser analizados para fundamentar la toma de decisiones que permitan promover el aprendizaje en la acción educativa (Sánchez y Martínez, 2022).

Desde el punto de vista de Díaz Barriga y Hernández (2002) la evaluación desde la función pedagógica es vista como la posibilidad para comprender, regular y mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Evaluar para... *“determinar qué pasó con las estrategias de enseñanza y cómo es que están ocurriendo los aprendizajes de los alumnos, para realizar mejoras”* (p.354.). En cambio, la evaluación desde la función social va más allá del proceso de enseñanza y aprendizaje, y tiene que ver con cuestiones como la selección, promoción, certificación y la acreditación.

Tras el análisis de distintas concepciones sobre la evaluación y partiendo de la experiencia personal en la que todos hemos sido evaluados en algún momento de nuestras vidas se entenderá a la evaluación como una acción que permite definir el nivel de conocimientos, habilidades o aptitudes que adquirimos a través de un proceso de enseñanza o aprendizaje, el cual, implica utilizar uno o varios instrumentos que nos permiten medir, sin juicio propio, el nivel de desarrollo de cada individuo o proceso, con el objetivo de analizar la información obtenida y proponer ajustes en búsqueda de la mejora.

1.1 Evaluación del y para el aprendizaje

La evaluación del aprendizaje es definida por González (2005) como una actividad que tiene por objetivo la valoración del proceso y resultados del aprendizaje de los estudiantes (lo que debe aprender), orientada a regular la enseñanza y contribuir al logro de las finalidades de la formación (lo que se debe enseñar).

Sánchez y Martínez (2020) diferencian la evaluación del aprendizaje de la evaluación para el aprendizaje, entendiendo que la evaluación del aprendizaje identifica el grado de conocimiento adquirido por el aprendiz y la evaluación para el aprendizaje facilitará la medición de aquello que hace que los participantes adquieran el conocimiento y lo practiquen.

La evaluación del aprendizaje debe realizarse en tres momentos de la acción formativa: a) evaluación diagnóstica, b) evaluación formativa y, c) evaluación sumativa. (Díaz, F. Y Barriga, A. 2002, p.18).

a) Evaluación diagnóstica: se aplica antes del curso o acción educativa, permite conocer el nivel de conocimiento, habilidad o actitud del participante. Brinda

información de gran utilidad al docente o facilitador para adecuar los contenidos y actividades del curso conforme a los resultados.

b) Evaluación formativa: facilita monitorear el proceso del aprendizaje, con la finalidad de proporcionar retroalimentación al estudiante sobre sus áreas de oportunidad, incluso puede llevarse a cabo aún después de terminada la acción formativa. Permite, durante las actividades cotidianas, identificar si se están llevando a cabo de forma adecuada o si es necesario modificarlas.

c) Evaluación sumativa: es la suma de todas las valoraciones realizadas durante una unidad o sobre la totalidad del curso, permite identificar el nivel con el que se lograron cumplir los objetivos y asignar una calificación final.

Este último tipo de evaluación “formativa” es de donde parte del concepto de evaluación para el aprendizaje, su principal finalidad es que a partir de sus resultados permite retroalimentar de forma oportuna e inmediata al educando sobre su proceso de aprendizaje y facilita a los docentes información que permite reorientar y ajustar el proceso de enseñanza. (Sánchez y Martínez, 2022).

En la evaluación para el aprendizaje, los educadores reúnen información de lo que los educandos conocen, saben cómo, muestran cómo y hacen, así como aquellos aspectos que representan áreas de oportunidad para mejorar su aprendizaje, por lo que los educadores son facilitadores, que, junto con los educandos, buscan mejorar su conocimiento.

En este sentido la evaluación del aprendizaje permite al facilitador medir la efectividad del plan de formación, verificar el alcance de los objetivos y alinear los contenidos, actividades y recursos con la intención de mejorar y lograr los aprendizajes esperados, en cuanto al educando o participante de la acción formativa, la evaluación para el aprendizaje permite que él mismo se dé cuenta del avance y las áreas de oportunidad que tiene para que dé un mayor esfuerzo en su estudio y reforzamiento de los temas. Para ambos, la evaluación para el aprendizaje deberá ser considerada como la oportunidad de mejorar sus conocimientos y habilidades.

1.2 Evaluación del impacto de la capacitación

Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2007) nos introducen a la definición de evaluación del impacto de la formación como un proceso sistemático de recogida de datos sobre los resultados de la acción formativa, que permite medir el aprovechamiento de los participantes, la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y su influencia en los resultados de la organización para diseñar acciones futuras de mejora.

Otros autores como Alonso, Sarmentero, Zamora y Arreche (2010) coinciden en que la evaluación es un proceso sistemático que permite estimar la excelencia, cualidades, comportamientos y el rendimiento de una persona, institución o proceso. Es un juicio de valor de los objetivos de una institución con la finalidad de comprender la realidad, reflexionar sobre ella y proyectarla hacia la búsqueda de la calidad y pertinencia de los procesos formativos (Lucas Achig, 1997, citado por Alonso et al., 2010, p. 3).

Tejada y Ferrández (2007) conciben a la evaluación del impacto de la formación como un proceso sistemático de recogida de información que implica un juicio de valor orientado a la toma de decisiones. Ésta se lleva a cabo después de concluido el proceso de formación con el propósito de verificar la permanencia y consistencia de los cambios producidos en los participantes, la mejora de estos en su práctica laboral, el impacto en la institución y el cumplimiento de las metas en el plan de formación.

De acuerdo con Pineda (2000) *“la evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige”*.

a) Modelos de evaluación del impacto

Actualmente existen distintos modelos propuestos para llevar a cabo la evaluación del impacto de la formación, entre ellos el modelo de Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2007) desarrollado en 1995. Éste se compone de cuatro niveles:

Reacción: mide la satisfacción de los que reciben la acción de capacitación.

Aprendizaje: dirigido a la obtención de conocimientos y habilidades para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Conducta: aplicación de los conocimientos adquiridos en su labor.

Resultados: se refiere a la obtención de resultados a nivel de indicadores económicos, financieros, de calidad, productivos o de otra índole.

El modelo de Wade (Pineda, 2000, p. 126) retoma los cuatro niveles de Kirkpatrick, pero hace un mayor énfasis en el último escalón de Resultados, enfocado a la rentabilidad de la capacitación y basándose en el análisis del costo-beneficio.

También el modelo Phillips (Pineda, 2000, p. 125) parte de los cuatro niveles propuestos por Kirkpatrick adoptando un enfoque cualitativo, centrándose en desarrollar una metodología que evalúe el impacto económico de la formación y calculando el retorno de la inversión (ROI).

Y el modelo holístico de Pineda el cual es el resultado del análisis de los anteriores modelos, pero con mayor afinidad al propuesto por Wade ya que *...” diferencia claramente entre dos tipos de impacto y desarrolla procedimientos específicos para evaluar cada uno de ellos, otorgándoles la importancia que merecen en el proceso de evaluación...”* (Pineda, 2000 p.127).

Cada uno de los modelos mencionados dan una vista más amplia sobre lo que debe ser evaluable antes, durante y después de un proceso de formación. Tener una vista de 360° sobre lo que debe mejorarse permitirá contar con una generación de profesionistas mejor formados.

En cada modelo, existen distintas fases que proponen ser evaluadas y analizadas, de acuerdo con cada uno de los autores, sin embargo, es importante que antes de pensar en implementar una evaluación, nos regresemos al concepto básico de evaluar, en el que concluimos que al evaluar debemos siempre cuestionarlos sobre el *¿qué quiero evaluar?*, *¿para qué quiero evaluar?* y *¿cómo quiero evaluar?* ya que estas respuestas nos dirán si es necesario adoptar uno de estos modelos propuestos o solamente enfocar la evaluación a una de las fases. En este caso el interés de esta investigación se enfoca en la evaluación de la fase que Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2007) denominan como *“conducta”*, dado que es necesario

evaluar la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos tras una acción de capacitación.

1.3 Evaluación y Calidad

“En la actualidad existe un interés en el desarrollo de sistemas de calidad en las organizaciones, como un medio de cambio a partir de la mejora de los procesos” (Garbanzo, 2015, p. 72).

En el ámbito educativo, las instituciones se vuelven de calidad, si cubren las especificaciones del diseño curricular y satisface las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y las expectativas. Se entiende que el estudiante tendrá calidad si puede mejorar su nivel de vida y ayudar a transformar la de sus semejantes. (Hernández, 2004).

De acuerdo con Paredes (1994, p. 3) a través de la capacitación se desarrollan nuevas habilidades y se perfeccionan las ya obtenidas, lo que aumentará la productividad en los participantes dentro del escenario laboral; lo anterior confirma que un mejor aprovechamiento de los recursos humanos se puede realizar por medio de una buena capacitación.

La ausencia de capacitación trae como consecuencia el incurrir en costos de tipo económico: baja productividad, menor calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, así como gastos sociales: ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por invalidez e incluso muertes.

De ahí que hablar de evaluación para la calidad en las organizaciones tiene mayor peso, ya que es el punto de partida para identificar si los programas de capacitación cumplen con los estándares requeridos para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Aplicar evaluaciones de la acción capacitadora es una tarea que hoy todas las organizaciones deberían adoptar, ya que les permitirá optimizar tiempos de producción, reducir costos y aumentar la productividad lo que llevará a obtener más ganancias y más clientes satisfechos.

Para realizar una evaluación con fines de calidad es necesario establecer objetivos claros, se debe orientar la evaluación como un proceso continuo que mediante la aplicación de instrumentos permitirá conocer las áreas de mejora. En este proceso se deberá evaluar la formación (el instructor), el aprendizaje (el participante) y el programa de capacitación para determinar estrategias de seguimiento para el mejoramiento. De esta forma, la evaluación se propone obtener resultados cualitativos y datos cuantificables que den cuenta de la calidad educativa (Aguerrondo, 2005, p.4).

1.4 Evaluación del desempeño

Tras la revisión y adopción de una definición de evaluación como un proceso sistemático que permite identificar el nivel de conocimiento, habilidades y desarrollo de un individuo dentro y fuera de ambientes educativos, es importante para esta investigación continuar con la indagación de conceptualizaciones de la evaluación en espacios de educación no formales como lo son las empresas.

Hoy para las organizaciones es importante medir la calidad con la que sus colaboradores ofrecen sus servicios o productos, también es indispensable conocer y medir el desempeño que estos están teniendo sobre sus actividades cotidianas.

Entendiendo que el desempeño de acuerdo con la definición de García (2001) son *“aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización”*. (p. 3)

Para Chiavenato (2013) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo y refleja el potencial de desarrollo a futuro, menciona que *“cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo”* ... (p. 104) estos beneficios logran impactar desde la persona evaluada hasta el entorno mismo dentro de la organización.

Amorós (2007) considera a la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

De acuerdo con Pérez (2009) *“Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados”*. (p.1) Ésta ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación de desempeño también proporciona datos sobre el clima laboral, permite mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, disminuir rotación de puestos y conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

Para Gan (1996) la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario realizar un instrumento que permita conocer a profundidad y sin prejuicios, para localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Pérez (2009) comparte un resumen de los distintos métodos que se han diseñado entorno a la evaluación del desempeño como el método de la escala gráfica de calificaciones, el método de clasificación alterna, escalas de estimación ancladas, evaluación 360°, evaluación de 5 puntos, entre otros, sin embargo, en la realidad la naturaleza misma de las labores permite que cada empresa adapta algunos de esos métodos o diseña y aplica uno diferente ideado por sus administradores.

Evaluar el desempeño de los colaboradores es una práctica importante en cualquier organización porque tiene un impacto directo en el éxito de la empresa. A continuación, se detallan algunas razones importantes por las que es crucial evaluar el desempeño de los colaboradores:

1. Mejora el rendimiento: Al evaluar el desempeño de los colaboradores, los gerentes pueden identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, y luego proporcionarles retroalimentación útil para mejorar su desempeño. Esto se

traduce en términos de una mejor calidad de trabajo, un mejor uso del tiempo, una mayor eficiencia, y una mejor percepción por parte del cliente.

2. Identificación del talento: La evaluación del desempeño ayuda a identificar a aquellos colaboradores que tienen una destreza superior, haciéndolos candidatos para asumir roles de liderazgo o para recibir entrenamiento adicional. Esto ayuda en el desarrollo del personal y en la sucesión del liderazgo dentro de la organización.

3. Impulso al compromiso: Los colaboradores que reciben comentarios útiles sobre su desempeño tienden a tener una mejor comprensión de su papel en la organización, y esto puede impulsar su compromiso con la empresa y la satisfacción en el trabajo.

4. Fomento del auto-desarrollo: La retroalimentación constructiva que se proporciona a los colaboradores les ayuda a tomar medidas para mejorar su desempeño y desarrollar nuevas habilidades. Esto a su vez, impacta positivamente en el crecimiento personal y profesional.

5. Mejora la satisfacción del cliente: Cuando los colaboradores son evaluados y mejoran su desempeño, esto puede llevar a una mayor satisfacción del cliente, esto a su vez, podría tener un impacto directo en las ventas, la retención del cliente y la percepción positiva de la marca.

En resumen, la evaluación del desempeño de los colaboradores es importante porque ayuda a mejorar el rendimiento, identificar talentos, impulsar el compromiso, fomentar el autodesarrollo y mejorar la satisfacción del cliente.

1.5 *Mystery Shopping*

La técnica de evaluación *mystery shopping*, también conocida como compra simulada, compra fantasma, pseudocompra o compra misteriosa, se ha utilizado por diversas empresas a nivel mundial para medir y mejorar la calidad de servicio percibida por el cliente (Martínez, 2008). Es una técnica utilizada para medir los conocimientos, habilidades y actitudes del equipo de ventas o atención al cliente tanto en México como en Estados Unidos.

Tras el análisis de la revisión histórica del *mystery shopping* en México, Reyes (1996) indica que esta técnica fue adoptada en México por primera vez en 1954 por la Dra. Elisa Margaona quien elaboró el primer cuestionario evaluativo para la empresa Impulsora de ventas, empresas como París Londres (1954), Salinas y Rocha (1954), Sears (1955), Palacio de Hierro (1955), Liverpool (1956) y Sanborn's (1957) fueron las primeras en usarla como una estrategia de medición de sus vendedores para mejorar la calidad de sus servicio. En la actualidad empresas como Martí, McDonald's, Nutrisa, Vips, General Motors y Ford, entre otras, continúan utilizándola, por lo que el sector se ha abierto ya no sólo a los vendedores, sino también a aquellos que dan un servicio de atención al cliente, es decir, al personal que tiene contacto directo con los usuarios finales de los productos o servicios.

La finalidad de las empresas por implementar esta técnica de acuerdo con Montero (1999) puede distinguirse entre:

- a) Aquellas empresas interesadas en medir la calidad de su servicio, logrando de este modo, cumplir con un programa de mejora continua.
- b) Aquellas empresas que desean promover un producto o servicio, por lo que primero es necesario hacer un estudio de mercado. (citado por Martínez, 2008, p. 73).

Esta técnica es empleada por empresas líderes en su sector, aquellas que dieron paso a la estandarización de su servicio y que funcionan a través de franquicias con el objetivo de garantizar que en cualquiera de sus locales o puntos de contacto sus clientes o usuarios sean tratados con la misma calidad en el servicio.

Balina (1999) define al *mystery shopping* como una técnica mixta de obtención de información directa y primaria, adoptando matices cuantitativos y cualitativos, su principio fundamental es la observación objetiva de los comportamientos del vendedor y la descripción del lugar, además de la recolección de la información a través de un instrumento como escalas actitudinales, de comportamiento, diario de campo, entre otros, para analizarla desde una perspectiva descriptiva y evaluadora del trabajo de los vendedores. (citada por Martínez, 2008, p. 71).

Consiste en que el observador o "cliente misterioso" se presenta en un establecimiento como cliente potencial, actuando según un plan establecido y recogiendo mentalmente, respuestas, actitudes y comentarios del vendedor. Al término del acto de compra, el "cliente misterioso" recupera con detalle el desarrollo de la visita a través de su instrumento de recolección de información para posteriormente presentar un informe final. En la actualidad, existen empresas que se dedican a ofrecer el servicio de *mystery shopping* y estos pueden llevar cámaras y micrófonos ocultos que facilitan la recolección a detalle de acontecimientos.

De acuerdo con Martínez (2008) aplicar y analizar la técnica del *mystery shopping* tiene ventajas y desventajas, como:

a) Ventajas:

- Es flexible, se adapta a lo que se quiere medir creando sus propias reglas y aspectos a evaluar.
- Informes más profundos, detallados y reales.
- Es una excelente técnica para detectar necesidades de formación.
- Es una excelente técnica para estudios de mercado.
- Se puede repetir periódicamente, permite medir la efectividad de acciones implementadas con anterioridad.

b) Desventajas:

- Aplicar esta herramienta tiende a tener costos elevados.
- Difícilmente se pueden considerar a todos los colaboradores, por lo que se toma sólo una muestra representativa.
- Si la herramienta no está correctamente diseñada, tiende a basarse en juicios subjetivos.
- Los colaboradores se pueden sentir coaccionados o presionados por los *shoppers*.
- Una vez que los colaboradores detectan quien es el *shopper* su comportamiento puede ser modificado.

En conclusión, el *mystery shopper* es una técnica mixta que a través de la observación y la utilización de una encuesta se logra conocer con mayor profundidad la realidad del servicio de atención que ofrecen los colaboradores, es una técnica que por su naturaleza permite adaptarse a cualquier empresa que esté interesada en mejorar la calidad de su servicio.

2. Capacitación y Aprendizaje

2.1 Aprendizaje

Todos los seres humanos tenemos la capacidad de aprender, es un proceso continuo que ocurre a lo largo de nuestra vida (Delors,1996). Desde que nacemos hasta que morimos vivimos distintos momentos que nos permiten aprender algo nuevo.

Es por lo anterior que algunos autores como Heredia y Sánchez (2013) definen el aprendizaje como ...” *un cambio relativamente permanente en la conducta y/o en las representaciones mentales que se obtienen gracias a la experiencia*”. (p. 21).

Es decir, a través de la vida misma, nuestra interacción social y con el mundo vamos generando cambios en nuestros comportamientos y formas de pensar (Payer, 2005).

Hablar de aprendizaje ya no está limitado a espacios formales de educación, sino a una variedad de contextos formales, no formales o informales de educación (Martín, s.f.) en donde las interacciones personales permiten a las personas descubrir nuevos conocimientos. De acuerdo con Duque (2006) los contextos de aprendizaje se diferencian uno del otro por:

El aprendizaje formal se refiere al que se obtiene dentro de un proceso institucionalizado, sistematizado y estandarizado. Básicamente sería desde los primeros años de educación hasta los estudios universitarios, necesariamente requieren ser evaluados para la obtención de una certificación con validez oficial.

El aprendizaje no formal es aquel que se genera en espacios de educación no formal de manera estructurada pero que en muchos casos no implican una certificación oficial, por ejemplo; talleres de costura, cursos de baile, clases de pintura, asesorías o tutorías etc. En estos espacios se logran aprender más oficios y artes.

El aprendizaje informal es aquel que se adquiere en las actividades cotidianas relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio. No es un aprendizaje estructurado, no se evalúa y evidentemente no se obtiene una certificación por ellos.

