EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Desarrollo de la formación integral del vendedor en una empresa de manufactura.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

María Guadalupe Chaires González

DIRECTOR DE TESIS

C.P.C MIGUEL ANGEL MEDINA ALVAREZ, M.A.I.

H. Matamoros, Tamaulipas, México Junio de 2023

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Desarrollo de la formación integral del vendedor en una empresa de manufactura.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO

EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

María Guadalupe Chaires González

DIRECTOR

C.P.C MIGUEL ANGEL MEDINA ALVAREZ, M.A.I.

ASESORES

SECRETARIO: DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

VOCAL: DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ

H. Matamoros, Tamaulipas, México Junio de 2023

Cesión de derechos

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO DE TESIS

En la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, el día 30 del mes de Junio del año 2023, el que suscribe Maria Guadalupe Chaires González, estudiante del Programa de Posgrado: Maestría en Administración Industrial, con número de control M21260305, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de tesis dirigido por el director de tesis C.P.C Miguel Ángel Medina Álvarez, M.A.I. y cede los derechos del trabajo titulado "Desarrollo de la formación integral del vendedor en una empresa de manufactura", al Tecnológico Nacional de México para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir al contenido textual, gráfico o datos del trabajo sin dar los créditos correspondientes y citar la fuente del mismo.

María Guadalupe Chaires González
Nombre y firma del Alumno

Carta de No Plagio

Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, **Maria Guadalupe Chaires González**, autor (a) de la Tesis: ""**Desarrollo de la formación integral del vendedor en una empresa de manufactura.**"" para obtener el Título de ***Maestro en Administración Industrial***, declara que la tesis es una **obra original** que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software ***Turnitin***, el cual mostró un porcentaje del 3% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



María Guadalupe Chaires González

Nombre y firma del alumno

H. Matamoros, Tamaulipas a 28 de Junio de 2023

Oficio de liberación

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Heroica Matamoros, Tamaulipas a, 02/agosto/2023
OFICIO No: 327/2023 D.E.P.I

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis de la **C. MARÍA GUADALUPE CHAIRES GONZÁLEZ,** cuyo título es **"DESARROLLO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DEL VENDEDOR EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA",** y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN,** el cual es **APROBADO.** Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestro(a).

ATENTAMENTE

M.A.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
DIRECTOR DE TESIS

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DRA. IRMA LETICIA GARCÍA TREVIÑO
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a).
c.c.p. Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado/ Coordinación

Agradecimientos

Agradezco primeramente al personal docente y administrativo de este Instituto por el compromiso y la paciencia a lo largo de estos dos años para contribuir en el proceso para la obtención del Grado de Maestro en Administración industrial, desde el proceso de selección hasta la titulación. Su esmero en explicar el contenido de las materias con una diversidad de métodos, enriqueció los temas incluidos en este proyecto y adicionalmente nuestra formación personal mejoro nuestra competitividad.

Al C.P.C Miguel Ángel Medina Álvarez, M.A.I. por su dedicación para guiar y facilitar el desarrollo de la investigación de forma que pudiera plasmarse en este documento, más allá del cumplimiento del requisito como un conocimiento transferible y aplicable.

A mis compañeros de aula cuyo intercambio de experiencias y conocimientos es invaluable, especialmente a los que brindaron soporte personal dada la diferenciación de generaciones.

Finalmente, al ejército de familiares y amigos que permaneció presente en las situaciones y actividades que pasaron a segundo plano y que permitieron dedicar el máximo tiempo al desarrollo de esta investigación.

Con amor a mi esposo e hijos.

Resumen

En el presente documento consta de cinco capítulos en los que se encuentran descritas las etapas de la investigación para el desarrollo de la formación integral del vendedor.

Generalidades del problema.

Primeramente se explica el cómo surge la investigación como tal, esto es describir y plantear ampliamente el problema, partiendo del hecho de identificar la necesidad de un cambio en el perfil de puesto de un vendedor efecto de la pandemia COVID, se delinean los objetivo general y secundarios, es entonces que se establece el supuesto de que la mitad del contenido de este perfil requeriría adecuación para satisfacer las competencias que en la actualidad se habían transformado, por supuesto se incluyen los supuestos, es decir, las hipótesis general y secundarias que se comprobaran una vez obtenidos los resultados. Así mismo es incluida la justificación que sustenta al proyecto en si desde el ámbito social, económico y tecnológico. También son descritas las variables e indicadores correlacionados como medibles de control para los resultados.

Fundamentos teóricos.

Se incluye la conceptualización necesaria para la comprensión textual a lo largo del documento, así como una amplia explicación de procesos afines al tema, técnicas de ventas, leyes de persuasión, técnicas de comunicación efectiva, características del vendedor métodos de capacitación, etapas del aprendizaje, proceso de ventas, cercanía con el cliente por mencionar algunos. Referencias de los resultados de investigaciones previas son mencionadas como elementos para ser considerados en el diseño final, tales como competencias críticas, dificultades para la selección de vendedores con las habilidades adecuadas y productividad de vendedores.

Metodología.

En este apartado se detalla el método utilizado durante el desarrollo del proyecto, definiéndolo de entrada como tipo diagnóstico y estableciendo los elementos a comparar, esto es, situación real vs ideal. Una vez definido el método, el siguiente paso es el diseño del instrumento, la entrevista estructurada y observaciones complementarios se han seleccionado para la investigación, incluyendo las fases que serán realizadas y los resultados serán plasmados en tablas y graficas de los datos relevantes como soporte para el diseño de la formación final, todas las actividades serán calendarizadas en una planeación global del proyecto.

Resultados.

El especifico de este capítulo es la información que demuestra la comprobación de la hipótesis bien sea aprobada o rechazada. Por lo que se incluye una tabla de evaluación del perfil con los componentes que requieren alguna mejora, con el cálculo en porcentaje de formación que está realmente cubierta, así como la cobertura, pero a nivel de componente del perfil, declarando con estos datos la necesidad de formación integral en el vendedor, finalmente se agrega el diseño final de la formación integral.

Conclusiones.

Se aprovecha este apartado para distinguir los componentes del perfil que fueron utilizados en una prueba piloto de la implementación del diseño, mencionando como la curva de aprendizaje y productividad fueron creciendo en forma progresiva, pero con un declive significativo por elementos omitidos en el diseño, así como el orden de los componentes que se sigue en la formación del vendedor.

Abstract

This document consists of five chapters in which the stages of the research for the development of the integral training of the salesperson are described.

Generalities of the problem.

Firstly, it is explained how the research as such arises, that is to describe and broadly state the problem, starting from the fact of identifying the need for a change in the job profile of a salesperson effect of the COVID pandemic, the general and secondary objectives are delineated, it is then that the assumption is established that half of the content of this profile would require adaptation to meet the skills that currently had been transformed, of course the assumptions are included, that is, the general and secondary hypotheses that will be tested once the results are obtained. Also included is the justification that supports the project from the social, economic and technological point of view. The variables and indicators correlated as control measurables for the results are also described.

Theoretical foundations.

The conceptualization necessary for the textual comprehension throughout the document is included, as well as an ample explanation of processes related to the subject, sales techniques, laws of persuasion, effective communication techniques, characteristics of the salesperson, training methods, learning stages, sales process, closeness with the client, to mention a few. References to previous research results are mentioned as elements to be considered in the final design, such as critical competencies, difficulties in selecting salespeople with the right skills and salesperson productivity.

Methodology.

This section details the method used during the development of the project, defining it as a diagnostic type and establishing the elements to be compared, i.e., real vs. ideal situation. Once the method has been defined, the next step is the design of the instrument, the structured interview and complementary observations that have been selected for the research, including the phases that will be carried out and the results will be captured in tables and graphs of the relevant data as support for the design of the final training, all the activities will be scheduled in a global planning of the project.

Results.

The specific of this chapter is the information that demonstrates the verification of the hypothesis either approved or rejected. Therefore, an evaluation table of the profile is included with the components that require some improvement, with the calculation in percentage of training that is really covered, as well as the coverage, but at the profile component level, stating with these data the need for integral training in the salesperson, finally the final design of the integral training is added.

Conclusions.

This section is used to distinguish the components of the profile that were used in a pilot test of the implementation of the design, mentioning how the learning curve and productivity were growing progressively, but with a significant decline due to elements omitted in the design, as well as the order of the components followed in the training of the salesperson.