A partir de esto, puede decirse, que la educación es un proceso que dura toda la vida (Delors, 1996) mediante el cual las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas, conductas y valores, como resultado del estudio, mediante las experiencias cotidianas, el razonamiento y la observación de su relación con el medio ambiente.

Delors (1996) utiliza el término educación a lo largo de la vida a partir de cuatro pilares; el primero, aprender a conocer, donde habla de compaginar una cultura general amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias. El segundo, aprender a hacer, en el sentido de no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio sino también a adquirir unas competencias que permitan hacer frente a situaciones imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo. El

tercero es aprender a convivir, a comprender mejor al otro, al mundo, al entendimiento mutuo de diálogo pacífico y de armonía. Por último, aprender a ser, que integra los tres anteriores y desvela los tesoros enterrados en cada persona, como por ejemplo la memoria, el raciocinio, la imaginación, las aptitudes físicas, el sentido de la estética, la facilidad para comunicar con los demás y el carisma natural del dirigente.

Al momento, tras la revisión de literatura se define al aprendizaje como un proceso continuo y dinámico de obtención de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores que conforman la educación de individuos. El aprendizaje dependerá del contexto, las interacciones sociales y las experiencias vividas en cada persona, y responderá a las necesidades de supervivencia social.

2.1.1 Teorías del aprendizaje

El conocimiento es un estado alcanzable a través del razonamiento, de las experiencias y de las interacciones sociales como lo hemos descrito en el apartado anterior. Las teorías de aprendizaje que revisaremos a continuación intentan evidenciar cómo es que una persona aprende.

a) Conductismo

Vega, Flores, y Hurtado (2019) refieren al conductismo como una corriente de la psicología que se centra en el comportamiento humano y animal, se concentra en las conductas observables y medibles en el que la conducta está determinada por refuerzos y castigos.

Se considera como fundadores de esta teoría a Watson y Skinner, quienes consideraban que la conducta que se estudiaba debía de ser observable y operacionalizable. Los fines del conductismo son la investigación y el análisis de las relaciones que rigen los sucesos ambientales y las conductas de los organismos con base en estímulos y respuesta. Vega et al. (2019, p. 2)

El aprendizaje se da tras el estímulo consecutivo y la respuesta del individuo al mismo, es un aprendizaje programado y no se puede evaluar si en el fondo se ha analizado la información o si solo los sujetos lo llevan a cabo por la programación realizada a través de estímulos y respuestas.

El conductismo se basa en el procesamiento mental de la información: su adquisición, organización, codificación, repaso, almacenamiento, y recuperación de la memoria y el olvido Schunk (1997).

b) Cognitivismo

Payer (2005) refiere que, en las teorías cognitivas, el conocimiento es visto como construcciones mentales simbólicas en la mente del aprendiz, y el proceso de aprendizaje es el medio por el cual estas representaciones simbólicas son consignadas en la memoria.

Vega et al. (2019) señalan que los aportes de esta teoría se enmarcan en considerar al ser humano como ente pensante quien transforma el pensamiento como resultado de su ambiente interno y externo. De acuerdo con esta teoría la concepción de la enseñanza puede reducirse en los siguientes puntos: aprender y solucionar problemas, aprendizajes significativos con sentido, desarrollar habilidades intelectuales y estratégicas, proceso sociocultural, conocimiento previo y metas de aprendizaje.

c) Constructivismo

Esta teoría del aprendizaje tiene sus raíces teóricas en Piaget, Ausubel y Vigotsky. Quienes asumen que los aprendices intentan crear un significado propio, es decir persiguen su propio aprendizaje. Sostiene que el aprendizaje es un proceso de construcción social. En el que los aprendices tratan de desarrollar comprensión a través de tareas que van generando significados.

Vega et al. (2019) confirma que esta teoría se basa en que el alumno construye su propio aprendizaje, adquiere la responsabilidad de su conocimiento, por lo que construye su conocimiento por sí mismo, relacionando la información nueva con conocimientos previos que se derivan de interacciones sociales y culturales. Requiere apoyo o guía siendo el profesor, instructor o los padres orientadores.

d) Conectivismo

La inclusión de la tecnología en actividades de aprendizaje, derivan de la teoría del conectivismo (Siemens, 2004). En donde se cree que el aprendizaje puede obtenerse fuera del ser, está enfocado a conectar conjuntos de información

especializada, y las conexiones que permiten aprender. La habilidad de realizar distinciones entre la información importante y no importante resulta vital.

En este, el acto de seleccionar qué aprender y el significado de la información que se recibe, es visto a través del lente de una realidad cambiante.

2.1.2 Aprendizaje Organizacional

Con base en lo anterior, el aprendizaje es visto más allá de espacios de educación formal y como un mecanismo del ser humano para aprender a convivir y desarrollarse en el entorno que lo rodea, es importante analizar una definición más que en el siglo XXI ha tenido gran repunte, me refiero al concepto de aprendizaje organizacional.

Garzón y Fisher (2008) definen el aprendizaje organizacional como la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento, adoptando una nueva cultura organizacional que facilite y permita las condiciones para mejorar y perdurar. Es decir, las organizaciones tienden a tener interés en que sus colaboradores aprendan para que a su vez esta crezca y perdure en el mercado.

Además, Gil y Carrillo (2013) lo definen como un proceso dinámico de obtención de conocimiento sobre las relaciones causa y efecto de una situación ocurrida en la organización permitiéndole a la organización mejorar su actuación y resultados.

En las anteriores definiciones se comprende que el sujeto que aprende es la empresa u organización como un todo, el conocimiento se genera a partir de las experiencias vividas y se busca conocer áreas de mejora para alargar el tiempo de vida de la organización, es decir en búsqueda de la mejora.

Se refiere entonces al aprendizaje organizacional como un proceso de desarrollo de nuevos conocimientos, derivados de las experiencias comunes de las personas dentro y fuera de la organización y tiene el potencial de influir en los comportamientos y mejoras de las capacidades de ésta (Shahin y Zeinali, 2010: p. 189). Es decir, centra su atención en el talento humano que la conforma y no en la tecnología, bienes o inmuebles de la misma. Es aquí donde comienza a tener importancia para las organizaciones el llevar a cabo procesos de capacitación de

su personal ya que ellos son el punto de partida para el crecimiento y longevidad de ésta.

Por lo anterior, la mejora en los procesos de capacitación de las empresas tiende a orientarse tras la revisión histórica de lo que ya se probó, es decir, cómo aprendieron sus colaboradores, para retomar las mejores prácticas y preparar nuevas propuestas de mejora.

Retomando a Kirkpatrick, D. y J, Kirkpatrick. (2007) para que en una organización se haga realidad que la formación llegue a producir un cambio perdurable en la organización, requiere de voltear a ver al aprendizaje como ese conjunto de conocimientos compartidos, aceptados y adoptados por todos los integrantes de la organización.

Por ello, cada vez son más las empresas que adoptan procesos de *onboarding* y capacitaciones de desarrollo de habilidades y actitudes a sus colaboradores de nuevo ingreso, así como, planes de formación continua para sus colaboradores. Es decir, se vuelve necesario que el personal de nuevo ingreso adopte con facilidad la cultura organizacional y aprenda de sus compañeros, pero también se hace necesario que los colaboradores activos continúen aprendiendo y desarrollándose junto con la empresa para buscar la mejora de sus productos, procesos y servicios y así ser más competitivos.

Para lograr una capacitación más efectiva y con ello mantener la competitividad en el mercado, en el campo laboral autores como Zeus y Skiffington (2004) han hablado del *coaching* y *mentoring* como apoyo para facilitar el aprendizaje.

Según Colomo y Casado (2006) el *coaching* debe ser visto como una conversación, un diálogo entre un tutor o experto al que llamaremos *coach* y un aprendiz, en un contexto productivo y orientado a resultados, como lo son las áreas de ventas, implementar esta figura en su personal facilita la retroalimentación al momento de la ejecución minimizando el margen de error, la curva de aprendizaje y logrando los objetivos iniciales en un menor tiempo.

A diferencia del *coaching* el *mentoring* implica una relación entre un colega *junior* (no experto) al que llamaremos el mentor y un colega *senior* (el experto) que contribuye con su experiencia al desarrollo del colega

compartiendo sus conocimientos y experiencias sobre las actividades a realizar (Johnson, Geroy y Griego, 1999).

En el aprendizaje organizacional es necesario considerar: los conocimientos y experiencias previas de los colaboradores que se integran a la organización, la historia, misión, visión y filosofía de la empresa, así como los objetivos esperados conforme al perfil del puesto, y por último las interacciones sociales entre el nuevo colaborador y los empleados activos que con base en sus experiencias pueden enriquecer y facilitar el proceso de aprendizaje.

Todo aquel que ha participado en un programa de capacitación inicial puede confirmar que el proceso de interacción social entre los colaboradores y el instructor o facilitador son la primera cara de los participantes con relación a la empresa y su futuro en ella.

La apuesta en las organizaciones ahora es incluir en sus programas de entrenamiento inicial a un *coach* que durante los primeros días de ingreso el colaborador adopte los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Para los colaboradores que ya cuenten con un tiempo determinado en la empresa, es indispensable implementar metodologías de evaluación de desempeño como lo vimos en el capítulo anterior y sumar nuevos programas de capacitación continua que sigan desarrollando el talento humano de la organización, incremente la competitividad y la permanencia de los colaboradores dentro de la misma organización al desarrollarlos en nuevos conocimientos, habilidades y actitudes por lo que considerar la figura del *mentoring* es un plus que permitirá a las empresas dar crecimiento de puesto a sus colaboradores y mejorar la cultura organizacional.

2.2 Capacitación

Una vez definido el aprendizaje como un proceso continuo y dinámico de obtención de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y valores que conforman al individuo, es importante contextualizar las formas en las que este proceso se puede dar a través de espacios de educación no formal e informal como lo es el campo laboral, de ahí que es necesario partir de la diferenciación entre las

definiciones de enseñanza y capacitación, para posteriormente centrarnos en la capacitación a equipos de ventas.

Partiendo de que la enseñanza se enfoca en transmitir conocimientos teóricos y conceptos a través de la instrucción y la educación formal, tiene por objetivo principal transmitir información y desarrollar la comprensión de un tema específico y la capacitación está centrada en el desarrollo de habilidades prácticas y la adquisición de competencias y su objetivo es preparar a las personas para llevar a cabo tareas específicas de manera efectiva.

Para esta investigación, es indispensable centrarnos en la definición de capacitación y sus modalidades aplicadas en equipos de ventas.

Continuaremos el apartado con una definición básica, aportada por la Real Academia Española (2023) la cual señala que la palabra Capacitación significa "hacer a alguien apto, habilitarlo para algo".

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023) define la capacitación como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Siliceo (2004) señala que la capacitación consiste en una actividad planificada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Grados (2009) la define como la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que la capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de los recursos humanos. Provee a los empleados las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo (Dessler, 2004) con el propósito de mejorar su rendimiento presente o futuro (Dolan, 2003).

Noe y Kodwani (2018) definen a la capacitación corporativa como un *“esfuerzo planeado para facilitar el aprendizaje de competencias relacionadas con el trabajo, conocimientos, habilidades y comportamientos por parte de los empleados”*. (p. 20)

Por otro lado, Louart (1996) considera que en toda organización el personal debe ser capacitado de acuerdo con sus necesidades, y que para tal fin se debe tener claro cuáles son los objetivos organizacionales; porque estos permiten responder a los contenidos que han de tener los programas de capacitación.

Por lo que la capacitación como proceso parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha (Peláez y Raúl, 2000).

De acuerdo con Delgado (2019) la capacitación está considerada como un proceso educativo permanente que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual, los colaboradores de una empresa u organización adquirirán los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para realizar sus actividades de manera adecuada y así acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

De acuerdo con Guiñazú (2004) la capacitación desarrolla la capacidad de aprender de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándose a la acción para enfrentar y resolver problemas del trabajo.

De lo anterior, se entiende que la capacitación es un proceso organizado, sistematizado y dinámico, por el cual la empresa facilita a sus colaboradores conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo de manera adecuada; de tal forma que estos procesos de formación reditúen también a la empresa de manera económica, al momento en el que el colaborador cumple de manera eficaz y eficiente con los objetivos organizacionales.

2.2.1 Capacitación por competencia

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas, respondiendo así, a los desafíos que

plantea la globalización y los cambios tecnológicos. (Martínez y Martínez, 2009, p. 5.)

El término de capacitación en este sentido viene acompañado del concepto de competencia el cual, de acuerdo con Martínez y Martínez (2009) se comprende como la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo, también es la cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable. Por lo que, una persona puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro. El desempeño debe ser entendido como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización. (p. 6).

Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares históricos y tecnológicos vigentes. (Gil, 2007). Es también la capacidad de construir esquemas referenciales de acción o modelos de actuación que faciliten las acciones de diagnóstico o de resolución de problemas productivos no previstos o no prescriptos.

El término competencias se suele usar para referirse indistintamente a los comportamientos y a los factores que determinan la medición de estos a través de la observación en condiciones reales o simuladas de trabajo.

El informe SCANS 2000 para América Latina 2000 identifica cinco áreas clave de competencias laborales y tres de habilidades personales. Estas son consideradas como un punto de partida para el análisis y la definición de las competencias que podrían evaluar de manera particular cada organización, dichas áreas son las siguientes:

- a) Gestión de los recursos: se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos.
- b) Relación interpersonal: se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo.

- c) Uso de la información: se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones.
- d) Comprensión de sistemas: se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos.
- e) Uso de tecnología: se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías.

Son numerosas las tipologías y clasificaciones de competencias laborales genéricas que han elaborado diferentes autores (Rodríguez, 2006), tratando de incluir aquéllas que en mayor medida responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral. El modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) recoge seis grupos de competencias genéricas que Gil (2007) propone en el siguiente cuadro:

<i>Grupos</i>	<i>Competencias genéricas</i>
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado. • Atención al orden, calidad y perfección. • Espíritu de iniciativa. • Búsqueda de la información.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal. • Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión e influencia. • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual. • Capacidades técnica, profesionales y directivas.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Cuadro 1. Clasificación de las competencias laborales genéricas (Spencer y Spencer, 1993, citado por Gil, 2007, p. 86).

2.2.2 Modalidades de capacitación

Capacitación Presencial.

Estas son las capacitaciones tradicionales, donde los participantes y el capacitador acuden y se encuentran en un aula o auditorio especialmente acondicionado para desarrollar las sesiones.

Este esquema tradicional, sin embargo, puede ser flexible desde el punto de vista de la adaptación a la realidad de cada participante o de la organización, con contenidos, ejercicios prácticos y tratamientos de experiencias sobre la base de situaciones reales.

En la capacitación presencial se puede dar una retroalimentación más dinámica, pues los participantes pueden tratar en simultáneo un tema específico y recibir rápidamente los aportes de los otros participantes incluyendo al instructor.

Las capacitaciones presenciales pueden ser impartidas en las instalaciones de la empresa que brinda el servicio de capacitación o en un lugar neutral (una sala de conferencias alquilada para dicho fin).

Capacitación en línea (online).

La capacitación en línea comprende cualquier actividad educativa que utilice medios electrónicos para realizar todo o parte del proceso, incluyendo el amplio grupo de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en la Web, aprendizaje en la computadora, aulas virtuales y colaboración digital. Así mismo incluye entrega de contenidos vía internet, intranet/extranet, audio y vídeo grabaciones, transmisiones satelitales, TV interactiva, CD- ROM y más (Maldonado, 2001).

Consiste en la educación y capacitación a través de Internet incorporándose como un sistema tecnológico de comunicación masiva y bidireccional, que sustituye la interacción personal en una sala de capacitación como medio de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos, computacionales, herramientas tecnológicas y en algunos casos apoyo de un tutor (Solari y Monge, 2004). Se les llama también capacitación *online* por oposición a las presenciales, es decir, a las que requieren la presencia del alumno en el salón y se caracterizan por emplear íntegramente recursos de las tecnologías de la información, en especial internet (Velásquez-Durán, Díaz-Camacho y Esquivel, 2013).

La capacitación en línea se subdivide en dos dependiendo de su sistema de comunicación: síncronos y asíncronos; los primeros ofrecen comunicación en tiempo real, como el chat y la videoconferencia, los segundos ofrecen como

ventaja que las aportaciones o intercambios entre participantes queden registradas para su posterior consulta (Madrigal, 2004).

En el aprendizaje sincrónico hay una interacción en tiempo real entre el maestro y los participantes, haciendo que ahí mismo se resuelva cualquier problema o duda, además de que en esta modalidad los participantes pueden ver e interactuar con otros participantes. En un escenario de entrenamiento corporativo, este tipo de aprendizaje ocurre cuando hay un aprendizaje presencial, a través de videoconferencias, aulas virtuales, webinars, entre otras herramientas que permiten a los colaboradores interactuar.

Los beneficios del aprendizaje sincrónico son:

- Interacción entre participantes.
- Intercambio de conocimiento y experiencia entre los participantes.
- Comentarios en tiempo real para el instructor.
- El entrenamiento sucede en un horario acordado.

La comunicación asincrónica, es más autodirigida ya que el alumno decide a qué hora estudiar, puede suceder en vivo o estando desconectados a través de videos, material o recursos educativos previamente proporcionados por la profesora o profesor, es decir, que cada participante ingresa al salón virtual de acuerdo con su disponibilidad de tiempo, sin horarios rígidos. Se trata de una formación personalizada, en la cual cada uno avanza a su propio ritmo. Esto es ventajoso cuando se ha definido una necesidad de capacitación individual.

Un ejemplo de este método en el entrenamiento corporativo es crear contenido online con videos previamente grabados.

Los beneficios del aprendizaje asincrónico son:

- Los participantes pueden aprender a su propio ritmo y horario.
- Menos trabajo para los entrenadores y los gerentes de Recursos Humanos.
- Las tareas automatizadas reducen el trabajo repetitivo como por ejemplo dictar clases online y aplicar exámenes.

- Los empleados y los clientes pasan menos tiempo en un aula.

Entenderemos a la capacitación en línea como un proceso de aprendizaje autogestivo y continuo a través de Internet que debe orientarse a que un colaborador, adquiera a su propio ritmo conocimientos que le permitan desarrollar su trabajo de manera eficiente, apoyando a la organización en el logro de sus objetivos, al mismo tiempo, provocando que pueda potencializar su rendimiento dentro de su puesto trabajo.

Capacitación *Blended Learning*:

Consiste en la creación de entornos que combinan el aprendizaje presencial con el aprendizaje online, esta modalidad también es definida como híbrida y ha demostrado tener beneficios importantes, entre los que destacan la reducción de costos, optimización de tiempo y recursos, incremento en la accesibilidad y flexibilidad, lo que se ve reflejado en una mejora en los resultados del negocio (Graham y Dziuban, 2008).

Ha sido definido por diversos autores como una integración entre la experiencia de aprendizaje presencial y la virtual, generando entornos complementarios que brindan mayor flexibilidad, interacción y colaboración de forma sincrónica y asincrónica (Graham, Henrie, y Gibbons, 2014; Gallegos et al, 2017; Osorio y Duart, 2011; Hewett, Becker, y Bish, 2019).

Palacios (2021) considera que la modalidad de capacitación *Blended Learning* conlleva ciertas ventajas para las empresas, en las que destaca:

- Acceso: los ambientes de aprendizaje híbridos permiten que el usuario utilice los medios digitales para acceder a las plataformas de educación, sistemas de conferencia, redes sociales, email, lo cual, potenciado con el *mobile learning* permite incrementar la facilidad de acceso desde prácticamente cualquier lugar, inclusive en aquellos sitios donde no se tenga conexión a internet como el uso de plataformas offline precargadas, o con contenido descargable (Graham y Dziuban, 2008).
- Flexibilidad: el *Blended learning*, a través de las metodologías adecuadas, genera una experiencia de aprendizaje completa, permitiendo al aprendiz

realizar interacciones de forma síncrona o asíncrona, mediante el uso de sistemas como son el MOOC, foros (Osorio y Duarte, 2011) y otros.

- Costo efectividad: de acuerdo con Graham y Dziuban (2018) el aprovechamiento de los recursos económicos empresariales ha sido uno de los principales objetivos que persiguen las empresas en la adaptación del modelo *B-learning*, ya que puede incrementar la calidad mientras se reducen costos. Uno de los principales problemas que afrontan las organizaciones grandes es la distribución geográfica de los empleados en los territorios, lo que hace compleja la implementación de programas de capacitación constantes y presenciales, derivado de los gastos de viaje que esto implica; las modalidades híbridas permiten una cobertura integral de todos los empleados, utilizando los recursos asignados, disminuyendo plantilla y ayudando a reducir costos (Taplin, Kerr, y Alistair, 2013)

En resumen, el modelo de capacitación *Blended Learning* permite conjugar las ventajas de la capacitación presencial con las de la capacitación en línea. Facilita la adaptación de los participantes al uso de las tecnologías y los prepara para ambientes de capacitación autogestivos de una manera más amigable, sintiéndose apoyados en la parte presencial por el instructor y manteniendo el aprendizaje colaborativo tanto en el aula física como en el ambiente virtual.

Optar por la implementación de este modelo de capacitación en las empresas requiere de un análisis sobre las implicaciones del proyecto a nivel costo-beneficio y conlleva un diseño instruccional basado en el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas a utilizar, y no solamente como un medio para transmitir conocimiento, o como un reemplazo de la forma presencial (Rossett y Marshall, 2010).

2.2.3 Proceso de capacitación

De acuerdo con Chiavetano (2011) el proceso de capacitación se resume en cuatro etapas: a) Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). b) Programa de capacitación para atender las necesidades. c) Implantación y ejecución del programa de capacitación. d) Evaluación de los resultados. (p. 325).

Detección de Necesidades de capacitación

El paso inicial será la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación que se define como el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación, permite identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser (Aguilar, 2010).

De acuerdo con Chiavenato (2007) diagnosticar las necesidades de capacitación de forma correcta permitirá planear, implementar y evaluar el proceso de capacitación de manera continua en las organizaciones.

Consiste en desarrollar una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos, que el personal requiere satisfacer para desempeñarse en su puesto (Matias, 2019) Por lo que será necesario partir de conocer: ¿Quiénes y en qué necesitan capacitación?, ¿Con qué nivel de profundidad? y ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?.

Esto implica que realizar un diagnóstico de necesidades deberá ser una tarea periódica que adopten las organizaciones, ya que de acuerdo con Chiavenato(2011) *...”la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender las nuevas exigencias”*. (p. 326).

Por lo que autores como Pinto (1992) consideran este proceso como una investigación que cuenta con tres posibles enfoques para realizarla: a) Enfoque con base en el puesto, b) enfoque con base al desempeño y, c) enfoque con base en problemas.

- a) **Enfoque con base en el puesto:** se refiere a la investigación orientada hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las áreas de oportunidad.

- b) **Enfoque con base en el desempeño:** busca evaluar el desempeño real del trabajador contra el desempeño esperado, detectando las áreas de oportunidad que no están permitiendo alcanzar los objetivos.
- c) **Enfoque con base en los problemas:** el procedimiento de este enfoque requiere ser más selectivo al identificar el problema real, a partir de las causas y efectos que conllevan. De tal forma que en este caso se piensa que no solo el empleado es la causa del problema.

En cambio, Chiavenato (2011, p.326) para llevar a cabo la detección de las necesidades de capacitación se considera tres niveles de análisis:

- a) **Análisis organizacional:** estudia toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos.
- b) **Análisis de los recursos humanos:** se trata de un análisis de la fuerza de trabajo sobre las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización que cuenten.
- c) **Análisis de operaciones y tareas:** consiste en analizar las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos).

Programa de capacitación para atender las necesidades:

Una vez concluido el diagnóstico de necesidades se prepara un programa el cual debe sistematizarse y sustentarse en los aspectos identificados durante la detección. De acuerdo con Chiavenato (2011) el programa de capacitación requiere un plan que incluya los puntos siguientes:

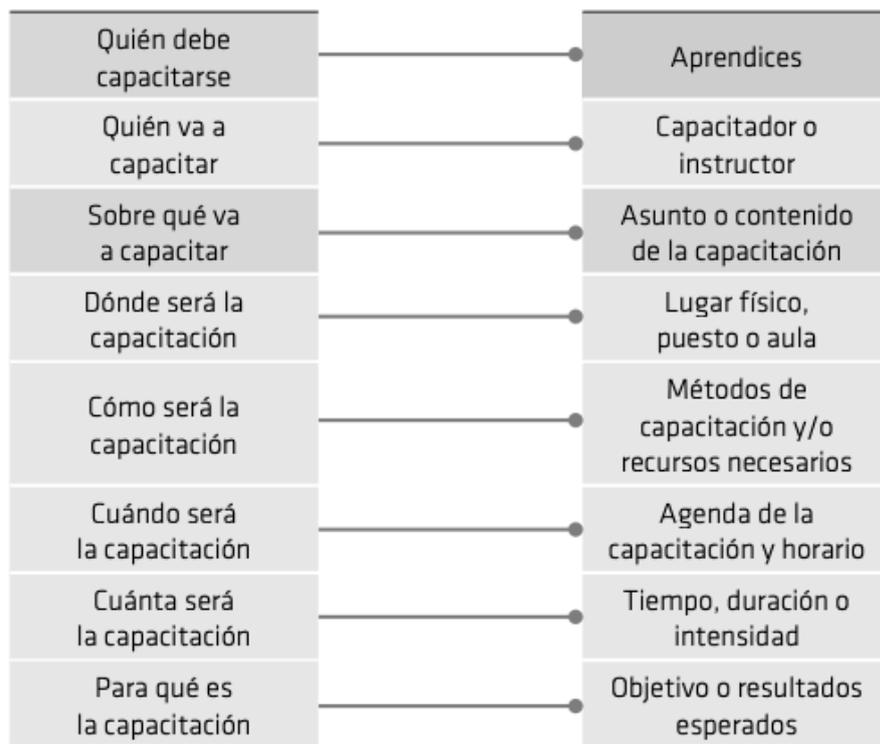


Imagen 1. Puntos principales de un programa de capacitación
(Hinrichs, citado por Chiavenato, 2011, p. 331)

Implementación del programa de capacitación

Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es llevarlo a la práctica. Para la ejecución existen dos figuras principales que lo llevan a cabo el instructor y el participante.

Los participantes son los que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o labor. Los instructores son los expertos sobre el tema a capacitar y deben contar con la experiencia necesaria para transmitir sus conocimientos a los participantes.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos; el primero busca constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados y el segundo, verificará

si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

Nivel organizacional, proporciona resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.
- c) Mejora del clima organizacional.
- d) Mejora en la relación entre empresa y empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, etcétera.

Nivel de los recursos humanos, proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades personales.
- e) Aumento del conocimiento personal.
- f) Cambio de actitudes y conductas, etcétera

Nivel de las tareas y operaciones, debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etcétera.

2.2.4 Capacitación de fuerza de ventas

Con la finalidad de definir las competencias que se buscan desarrollar en el proceso de capacitación de un vendedor, es necesario comenzar con una definición básica del puesto, según la Real Academia Española (2021) vendedor es

el que vende; y vender es traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que se posee.

De acuerdo con Navarro (2012) el vendedor se define como un experto en la gestión comercial de su empresa, es quien realiza la acción de vender, es decir, acerca al cliente los productos o servicios que la empresa ofrece para que sean comprados a cambio del pago de un precio.

Algunos autores como Bigné (2003), Rodríguez (2007) y Cantizano (2010) coinciden en que una de las principales competencias que se debe desarrollar en los vendedores se debe enfocar en la capacidad para relacionarse y comunicarse de forma adecuada, sirviéndose tanto de habilidades para la comunicación verbal como de signos no verbales, ya que el 80% de la naturaleza de la comunicación interpersonal es de naturaleza no verbal (Rodríguez, 2007).

Por otra parte, Ziglar Zig (2012) y Rodríguez (2007) consideran que el vendedor debe desarrollar la habilidad de obtener conocimiento, debe saber todo sobre la empresa para la que labora, del producto o servicio que ofrece, de la competencia y de los clientes, lo que le permitirá volverse fiable y creíble si se basa en los principios de honestidad, integridad y confianza (Ziglar, 2012).

Molina (2002) considera que un vendedor debe caracterizarse por ser empático, ser tenaz en la consecución de sus objetivos, ser entusiasta, gozar de facilidad de palabra, ser persuasivo, ser establemente emocional y saber escuchar.

Tras la revisión de literatura y siguiendo los fines de esta investigación se considera abordar tres principales habilidades del vendedor:

- a) Conocimiento del producto: se refiere al dominio del vendedor sobre el producto o servicio que ofrece, así como a los procesos que requiere seguir para realizar la venta de estos, ésta tiene que ver también con la capacidad de aprender, es decir la obtención de nuevo conocimiento.
- b) Habilidad y actitud para la venta: se refiere a la habilidad de comunicación del vendedor, si éste logra escuchar activamente a sus prospectos, si se comunica asertivamente oral y corporalmente, también implica la muestra de empatía y proactividad de éste.

- c) Proceso general de venta: aborda el dominio del vendedor y conocimiento sobre los pasos para generar una venta exitosa; prospección, sondeo, manejo de objeciones, presentación del producto, cierre de venta y concretar.

Se debe capacitar a la fuerza de ventas, dado que los vendedores operan en un ambiente altamente competitivo y dinámico. En este sentido, los vendedores deben enfrentarse a numerosa información (de la compañía, del producto, del sector, del mercado, de las necesidades del cliente, entre otros) para que sean efectivos en las visitas que realicen a sus clientes. Por esto, un elemento clave para mejorar el éxito de los vendedores, los gerentes de ventas, y en general a la fuerza de ventas de una organización es la capacitación, de este modo, entendiendo la capacitación como un componente esencial en el éxito de sus vendedores, se propone la capacitación por competencias.

Adicionalmente, es muy importante establecer los objetivos que se esperan al implementar una capacitación en el área de ventas, por ejemplo:

Incremento en la productividad o efectividad: un objetivo de la capacitación es aportar a los vendedores las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa, en un periodo relativamente corto; la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros más experimentados de la fuerza de ventas. Con ellos se acorta bastante el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad.

Motivación: Uno de los objetivos de la capacitación en ventas es preparar a los vendedores para que realicen tareas de forma tal que su productividad se incremente. Si saben qué se espera de ellos, será menos probable que experimenten las frustraciones y por ello se debe trabajar temas como tolerancia a la frustración, persuasión, inteligencia emocional y motivación.

Reducir la rotación: Si la capacitación de ventas puede conducir a un mejor estado de ánimo entonces éste debe de resultar en una menor rotación del personal.

Mejorar las relaciones y comunicación con los clientes: Otro beneficio de la capacitación en ventas que acompaña los beneficios de menor rotación del personal es la continuidad en las relaciones con los clientes, al tiempo que

conserva el mismo representante de ventas para que visite a los clientes periódicamente promoviendo la lealtad de estos.

Mejorar las habilidades en ventas: Capacitar en las habilidades básicas de ventas, como por ejemplo la administración del tiempo, el uso del lenguaje corporal y el proceso general de venta en general.

Por lo anterior, es importante considerar que la capacitación de la fuerza de ventas responde completamente a las necesidades operativas, si se busca incrementar la efectividad, se pensará en programas de reforzamiento de promociones o técnicas de venta, versus si el objetivo es disminuir la rotación en la que se tratará de abordar habilidades blandas como inteligencia emocional, o quizá sí lo que se busca es trabajar con la fidelización de la marca entonces la capacitación responderá a temas como atención al cliente, calidad y calidez.

En el caso de SKY México la prioridad en la capacitación va muy de la mano con la necesidad de incrementar la efectividad de los vendedores, es decir, desarrollar las habilidades en ventas para cumplir con los objetivos comerciales, a su vez el interés secundario de la capacitación será obtener la autorización y el alta de Distribuidor, ya que entre más distribuidores se tengan dados de alta, existe mayor probabilidad de ventas y ganancias para la empresa.

Capítulo II. Marco Contextual

2. SKY México

En 1996, Televisa y *News Corporation* se unieron para crear la empresa conocida como SKY México. Ofreciendo a sus suscriptores un servicio de televisión de paga a través de la transmisión de señal satelital.

Para el año 1999 SKY México logró posicionarse como la empresa líder en el mercado de televisión satelital y comenzó a expandirse en Centroamérica, en países como Honduras, Guatemala, Panamá, República Dominicana y El Salvador.

El servicio de *streaming* llegó a SKY en el año 2014, ofreciendo a todos sus suscriptores la posibilidad de disfrutar del Mundial de Brasil a través de sus dispositivos móviles.

En el 2017 SKY inicia el proyecto *Blue Telecomm* con el que se integra el internet a su portafolio de servicios. Al siguiente año se habilitó la comercialización de *Combos* en la que un suscriptor podrá contratar televisión satelital más internet en una sola factura y a un mejor precio.

El servicio de telefonía celular llega a SKY en el año 2019 a través del proyecto *Blue Telecomm Cel*, con este lanzamiento la oferta comercial disponible para los nuevos suscriptores se amplía a un Triple Play en el que en una sola factura podrán pagar los servicios de televisión satelital, internet y telefonía celular.

El mismo año, tras la pandemia por el virus SARS-Cov-02 que causa la enfermedad de Covid-19, el consumo de estos servicios se vio afectado, conforme a un análisis de Soto (2021) en la revista digital El Economista, la industria en medios y entretenimiento se vio seriamente afectada, registrando una caída del 8%, en cuanto al consumo de internet y contenidos vía *streaming* se notó un incremento del 10.5% en México, a diferencia del año 2018.

Lo anterior conlleva a SKY en el año 2022 a replantear su oferta comercial de programación, para responder a las nuevas demandas de consumo, en la época en la que de acuerdo con Zamarrón (2022) “*las empresas de televisión de paga deberán dejar de ofrecer un gran número de canales, para comenzar a ofrecer contenidos que el nuevo consumidor quiere ver*”.

Cada transformación o innovación de la empresa requiere que el área de capacitación plantee nuevas estrategias que permitan mantener actualizados a todos sus colaboradores para mantener la continuidad del negocio y la calidad de sus servicios.

2.1 Misión, Visión y Valores de SKY México

SKY es una empresa comprometida con el medio ambiente, sus colaboradores y sus suscriptores. Con el objetivo de crear un ambiente de trabajo que mantenga el

orden, el prestigio de la marca y una sana convivencia entre sus colaboradores diseñó el Código de Ética SKY a través del cual da a conocer a sus colaboradores la Misión, la Visión y los Valores.

La Misión de la empresa es:

“Llevar a nuestros clientes en México y América Latina lo mejor del entretenimiento a través de la televisión por suscripción brindándoles un servicio de excelencia, utilizando tecnología de punta, respaldados con el mejor talento humano y maximizando el beneficio de nuestros accionistas”.
(Código de Ética SKY, 2022)

Por lo anterior, en cada nuevo colaborador, se busca desarrollar el sentido de pertenencia a la marca, así como habilidades para brindar un servicio de calidad a todos los suscriptores.

La Visión de SKY es:

“Crecer como el líder en el mercado de televisión por suscripción en México y América Latina con un enfoque hacia el cliente, haciendo de nuestra empresa un modelo de entretenimiento, servicio y tecnología”. (Código de Ética SKY, 2022).

SKY tras 25 años de ofrecer servicio de televisión satelital en México y Centroamérica ha buscado mantenerse a la vanguardia, compartir con sus colaboradores la evolución y el crecimiento que ha tenido como empresa a lo largo de la historia es indispensable para sensibilizarlos ante la necesidad de continuar siendo líderes en el mercado de entretenimiento.

Para continuar con este liderazgo en el mercado, a través de los Valores SKY (Código de Ética SKY, 2022) enmarca las habilidades y actitudes que espera de cada colaborador, como:

- **Maximización de Beneficios:** *“asegurar el aprovechamiento eficiente de los recursos a fin de obtener el máximo beneficio económico en toda actividad realizada”.*
- **El Mejor Entretenimiento:** *“contar con la mejor oferta de entretenimiento de acuerdo con las exigencias de nuestro mercado, asegurando la mejor programación para cada uno de los productos”.*
- **Innovación:** *“fomentar la generación constante de ideas y soluciones para responder a un entorno altamente cambiante, implementando estrategias, métodos y procesos novedosos que incrementan la calidad en el servicio y la eficiencia de las operaciones”.*
- **El Mejor Talento Humano:** *“búsqueda constante de un crecimiento integral individuo-organización con el que se aproveche al máximo el*

talento interno y se vea reflejado en una mejora continua de los procesos de negocio y sus resultados con una calidad humana”.

- **Servicio de Excelencia:** “desarrollar y mantener una relación estrecha y duradera con nuestros clientes otorgándoles un servicio de excelencia, congruente y amable, detectando y respondiendo oportunamente a sus necesidades de acuerdo con lo que estamos en condiciones de cumplir”.
- **Tecnología de Punta:** “asegurar la vanguardia en cuanto a tecnología para que nuestros productos satisfagan las exigencias de nuestros suscriptores. Logrando que la experiencia SKY sea siempre innovadora y de excelencia”.
- **Ética:** “trabajar consecuentemente con todos los valores, llevando a cabo prácticas profesionales apegadas a la honestidad, justicia y compañerismo. Respetando las políticas y normas institucionales para hacer frente común y sólido”.
- **Liderazgo en el Mercado:** “mantener consolidado el liderazgo en el mercado a través de estrategias exitosas y la mejor calidad de nuestros productos, contando así con el mayor número de suscriptores”.
- **Unión de Esfuerzos:** “ejercer las actividades individuales o grupales con plena consciencia de las implicaciones que para los otros conllevan (equipo de trabajo, clientes internos, clientes externos y proveedores), trabajando como unidad por un mismo fin. Compartiendo el éxito y el aprendizaje”.

Los Valores SKY guían las actividades y actitudes que todos los colaboradores deben tener dentro de la empresa para aprovechar al máximo el talento de cada uno, generar nuevas ideas o metodologías que permitan optimizar el trabajo diario y con ello cumplir los objetivos empresariales.