Introducción

Esta investigación surge al observar el impacto ocasionado por la Pandemia mundial COVID en el proceso de ventas del tipo B2B (GERENS, 2019) de una empresa manufacturera de productos de empaque, principalmente por la escasez de materiales que obligo a los clientes a ampliar su proveeduría, es decir, de tener un solo proveedor hoy en día pueden llegar a tener hasta cinco o más proveedores de un mismo producto, esto con el afán de garantizar sus líneas de producción corriendo, aunado a esta situación, las ausencias y rotación de personal por cuestiones de salud fueron índices que se dispararon, volviéndose imperativo que el tiempo de formación de vendedores se redujera (Johnson & Marshall, 2009) y que la eficiencia de su desempeño (Anderson et al., n.d.) se reflejara en un nivel altamente productivo, como lo menciona (Bullemore & Critóbal, 2021). Se espera que, a través de la utilización de instrumentos de investigación documental y de diagnóstico (González Gabriela, 2020), basados en la entrevista y observación cuidadosamente diseñados (Castellano Luis, 2017), se puedan identificar las deficiencias en el perfil actual del vendedor, efectuando una evaluación comparativa de las necesidades del puesto, es decir, determinar si el perfil de puesto del vendedor está integrando los elementos que satisfagan la necesidad real de las actividades y funciones que se ejecutan en el puesto del vendedor, para lo cual deberán ser alcanzados los objetivos específicos de analizar los elementos del perfil actual del vendedor, el poder describir las actividades y funciones del vendedor, para posteriormente evaluar el estado actual del perfil del vendedor, esto permitirá identificar los elementos ausentes en el perfil actual del vendedor, marcando la pauta para iniciar el diseño de la propuesta de adecuación al perfil actual del vendedor. Con el establecimiento de estos objetivos alineados al objetivo general, se analiza a detalle el perfil del vendedor, es decir, sus componentes, de forma que se facilite el ir embonando las necesidades reales del puesto.

Para precisar la necesidad real se indago sobre la descripción de actividades y funciones(Alvarado Ángel, 2022), basándose en observaciones en tiempo real y entrevistas, permitiendo así que los elementos faltantes resaltaran a la vista y entonces como conclusión final sugerir un perfil completo apegado a la necesidad real identificada, distinguiendo por supuesto el punto de partida, esto es expresar en porcentaje el nivel de adecuación que se está recomendando, estimando que al menos el 50% estará sujeto a cambio, hipótesis basada en el nueva forma de hacer las ventas, después del COVID, el proceso de ventas migro de lo presencial a lo virtual, si bien es cierto en este periodo postpandemia el proceso empieza a reestablecerse, sin embargo el porcentaje virtual no volverá a sus niveles iniciales, por lo que se requieren de nuevas habilidades y competencias que estamos obligados a incluir en el perfil del vendedor, bajo este precepto la renovación deja de ser opción y se convierte en una obligación para poder alcanzar los objetivos en cualquier compañía, de forma que una evaluación del perfil final sea la guía para el diseño de la formación integral del vendedor objetivo general de esta investigación.

Índice

Contenido

Cesión de derechos 3
Carta de No Plagio 4
Oficio de liberación 5
Agradecimientos 6
Resumen 7
Abstract 9
Introducción 11
Índice 13
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 18
1.1. Descripción del problema 18
1.2. Planteamiento del Problema 19
1.3. Objetivos 20
1.3.1. Objetivo general 20
1.3.2. Objetivos secundarios 20
1.4. Hipótesis 20
1.4.1. Hipótesis general 20
1.4.2. Hipótesis secundarias 20
1.5. Justificación 21
1.6. Variables e indicadores 26
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS 28
2.1. Marco conceptual. 28
2.2 Diagnóstico de vendedores. 30
2.2.1. Gestión comercial. 31
2.2.2 Proceso de Ventas. 33

2.2.3 Conocimientos. 34
2.3 Niveles del desarrollo del capital humano. 35
2.3.1 Etapas del aprendizaje de una habilidad. 61
2.3.2 Métodos para desarrollar el proceso de capacitación. 62
2.4 Características de un agente de Ventas. 63
2.4.1 El vendedor exitoso. 64
2.4.2 Técnicas para lograr la comunicación efectiva en el trabajo. 66
2.4.3 Persuasión. 68
2.4.4 Técnicas de ventas. 70
2.5. Resultado de Investigaciones anteriores. 72
CAPÍTULO III METODOLOGÍA 76
3.1. Tipo de estudio 76
3.2. Población objetivo o beneficiarios. 76
3.3. Unidades de análisis. 76
3.4. Diagnóstico de la situación actual. 77
3.5. Localización. 77
3.6. Diseño del instrumento 77
3.7. Validación del instrumento (Método Delphi de los expertos) 79
3.8. Aplicación del instrumento 79
3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos 80
3.10. Metodología implementada. 80
CAPÍTULO IV RESULTADOS 81
4.0. Resultado de la Hipótesis General 81
4.1. Resultado de la Hipótesis secundaria 1 81
4.2. Resultado de la Hipótesis secundaria 2 82
4.3. Resultado de la Hipótesis secundaria 3 83
4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 4 84

4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 5 90
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 91
5.1. Conclusiones..... 91
5.2. Recomendaciones 94
Fuentes de Información 95
Anexos 98

Índice de tablas

Tabla 1. Variables e indicadores. 26
Tabla 2. Vendedores estrella por tipo de industria. 64
Tabla 3. Porcentajes de evaluación de los componentes del perfil de puesto. 81
Tabla 4. Diseño de fases para la formación integral del vendedor. 90
Tabla 5. Resultados de indicadores. 93

Índice de figuras.

Figura 1. Areas de evaluación para el diagnostico de un vendedor. 30
Figura 2. Areas de la Gestión comercial para el diagnostico de un vendedor. 31
Figura 3. Fase inicial de la gestion comercial. 31
Figura 4. Fases de la planeación comercial. 32
Figura 5. Fases de la planeación comercial. 32
Figura 6. Habilidades necesarias durante el proceso de ventas. 34
Figura 7. Areas de conocimiento durante el proceso de ventas. 35
Figura 8. Niveles de desarrollo del capital humano. 35
Figura 9. Categorias de factores para el desarrollo del capital humano. 36
Figura 10. Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas. 39
Figura 11. Areas de conocimiento durante el proceso de ventas. 40
Figura 12. Modelos para la deteccion de necesidades de capacitacion. 41
Figura 13. Modelos para la deteccion de necesidades de capacitacion. 42
Figura 14. Niveles de objetivos del aprendizaje en una capacitacion. 43
Figura 15. Fases del programa de capacitación. 44
Figura 16. Niveles de conocimientos en la capacitación de vendedores. 45
Figura 17. Componentes del nivel conocimientos generales en la capacitación de vendedores. 45
Figura 18. Componentes del subnivel conocimientos de los clientes y del mercado en la capacitación de vendedores. 47
Figura 19. Roles en el proceso de desición de compra. 48
Figura 20. Conocimientos especificos para la capacitación de vendedores. 51
Figura 21. Etapas del ciclo de vida del cliente. 52
Figura 22: Objetivos del proyecto CRM. 54
Figura 23. Elementos del CRM. 55
Figura 24. Proceso de ventas. 56

Figura 25. Tipos de cierre del proceso de ventas. 58
Figura 26. Etapas del aprendizaje de una habilidad. 61
Figura 27. Métodos para el desarrollo de la capacitación. 62
Figura 28. Características de un Agente de Ventas. 63
Figura 29. Conocimientos: Vendedores estrella por tipo de industria. 65
Figura 30: Comunicación efectiva al hablar en público. 67
Figura 31. Método SPIN. 70
Figura 32: Competencias críticas a desarrollar. 72
Figura 33:Conclusiones clave del informe de brechas de habilidades 2018. 73
Figura 34: Porcentaje de dificultad por país para encontrar trabajadores con las habilidades adecuadas. 74
Figura 35: Áreas claves del proceso de ventas y sus fases: 75
Figura 36: *Contenido de la entrevista en base al tipo de preguntas.* 78
Figura 37. Categorias de las preguntas dentro de la entrevista. 78
Figura 38: *Contenido de la entrevista en base a las preguntas por categoría.* 78
Figura 36: Cobertura real de los componentes en la formación del vendedor. 82
Figura 37: Cobertura real de los componentes en la formación del vendedor. 83
Figura 41: Resultado de entrevista: Categoría Demanda. 85
Figura 42: Resultado de entrevista: Categoría Desempeño. 86
Figura 43: Resultado de entrevista: Categoría Imp-Exp. 87
Figura 44: Resultado de entrevista: Categoría Imp-Exp. 88
Figura 45: Resultado de entrevista: Categoría Ventas nuevas, Expertis del vededor. 89
Figura 46: *Fases de prueba piloto de las fases de formación integral del vendedor.* 94

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Al final del 2019, con la llegada de la pandemia por COVID, y hasta su mayor auge en 2020, el modo vivendi en la sociedad ha cambiado en todos los sentidos.