2.2 Estructura Organizacional

SKY opera en los 32 estados de la República Mexicana y en 7 países de Centroamérica. En el año 2022 modificó su estructura organizacional con el objetivo de responder oportuna y estratégicamente a las nuevas necesidades de consumo a través de seis áreas orquestadas por una Dirección General.



Esquema 1. Organigrama General. Elaboración propia.

Todos los procesos de capacitación se realizan en el área de Recursos Humanos, la cual tiene por objetivo atraer, formar y retener a los colaboradores de SKY (Intranet Corporativa SKY, 2022):

- a) **Atraer:** *“a través de diferentes fuentes de reclutamiento, buscar y seleccionar a los mejores candidatos”.*
- b) **Formar:** *“disponer de programas de capacitación y educación continua enfocados a fortalecer las habilidades e identidad de los colaboradores para integrarlos a la filosofía y cultura organizacional de SKY”.*
- c) **Retener:** *“contar con Planes de Carrera y Sucesión los cuales permitan a los colaboradores elegir diversos caminos para avanzar hacia una sólida trayectoria profesional dentro de SKY”.*

Para cumplir con los objetivos anteriores el área de Recursos Humanos se subdivide en:

- a) **Desarrollo Organizacional:** en la que se capacita a todo el personal administrativo de nuevo ingreso sobre la Inducción Corporativa y se generan los planes de carrera para el personal activo.
- b) **Capacitación Centros de Contacto:** en la que se capacita a todo el personal de Servicio de Atención a Clientes y Ventas telefónicas sobre temas de conocimiento del producto, procesos operativos y habilidades blandas.
- c) **Capacitación a la Red:** enfocada en la capacitación, actualización y atención de la Red de Máster, Distribuidores y Vendedores.

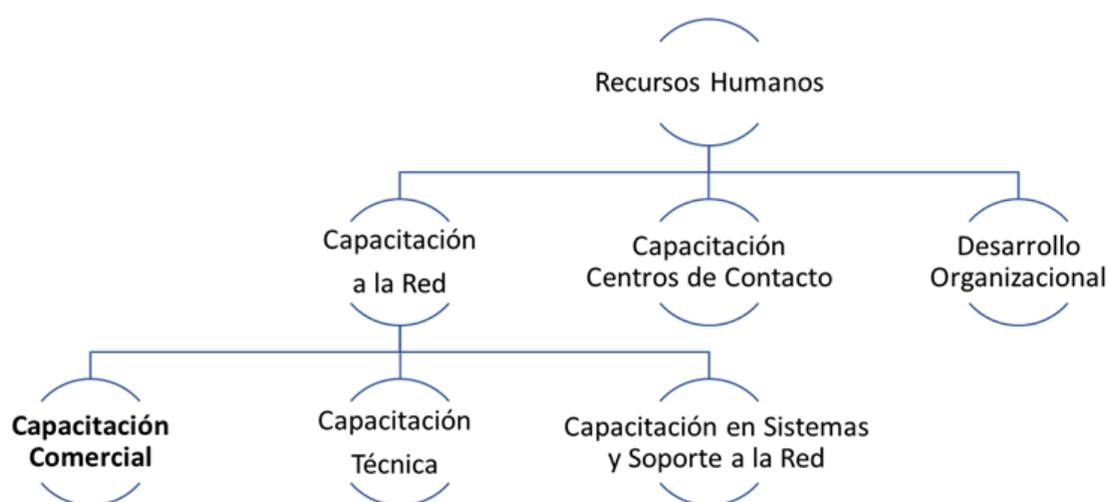
En SKY se entiende por Máster a una empresa autorizada por SKY para comercializar sus servicios a nivel nacional. Por otro lado, un Distribuidor es una empresa pequeña, de igual forma autorizada por SKY para comercializar sus servicios, supervisada y acompañada por un Máster.

Hasta septiembre de 2022, de acuerdo con los registros en el Sistema de Gestión y Capacitación (SGC, 2022) SKY tiene una plantilla de 7 Máster y 1,150 Distribuidores, mes con mes la cifra de distribuidores se modifica, debido a que estos son evaluados por SKY para asegurar que realicen ventas e instalaciones alineadas a los estándares de calidad en ventas y calidad en campo, adicional a la medición del cumplimiento de la cuota de ventas. En caso de incumplimiento los distribuidores son penalizados económicamente y se les da una suspensión temporal o incluso una baja definitiva de SKY. También la cifra cambia debido a las altas de nuevos distribuidores.

Mantener capacitados y actualizados a los distribuidores es de gran importancia tanto para SKY como para los Máster y los mismos distribuidores dado que el desconocimiento de los estándares y los servicios pueden conllevar a realizar alguna mala práctica que le conlleve a una afectación económica.

A través del área de Capacitación a la Red se proporciona a los Másters y Distribuidores todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo de manera correcta el proceso de comercialización e instalación de los servicios, esta área se subdivide en:

- a) **Capacitación Comercial:** encargada de desarrollar a los Distribuidores y vendedores en habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la comercialización de los servicios de SKY.
- b) **Capacitación Técnica:** forma a los Técnicos Instaladores en las habilidades y destrezas necesarias para realizar la instalación de los servicios alineándose al estándar de calidad en campo.
- c) **Capacitación en Sistemas y Canal Training:** atiende todas las dudas o inquietudes que presenten la Red de Distribuidores, Vendedores y Técnicos Instaladores durante el proceso general de la venta, la instalación de los servicios y el servicio de posventa.



Esquema 2. Organigrama Recursos Humanos. Elaboración propia.

2.3 Capacitación Comercial

En SKY, un Distribuidor es dado de alta si cursa y acredita cuatro cursos:

1. Curso de Ventas 1
2. Capacitación Técnica
3. Capacitación en sistemas HEAT y SEC
4. Nuevos Distribuidores

El curso de Ventas 1 “Evolución SKY” fue diseñado en el año 2019 bajo un enfoque constructivista. Está dirigido a nuevos distribuidores y vendedores. Consta de cuatro módulos, que deben impartirse de manera presencial, con una duración total de 20 horas.

A través de este curso el área de Capacitación a la Red busca dar a conocer a los Distribuidores y vendedores las políticas de comercialización de los servicios y el estándar de Calidad en Ventas para que estos a su vez realicen de manera correcta la comercialización de los servicios de SKY y eviten penalizaciones.

Adicionalmente, el curso busca desarrollar en los participantes habilidades y actitudes en ventas, que les facilite la colocación de los servicios para obtener más ganancias. De forma indirecta SKY busca a través de su proceso de formación

disminuir las bajas y suspensiones de la plantilla de Distribuidores y vendedores y obtener más ganancias.

Dicho el impacto operativo que tiene el curso de Ventas 1 “Evolución SKY” es importante que éste se encuentre siempre actualizado, ya que los contenidos por su naturaleza comercial tienden a tener cambios constantes, como por ejemplo en precios, promociones y contenidos de programación. Pensando en el mantenimiento y actualización del curso, cuando se diseñó se estructuró en cuatro módulos (ver Anexo I. Contenido):

- a) **Módulo I. Ejecutivo de Ventas:** en el que se busca desarrollar en los participantes actitudes para desempeñarse como un Ejecutivo de Ventas de SKY, centrándose en temas de inducción, sentido de pertenencia a la marca y motivación.
- b) **Módulo II. Producto:** a través del cual se da a conocer a los participantes las políticas de comercialización, contenidos de programación, beneficios, promociones, precios y condiciones de contratación de los servicios que deben vender.
- c) **Módulo III. Ventas:** da a conocer el proceso general de una venta a los participantes y busca desarrollar en ellos habilidades para las ventas como escucha activa, comunicación efectiva, manejo de clientes y técnicas de ventas.
- d) **Módulo IV. Normatividad:** sensibiliza a los participantes sobre el uso y trato de datos personales de sus clientes, para prevenir delitos como el robo de identidad.

Generalmente el módulo de contenido que tiene mayores actualizaciones es el Módulo II. Producto; ya que al menos una vez al mes se tienen que actualizar las vigencias en los precios y los contenidos de programación.

El objetivo general del curso es que:

“Al finalizar el curso el participante, contará con herramientas que le permitirán un mayor desarrollo en las ventas de Blue Telecomm y SKY, reconociendo y potencializando sus capacidades, eliminando obstáculos y dificultades que se le presenten en todo el proceso.” (SKY Manual de capacitación, 2019)

El curso evalúa el aprendizaje de los participantes a través de tres cuestionarios de opción múltiple aplicados al término de los módulos (ver Anexo II. Evaluaciones: Producto (compuesto por 15 reactivos), Ventas (compuesto por 10 reactivos) y Normatividad (compuesto por 11 reactivos), estas evaluaciones deben ser acreditadas con una calificación mínima de 8 y fueron diseñadas con base en los contenidos, recursos, actividades y objetivos del plan de capacitación.

La evaluación permite identificar el nivel de conocimiento de los participantes sobre los productos, las políticas normativas de la empresa y la teoría sobre estrategias

de venta, sin embargo, estas evaluaciones no permiten evaluar al participante en cuanto al desarrollo de sus habilidades en ventas.

Adicionalmente, para acreditar el curso, a los participantes se les solicita asistir de manera obligatoria a los 3 días de capacitación y realizar las actividades indicadas por su Instructor en su “Manual de Capacitación”. En caso de que un participante no acredite una de las evaluaciones, se le permite repetirla tantas veces como sea necesario, siempre y cuando no haya presentado faltas, con esta acción el área de Capacitación a la Red busca disminuir el índice de reprobación, haciendo que de cierto modo todos los participantes acrediten el curso y restando valor y seriedad a la acción de evaluar el aprendizaje de los participantes. Pese a esta situación existen casos en los que a pesar de realizar más de tres intentos en la evaluación el participante continúa obteniendo una calificación reprobatoria y en esos casos, dado el tiempo de la capacitación se da por reprobado al participante y se le invita en un futuro a regresar a curso completo.

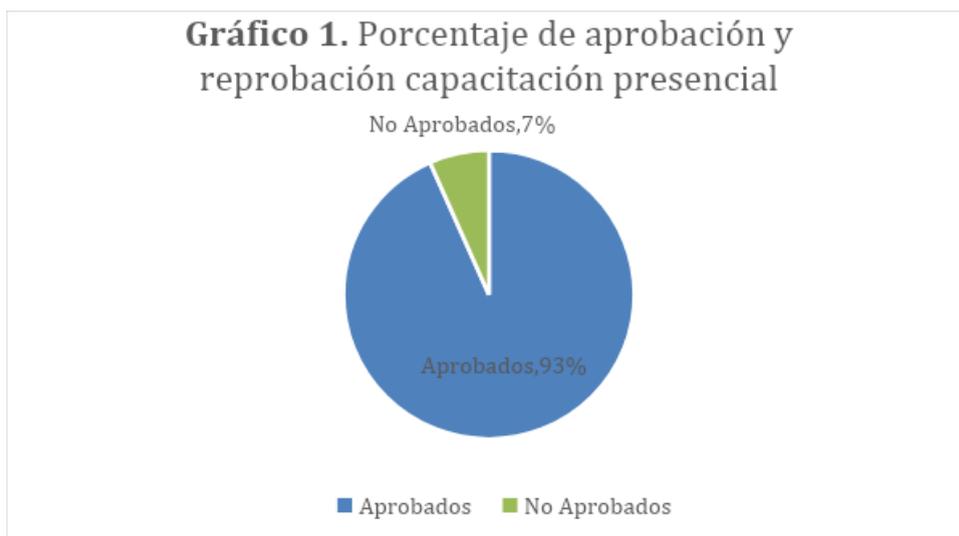
Una vez concluida y aprobada la capacitación los distribuidores y vendedores están autorizados para comercializar los servicios de SKY, en caso de no aprobar tienen la posibilidad de repetir la evaluación tantas veces sea necesario o repetir el curso, conforme al histórico de intentos de aplicación de evaluaciones (SGC, 2022) el 6.64 % de los participantes realiza más de seis intentos para aprobar y el 93.35% de los participantes aprueban en menos de 3 intentos.

Hasta el 22 de noviembre de 2022 (SGS, 2022) se han registrado un total de 1,851 participantes capacitados en el curso de ventas presencial, de estos el 93% han aprobado y 7% no aprobaron (ver Gráfico 1). Es importante considerar que en el año 2020 se observa el mayor número de participantes capacitados (1,196) esto se debe a que la Dirección de Capacitación a la Red solicitó que se capacitara a todos los vendedores tanto activos como de nuevo ingreso, a esta acción se le consideró como un reentrenamiento obligatorio.

Personas capacitadas en curso de Ventas I. Evolución SKY (modalidad presencial)			
Año	Aprobados	No Aprobados	Total
2019	175	45	220
2020	1155	41	1196
2021	211	17	228
2022	187	20	207
Total	1728	123	1851

Tabla 1. Personas capacitadas en curso de Ventas I. Evolución SKY (modalidad presencial). Reporte de cursos en Sistema de Gestión y Capacitación de Personal SKY. Elaboración propia.

Gráfico 1. Porcentaje de aprobación y reprobación capacitación presencial



Posterior a la capacitación, si durante la venta o la instalación de los servicios los participantes llegarán a presentar alguna duda, pueden apoyarse del área de Soporte a la Red y Canal Training quienes brindan asesoría telefónica, el vendedor además deberá apoyarse de su Supervisor (jefe directo) y el distribuidor de su Máster, ambos (el Supervisor y Máster) tienen la responsabilidad de ayudarlos en cualquier duda sobre el proceso de venta al menos en los primeros tres meses que son considerados para su curva de aprendizaje.

La dinámica operativa con la que se lleva a cabo el proceso de alta de Distribuidores tiende a que la capacitación y su aprobación sean vistas, por algunos participantes, como un requisito administrativo y no como un proceso de desarrollo personal y profesional.

Lo anterior se ve reflejado en la baja participación de los Distribuidores a eventos de capacitación continua, en los que se les dan a conocer cambios en la oferta comercial o promociones, dado que estos eventos de capacitación ya no son obligatorios para mantener la autorización para ser distribuidores autorizados por la marca.

Por ejemplo; conforme a datos obtenidos en la presentación “*Entrega de Resultados Trimestral de Recursos Humanos*” al cierre del año 2022, en el primer trimestre del año se convocaron a 1,500 Distribuidores y vendedores a la capacitación “SKY HD Silver”, y se tuvo un porcentaje general de participación del 58% dado que este evento no fue obligatorio. En cambio, para el segundo trimestre del año, en mayo de 2022 se convocó de manera obligatoria a 1,450 Distribuidores y vendedores a la capacitación “Confirmación de SMS”, y se obtuvo un porcentaje general de participación del 98%.

El reto del área de Capacitación a la Red es crear contenidos de capacitación atractivos para la red de Distribuidores y vendedores que permitan incrementar la participación de estos por interés personal y profesional, y no por cumplir un requisito administrativo obligatorio. El reto para el año 2023 es crear en los vendedores y distribuidores el deseo de participar en los eventos de capacitación y apoyados de las nuevas tecnologías crear contenidos más breves, atractivos y

divertidos, sin perder el objetivo principal que es formar a los colaboradores de SKY en México y Centroamérica.

Para la formación inicial, SKY tiene como objetivo principal replantear los criterios de aprobación del curso, dando mayor importancia a los resultados de aprendizaje y a la medición del impacto que esta capacitación tiene en el comportamiento día a día de los vendedores y distribuidores. Por un lado, se busca que los participantes logren acreditar las evaluaciones del aprendizaje al primer intento y que adicional se incluya una evaluación posterior a la acción formativa que permita asegurar que la capacitación está logrando no solo brindar conocimientos sino desarrollar las habilidades.

Se busca considerar a la evaluación del curso más allá de la medición de los aprendizajes sino del impacto que esta tiene conforme a los objetivos planteados por la empresa, esto permitirá de manera constante actualizar los contenidos del curso y alinearse a las nuevas tecnologías y estilos de aprendizaje de cada participante.

2.4 Virtualización del Curso de Ventas I. “Evolución SKY”

El 11 de marzo del año 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022) realizó una declaratoria de pandemia causada por el virus SARS-Cov-2, esta compleja y nueva situación sanitaria obligó a la sociedad mundial a implementar una serie de medidas de prevención para disminuir el contagio masivo entre las personas.

Dentro de las medidas de prevención el Gobierno de México (2022) recomienda el uso de cubrebocas en lugares públicos con poca o nula ventilación, sana distancia de al menos 1.5 metros de otras personas, evitar aglomeraciones y si es posible mantenerse en casa durante los periodos de alta transmisión.

SKY como una organización que aprende y para mantener a salvo a sus colaboradores implementó medidas como trabajo desde casa al personal administrativo, adaptación de espacios de trabajo para mantener la sana distancia, uso de cubrebocas obligatorio dentro de las instalaciones y gel antibacterial.

Las juntas y capacitaciones presenciales quedaron suspendidas, por lo que se optó por utilizar herramientas como *Microsoft Teams* and *Go To Training* para realizar de manera remota dichas actividades.

Debido a estos cambios el área de Capacitación a la Red se enfrentó al reto de adaptar los contenidos del curso de Ventas 1 “Evolución SKY” de modalidad presencial a una modalidad en línea (en vivo) al cual se le llamó “*Tu Conexión con Ventas*”, con la intención de responder a las solicitudes operativas de altas de Distribuidor y nuevos ingresos.

Esta adaptación implicó:

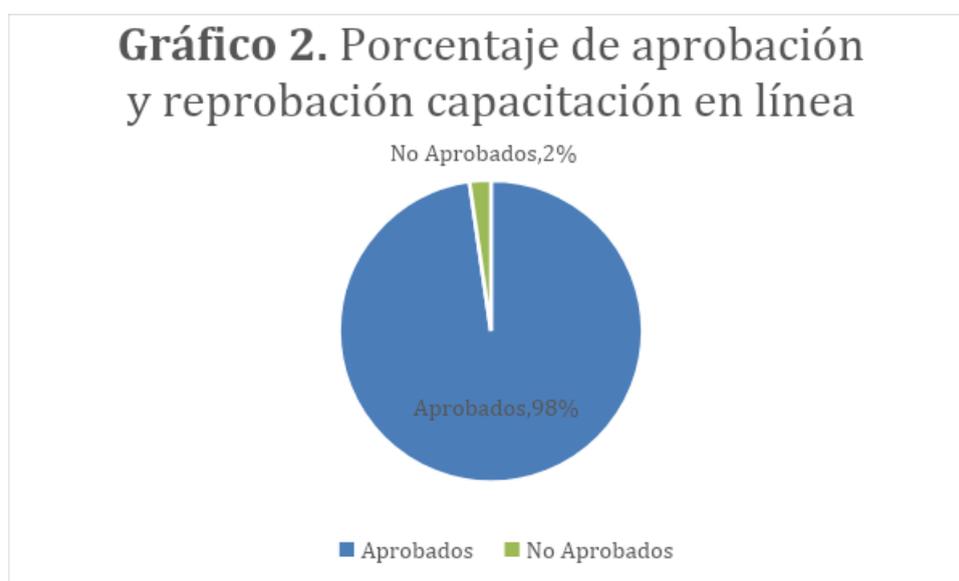
- a) Seleccionar el contenido y las actividades del curso de Ventas 1. “Evolución SKY” que debían mantenerse en la versión corta en línea.
- b) Diseño y desarrollo del nuevo curso de Ventas “Tu Conexión”.
- c) Virtualizar las evaluaciones de los módulos Producto, Ventas y Normatividad.
- d) Seleccionar una herramienta de comunicación sincrónica que permitiera capacitar en tiempo real y a distancia a los vendedores.
- e) Formar a los Instructores Comerciales en el uso de la plataforma y en el manejo de sesiones virtuales.

La versión en línea del curso tiene una duración de 8 horas, por lo que se redujeron 12 horas de la versión presencial. En cuanto a los contenidos del curso se optó por mantener los módulos de Producto, Ventas y Normatividad, eliminando el módulo Ejecutivo de ventas y agregando sólo un apartado de inducción en donde se habla de la misión, visión y valores de SKY a grandes rasgos. (Ver Anexo IV. Menú Tu Conexión) Para minimizar los tiempos de capacitación se eliminaron las actividades y dinámicas de todos los módulos manteniendo solo ejercicios de cotización.

El primer curso que se impartió en esta modalidad fue en mayo de 2020, hasta septiembre de 2022 (SGC, 2022) se han reportado un total de 4,091 participantes de los cuales el 98% han aprobado y 2% no aprobaron. Es importante mencionar que en esta modalidad se observa que el mayor número de participantes capacitados fue en el año 2020 con un total de 2,329 seguido del año 2021 con un total de 1,275 participantes evaluados, en este caso el incremento es tal dado que el área de Capacitación a la Red indicó que debían ser capacitados todos los vendedores y técnicos vendedores activos como parte de un reentrenamiento obligatorio, adicional, al ser una modalidad en línea se lograron incluir otros perfiles de puesto que de manera indirecta realizan labor de venta.

Total personas capacitadas en curso de Ventas I. Tu Conexión (modalidad en línea)			
Año	Aprobados	No Aprobados	Total
2020	2276	53	2329
2021	1247	28	1275
2022	475	12	487
Total	3998	93	4091

Tabla 2. Personas capacitadas en curso de Ventas I. Tu Conexión (modalidad en línea). Reporte de cursos en Sistema de Gestión y Capacitación de Personal SKY.
Elaboración propia.



Para el área de Capacitación a la Red optar por la virtualización de contenidos ha traído beneficios, como:

- Capacitar a un mayor número de personas en un menor tiempo.
- Reducir costos por gastos de viaje y traslados de los Instructores.
- Control total de los contenidos y actualizaciones de los materiales de capacitación.

También se identificaron desventajas, como:

- Desconocimiento por parte de los Instructores en estrategias de formación en línea.
- Incremento en el índice de intentos y no aprobación del curso.
- Baja participación de los vendedores en las sesiones en línea.

- d) Problemas de conexión a internet o a la plataforma por parte del instructor o los participantes.
- e) Falta de formación en el uso de las tecnologías por participantes e Instructores.

Actualmente, ambos cursos “*Evolución SKY*” y “*Tu Conexión*” se utilizan para dar de alta a un nuevo Distribuidor o vendedor. La elección sobre qué versión a utilizar es autónoma por parte del Instructor quien en la mayoría de las ocasiones no cuenta con presupuesto de viáticos para realizar el viaje e impartir el curso presencial.

Por lo anterior, hoy el área de Capacitación a la Red requiere unificar ambos cursos en una versión que permita seguir capacitando a los nuevos Distribuidores y vendedores, mejorando el proceso de aprendizaje en los participantes y con ello el servicio de atención y venta.

Capítulo III. Metodología

3.1 Planteamiento del problema

Análisis de la evaluación del desempeño de los vendedores de punto de venta en la empresa SKY México, con el fin de realizar una propuesta de intervención que facilite el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje y desarrollo de habilidades necesarias para el puesto.

3.1.1 Problema de investigación

Se parte de la idea de que los vendedores no cuentan con las habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo y lograr los objetivos planteados por el área comercial.

Por lo que es necesario evaluar el desempeño de los vendedores en su lugar de trabajo, a través de la técnica *mystery shopper* para identificar las áreas de mejora y realizar una propuesta de intervención que permita cumplir los objetivos esperados.

3.1.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las áreas de oportunidad de los vendedores de punto de venta en SKY México para desempeñarse en su puesto y alcanzar los objetivos?

3.1.3 Objetivo general

Identificar las áreas de oportunidad de los vendedores de punto de venta para desempeñarse en su puesto.

Objetivos específicos

- Evaluar el desempeño de los vendedores de punto de venta sobre el conocimiento del producto, las habilidades para las ventas y el proceso general de venta.
- Analizar los resultados identificando las áreas de oportunidad.
- Realizar una propuesta de intervención que permita cumplir los objetivos esperados para el puesto.

El presente estudio se basa en una investigación evaluativa sobre el desempeño de la fuerza de ventas en la empresa SKY México, metodológicamente se plantea como un estudio de caso de carácter descriptivo.

Para llevar a cabo esta investigación evaluativa, se creó un plan estratégico que da respuesta a las tres premisas del ¿Qué evaluar?, ¿Cómo evaluar? y ¿Para qué evaluar?

¿Qué evaluar? Se requiere evaluar el desempeño de los vendedores, para ello se subdividió en tres categorías principales:

- d) Conocimiento del producto.
- e) Habilidad y actitud para la venta.
- f) Proceso general de venta.

¿Cómo evaluar? Tras la revisión literaria se optó por la técnica mixta *mystery shopper* en la que la encuesta y la observación del *shopper* permitirán llevar a cabo la evaluación.

Y, ¿Para qué? Se pretende identificar las necesidades de capacitación de la fuerza de ventas para actualizar el curso básico y proponer estrategias de capacitación continua.

3.1.4 Población y muestra.

¿A quiénes se observa?

Para fines de esta investigación, en coordinación con la Dirección de Capacitación a la red y la Dirección de Venta Directa se seleccionó un grupo focal con los vendedores de punto de venta de la zona CDMX, Portales. En esta zona se encuentran un total de 75 vendedores distribuidos en 35 puntos de venta.

Para ser considerado el vendedor a participar en esta evaluación, se marcaron como criterios de inclusión:

- Tener cursado y acreditado uno de los dos cursos básicos de ventas (presencial o en línea).
- Contar con una antigüedad en la empresa mayor a tres meses, este requisito es importante porque al cumplir los tres meses el colaborador ya cuenta con su contrato por planta.
- Ser vendedor de punto de venta y pertenecer a la zona CDMX, Portales.

¿Quién observa?

La función de *shopper* se llevó a cabo por tres especialistas de capacitación comercial, quienes fueron instruidos sobre la aplicación de la técnica y el uso de la herramienta *Forms* en la que se fue recabando la información.

Se realizó una planeación para realizar la evaluación (ver Tabla 3) considerando un periodo de evaluación del 31 de octubre al 11 de noviembre de 2022, considerándose únicamente los días hábiles (lunes-viernes).

Planeación Mystery Shopper Punto de Venta CDMX			
Día	Shopper	Punto de Venta	Nº Vendedores
31/10/2022	KPuebla y MOlivares	A, B, C, D y E	10
01/11/2022	KPuebla y JMendoza	F, G, H, I y J	10
03/11/2022	KPuebla y JMendoza	K, L, M, N y Ñ	8
04/11/2022	KPuebla y JMendoza	O, P, Q, R y S	9
07/11/2022	KPuebla y MOlivares	T, U, V, W y X	9
10/11/2022	KPuebla y MOlivares	Y, Z, AA, BB y CC	9
11/11/2022	KPuebla y JMendoza	DD, EE, FF, GG y HH	8
Total			63

Tabla 3. Planeación *mystery shopper* Punto de Venta CDMX. Elaboración propia.

3.1.5 Diseño del cuestionario.

De acuerdo con Briones (1996) “*el cuestionario es el componente principal de una encuesta*” (p. 61). Las preguntas que lo conforman deben derivarse de los objetivos del estudio y, por lo tanto, del problema de investigación planteado.

El cuestionario se debe conformar de tres secciones: a) determinación del entrevistado, que permite saber si corresponde o no al grupo de personas requeridas por el estudio; b) preguntas demográficas (edad, sexo, ingresos, ocupación, etc.); y c) preguntas referidas al tema central del estudio (pueden ser preguntas abiertas o cerradas). (p. 62).

Para fines de esta investigación evaluativa se diseñó un cuestionario de 28 preguntas (ver Anexo IV. Cuestionario) en la herramienta de *Microsoft Forms*, esta herramienta digital permite crear encuestas, cuestionarios y sondeos, facilita la creación y mezcla de diversos tipos de preguntas como: abiertas, cerradas, de opción múltiple, de acuerdo o desacuerdo, verdadero o falso, entre otras. Una vez

creado el cuestionario se genera un enlace de acceso directo al mismo, desde un explorador web, dispositivo móvil, y en tiempo real a medida que se envían las respuestas, el creador puede ir monitoreando los resultados ya que arroja un análisis resumido en *Excel* que facilita la interpretación de los resultados.

Siguiendo la recomendación teórica de Briones (1996) el cuestionario se creó partiendo de las tres secciones recomendadas, siendo las cuatro primeras preguntas abiertas enfocadas a identificar a la persona evaluada dentro del grupo seleccionado y preguntas demográficas para conocer su nombre completo, el punto de venta en el que labora, la modalidad de capacitación inicial y quién es el *shopper* que está recabando la información. Estas preguntas permitieron identificar el porcentaje general de efectividad de acuerdo con la modalidad de capacitación.

Para las preguntas referidas al tema central de estudio se utilizó la escala de *Likert*, de cinco puntos, donde las respuestas de acuerdo con Monje (2011) se clasifican del 1 al 5, dándole a cada sujeto observado una nota global que es el resultado de la suma obtenida en cada respuesta. La puntuación 5 indica la más favorable de lo que se quiere medir y la 1 la menos favorable. Resultados que se encuentren por debajo de la media, es decir por debajo de los 3 puntos también se considerarán como deficientes, dado que el ideal es que los vendedores demuestren un desempeño superior a los 4 puntos para ser considerado como Bueno.

La escala numérica se definió con tres categorías: a) categoría conocimiento con 5 *ítems*, b) categoría habilidades y actitudes para las ventas con 5 *ítems* y c) categoría proceso general de venta con 11 *ítems*, quedando de la siguiente manera:

El desempeño del vendedor fue:	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
	5	4	3	2	1

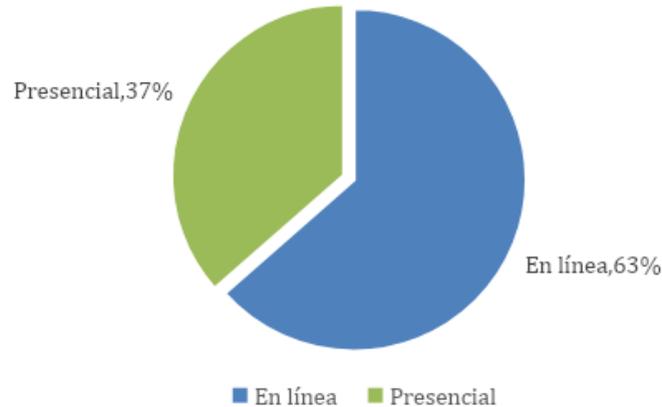
Por último, se agregaron 3 preguntas que permitirán medir la efectividad del vendedor, a través de una pregunta cerrada, ¿se cerró la venta? y una pregunta abierta indicando el servicio que se colocó, así como un espacio para colocar comentarios adicionales.

3.2 Análisis de resultados:

Los resultados que se presentan corresponden a la evaluación de 63 vendedores, el universo a considerar era de 75 vendedores, sin embargo, al realizar el ejercicio 4 de ellos se encontraban en incapacidad por COVID-19 y 8 no cumplían con la condición de inclusión de tres meses de antigüedad laboral.

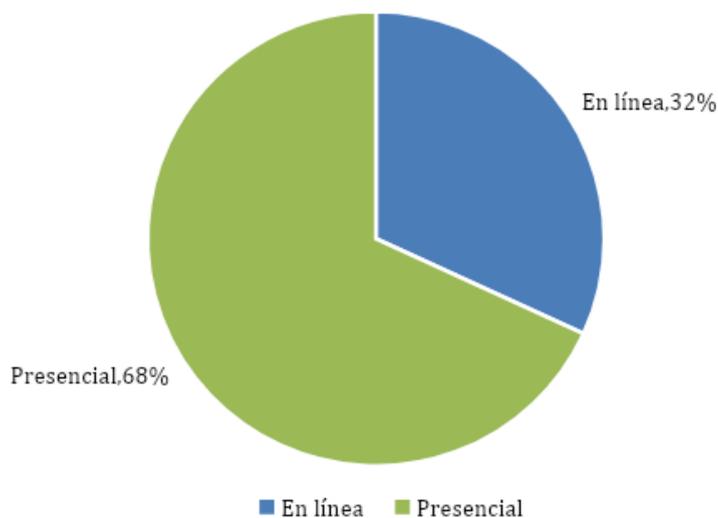
Los resultados muestran que de los 63 vendedores evaluados 40 de ellos han sido capacitados con el curso básico en modalidad en línea y 23 han sido capacitados con la versión presencial. (Ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Total vendedores evaluados por modalidad de capacitación



En cuanto al porcentaje de efectividad (total de ventas realizadas) se observa en el gráfico (Ver Gráfico 4) que el mayor porcentaje de efectividad lo logran aquellos vendedores que han sido capacitados de manera presencial, esto quiere decir que es más probable que un vendedor capacitado de manera presencial venda, siendo un total de 16 ventas registradas durante el ejercicio, lo que equivale a un 68% de efectividad del total de vendedores evaluados con la modalidad de capacitación presencial.

Gráfico 4. Efectividad



De las tres categorías evaluadas: conocimiento, habilidades y actitudes y proceso general de venta, los vendedores lograron obtener un promedio de desempeño general de 3.5 lo que está por debajo de lo esperado por el área de Capacitación a la Red que son 4 puntos para ser considerado como bueno, es decir quedaron en la media de la ponderación regular.

La categoría que presentó el promedio general más bajo fue la del proceso general de venta siendo de 3.2 puntos, esto indica que los vendedores de manera deficiente se apegan al proceso general de venta y dada la relación con el factor efectividad se deduce como principal área a analizar para aplicar una intervención oportuna. (Ver Tabla 4).

Promedio general por categoría	
Categoría	Promedio
Conocimiento	3.7
Habilidades y actitudes	3.7
Proceso de venta	3.2
Total	3.5

Tabla 4. Promedio general por categoría. Elaboración propia.

Estos resultados requieren su atención a detalle por categoría, por lo que es necesario presentar a continuación el detalle.

3.2.1 Conocimiento

Para medir el conocimiento se diseñaron 5 preguntas (*ítems*). De manera general los vendedores demuestran tener buen conocimiento del producto (3.7 puntos). En el *ítem 3* “*El vendedor conoce los beneficios y promociones vigentes*” se nota una baja siendo 2.3 el promedio. (Ver Tabla 5).

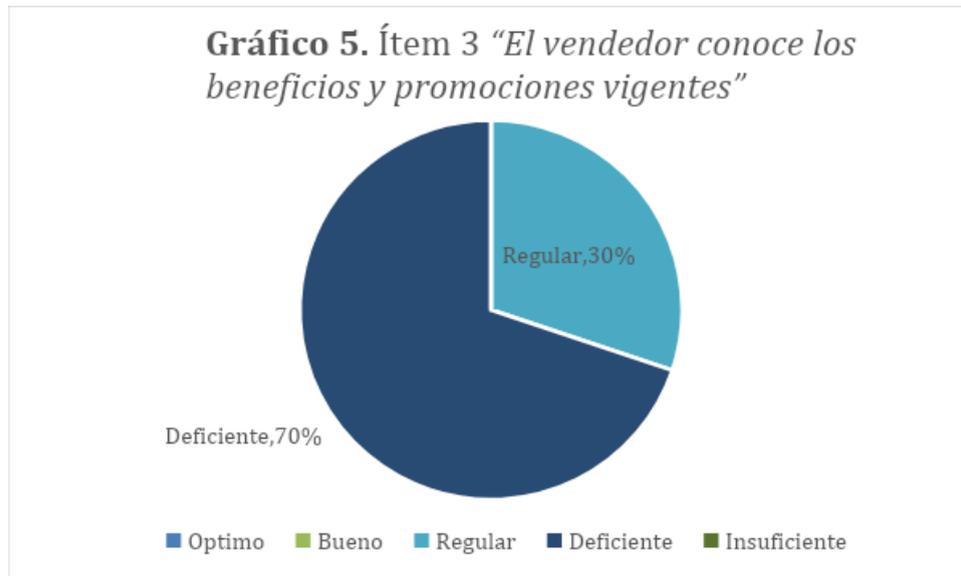
Promedio de nivel de conocimiento por pregunta "Conocimiento"	
Ítem	Promedio
1	4.1
2	4.0
3	2.3
4	4.0
5	4.0
Total	3.7

Tabla 5. Promedio de nivel de conocimiento por pregunta “Conocimiento”.

Elaboración propia.

Esto nos indica que el 70% de los vendedores encuestados no conocen las promociones y beneficios vigentes al momento de ofrecer el servicio. (Ver gráfico 5). Para el área de ventas es indispensable que todos los vendedores conozcan al 100% las promociones y beneficios de manera puntual y actualizada, ya que

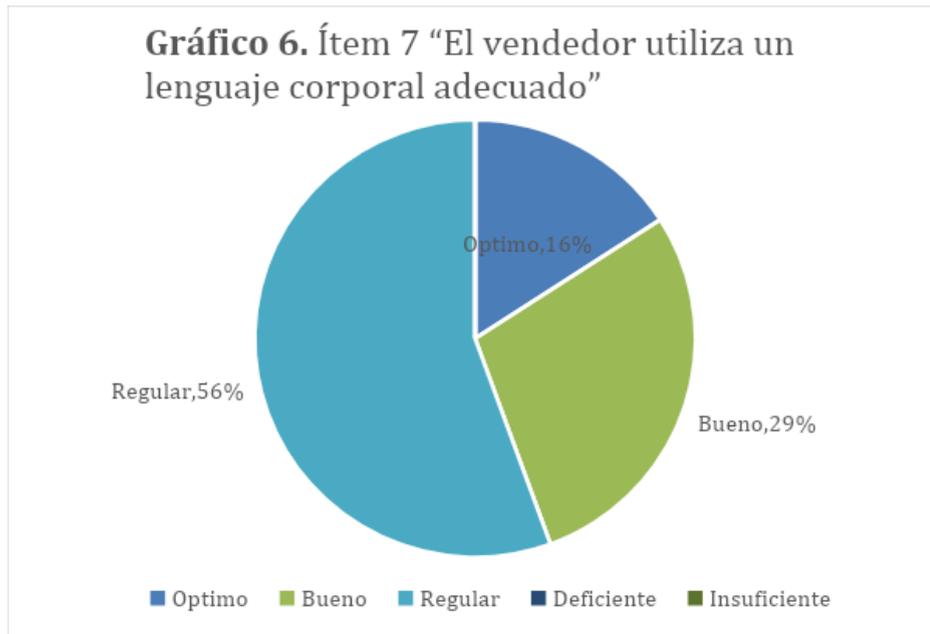
brindar información equivocada a un cliente podría tener implicaciones legales, incluso con instancias como la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), por lo que este punto requiere una atención inmediata por parte del área de capacitación.