Pese a los esfuerzos de las empresas por mantenerse en operación, los incrementos de contagios mantuvieron fuera de control el índice de rotación de personal. En México tenemos un índice de rotación del 16.75% siendo el más alto de Latinoamérica según la Asociación Mexicana de Recursos Humanos (Brewer Débora, 2020).Dada la obligación de cumplir con todas las reglas de salud gubernamentales, las empresas empezaron a experimentar periodos con situaciones recurrentes en las que, si en los filtros de entrada se detectaban indicios de algún síntoma, se negaba la entrada de la persona a la empresa y se remetía al IMSS, en donde se les otorgaba una incapacidad por un mes y a la fecha del vencimiento los empleados simplemente ya no se presentaban a laborar, esto ocasionó que la contratación de personal de reemplazo se volviera un reto, incrementando de un proceso regular realizado en 1 mes hasta verse en la necesidad de hacerlo en 1 día y más aún el hecho de tener poco tiempo para lograr una capacitación adecuada, traduciéndose en una formación pobre del personal, en particular en Ventas/ Servicio al cliente, quienes tuvieron que lidiar con mayor presión para cumplir con un objetivo de ventas superior al establecido en el intento de recuperar los gastos adicionales tanto de salud como de selección y reclutamiento de personal, en contraparte la escases de los materiales y del recurso humano con las habilidades suficientes para producir de acuerdo al ritmo de la demanda.

Adicionalmente, la formas conocidas de vender dieron un giro completo, el cambio de mayor impacto fue el hecho de la eliminación de visitas presenciales a los clientes, ese contacto humano físico que sin duda ayudaba en toda negociación desapareció, en su lugar lo sustituyo la comunicación virtual la cual llevara tiempo para que se estabilice

como parte de la nueva normalidad, sin duda alternativa que existía previamente como una excepción y no como una única opción, ahora los vendedores tienen que complementar su formación para vender incorporando este tipo de comunicación y lo más importante adecuándose a la estructura u organización que haya sido adoptada por cada uno de sus clientes, de forma que puedan alcanzar los objetivos estratégicos globales de la empresa y tengan un crecimiento dentro de su formación integral que les permita ir cumpliendo cada una de las etapas de su desarrollo de carrera.

1.2. Planteamiento del Problema

El caso de estudio en el que se desarrollara esta investigación, presenta un porcentaje bajo de cumplimiento de los proyectos de alto impacto pertenecientes a las estrategias de nuevas ventas, cuya realización de actividades se están completando en un tiempo excedido al establecido o incluso no se están realizando, así mismo se identifica una ausencia del sentido de importancia, relevancia e impacto que generara la realización eficiente y oportuna de las actividades desprendidas de la estrategia de nuevas ventas cuyo objetivo es concretar ventas que generen mayor rentabilidad a la empresa, la usencia de estas ocasionaría un déficit de ventas o reducción de rentabilidad, que incurriría en la toma de ciertas decisiones tales como despido de personal, cancelación de inversiones, expansión limitada y diversificación nula. Considerando esta situación se observa la necesidad de incluir dentro de la formación de los vendedores habilidades blandas que complementen su perfil, adecuándolas por supuesto a la nueva comunicación virtual que surgió como parte de la nueva normalidad del COVID.

¿Cuál es el grado en que la formación integral del vendedor influye en la gestión y toma de decisiones efectivas para lograr los objetivos organizacionales?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Implementar las fases del proceso de formación integral del vendedor idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

1.3.2. Objetivos secundarios

1. Evaluar el perfil del vendedor.

2. Evaluar el estado actual de la formación del vendedor.

3. Identificar la necesidad de formación del vendedor dentro de la empresa.

4. Diseñar las fases del proceso de formación integral idóneo del vendedor.

5. Implementar los cambios diseñados.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Las fases del proceso de formación integral permitirán desarrollar a un vendedor idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

1.4.2. Hipótesis secundarias

1. Al menos el 50% del perfil del vendedor tienen oportunidad de mejora.

2. El estado actual de la formación del vendedor considera tres elementos de formación integral idónea, cubriendo al menos un 65% del requisito.

3. La formación del vendedor se necesita complementar en un 35%.

4. El proceso de formación integral idóneo del vendedor es nula por lo tanto su diseño será de nueva creación.

5. El 60% de los cambios diseñados podrá ser implementado en el corto plazo.

1.5. Justificación

El tema de la presente investigación fue seleccionado a partir de observar la problemática en el proceso de ventas para el caso particular que será estudiado, tales como rotación de personal.

Las perdidas por este concepto son tan extensas, iniciando por el cliente quien será el primero en ser afectado pues independientemente de la relación de negocios se trata de una relación humana, en la que ambas partes se adaptan la una a la otra, tal relación es la que genera la confianza, apego y fidelidad del cliente con la compañía, que ante cierta situación de conflicto tomaría un rumbo con mayor complejidad de solución, incluso al límite de pedir cambio de vendedor porque la relación-comunicación no funciona o en el peor de los casos pérdida definitiva del negocio por deficiencias en la comunicación escrita o verbal, que si bien es cierto no implica únicamente el idioma, sino más bien la forma en que se da, desde elegir el medio adecuado al cliente o situación y sobre todo realizar esa comunicación oportunamente.

Adicionalmente existe el riesgo de la perdida de información que durante el proceso de transición de un vendedor a otro ocasiona mayores problemas como órdenes de compra faltantes, entregas tarde, compromisos incumplidos, etc. Simultáneamente se incurre en costos tiempo, personal y esfuerzo durante todo el proceso, por ejemplo en la selección del personal, pruebas y entrevistas genéricas no customizadas a un vendedor, exámenes médicos, firma de contrato, por otra parte el tiempo de la curva de aprendizaje para el entrenamiento del vendedor en conjunto con la retroalimentación de la evaluación en torno a su actuación y desempeño, genera inconformidad de los integrantes del equipo de ventas por sobrecarga de actividad como consecuencia de la vacante pendiente de cubrir, pudiendo este último ocasionar perdida de otro vendedor, hecho que empeora aún más la situación del área.

Si bien es cierto, el proceso de ventas abarca distintas etapas, nos enfocaremos estrictamente a la fase inicial dedicándonos de manera específica al proceso de la formación del vendedor, se toma de referencia esta fase por el principio básico de un proceso: entrada, procesamiento y salida, que indica que dependiendo de la calidad en la entrada será la calidad que tendremos en la salida, de forma tal que el resultado de la investigación pueda ser adoptado y documentado como un nuevo sistema integral para la formación del vendedor.

Social.

El objetivo primordial de una empresa es el generar una utilidad rentable para el negocio a través de la transformación de las materias primas en un producto final, siendo una parte importante de esto proceso todos y cada uno de los asociados participes del proceso completo mediante una remuneración, llámese de transformación o bien de soporte, por supuesto en la entrada del proceso también tenemos los clientes quien están enlazados estrechamente a la compañía a través de los vendedores, de aquí el interés en que la fuerza de ventas este en su mayor nivel de eficiencia por ser la que ejecuta la estrategia de venta establecida para poder alcanzar ese nivel de utilidad rentable deseado.

Dentro de la estrategia estará no solo el nivel de utilidad, sino también, todo el plan de desarrollo futuro de la compañía y sus asociados, realmente la fórmula es muy sencilla, a medida que la fuerza de ventas sea eficiente, los objetivos de la estrategia podrán ser cumplidos generando un movimiento en cascada, las inversiones podrán realizarse por ende la apertura de nuevas unidades de negocio generaran nuevos empleos, los asociados actuales operativos y administrativos tendrán mayores oportunidades de desarrollo y mejores ingresos/poder adquisitivo en su entorno activando la economía.

Otro factor importante es en cuestión de salud, la enfermedad de moda estrés a nivel administrativo pudiese disminuir al tener una fuerza de ventas confiable capaz de resolver de manera favorable los conflictos con los clientes.

Económica.

El caso de estudio para esta investigación consta de una población pequeña a estudiar, lo cual permite que los costos globales totales del desarrollo de la investigación sean menores y de bajo impacto. Así mismo la mayor parte de las actividades durante la investigación serán integradas como parte de las operaciones del proceso, lo cual evitaría incurrir en algún costo adicional, basándonos principalmente en observación diaria del desarrollo de las actividades durante el proceso, de igual manera los gastos de transportación son mínimos por realizarse en el lugar de la realización directa de las actividades de formación del vendedor dentro del proceso de venta.

En relación a los costos de personal dedicado a la realización de cada una de las actividades del proyecto este también seria mínimo pues el investigador principal será suficiente para desarrollar la investigación al ser un tamaño de muestra pequeño igual a la población, se quedaría exento de colaboraciones externas públicas y privadas. Por otra parte, los costes de instrumental o material necesario, durante y en la medida en que se avance en la investigación serian principalmente documental sin necesidad de incurrir en a la alguna inversión especial, tampoco habría costos por algún suministro, ni tampoco por productos que se deriven directamente del proyecto, se espera que esta investigación genere la reducción en costos principalmente de procesos administrativos derivados del incremento de productividad durante la formación del vendedor.

Tecnológica.

La tecnología juega un importante papel en el desarrollo de esta investigación pues como parte de la innovación tecnológica global, la comunicación virtual ha venido a revolucionar toda la actividad humana y el proceso de formación del vendedor tiene sin duda que ser parte de este cambio.