3.2.2 Habilidades y actitudes en ventas

Se diseñaron 5 ítems para evaluar las habilidades y actitudes para las ventas. De manera general los vendedores demuestran tener habilidades y actitudes para las ventas 3.7 puntos.

En esta categoría un *ítem* que muestra una tendencia a la baja es el ítem 7 “*El vendedor utiliza un lenguaje corporal adecuado*”. En el que se muestra que el 55% de los vendedores tienen un regular manejo del lenguaje corporal, lo que equivale a un promedio general de 3.6 puntos. Esto aparentemente no sería un foco rojo sin embargo se considera una alerta preventiva que requiere ser reforzada para evitar que se muestre una tendencia mayor a la baja. (Ver Gráfico 6).



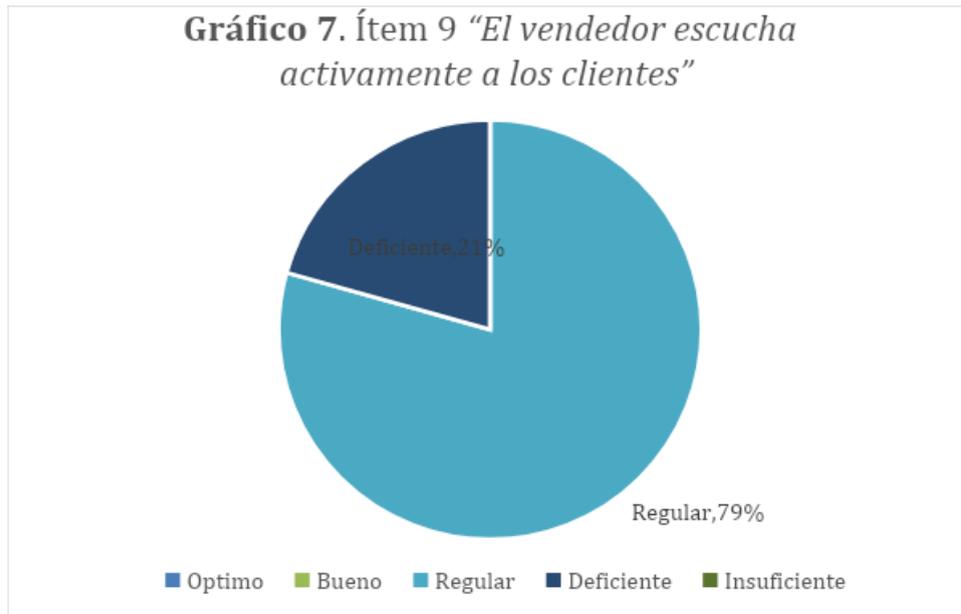
En el ítem 9 “*El vendedor escucha activamente a los clientes*” se nota una baja de promedio general 2.8 puntos (Ver Tabla 6).

Promedio de nivel de conocimiento por pregunta "Habilidades"	
Ítem	Promedio
6	4.0
7	3.6
8	4.2
9	2.8
10	4.1
Total	3.7

Tabla 6. Promedio de nivel de conocimiento por pregunta “Habilidades”.

Elaboración propia.

Esto indica que el 79% de los vendedores escuchan de manera regular a sus clientes y 21% de manera deficiente. En este caso los porcentajes de desempeño bueno, insuficiente y óptimo no tuvieron ninguna participación, esto indica que la habilidad de escucha activa es un área de oportunidad en los vendedores. (Ver Gráfico 7).



3.2.3 Proceso general de venta

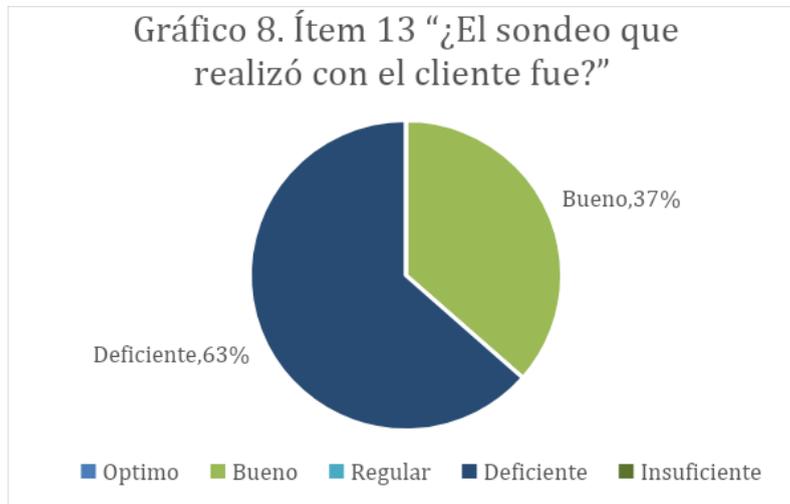
Se diseñaron 11 *ítems* que permiten identificar cada paso del proceso de venta. De manera general los vendedores demuestran tener un promedio de 3.2 de desempeño en el proceso general de venta. (Ver Tabla 7)

Promedio de nivel de conocimiento por pregunta "Proceso de venta"	
Ítem	Promedio
11	4.1
12	3.3
13	2.7
14	2.7
15	3.2
16	3.0
17	3.7
18	3.4
19	2.2
20	2.9
21	3.6
Total	3.2

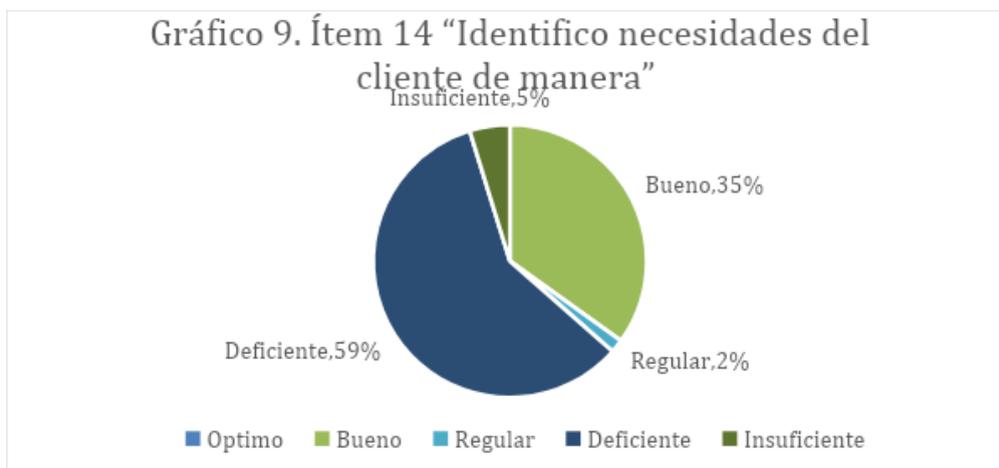
Tabla 7. Promedio de nivel de conocimiento por pregunta “Proceso de venta”.

Elaboración propia.

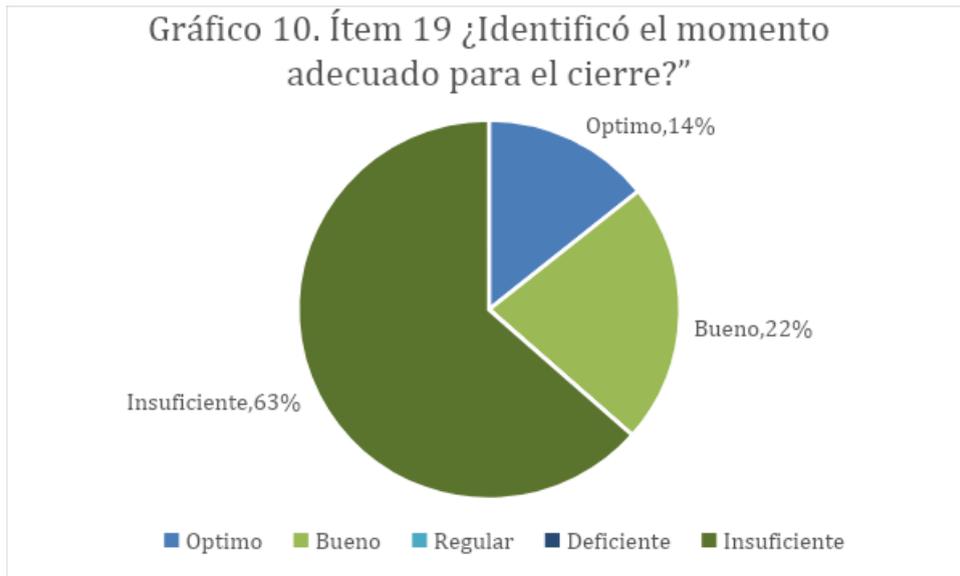
Los *ítems* 13 y 14 tienen un promedio general de 2.7 y en ambos se aborda el tema de detección de necesidades de capacitación. El *ítem* 13 “¿El sondeo que realizó con el cliente fue?” muestra en los resultados que el 63% de los vendedores tienen un desempeño deficiente al momento de aplicar preguntas claves para detectar necesidades reales a los clientes. (Ver Gráfico 8).



El *ítem* 14 “Identifico necesidades del cliente de manera” en donde se muestra que el 59% de los vendedores de manera deficiente identifican las necesidades del cliente. (Ver Gráfico 9).

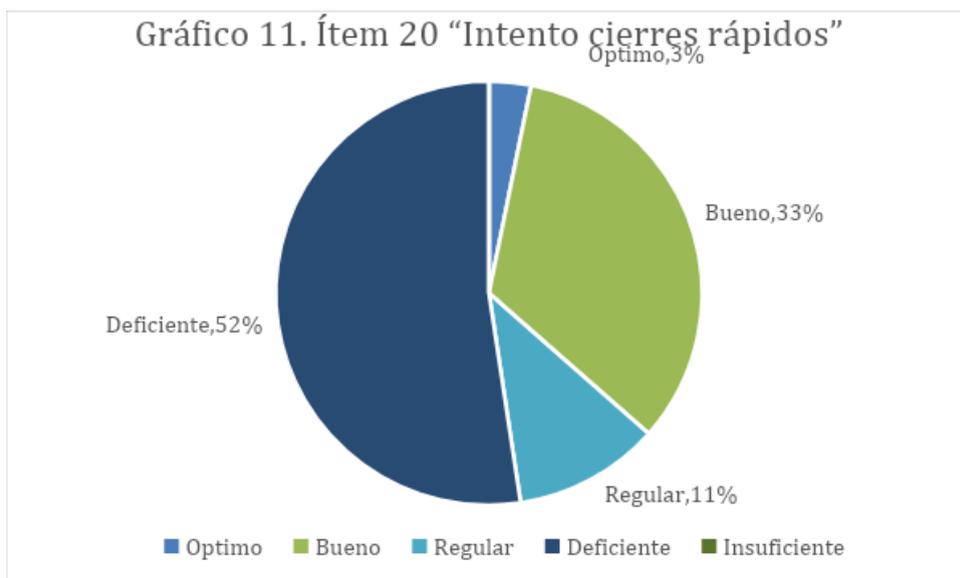


En esta categoría el *ítem* con menor puntaje es el número 19 “¿Identificó el momento adecuado para el cierre?”, en donde el 64% de los vendedores tienen un desempeño insuficiente al momento de detectar el momento adecuado para aplicar un cierre de ventas.



Este punto es importante ya que si los vendedores no aplican cierres de venta la efectividad disminuye (total de ventas realizadas). Al ver los resultados de efectividad (ver Gráfico 4 Efectividad) se puede relacionar la baja del porcentaje de efectividad con la falta de intentos de cierres de venta en donde el 68% de efectividad lo tienen aquellos vendedores que han sido capacitados de manera presencial versus el 32% de efectividad en aquellos que fueron capacitados en línea.

La falta de aplicación de cierres rápidos nos da una baja en el ítem 20 “Intento cierres rápidos” (Ver Gráfico 11) siendo un porcentaje del 53% en el que los vendedores de manera deficiente los aplican y sólo un 3% tienen una aplicación óptima.



3.3 Propuestas de intervención

Tras el ejercicio de análisis de los resultados del *mystery shopping* se puede concluir que los vendedores demuestran tener suficiente conocimiento de los servicios que ofrecen sin mostrar diferencias entre la modalidad de capacitación inicial que tuvieron. Como área de oportunidad en esta categoría se detecta que en cuanto a las actualizaciones de promociones, beneficios y ofertas los vendedores no están al día, es decir, no cuentan con la información actualizada. Al cuestionar a los vendedores al respecto indican que los supervisores no les hacen llegar los comunicados y cuando les llega la información, no hay quien se las explique y temen a brindar mal la información a sus clientes y prefieren no mencionarla.

De manera general los vendedores demuestran contar con las habilidades y actitudes para realizar ventas de calidad. Sin embargo, de forma deficiente se muestra que los vendedores no escuchan activamente a los clientes, y a su vez esto se ve reflejado en la deficiencia de detección de necesidades de capacitación del cliente para colocar el producto adecuado y realizar un cierre de ventas efectivo. Por lo que es necesario trabajar con los vendedores técnicas de escucha activa y concentración, de esta forma se podrá ver un incremento en el intento de cierres de venta y un aumento en la efectividad.

La categoría Proceso general de venta es la principal área de oportunidad detectada en los vendedores, ya que los resultados indican que los vendedores no se apegan de manera satisfactoria al proceso general de venta y a su vez esto impacta en la baja efectividad. Esta categoría es de vital importancia para el área comercial ya que busca un perfil de vendedor más agresivo, que escuche al cliente y aplique cierres de venta efectivos por lo que al notar estos resultados se hace necesario capacitar a los vendedores en técnicas de cierres de venta, neuroventas, escucha activa y pasos principales para realizar una venta efectiva. Dotarlos de estos conocimientos y hacer que los lleven a la práctica permitirá alinear el desempeño de los vendedores a los objetivos comerciales (número de ventas solicitados).

Tras el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño de la fuerza de ventas en SKY se lograron identificar las principales áreas de oportunidad de los vendedores de punto de venta, lo anterior trajo consigo las siguientes intervenciones:

3.3.1 Implementación de reforzamientos mensuales “Nuevas promociones”

Para el tema de conocimiento de las promociones y beneficios vigentes se propuso al área comercial y mercadotecnia trabajar en conjunto un documento electrónico denominado Argumentario de Ventas (Ver Anexo V. Argumentario de Ventas) el cual permitirá a los vendedores desde su dispositivo móvil conocer a modo de resumen las promociones y beneficios mensuales por servicio.



Acompañado de este documento se implementaron capacitaciones presenciales los primeros días del mes con los vendedores en las oficinas de Portales para darles a conocer los principales cambios en las promociones y beneficios, en ese momento compartirles el documento electrónico a través de *WhatsApp* para su consulta en punto de venta y desarrollar en ellos la habilidad de mencionar los beneficios con sus clientes al momento de ofrecer los servicios. Por lo que, estas capacitaciones adoptaron la modalidad *blended learning* al conjugar los elementos digitales y las sesiones presenciales para rescatar los beneficios que a la empresa han permitido obtener con esta modalidad, como mayor alcance de participantes en menor tiempo, la actualización constante de los vendedores y la unificación de información a todo el equipo de ventas, con esto se busca que no sólo los vendedores conozcan el producto, sino que además vayan desarrollando las competencias necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo, abordando

en cada sesión una de las habilidades con menor resultado en la evaluación de desempeño y reforzando el proceso general de venta. Esta intervención tiene una proyección de continuidad mensual la cuál será medida a través de evaluaciones mensuales de diagnóstico de necesidades de capacitación.

A continuación, una muestra de los materiales de capacitación que se diseñaron para la primera intervención.



sky | pospago

¡Disfruta de más y mejor entretenimiento a un precio increíble!

Se mantiene

Ofrece a tus clientes los 2 incentivos al contratar 2 equipos con los paquetes

sky | silver sky | gold

ahorrando desde \$1,212 dependiendo de la forma de pago que elija

Restricción de la promoción:

- Aplica sólo para cuentas residenciales y en single play

Forma de Pago	Beneficio 1	Beneficio 2	Precio Final
Efectivo y Tarjeta de Débito	1 Descuento de \$206 en los primeros 2 meses:	2 Del 3° al 12° mes paga 2 equipos al precio de 1 (2x1)	Sky Silver:\$249 Sky Gold:\$299 + Sky Silver:\$349 Gold:\$399
	1 Descuento de \$206 en los primeros 6 meses:	2 Del 7° al 12° mes paga 2 equipos al precio de 1 (2x1)	Sky Silver:\$249 Sky Gold:\$299 + Sky Silver:\$349 Gold:\$399

V1.0

Vigencia del 01 al 31 de mayo de 2023.

Next Slide



Durante las primeras sesiones se aprovechó para reconocer a los vendedores que en el *mystery shopper* mostraron un desempeño satisfactorio, con el objetivo de motivar al resto de los vendedores a hacer el mayor esfuerzo y darles alerta de que este ejercicio continuará en SKY.



3.3.2 Rediseño del curso básico “Ventas 360°”

Se propone rediseñar el curso básico de ventas considerando unificar los cursos actuales “Evolución SKY- presencial” y “Tu Conexión con Ventas – en línea” logrando rescatar de cada versión su fortaleza siendo que de manera presencial se abordan todos los temas de conocimiento, habilidades, actitudes y proceso general de venta, que a través de esta evaluación se logró identificar que los vendedores que han sido capacitados en esta modalidad tienen un mayor porcentaje de efectividad 68% de ventas efectivas a diferencia de aquellos que han sido capacitados en modalidad en línea, y esto se debe a que esa modalidad no considera el desarrollo de habilidades en ventas ni a profundidad el proceso general.

De la modalidad en línea es importante rescatar la flexibilidad del tiempo y la distancia, así como la posibilidad de unificar los conocimientos ya que a través de esta modalidad se logra tener un control de la información del cómo se dice y evita el *feeling* o influencia del instructor.

Por lo anterior, se propone una modalidad *blended-learning* en la que aquello que sea conocimiento será abordado en una capacitación en línea “autocapacitación” y aquello que sea habilidad, actitud y proceso general de venta será en una modalidad presencial.

Dentro de esta propuesta también se identificó que es necesario realizar dos versiones de capacitación para cada perfil ya que el vendedor de punto de venta versus el vendedor de cambaceo, de inicio principio deben si conocer todos los servicios que se ofrecen y contar con habilidades y actitudes para las ventas, pero el proceso general de venta cambia dada la misma naturaleza del puesto, recordando que, de manera particular, el vendedor de cambaceo sale a buscar a sus clientes a la calle y el vendedor de punto de venta lo espera en su lugar de trabajo y esa diferencia hace que el proceso de venta cambie.

Por lo que se propone una capacitación que incluya tres módulos:

- a) Módulo Inducción Corporativa: ésta deberá ser para todo personal de nuevo ingreso y aquí se abordarán las políticas de la empresa como Código de ética y Ley Federal de Protección de Datos. La modalidad de capacitación será en línea para ambos perfiles.
- b) Módulo Producto: ésta incluirá las políticas de comercialización, características, beneficios, ventajas, precios, contenido de programación y todo lo que le dé a conocer al vendedor los servicios que se ofrecen en SKY. La modalidad de capacitación será en línea para ambos perfiles.
- c) Módulo Proceso general de Ventas: éste deberá ser un taller teórico práctico sobre las habilidades y actitudes del vendedor y los cinco pasos para generar una venta efectiva. Este módulo deberá ser presencial y estar adaptado en los ejercicios y pasos necesarios para cada perfil, ya sea vendedor de punto de venta o cambaceo.

3.3.3 Mi amigo SKY

Por último, se propone incluir en la capacitación un día de capacitación en campo o mejor conocido como periodo de sombra o acompañamiento en el que

al término del taller, los vendedores y el facilitador irán a campo y podrán tener la oportunidad de *coaching* al momento.

Para poder realizar esta actividad se propone que aquellos vendedores que obtuvieron un desempeño satisfactorio sean formados como *coachees* para recibir a los nuevos vendedores, el proyecto será conocido como “Mi amigo SKY”.

Mi amigo SKY, deberá ser un proyecto de crecimiento que, a través de la evaluación de desempeño se permitirá que los vendedores con mejores resultados sean reconocidos y obtengan una recompensa económica, así como una categoría más en su puesto de trabajo, serán los vendedores expertos quienes acompañarán durante su primer semana de ingreso a los vendedores y enseñarán todo lo necesario para permanecer en su puesto, esta actividad pretende disminuir la rotación y aumentar la efectividad del equipo de ventas.

Tras el ejercicio piloto el área de capacitación comercial en coordinación con recursos humanos pretende implementar a nivel nacional el proyecto, en un primer año con la fuerza de ventas directa y posteriormente con los Másters y Distribuidores autorizados. Esto permitirá un crecimiento profesional de los vendedores y de la empresa misma al mejorar los indicadores comerciales y de recursos humanos.

Conclusión

Capacitar y evaluar a los colaboradores es una necesidad presente en las empresas ante la creciente competencia en el mercado y la búsqueda de la calidad en los servicios. En estas dos actividades la figura del pedagogo es importante, como expertos en educación, facilita la creación y adopción de metodologías y herramientas que permiten lograr resultados objetivos sobre las necesidades reales de formación en los colaboradores.

Como pedagoga y colaboradora de SKY México, mi compromiso ha sido desarrollar a los colaboradores para que estos se desempeñen en su puesto de trabajo y a su vez en su desarrollo personal. Ante esta situación y tras vivir la pandemia por Covid-19, es necesario analizar el impacto que esta situación sanitaria tiene en los colaboradores y en los resultados esperados por la organización, ya que de ello dependerá su permanencia en el puesto del trabajo, su plan de carrera dentro de la empresa y a su vez en el cumplimiento de metas personales.

Tras la adaptación de los materiales de capacitación, en SKY México, a una modalidad en línea y con las limitantes de tiempo, herramientas y habilidades tecnológicas, esta investigación nos invita al cuestionamiento sobre, ¿cuál es el impacto que tras la pandemia por Covid-19 se tendrá en los servicios de ventas y atención a clientes de esta empresa?, ¿esa adaptación facilita el cumplimiento de los objetivos esperados por la empresa y los vendedores? y por último, ante la implementación de modalidades de capacitación en línea, el perfil del Especialista en Capacitación deberá reestructurarse para contratar Diseñadores Instruccionales y no Instructores. La reflexión sobre ¿si en el contexto mexicano estamos preparados para adoptar en su totalidad programas de formación en línea? es algo que desde años atrás se ha aterrizado, sin embargo, la pandemia nos obligó a dar ese salto que no se quería dar.

Adicionalmente, invitó a la reflexión sobre la teoría y la metodología que hasta el momento hay de evaluación en puestos operativos, como el caso del vendedor en SKY México, la práctica del *shopper*, facilita la adaptación de la herramienta a la

detección de la necesidad real de la empresa, sin embargo, realizar esta actividad implica recursos, entendiéndose como disponer por un determinado tiempo de Especialistas de capacitación figurando como *shopper* y costos de viáticos para lograr que este proyecto se aterrice a Nivel Nacional y posteriormente en Centro América. Otra alternativa es contratar una empresa externa que se dedique a realizar esta actividad y continuarla ejecutando en la empresa.

Por último, invitó a recuperar esta experiencia en otros espacios, donde sea necesario la observación de comportamientos ya que implementar esta práctica ayuda a disminuir los prejuicios sobre ser evaluado como algo negativo, quita los miedos a ser observado, evita las malas prácticas entre compañeros y supervisores y logra generar un cambio a partir del aprendizaje organizacional, dándole importancia a las experiencias de cada colaborador, del entorno y de la misma empresa lo que permite ser cada vez más competitivos, más resilientes al cambio y lograr la continuidad del negocio.

Referencias

- Aguerrondo, I. (2005). La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. Recuperado de <https://tallereduca.files.wordpress.com/2014/07/aguerrondo-calidad-educacion-3b3n-ejes.pdf>
- Alonso, P., Sarmentero, I., Zamora, M. y Arreche, L. (2010). El impacto de la capacitación, algunas consideraciones a partir de una experiencia de su evaluación en un Hotel Todo Incluido. *Avanzada Científica*, 13 (10), 36-47. Recuperado de [file:///Users/monserratolivaresgarcia/Downloads/Dialnet-ElImpactoDeLaCapacitacionAlgunasConsideracionesAPa-5074383%20\(1\).pdf](file:///Users/monserratolivaresgarcia/Downloads/Dialnet-ElImpactoDeLaCapacitacionAlgunasConsideracionesAPa-5074383%20(1).pdf)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: USAT Escuela de Economía. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVpbm5YXB1ZlZlZWFufGd4OjFiZWVjZTI4MmQ5ODkxM>
- Ballina, F. (1999). La Investigación por pseudocompra: Interesantes Aplicaciones para el Sector Comercio. *Investigación y Marketing*, 64, 27-33. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/484217685/LA-INVESTIGACION-POR-PSEUDOCOMPRA-pdf>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior, CFES. Recuperado de https://docs.google.com/presentation/d/1FWNahJB-09mi9TQAIFMSndTSiAc_eOgPU/edit#slide=id.p24
- Capacitación. (2023). *En Diccionario de la lengua española (23ª ed.)* Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Educadores.

Recuperado de

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf

Código de Ética, SKY (2022). Código de Ética. [Documento creado por Recursos Humanos]. Recuperado de

<https://skyintranetcorporativa.sky.com.mx/SitePages/CódigoEtica.aspx>

Colomo, R. y Casado, C. (2006). Mentoría y Coaching: Perspectiva de TI. *Revista de Gestión e Innovación Tecnológica*, 1(003), 131-139. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/45503255_Mentoring_Coaching_Perspectivas_en_las_TICs_Mentoring_Coaching_IT_Perspective_Mentoring_Coaching_IT_Perspective

Cota, Jesús. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 10, 39-45. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653854004/html/#:~:text=Esto%20permite%20saber%20si%20cada,el%20desempe%C3%B1o%20de%20la%20empresa.>

Delgado, S. (2019). Perspectiva en torno a la formación docente y la posibilidad de una capacitación y actualización constante: una mirada desde los actores en una universidad mexicana. *Panorama* 13(24), 2-14. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/3439/343960948004/343960948004.pdf>

Delors, J. (1996). La educación encierra un tesoro, informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI. Madrid, España. Santillana/UNESCO. Recuperado de

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. (2da ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructiva. México, CDMX: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V.

- Díaz Leyva, Claudia de los Ángeles, Marrero Fornaris y Clara Elena. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600028&lng=es&tlng=es
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. (2da ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Duque, A. (2006). Conciliando el aprendizaje formal e informal de la lectura emergente en contextos escolares. *Revista Colombiana de Psicología*, (15), 125-129. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401513>
- Evaluación. (2023). En *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.) Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Gairín Sallán, Joaquín (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(5),19-43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55119084002>
- Gan, F. y Triginé, J. (1996). *Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <https://www.editdiazdesantos.com/>
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*. 2 (9), 3. Recuperado de <https://docplayer.es/21060370-Evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-laboral.html>
- García, F. y Aguilar, D. (2011). *Competencias profesionales del pedagogo: Ámbitos laborales y nuevos yacimientos de empleo*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Garzón, M, y Fisher, A. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*.

- Pensamiento y Gestión*, (24), 195-224. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008&lng=en&tlng=es.
- Gil, A. y Carrillo, F. (2013) Knowledge creation in organizations through learning. *Intangible Capital*, (9), n. 3, p. 730-753. doi: 10.3926. Recuperado de <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/418>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Revista de la Facultad de Educación*. 10, 83-106. Recuperado de <https://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/298/254>
- Guerra Castillo, Sandra. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000600237&lng=es&tlng=es
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. [Resumen de Tesis de Maestría]. Recuperado de [Dialnet-CapacitacionEfectivaEnLaEmpresa-3331390.pdf](http://dialnet-capacitacionefectivaenlaempresa-3331390.pdf)
- Gobierno de México. (2022). *Medidas de prevención Covid-2019*. Recuperado de <https://www.gob.mx/>
- González, M. (2005). La evaluación del aprendizaje. *Revista Docencia Universitaria*, 6 (1). Recuperado de <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/819>
- Grados, A. (2009). *Capacitación y Desarrollo de Personal: Planeación, recomendaciones y aspectos históricos y legales*. (4ed.). México: Trillas.
- Heredia, Y. y Sánchez, A. (2013). *Teorías del aprendizaje en el contexto educativo*. Monterrey, México: Editorial Digital Tecnológico de Monterrey. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/621390>.
- Hernández, R. (2004) ¿Certificación ISO 9000 en educación? Buenos Aires, AIQUE.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2019). *Marco referencial y metodológico para la evaluación de contenidos y métodos educativos*. México: autor.

- Intranet Corporativa, SKY (2022). Intranet Corporativa. [Página institucional] Recuperado de <https://skyintranetcorporativa.sky.com.mx/SitePages/Bienvenida.aspx>
- Johnson, K. Geroy, D. y Griego, V. (1999). La Teoría del Modelo de Mentoría: Dimensiones en los Protocolos de Mentoría. ERIC Desarrollo profesional internacional, 7(4), 384-91. Recuperado de: <https://eric.ed.gov/?id=EJ594507>
- Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2007). Evaluación de acciones formativas: Los cuatro Niveles (3ª ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Louart, P. (1996). Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Manual de Capacitación, SKY. (2019). Manual de Capacitación. Evolución SKY, Ventas 1. [Manual de capacitación para el participante]. Disponible impreso en las instalaciones de SKY como material de capacitación.
- Martín, R. (s. f.). Contextos de aprendizaje: formales, no formales e informales. Recuperado de: http://www.ehu.eus/ikastorratza/12_alea/contextos.pdf
- Martínez, E. y Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia: Principios y Métodos. Santiago de Chile. Recuperado de UPN Capacitación por competencias laborales.pdf
- Martínez, N. (2008). Midiendo la satisfacción del cliente y la calidad del servicio: "mystery shopping", compra fantasma o seudocompra. Estudios sobre consumo, 83, 69-82. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28243705_Midiendo_la_satisfaccion_del_cliente_y_la_calidad_del_servicio_mystery_shopping_compra_fantasma_o_seudocompra
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Neiva, Colombia. Recuperado de https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1nffZvCQ0_cB_-7fAPfvWJ6S1XhJKNVFK
- Noe, R. y Kodwani, A. (2018). Employee Training and Development. (7ª ed.). McGraw Hill Educación.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Capacitación. En Temas. Recuperado de [Temas \(ilo.org\)](https://www.ilo.org)

- Organización Mundial de la Salud. (2023). Lista de emergencias sanitarias. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/situations>
- Palmero-Peña, Migdalia, Padrón Díaz, Milda Rizo Hernández, Jorge Enrique, Tejo Rodríguez, Lázaro, Rodríguez Medina, Yosbel y Torres-Sucu, Carlos Alberto. (2012). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en la Empresa Constructora Integral de Mayabeque. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 215-225. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-5936201200030002&lng=es&tlng=es.
- Paredes, R. (1994). Capacitación y Productividad. Comentarios sobre la situación económica, 81-91. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/comentarios-sobre-la-situacion-economica>
- Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Revista de investigación desarrollo e innovación*, 6(2), 131-143. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Peláez, B. y Raúl, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. (8). Recuperado de [a15.pdf \(scielo.org.bo\)](http://scielo.org.bo/a15.pdf)
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *UPIICSA*, 17 (7), 01-06. Recuperado de [50-51-2.pdf \(ipn.mx\)](http://ipn.mx/50-51-2.pdf)
- Payer, M. (2005). Reseña “Psicología del aprendizaje para la instrucción” de Marcy P. Driscoll. *Revista de Pedagogía*, XXVI (75), 170-172. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/659/65916614008.pdf>
- Pineda, P. (2000). La evaluación de la formación en las organizaciones: situación y perspectiva. *REP. Revista española de pedagogía*, (216), 291-312. Recuperado de <https://revistadepedagogia.org/wp-content/uploads/2007/06/216-06.pdf>
- Real Academia Española (2023). Evaluación. *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [20 de febrero de 2023].
- Real Academia Española (2023). Capacitación. *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [15 de marzo de 2023].
- Reyes, V. (1996). El “Shopper”: una técnica de la mercadotecnia para medir la

- calidad de atención al cliente. (Tesina de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. México, CDMX. Recuperado de <http://132.248.9.195/ppt1997/0239557/Index.html>
- Rodríguez, M. (2006). Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales. Barcelona: Laertes.
- Shahin, A. y Zeinali, Z. (2010). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. *International Journal of Business and Management*, 5(7): 187-203.
- Sánchez, M. y Martínez, A. (2020). Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias. (1ª Ed.). Ciudad de México. UNAM.
- Santos, M. (2021). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. *Investigación En La Escuela*, (20), 23-35. <https://doi.org/10.12795/IE.1993.i20.02>
- Schunk, Dale H. (1997). Teorías del aprendizaje (2da. Ed.). Ciudad de México, México: Prentice-Hall. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=4etf9ND6JU8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- SGC (2022). Sistema de Gestión y capacitación SGC. [Sistema de control interno en el que se almacenan los datos estadísticos de todas las capacitaciones en sky] Recuperado de <https://sgc.sky.com.mx/SitePages/SGC.aspx>
- Siemens, G. (2004). Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital. Recuperado de https://ateneu.xtec.cat/wikiform/wikiexport/_media/cursos/tic/s1x1/modul_3/connectivismo.pdf
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa Noriega Editores. México.
- Soto, José. (2021). Netflix, Disney+ y los servicios de streaming ganaron la pandemia. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Netflix-Disney-y-los-servicios-de-streaming-ganaron-la-pandemia-20210824-0051.html>
- Tejada, J. y Ferrández, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de*

investigación educativa, 9(2), 1-15. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412007000200004&lng=es&tlng=es.

Vázquez, G. (2011). La Capacitación y su relación con los Shopper en una tienda departamental. (Tesis de licenciatura) Universidad Salesiana. México, Ciudad de México. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2012/marzo/0678031/Index.html>

Vega, N. Flores, R. Flores, I. Hurtado, B. y Rodríguez, J. (2019). Teorías del aprendizaje. XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan, 7(14), 51-53. Recuperado de <https://doi.org/10.29057/xikua.v7i14.4359>

Zamarrón, Israel. (2022). Los mexicanos saldrán de la guerra del streaming con 2 suscripciones fijas y una variable. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/los-mexicanos-saldran-de-la-guerra-del-streaming-con-2-suscripciones-fijas-y-una-variable/>

Zeus, P. y Skiffington, S. (2004). Coaching Práctico en el Trabajo. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Anexos

Anexo I. Contenido. Manual del participante. Evolución SKY Ventas 1.

sky  sky	
Evolución SKY	
CONTENIDO	PÁG.
¡Bienvenido!	5
Presentación	6
Módulo I. Ejecutivo de Ventas	
Bloque 1. Inducción	7
Bloque 2. Características del Ejecutivo de Ventas	15
Desarrollo humano	19
Imagen	21
Lenguaje corporal	23
Autoestima sana	24
Inteligencia emocional	25
Resiliencia	29
Módulo II. Producto	
Bloque 3. Portafolio de productos	35
Bloque 4. Tipos de Suscriptor	39
Bloque 5. Internet	41
Glosario	43
Blue Telecomm. Blue Telecomm Alámbrico	45
Blue Telecomm Inalámbrico y Portal Cautivo	51
Bloque 6. Video	55
Tipos de Distribución de señal	55
sky Kit	56
Tipos de instalación y equipos	57
Programación	61
Bloque 7. Sistema de Prepago	67
Bloque 8. Sistema de Postpago	77
Alta Definición	79
Características y combinaciones de equipos HD	80
Paquetes	87
Blue To Go Video Everywhere	90
Bloque 9. Combos	95
Combos Prepago	98
Combo Básico SD	100

CONTENIDO	PÁG.
Combos Postpago	101
Crecimientos a Combo	102
Bloque 10. Servicios Adicionales. Cuentas que incluyen Video	106
Pago Por Evento (PPV)	107
Paquetes y Módulos a la Carta	108
Exclusivas sky, Fútbol y Otros Eventos	109
Canales para adultos, Hot Go	110
App y Guía sky	111
Revista sky view	113
Línea de Canal Training, skynews, Contacto Suscriptor	114
Módulo III. Ventas	
Bloque 11. ¿Qué son las Ventas?	119
Paradigmas clásicos vs Nuevos Paradigmas	123
Bloque 12. Proceso General de Ventas	127
Prospección	129
Sondeo y Enfoque	130
- Escucha Activa	132
Presentación del producto	133
Triángulo de Ventas sky	134
Manejo de Objeciones y causas que impiden su manejo	137
Cierres de Venta	143
Servicio de Postventa	149
Atención y Servicio a Clientes	153
Agenda del Ejecutivo de Ventas Efectivo	156
Módulo IV. Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP)	
¿De qué trata la LFPDPPP?	159
Tipos de Datos	160
Derechos ARCO	161
Aviso de Privacidad (en página de sky y Contrato)	162
Medidas de seguridad	163
Sanciones impuestas por la ley	164
Referencias	165

Anexo II. Evaluaciones Evolución SKY Ventas 1.

Su progreso 

Evaluación 1 - Producto

 Evaluación 1 Producto



Evaluación 2 - Ventas

 Evaluación 2 Ventas



Evaluación - Normatividad



Pregunta 1

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

 Señalar con bandera la pregunta

¿Cómo se distribuye la señal de sky?

Seleccione una:

- a. Vía satelital
- b. Con cable
- c. De forma analógica

Pregunta 2

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

 Señalar con bandera la pregunta

¿Cuál es el mínimo de recargas que se debe cumplir en SKY Prepago?

Seleccione una:

- a. 12 recargas
- b. 18 meses
- c. 20 recargas

Pregunta 3

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

 Señalar con bandera la pregunta

¿Cuál es el presupuesto mensual de datos para Blue Telecomm Inalámbrico?

Seleccione una:

- a. Ilimitados
- b. 100 y 120 GB
- c. 120 GB

Pregunta 4

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es uno de los beneficios que obtiene el cliente al contratar SKY Platinum

Seleccione una:

- a. 1 mes de programación SKY gold
- b. Acceso a todo el contenido deportivo.
- c. Acceso total a los canales internacionales.