Siendo entonces la principal intervención de la tecnología a través de un sistema eCRM (Electronic Customer Relationship Management) en inglés o gestión de relaciones electrónicas con clientes, utilizando diferentes TICs. Este es un nuevo nivel de la comunicación en los medios actuales, dando pie a la transformación del método de venta tradicional, ahora el vendedor tendrá que aprender a identificar la mejor forma de utilizarlos, dependiendo el tipo de cliente, estilo y habilidades del contacto del cliente, situación particular a resolver, tiempo de respuesta necesario, es decir, el vendedor debe adquirir la habilidad de poder customizar el método de comunicación virtual Ad hoc al cliente.

Esta nueva vertiente o habilidad como parte del requisito del perfil del vendedor en la mayoría de las veces se estará realizando de una manera informal esto es fuera de un procedimiento establecido documentalmente, lo que permitirá que cada vendedor lo ejecute de modo personal cuyo proceso de estandarización seria también uno de los resultados esperados del desarrollo integral de la formación del vendedor.

Aplicación, (perspectiva del tiempo).

Se pretende que la presente investigación se desarrolle dentro de un marco de tiempo de 2 años durante el cual se puedan llevar a término todas y cada una de las fases que la componen.

Para cada fase planificada se considerará el tiempo congruente a las actividades que la integren, así como la documentación de la información recolectada como referencia viva resultante de la investigación, todo ello encaminado a la búsqueda de la aplicación final que es el poder implementar un nuevo desarrollo de formación integral del vendedor durante el proceso de ventas con el que se podrá demostrar la obtención de algún beneficio al identificar si existe o no un cambio entre el antes y el después.

Dicho beneficio de mejora podrá observarse a través de las mediciones de los indicadores claves previamente establecidos durante la investigación, de los cuales el resultado dependerá del nivel de efectividad con que sean implementados, esto es que la investigación realizada se convierta de un documento escrito a una buena práctica real.

1.6. Variables e indicadores

Variable	Nombre del indicador
Costos	Costo del proceso de reclutamiento, selección y formador del vendedor.
Recursos Humanos	Rotación de personal.
	Curva de aprendizaje
Productividad	% Ventas
	Estatus clientes/ proyectos prospectos.
	Deserción clientes/ proyectos prospectos.
	Percepción del cliente.
	Eficiencia de la comunicación con cliente.
	Cumplimiento del calendario de conferencias/visitas con los clientes.
	Cercanía con el cliente.

Tabla 1. Variables e indicadores.

Costo del proceso de reclutamiento, selección y formador del vendedor.

Es la suma de todos los costos generados desde que se abre la vacante hasta que el vendedor ha alcanzado un nivel aceptable de capacitación y es liberado para realizar su actividad de forma autónoma.

Rotación de personal. “Es la relación porcentual entre las admisiones y las salidas de personal en relación al número promedio de trabajadores de la organización, tomando en cuenta un período de tiempo específico “. Calculo: Es la suma del número de vendedores contratados durante cierto periodo + número de vendedores que dejaron de laborar en el mismo periodo. Dividido por el promedio efectivo del mismo periodo que se calcula promediando el número de empleados existente al comienzo y al final del período. El cociente obtenido al final se multiplica por 100, para expresar este indicador como porcentaje.

Curva de aprendizaje. Es la relación expresada en semanas del tiempo que tarda el vendedor en alcanzar un nivel aceptable de capacitación y es liberado para realizar su actividad de forma autónoma entre el tiempo objetivo.

% Ventas Es la relación expresada en porcentaje de las Ventas directas de los clientes/proyectos logrados entre las ventas objetivo asignadas en cierto periodo de tiempo.

Estatus clientes/ proyectos prospectos. Con la declaración previa ponderada a cada fase del proceso para definir el estatus (Ej.: inicial 10%, medio 50%, final 80%, concluido 100%) se calcularía como la relación porcentual del promedio de los estatus de clientes/proyectos prospectos en relación al % promedio que debería estar cubierto de acuerdo al periodo evaluado del total de clientes/proyectos prospectos asignados.

Deserción clientes/proyectos prospectos. Es la relación expresada en porcentaje de la cantidad de clientes/proyectos prospectos declarados perdidos entre la cantidad de clientes/proyectos prospectos asignados.

Percepción del cliente. Es la relación expresada en porcentaje de la cantidad de quejas del servicio del vendedor emitidas por el cliente entre el objetivo de 1 queja, durante el periodo de un mes.

Eficiencia de la comunicación con cliente. Es el promedio del logro del objetivo de las conferencias virtual o visita presencial durante cierto periodo de tiempo:

0% objetivo NO logrado, 100% objetivo logrado.

Cumplimiento del calendario de conferencias/visitas con los clientes. Es el porcentaje de la relación de las conferencias/visitas realizadas entre las conferencias/Visitas planeadas.

Cercanía con el cliente. Es la relación expresada en porcentaje de la cantidad de nuevos niveles en los que se tiene comunicación con el cliente entre los niveles iniciales del mismo periodo de tiempo

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual.

Comunicación efectiva: Se da este nombre a aquella comunicación en la se ha podido transmitir de manera clara y entendible un mensaje, asegurando que el receptor quedara libre de dudas o confusiones que puedan ocasionar una interpretación incorrecta del mensaje.(Castro Sonia, 2022)

Habilidades duras: se define así al conocimiento acumulado a través de la experiencia profesional, con facilidad de ser demostrado: como por ejemplo los idiomas manejo de software o programación, realizar artesanías o alguna técnica de expresión escrita.(IONOS, 2020)

Habilidades blandas: se denomina así a una serie de habilidades cuya combinación contiene habilidades sociales, habilidades de comunicación, distintas aptitudes y capacidades que son utilizadas durante las relaciones sociales, estas caracterizan a personas que tendrán mayor facilidad para el trabajo en equipo, realizándolo a través de un camino orientado a concretar resultados, así mismo tendrán una estrecha relación con la inteligencia emocional, como un medio que les permita trabajar con sus emociones de forma que se convierta en una herramienta que facilite lograr relaciones positivas. (UTEL, 2021)

Descripciones de algunas habilidades blandas:

Trabajo en equipo: *Característica más importante para el 72% de las empresas estudiadas y se basa en saber escuchar, hacer autocrítica, capacidad de análisis, etc.*

Resolución de problemas o toma de decisiones: Se asocia a quienes poseen excelentes capacidades de liderazgo.

Organización y planificación. Consiste en la habilidad de asignar a cada tarea los recursos idóneos, así como distribuirlas y programarlas de acuerdo a metas.

Habilidades comunicativas. Esta competencia se considera más relevante en unas empresas que en otras.

Actitud positiva. Se trata de un comportamiento que contagia al resto.

Proactividad. Define a candidatos con iniciativa que buscan alternativas e impactan positivamente en la productividad de la organización.

Capacidad de empatía. Las empresas se fijan en la inteligencia emocional; en aquellos que comprenden lo que sienten los demás.

Honestidad y ética profesional. Se refiere a la lealtad y fidelidad del trabajador hacia la empresa.

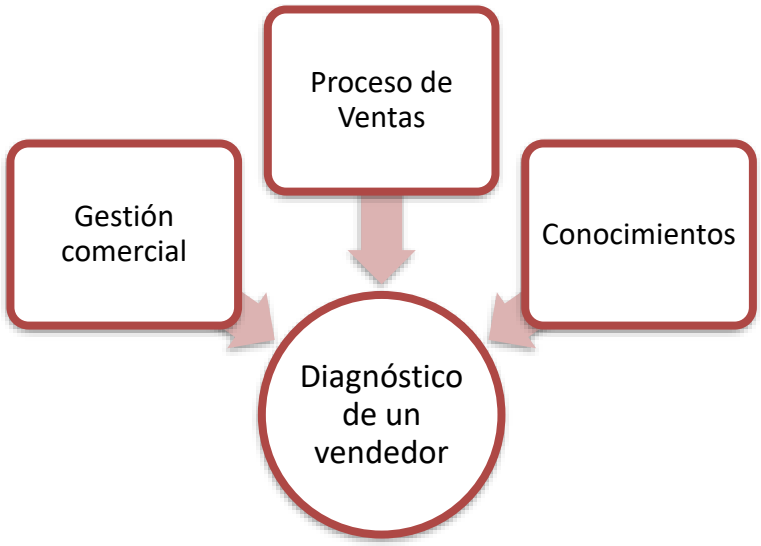
Capacidad de adaptación a los cambios. Disposición para amoldarse a circunstancias cambiantes del entorno.

Tolerancia a la presión. Se trata de actuar de manera eficiente pese a las adversidades.

2.2 Diagnóstico de vendedores.

El autor Fernando Morón (2015) menciona que para la realización del diagnóstico de un vendedor se deben considerar tres áreas mostradas en la figura 1, las cuales serán descritas a detalle en este apartado.

Figura 1. Areas de evaluación para el diagnostico de un vendedor.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

2.2.1. Gestión comercial.

Figura 2. Areas de la Gestión comercial para el diagnostico de un vendedor.



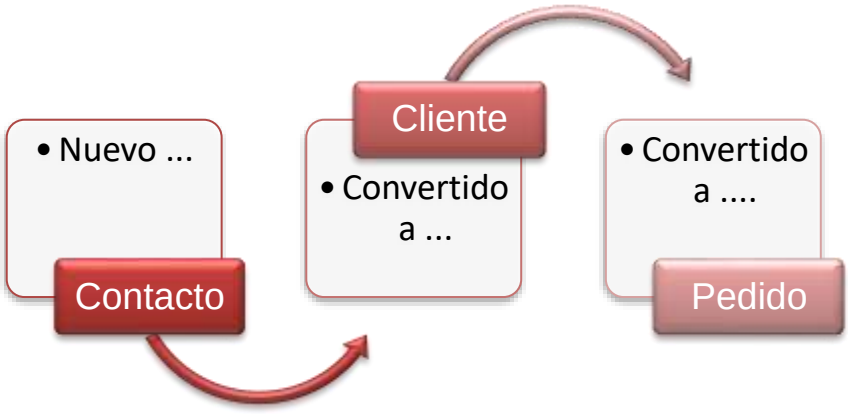
Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

El nivel de actividad comercial. Se traduce en conocer la cantidad de contactos nuevos que se realizan a diario y su conversión a cliente.

El nivel de efectividad de los contactos. Una vez que se tienen captados los clientes, mediremos cuales se ellos se transforman en un cierre de venta, es decir, solicitan un requerimiento de compra o en su defecto se consigue una cita/conferencia.

Ambos niveles son interpretados en la figura 3.

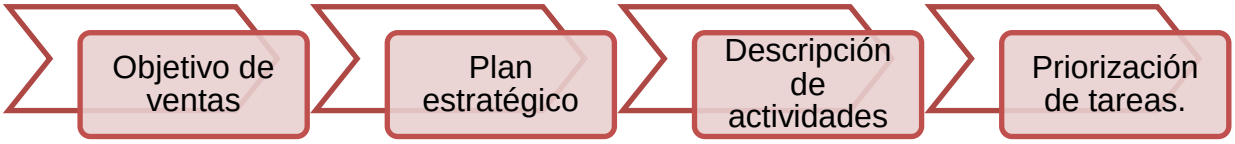
Figura 3. Fase inicial de la gestion comercial.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

Planificación comercial. Consiste primeramente en evaluar si el vendedor conoce el objetivo de ventas en cierto periodo. Si a partir del objetivo sabe cómo debe crear un plan estratégico para lograr el objetivo de ventas. El cómo detallar las actividades necesarias para cumplir con el plan y su habilidad para priorizar las tareas que ayuden a completar las actividades es el último nivel a evaluar en este elemento. Figura 4.

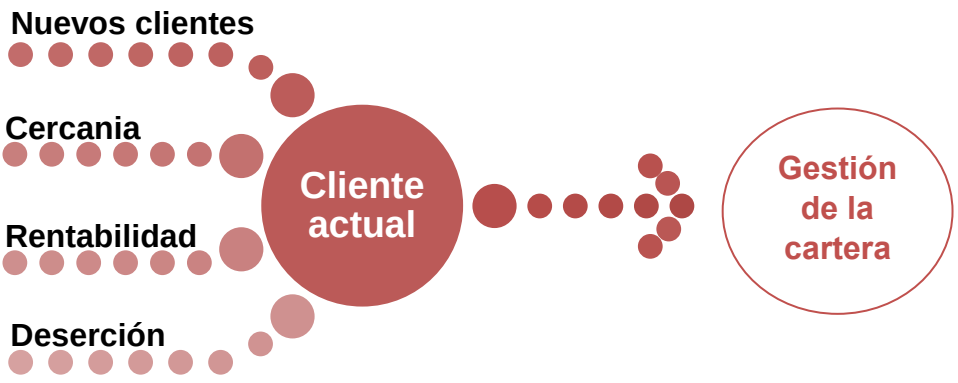
Figura 4. Fases de la planeación comercial.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

Gestión de la cartera. Para este elemento el vendedor deberá ser capaz de gestionar su cartera de clientes, medir su habilidad para generar nuevos clientes a partir de los clientes actuales, Medir el conocimiento y cercanía con los clientes actuales. Un punto importante es que el vendedor conozca el nivel de rentabilidad de los clientes a su cargo. Así mismo deberá ser evaluada la realización de ventas de oportunidad a partir de clientes actuales. Finalmente medir la deserción de clientes a su cargo. Figura 5.

Figura 5. Fases de la planeación comercial.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

2.2.2 Proceso de Ventas.

En esta área se deben evaluar las habilidades del vendedor, figura 6.

Comunicación. Es decir, en qué medida el vendedor es entusiasta, proyecta energía escucha de manera activa, su manejo del lenguaje corporal como postura, voz, lenguaje corporal.

Generación de rapport. Calificar el grado en que el vendedor establece contacto visual con el cliente potencial y si adopta los gestos y lenguaje del cliente potencial dentro de las conversaciones propias.

Obtención de información. Definir con que facilidad el vendedor obtiene información del cliente, utilizando preguntas abiertas, cerradas, de aclaración, de apertura o bien estableciendo concordancia con las necesidades de los clientes.

Discutir soluciones. Calificar la forma en que el vendedor presenta soluciones al cliente, evaluar en grado en que antepone las necesidades del cliente en las presentaciones realizadas, su lenguaje es de conexión y transición.

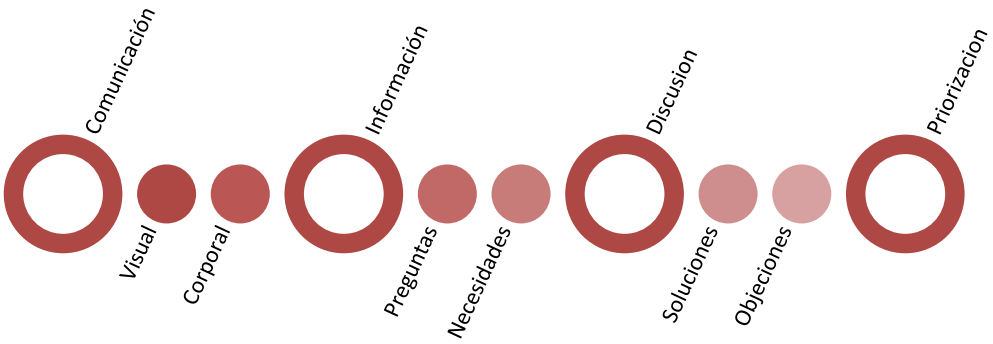
Manejar objeciones. Vigilar la capacidad para manejar las objeciones, la creación de estrategias para ello, de forma que se contrarresten y se relativizan.

Implementar soluciones. Se refiere a medir la efectividad en los compromisos o soluciones hechos al cliente, su buen seguimiento para que si sean cumplidas.

Despedirse del cliente. Todos los clientes son importantes, sin embargo, las situaciones diarias podrán ser más apremiantes unas que otras, de forma que el tiempo se administra dependiendo de la prioridad, en estos casos, seria calificar la forma de manera cordial, respetuosa y apropiada en que el vendedor se despide de los clientes.

Manejo de la relación con el cliente. Confirmar que el vendedor educa al cliente sobre la utilización de los productos. En las presentaciones a los clientes la complementa con materiales adicionales como brouchures, catalogo, muestrario, etc.

Figura 6. Habilidades necesarias durante el proceso de ventas.



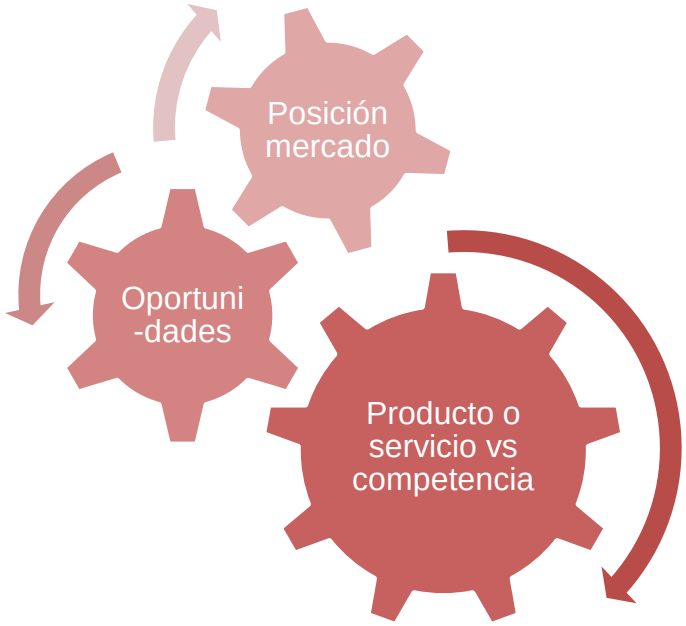
Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

2.2.3 Conocimientos.

Aspecto considerado como clave a lo largo de todas las actividades del proceso de ventas, aquí se deberá asegurar que se conoce en todo momento la información relacionada a la situación del mercado, posición dentro de este, identificación de oportunidades, así mismo realizar un autodiagnóstico comparándose con la competencia, el cual incluye el conocimiento del producto o servicio.