Pregunta 5

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuáles son las modalidades de precio para SKY pospago?

Seleccione una:

- a. Precio Local y Pago de Ocasión
- b. Precio Lealtad y Pago Oportuno
- c. Pago Oportuno y Precio de Lista

Pregunta 6

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuál es el precio de habilitación del modem para el servicio de Blue Telecomm Inalambrico Single Play?

Seleccione una:

- a. \$849
- b. \$530
- c. \$630

Pregunta 7

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es un paquete Prepago:

Seleccione una:

- a. SKY prepago
- b. SKY gold
- c. SKY silver

Pregunta 8

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuáles son los paquetes SKY (pospago)?

Seleccione una:

- a. SKY, SKY gold, SKY platinum
- b. SKY silver, SKY gold, SKY platinum
- c. VeTV, SKY gold, SKY platinum

Pregunta 9

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuáles son los tipos de suscriptor o tipos de cuenta que existen en SKY?

Seleccione una:

- a. Casa, Departamento y Negocio.
- b. Casas, Oficinas de Gobierno y Hospitales.
- c. Residencial, Comercial, Bar/Restaurante y Hotel.

Pregunta 10

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuántos meses de permanencia mínima tienen los paquetes de SKY (pospago)?

Seleccione una:

- a. 18 meses
- b. 24 meses
- c. 12 meses

Pregunta 11

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Hasta cuántos equipos podrá contratar por cuenta un cliente con SKY prepago?

Seleccione una:

- a. Hasta 2 Equipos
- b. Hasta 2 Equipos, 1 SD y 1 HD
- c. 1 Equipo

Pregunta 12

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Hasta cuántos equipos podrá contratar un cliente con SKY silver?

Seleccione una:

- a. Hasta 4 equipos
- b. Hasta 2 equipos
- c. Sólo 1 equipo

Pregunta 13

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Para qué sirve la app Blue To Go?

Seleccione una:

- a. Para ver toda la programación contratada desde cualquier lugar
- b. Para pagar el servicio de video
- c. Solicitar atención y servicio a clientes

Pregunta 14

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es uno de los beneficios de contratar SKY prepago:

Seleccione una:

- a. El cliente puede hacer recargas de 10 días
- b. El cliente puede decidir entre hacer recargas de 14 o 30 días
- c. Recibir la revista skyview desde el primer mes de contratación

Pregunta 15

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es uno de los beneficios más atractivos de Blue Telecomm Inalámbrico:

Seleccione una:

- a. El cliente puede mover el módem dentro de su domicilio.
- b. No reduce su velocidad al consumir el presupuesto de datos.
- c. El cliente no tiene que hacer llamada de activación.

Pregunta 1

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cómo es un Cierre de Alternativas?

Seleccione una:

- a. Se le ofrecen opciones de producto al cliente para que elija el que le convenga más
- b. Con opciones que no convencen a los clientes y por lo que se le dan promociones
- c. Interactuando lo menos posible con el cliente para que éste se acerque y pregunte

Pregunta 2

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Cuáles son los tipos de objeciones?

Seleccione una:

- a. Naturales y duraderas
- b. Prospectadas y manejables
- c. Falsas y verdaderas

Pregunta 3

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿En qué ayuda conocer mi producto y estudiarlo como mínimo 10 minutos diariamente?

Seleccione una:

- a. Me permite reagendar las citas con los clientes potenciales
- b. Da a entender que no me interesa el cliente y que debo esforzarme
- c. Me da seguridad ante el cliente al ofrecerle mi producto

Pregunta 4

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Qué es sondeo y enfoque?

Seleccione una:

- a. Hacer preguntas clave para obtener información sobre las necesidades del cliente
- b. Entender el proceso de la venta para saber cuándo cerrar con el cliente
- c. Dominar el producto para presentarlo en el momento que lo indique el cliente

Pregunta 5

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

¿Qué son las ventas?

Seleccione una:

- a. Hacer preguntas clave para obtener información del cliente
- b. Traspasar mi producto a los clientes por un precio acordado
- c. Presentarme con los clientes y lograr integrarlo a una base de datos

Pregunta 6

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es un ejemplo de Cierre de Última oportunidad:

Seleccione una:

- a. ¿Su forma de pago será en efectivo o prefiere usted que sea con Tarjeta de Crédito o Débito?
- b. Esta promoción terminó ayer, sin embargo, puedo solicitar una prórroga para usted si contrata ahora mismo.
- c. Con base en sus gustos de programación, vamos a llenar el contrato en este momento.

Pregunta 7

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es un ejemplo de Cierre Directo:

Seleccione una:

- a. Permítame su identificación para recabar sus datos
- b. ¿Le marco más tarde para ampliar los beneficios del producto?
- c. ¿Puedo confirmar la información de su paquete contratado?

Pregunta 8

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Es uno de los aspectos más importantes para comunicarse con los clientes:

Seleccione una:

- a. Alimentación
- b. Lenguaje Corporal
- c. Redes sociales

Pregunta 9

Sin responder aún

Puntaje de 1.0

Señalar con bandera la pregunta

Son las inquietudes, dudas o negativas que presenta el cliente y que pueden convertirse en oportunidades de venta.

Seleccione una:

- a. Prospecciones
- b. Cierres de Venta
- c. Objeciones

Pregunta 10

Sin responder aún
Puntaje de 1.0
Señalar con bandera la pregunta

Tiempo aproximado en el que causamos una impresión en los demás

Seleccione una:

- a. 7 segundos
- b. 3 minutos
- c. 1 día

Protección de Datos Personales en Clientes

Pregunta 1

Sin responder aún
No calificada
Señalar con bandera la pregunta

Escribe tu Nombre completo en el orden siguiente

Apellido Paterno, Apellido Materno y Nombre(s):

Importante: Si omite o captura mal este dato su examen será anulado

Respuesta:

Pregunta 2

Sin responder aún
Puntaje de 1.00
Señalar con bandera la pregunta

Las Medidas de , se recomiendan para evitar mal uso de la información o robo de datos: **eliminar datos, resguardar información, bloquear la pantalla del celular, evitar registrar datos en block o cuadernos, tomar fotografías a los documentos.**

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Seguridad

Ley

Emergencia

Pregunta 3

Sin responder aún
Puntaje de 1.00
Señalar con bandera la pregunta

Derecho del Titular a solicitar la actualización y/o modificación sus Datos Personales, en caso de que los registrados sean inexactos, incompletos, inadecuados o excesivos:

Elegir..

Da click en "V", de la lista desplegable elige la palabra que complete la oración.

Pregunta 4

Sin responder aún
Puntaje de 1.00
Señalar con bandera la pregunta

Derecho del Titular a negarle al responsable el tratamiento de sus datos personales:

Elegir..

Da click en "V", de la lista desplegable elige la palabra que complete la oración.

Pregunta 5

Sin responder aún
Puntaje de 1.00
Señalar con bandera la pregunta

Los Datos que afectan la esfera más íntima del titular, o cuya utilización puede dar origen a discriminación o que conlleve un riesgo grave, tales como: **origen racial, estado de salud, creencia religiosa y preferencia sexual.**

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Patrimoniales

Personales

Sensibles

Pregunta 6

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

Es un documento físico, electrónico o de cualquier otro formato (visual o sonoro), generado por el responsable que es puesto a disposición del titular, previo al tratamiento de sus Datos Personales, de conformidad con lo que establece la Ley: Aviso de .

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Pregunta 7

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

Derecho del titular a solicitar información respecto a sus datos personales, que se encuentran en tratamiento.

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Pregunta 8

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

Son las siglas del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información, y Protección de Datos Personales, quien se encarga de regular el cumplimiento con los establecido en la Ley Federal de Protección de Datos Personales.

Utiliza el teclado y escribe las siglas en mayúsculas.

Respuesta:

Pregunta 9

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

El Robo de sucede cuando alguien utiliza tu información personal y/o financiera, con la finalidad de suplantar tu identidad para obtener beneficios de forma fraudulenta.

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Pregunta 10

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

Los Datos contienen la información de una persona física y la hacen identificable, como: Nombre, dirección, edad, teléfono y domicilio.

Arrastra sobre el recuadro la palabra correcta.

Pregunta 11

Sin responder aún

Puntaje de 1.00

Señalar con bandera la pregunta

Es la página donde se consulta el Aviso de Privacidad.

Seleccione una:

- a. www.privacidadsky.com.mx
- b. www.avisodeprivacidad.com.mx
- c. www.sky.com.mx

Anexo III. Menú Tu Conexión con Ventas

MENÚ RECURSOS

- ▾ **MÓDULO 1 - INDUCCIÓN**
 - Conexión sky - Curso EN LÍNEA ✓
 - Página de Autoría ✓
 - INDUCCIÓN ✓
 - Línea del Tiempo ✓
 - Quiénes somos ✓
- **MÓDULO 2 - PRODUCTO**
- ▾ **MÓDULO 3 - VENTAS**
 - Portada Ventas
 - Evolución del Vendedor
 - Proceso o flujo de la Venta
 - PROCESO GRAL DE LA VENTA P1 ✓
 - PROCESO GRAL DE LA VENTA P2 ✓
 - Qué hacer después de un Cierre
 - Tiempo de Evaluación ✓
- **MÓDULO 4 - NORMATIVIDAD**

Tu conexión con ventas

Iniciar

CANAL TRAINING sky blue TELECOMM sky | prepago

Speaker icon, Settings icon, Left arrow, Right arrow

Anexo IV. Cuestionario. Mystery Shopper “Evaluación de Desempeño Vendedores Punto de Venta CDMX”.

Mystery Shopper "Evaluación de Desempeño Vendedores Punto de Venta CDMX"						
Nombre del vendedor:						
Punto de venta:						
Nombre del observador:						
Modalidad de capacitación inicial:						
El desempeño del vendedor fue:		Optimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
No.	Pregunta	5	4	3	2	1
CONOCIMIENTO						
1	El vendedor conoce los precios y vigencias del servicio que oferta:					
2	El vendedor conoce los términos y condiciones del servicio que oferta:					
3	El vendedor conoce los beneficios y promociones vigentes:					
4	El vendedor conoce el proceso de contratación e instalación del servicio:					
5	El vendedor conoce los materiales publicitarios:					
HABILIDADES Y ACTITUDES PARA LAS VENTAS						
6	El vendedor es amable y empático con los prospectos:					
7	El vendedor utiliza un lenguaje corporal adecuado:					
8	El vendedor tiene facilidad de palabra:					
9	El vendedor escucha activamente a los clientes:					
10	El vendedor viste conforme al Código de vestimenta:					
PROCESO GENERAL DE VENTA						
11	Realiza prospección de manera:					
12	El contacto inicial con el cliente fue empático y de acuerdo con el protocolo de servicio:					
13	¿El sondeo que realizó con el cliente fue?					
14	Identifico necesidades del cliente de manera:					
15	¿Ofertó el producto adecuado según las necesidades del cliente?					
16	¿Presentó ventajas y promociones del producto?					
17	¿Manejo objeciones del cliente?					

18	¿Mantuvo buena actitud ante la negativa del cliente?					
19	¿Identificó el momento adecuado para el cierre?					
20	¿Intentó cierres rápidos?					
21	¿Concreto la venta con el cliente indicando proceso y tiempo de instalación y pagos?					
ADICIONALES						
22	¿Cerro la venta?					
23	¿Qué producto colocó?					
24	Comentarios adicionales					

Anexo V. Argumentario de ventas.



Promoción del mes

¡Promoción del mes! **sky** | pospago

ÚLTIMA OPORTUNIDAD Ofrece a tus clientes los 3 incentivos al contratar 2 equipos con los paquetes **sky | silver** **sky | gold** con los que ahorrarán desde \$1,024 dependiendo de la forma de pago que elija y tendrán acceso a:

Efectivo y Tarjeta de Débito	Tarjeta de Crédito
<p>01 Descuento de \$206 en los primeros 4 meses: Sky Silver:\$249 Sky Gold:\$299</p> <p>02 Del 5° al 12° mes paga 2 equipos al precio de 1 (2x1) Sky Silver:\$349 Gold:\$399</p> <p>03 6 meses gratis de canal afizzionados</p>	<p>01 Descuento de \$206 en los primeros 6 meses: Sky Silver:\$249 Sky Gold:\$299</p> <p>02 El 7° y 12° mes paga 2 equipos al precio de 1 (2x1) Sky Silver:\$349 Gold:\$399</p> <p>03 6 meses gratis de canal afizzionados</p>

Aplica solo para cuentas residenciales y en single play
Vigencia del 01 al 30 de abril.

Promoción del mes

¡Promociones del mes! **sky** | prepago

Los clientes que contraten **sky | prepago** del 01 al 09 de abril obtendrán un descuento del 100% en su segunda recarga

sky | prepago
2x1

La recarga será de 30 días

Aplica en Single y Dual play

TIP DE VENTA Utiliza las promociones vigentes y hazle saber a tu cliente el ahorro que obtiene al aprovecharlas.

CANAL TRAINING VI

TIP DE VENTA Utiliza las promociones vigentes y hazle saber a tu cliente el ahorro que obtiene al aprovecharlas.

CANAL TRAINING VI



¡Servicio Destacado!

Todos tus clientes que contraten **sky|platinum** durante abril, tendrán un ahorro de hasta \$1,440 con esta gran promoción, según la forma de pago que elija:

EFFECTIVO

Al elegir esta forma de pago, tus clientes pagaran como sus equipos Ultra como zapper desde el primer mes, pagando solamente:

1er al 12vo Mes

\$529.00

TDC/TDD

Al pagar con TDC/TDD la promoción empieza a partir del segundo mes:

1er. Mes	2do. Mes
\$649.00	\$409.00
3er al 12vo Mes	
\$529.00	

Este ejemplo considera la venta de Sky Platinum con 1 equipo Ultra.

Aplica solo en Single Play.	El descuento aplica en el costo de la mensualidad, no en la suscripción.	Vigencia del 01 al 30 de abril de 2023	Los equipos zapper están restringidos para Sky Platinum
-----------------------------	--	--	---

¡Servicio Destacado!



blue ToGo

Disfruta de las mejores exclusivas en tus dispositivos móviles, estés donde estés

Blue ToGo es la forma más sencilla para que tú y tu familia puedan compartir juntos su programación favorita donde quiera que estén.

Hasta 30 canales en **sky|prepago** y hasta 50 para **sky** pospago

Con contenido deportivo en exclusiva



Y programación para todos los gustos y para toda la familia



Todo esto por solo

\$20

al mes

TIP DE VENTA Utiliza las promociones vigentes y hazle saber a tu cliente el ahorro que obtiene al aprovecharlas.

TIP DE VENTA Menciónale a tu cliente lo fácil que será acceder a la app desde cualquier dispositivo móvil.



Lo Mejor de Este Mes

Ya sabes todo lo que te espera con:

Universal+ es un módulo a la carta que consta de 5 canales premium disponibles para cualquier paquete de video

sky|prepago sky|silver sky|gold sky|platinum

Además, podrás acceder a una aplicación, donde encontrarás y disfrutarás de las franquicias más exitosas, estrenos exclusivos y películas que llegan por primera vez a la región

Todo esto por solo

\$128

al mes



Lo Mejor de Este Mes

Disfruta el freeview del nuevo canal **SONY MOVIES** del 1 al 30 de abril de 2023 en los paquetes **sky|prepago sky|silver sky|gold**

A través de los canales

1452 HD
452 SD

para disfrutar las mejores películas del reconocido estudio



TIP DE VENTA Investiga sobre la programación que ofrece Universal+ y recoméndale a tu cliente la contratación del módulo a la carta

TIP DE VENTA Este freeview la da a tu cliente la oportunidad de disfrutar la mejor programación de esta reconocida productora ¡sin costo adicional!

Programación Destacada

Disfruta de la mejor programación que tenemos para ti

TIP DE VENTA Hazte experto en la programación que ofrece SKY y utilízalo para enamorar a tus cliente de nuestro servicio

Programación Destacada

Disfruta de la mejor programación que tenemos para ti

TIP DE VENTA Hazte experto en la programación que ofrece SKY y utilízalo para enamorar a tus cliente de nuestro servicio

¡Vende Internet inalámbrico y gana más!

Disponible en Single y Dual Play con sky | prepago

Utiliza estos argumentos para explicarle a tu cliente los beneficios del servicio:

 Ahorro en la Habilitación del servicio Contrata y obtén un descuento de \$175 pesos directo al pago inicial.	 Sin instalación Para tener internet solo tienes que conectar el módem a la energía eléctrica.	 Internet en toda la casa Mueve el módem a la habitación que más te convenga sin necesidad de repetidores de señal.
 Bolsas de Datos adicionales Contrata más datos, al mejor precio, para que te mantengas siempre conectado.	 Complementa tu Internet La mejor ayuda para tareas en línea y consultas de información.	4G LTE Red celular Contrata en zonas en las que no se tenga cobertura de servicios alámbricos.

TIP DE VENTA Recuerda que Blue Telecom Inalámbrico está disponible en Single Play y Combos, aprovecha estos argumentos para sumar a tus ventas y ¡ganar mucho más!

Vendedor del Mes

Nuestro vendedor del mes te da algunas recomendaciones para el manejo de objeciones

¿Cómo cerrar más ventas?

Solo veo series nuevas

Contamos con canales a la carta como Universal + y HBO donde podrá disfrutar de la programación más reciente y exitosa, como la serie "The last of us" que fue sensación a través de HBO.

No tiene Fox Premium para ver peleas de la UFC

Tenemos una extensa variedad en contenido deportivo, no sólo las peleas de la UFC, ya contamos con canales como Fox sports, Fox soports 2 y Fox soports 3

No cuentan con la liga premier

En exclusiva contamos con la liga MX, la liga Santander y la Bundesliga para que la disfrutes completa y con la mejor calidad de imagen.

Flor Solano Gámez

Sky Monterrey

TIP DE VENTA Recuerda que Blue Telecom Inalámbrico está disponible en Single Play y Combos, aprovecha estos argumentos para sumar a tus ventas y ¡ganar mucho más!

Anexo VI. Carta de autorización de uso de marca.

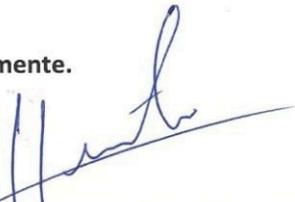


A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente se autoriza a la Srta. **OLIVARES GARCÍA MONSERRAT** con número de empleado **64590** el uso de la marca **SKY México, SKY, Corporación Novaimagen** y sus derivados, así como la información interna sobre el proyecto "Evaluación del desempeño" únicamente con fines académicos y como apoyo para su proceso de titulación. Se solicita **NO** utilizar nombres de colaboradores para mantener la confidencialidad y **NO** utilizar la marca con fines de lucro.

Se extiende la presente a petición del interesado en la ciudad de México, a los 30 días del mes de diciembre del año 2022.

Atentamente.



RECURSOS HUMANOS

Corporación Novaimagen S. de R.L. de C.V.
Insurgentes Sur 694 Piso 8
Col. Del Valle 03100 Ciudad de México
www.sky.com.mx Tel. 5448 4000