En resumen, todos los puntos mencionados anteriormente indicaran el nivel en el que está ubicado la fuerza de ventas, la eficiencia del desarrollo previo de competencias y habilidades, así como las áreas de oportunidad para mejorarlo y llevarlo al nivel idóneo que se requiere de acuerdo al puesto. Figura 7.

Figura 7. Areas de conocimiento durante el proceso de ventas.

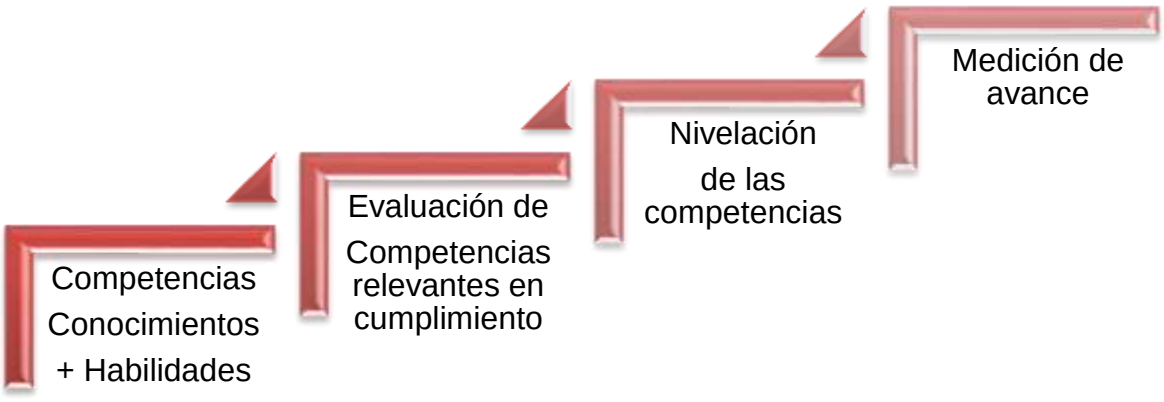


Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

2.3 Niveles del desarrollo del capital humano.

De acuerdo con Kim, A., & Leaman, C, citados por Tejada (2016), el desarrollo del capital humano consta con los niveles descritos en la figura 8.

Figura 8. Niveles de desarrollo del capital humano.



Fuente: Adaptación de (Tejada Abelardo, 2016)

a. Determinar las competencias necesarias para realizar algún puesto en específico, es decir, se deberá conocer los conocimientos, habilidades y conductas para que dicho puesto pueda realizarse de manera eficaz y eficiente.

b. Evaluar al trabajador, conociendo el nivel de cumplimiento de las competencias, estableciendo aquellas que por la naturaleza del puesto resulten relevantes o de mayor impacto para alcanzar los objetivos.

c. Con el conocimiento previo de la información mencionada, se podrá conocer las competencias de menor nivel que requieren mayor atención, para lo cual se pueden elegir distintas opciones de solución, tales como, actividades diarias, asignación de proyectos especiales, practicar la retroalimentación mutua y cuando la situación lo requiera considerar el coaching y capacitación.

d. Finalmente, la medición de los avances e impacto deberán ser cuantificados, aquí se recomienda el método ROI, Reacción, Aprendizaje, Conducta y resultados.

Por otra parte, Davenport citado por Castillo Contreras Rita del Carmen (2012) menciona algunos de los factores que deben cuidarse para lograr el desarrollo del capital humano. Figura 9.

Figura 9. Categorias de factores para el desarrollo del capital humano.



Fuente: Adaptación de (Tejada Abelardo, 2016)

En la categoría de la satisfacción se encuentran factores que estarán inmersos en la actividad de las funciones que sean desempeñadas, la cantidad de retos a los que se está expuesto, así como el grado de interés que se muestre en su trabajo, lo que permitirá realizar mayores aportaciones en relación a la creatividad y la diversidad de competencias que pondría en práctica.

Un buen resultado en esta categoría permitirá ganarse un lugar de respeto en su entorno, bien sea por los mismos compañeros del área o incluso provenientes de un entorno externo, brindando la oportunidad de percibir el sentimiento de la estima, dando paso al reconocimiento por los logros propios.

Desarrollada la satisfacción y el reconocimiento de logros se abrirá el panorama con una amplia visión, reconociendo la oportunidad del desarrollo a través del aprendizaje, pero sobre todo el hecho de que se podrá progresar dentro de la misma organización.

Finalmente, la categoría de recompensas económicas es el incentivo por un buen desempeño como resultado de un desarrollo eficiente.

La importancia de la capacitación de ventas radica en que el establecerlo como un procedimiento continuo garantiza que la empresa crezca por la alta productividad de los vendedores como menciona (Anderson et al., n.d.)

Así mismo en lista las preocupaciones que deberán ser resueltas con la capacitación. Figura 10.

A continuación, se describen brevemente cada una de estas preocupaciones.

Identificación de la misión de ventas.

En esta parte es de suma importancia que la misión de ventas y de la organización este debidamente alineados.

Establecimiento de criterios para los objetivos de capacitación.

Se trata del SMART básico para la capacitación de ventas, estableciendo objetivos específicos, que sean medibles, alcanzables, realistas y ligados al tiempo.

Comprensión de la fuerza de ventas.

Esto es en sí involucrar a la fuerza de ventas en el objetivo global, así como el objetivo de ventas y organizacional estén alineados, deben ser integrados los objetivos personales de la fuerza de ventas.

Compartir la información de la organización.

Para poder llegar a una meta se debe transmitir y explicar muy claramente a los vendedores la situación actual y futura de la empresa, sus fortalezas, debilidades, problemas, potencial de desarrollo durante la capacitación.

Establecimiento de objetivos a corto plazo.

En esta etapa los objetivos son fijados, si como la forma de retroalimentación dado un objetivo global, existirán objetivos parciales en distintos periodos que permitirán alcanzar el global.

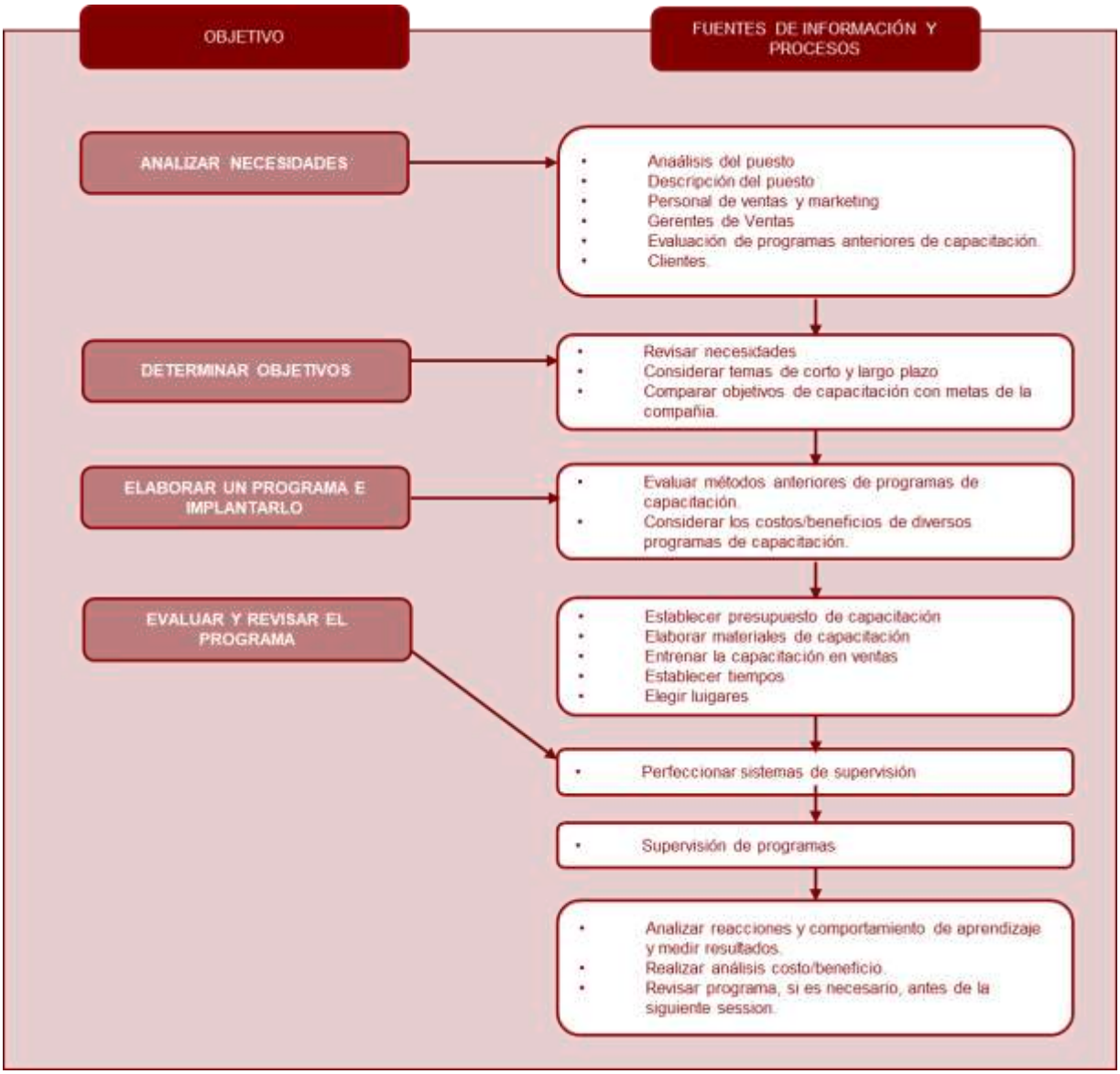
Participación de la fuerza de ventas.

Dada la etapa anterior, la fuerza de ventas deberá ser integrada y participe del alcance de los objetivos de la capacitación.

Control de los objetivos para obtener resultados.

Finalmente, el objetivo debe ser medido con el fin de evaluar los resultados.

Figura 10. Análisis de las necesidades de capacitación del personal de ventas.



Fuente:(Anderson et al., n.d.)

En resumen, para desarrollar un programa de capacitación según Anderson (et al., n.d.) será necesario:

Analizar las necesidades.

Es decir, evaluar en base al objetivo de la organización que habilidades son necesarias para ejecutar la estrategia que garantice el logro del objetivo, en la figura 11 se muestran algunas fuentes de detección de necesidades de acuerdo a lo mencionado por Castillo Contreras Rita del Carmen (2012)

Figura 11. Areas de conocimiento durante el proceso de ventas.



Fuente: Adaptación de (Castillo contreras Rita del Carmen, 2012)

Existen dos grupos de clasificaciones de necesidades:

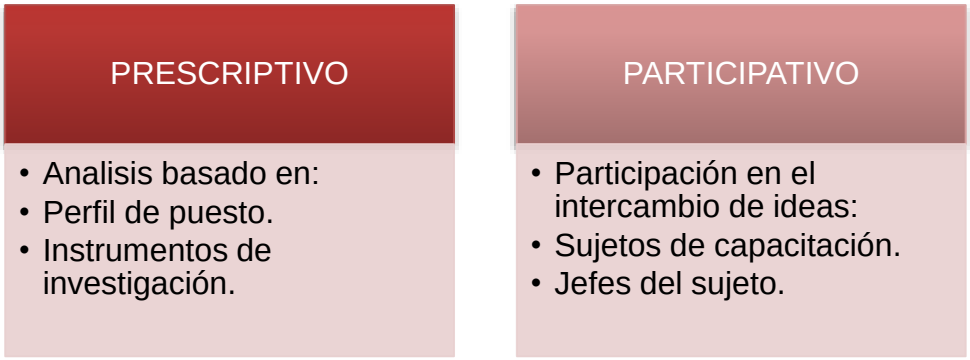
Las denominadas manifiestas, es decir, que son fácilmente reconocidas por tratarse de una consecuencia en procesos evidentes, se trata principalmente de algún cambio de lo establecido.

Las necesidades encubiertas, relacionadas principalmente a indicadores a lo largo de los procesos dentro de las organizaciones, para las cuales una fase de investigación es recomendada.

Evaluar la educación.

Considerando la necesidad de habilidades, el paso a seguir es diagnosticar el nivel del estado actual de la fuerza de ventas, para dar la pauta de que elementos de la capacitación que deben ser integrados para cubrir en su totalidad las habilidades.

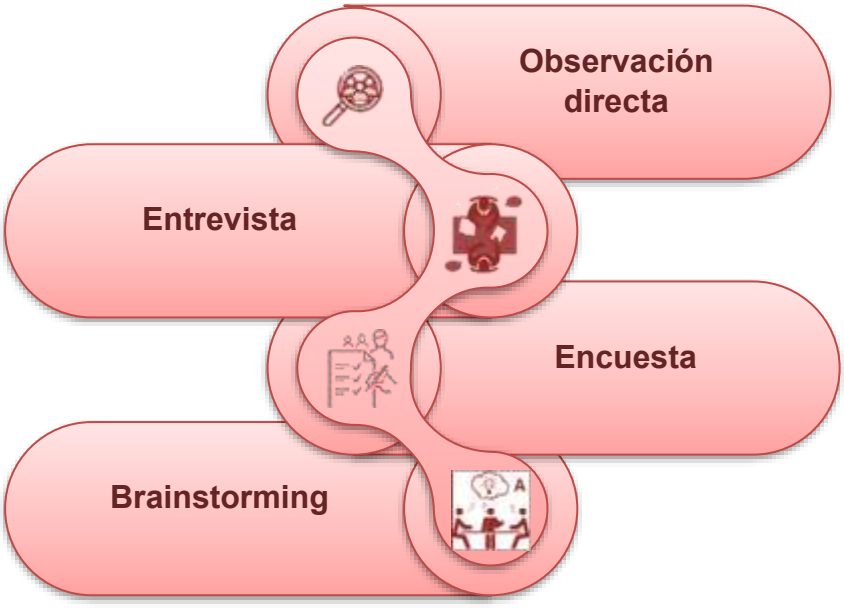
Figura 12. Modelos para la deteccion de necesidades de capacitacion.



Fuente: Adaptación de (Castillo Contreras Rita del Carmen, 2012)

Para la detección de necesidades de capacitación se pueden seguir dos modelos, el primero nombrado prescriptivo el cual basado en información disponible relacionada a las funciones o actividades que se desea capacitar, tales como el perfil del puesto complementado con algún tipo de instrumento de las técnicas de investigación mostradas en la figura 13 que ayuden identificar las deficiencias existentes entre el empleado y el puesto, una segunda opción es el modelo participativo, el cual consiste como su nombre lo indica en la participación de los involucrados, siendo el sujeto a capacitar y su jefe, quienes a través del intercambio de opiniones, ideas, argumentos, determinen juntos las competencias, habilidades o actitudes idóneas para realizar con eficiencia la actividad que se esté evaluando, dichos modelos se encuentran representados en la figura 12.

Figura 13. Modelos para la deteccion de necesidades de capacitacion.



Fuente: Adaptación de (Castillo Contreras Rita del Carmen, 2012)

Declarar los objetivos de la capacitación.

Con el análisis del conocimiento previo de las habilidades requeridas es posible determinar qué objetivos son alcanzables en la capacitación, este objetivo se declara en términos cuantitativos, ser realistas de manera que puedan ser alcanzados en un determinado lapso de tiempo. incluyendo el desarrollo de metas y objetivos específicos, lo que permitirá por supuesto incrementar la productividad de ventas y de manera implícita reducir la tasa de rotación de la fuerza de ventas, derivando en una reducción de costos.

Figura 14. Niveles de objetivos del aprendizaje en una capacitacion.



Fuente: Adaptación de (Castillo Contreras Rita del Carmen, 2012)

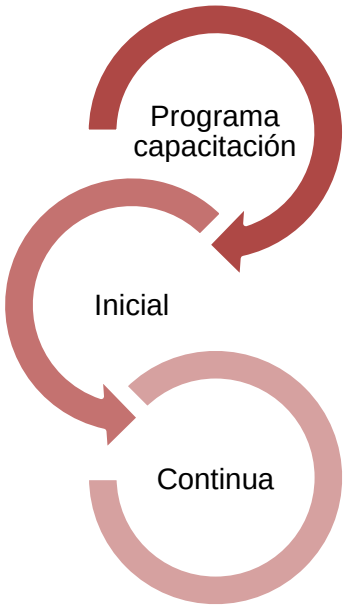
De acuerdo con el autor Benjamín S. Bloom citado por Castillo Contreras Rita del Carmen, 2012)

Los objetivos del aprendizaje están reflejados en los tres niveles mostrados en la figura 14, caracterizados por partir de la simplicidad a la complejidad, es decir, que se crearan los objetivos para cada una de los niveles, permitiendo de esta forma concretar una capacitación integral que abarcara las tres áreas mencionadas.

Con los objetivos establecidos, el rumbo a seguir estará trazado para la continuación del diseño de la capacitación, pues su contenido deberá estar alineado a estos objetivos.

Diseñar el contenido de la capacitación.

Figura 15. Fases del programa de capacitación.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

Programa inicial de capacitación de ventas. Es la capacitación impartida a los nuevos vendedores, diseñada a partir de un análisis de los requisitos del puesto, así como de las políticas practicadas en la empresa, la administración del tiempo, técnicas de ventas, conocimiento del producto y las experiencias de los vendedores de alto nivel.

Programa continuo de capacitación de ventas. El factor clave es recordar la necesidad de la capacitación es continua, dada la facilidad con la que se puede incurrir en prácticas no productivas del proceso de ventas. También son una plataforma para comunicar los cambios de la empresa relacionados a políticas, productos o estrategias. Figura 15.

Figura 16. Niveles de conocimientos en la capacitación de vendedores.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

A continuación, se mencionan las áreas de contenido que deben ser abarcadas durante la capacitación formando parte de los niveles mencionados en la figura 16, iniciando por los conocimientos generales mostrados en la Figura 17.

Figura 17. Componentes del nivel conocimientos generales en la capacitación de vendedores.



Fuente: Adaptación de (Morón Fernando, 2015)

Conocimiento de la empresa.

Primeramente, el vendedor deberá conocer las políticas de la organización tanto globales como especificas del área de ventas, para posteriormente adquirir conocimientos generales tales como practicas interna de la empresa, día de pago de salario, distribución de los edificios, áreas productivas, oficinas, reglas de seguridad y la descripción de su puesto, sistema de operación, objetivo de llamadas, recepción de pedidos, etc. Lo importante es llevar el control del tiempo para evitar extender temas de menor relevancia.

Conocimiento del producto.

Este tema debe ser considerado para un mayor tiempo en el que se explique a detalle los productos o servicios que se pueden ofrecer a los clientes, su funcionalidad, la aplicación por los clientes, los diferentes materiales de los que está fabricado, los procesos por los que debe pasar para convertirse en un producto final, conocer el significado del verdadero valor que representa para el cliente, es decir, el problema que le esta solucionando.

Conocimiento de los competidores y de la industria.

El vendedor debe estar consciente de las nuevas tendencias de la industria, así como de las tácticas que se tengan conocidas de la competencia, así como el hecho de poder interpretar la afectación del comportamiento de la competencia en la demanda de la organización. El nivel del conocimiento de los productos de la competencia debe ser al menos el mismo nivel del conocimiento del producto propio, marcando la pauta para diseñar su venta resaltando las ventajas sobre la competencia y permitiéndole adquirir la información suficiente para manejar las objeciones del cliente a lo largo del proceso de la venta.

Conocimiento de los clientes y del mercado.

La frase clave es participación cooperativa con el cliente, más allá de poder manejar las objeciones, a continuación, se agrega algunos puntos sobresalientes Figura 18, para poder lograr dicha participación, citados por el autor Anderson (et al., n.d.)

Figura 18. Componentes del subnivel conocimientos de los clientes y del mercado en la capacitación de vendedores.



Fuente: Adaptación de (Anderson et al., n.d.)

Entender el producto del cliente.

El equipo que toma la decisión de compra espera que su proveedor conozca como se fabrica su producto, que procesos y materiales requiere, como se empaca, distribuye y su uso final.

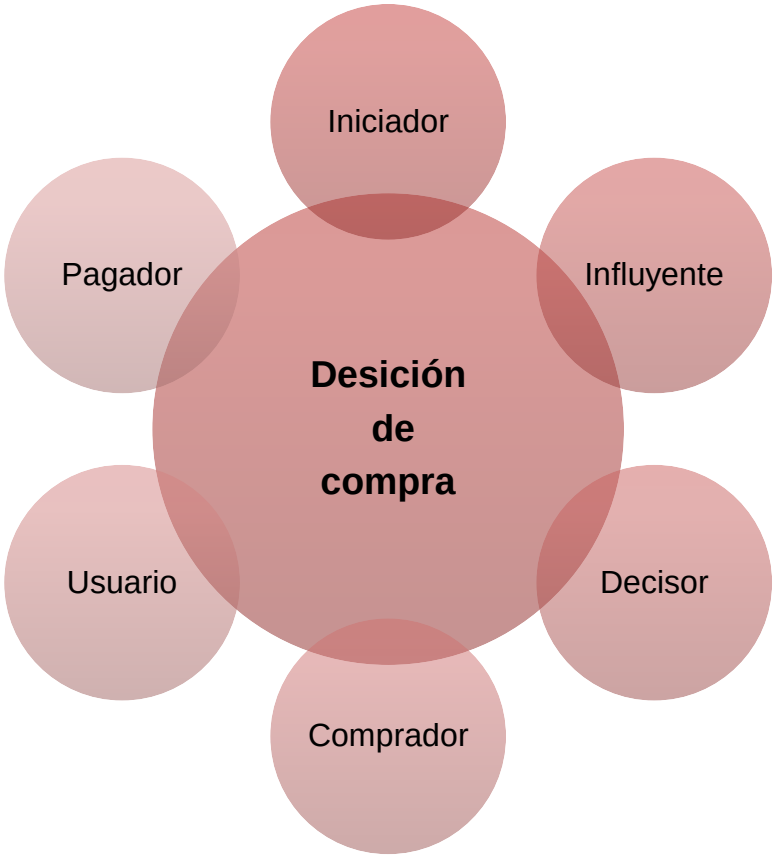
Aquí el vendedor debe ser capaz de transformarse en el asesor del cliente, en un facilitador dentro de la relación comercial, este conocimiento le permitirá estar un paso adelanto de los posibles conflictos o problemas que surjan, sin duda los tiempos de reacción para ofrecer soluciones inmediatas a los clientes es invaluable, se trata de la famosa frase “Ser invisible ante el cliente” bajo el supuesto de que todo funciona bien, le dará seguridad y confianza al cliente para continuar asignando proyectos que generen nuevas ventas, objetivo final de un vendedor.

Lógicamente para llegar lograr este nivel la cercanía con el cliente debe mantenerse a través del tiempo, con la presencia de la organización representada en todo momento.

Entender la organización de compra de su cliente.

Sumamente importante que el vendedor conozca todos y cada uno de los roles que tienen sus contactos, de forma que se logre la comunicación adecuada con el contacto correcto, el que realmente toma la decisión de compra. El autor (Sole Moro Ma. Luisa, n.d.) menciona que existen 6 roles en el proceso de compra ilustrados en la figura 19.

Figura 19. Roles en el proceso de desición de compra.



Fuente: Adaptación de (Sole Moro Ma. Luisa, n.d.)

A continuación, se agrega una breve interpretación de la explicación del autor (Gallego Galán Inmaculada, n.d.)

Iniciador. Se trata de aquellos que identifican una necesidad que podrá se cubierta con un producto o servicio, siendo

Influyente o influenciador. Este rol esta más relacionado a funciones técnicas, pues serán los encargados de describir detalladamente las especificaciones que debe cumplir el producto o servicio, por tanto, serán participes de su aprobación, es decir, las alternativas serán evaluadas por ellos.

Decisor. En ellos radica la responsabilidad y autoridad de decidir que producto o servicio comprar y a que proveedor comprarlo, este autor adiciona el rol de **Aprobador** quien tiene la autoridad de respaldar con su aprobación la decisión tomada.

Comprador. En este rol es la participación directa en el proceso de cierre de la venta, afinando detalles de la negociación como por ejemplo los términos de dicha compra.

Usuario. Son los que utilizaran el producto o servicio, em muchos de los casos desempeñaran también el rol de iniciador.

Pagador. A qui se dará la relación al contacto o institución que de acuerdo con la negociación firmada pagará los importes de los productos o servicios vendidos.

Filtradores. Rol agregado, que en ocasiones por omisión se pierde vista, aquí están considerados todos los contactos indirectos que participan en el proceso de ventas, desde la recepcionista, los guardias de seguridad quienes son generalmente el primer contacto antes de llegar a los contactos que ocupan los roles previamente mencionados.

Además de la importancia de conocer quién es quién en el proceso de decisión de compra es importante que el vendedor conozca qué lugar ocupa cada rol en el proceso de ventas, es decir, reconocer su orden.

En este sentido, puede parecer algo simple el hecho de pensar que, al hacer contacto con uno de los roles incorrectos, simplemente se referencie con el rol adecuado, esta situación puede tornarse de ser un beneficio a un conflicto esto en el peor de los casos, un ejemplo de esto es que exista una mala relación laboral entre el contacto incorrecto con el contacto que realmente tiene la decisión de compra por lo que su referencia perderá efecto.

Por tal motivo el vendedor cauteloso deberá contar con herramientas que le generen experiencias para poder manejar estos casos, evitando la creación de obstáculos que posterguen las fases del proceso ventas.

Entender el cliente de nuestro cliente.

Entender los productos de sus clientes.

Estar al día con las soluciones de los problemas que se le presenten a los clientes, es sin duda, un elemento de la capacitación que no se puede omitir.

En muchos casos las aprobaciones de los productos es una responsabilidad fuera del alcance de nuestro cliente, por ser un requisito de su cliente, este tipo de información es sumamente relevante, por lo que es tarea del vendedor conocerla oportunamente, de forma tal que los compromisos del desarrollo de dicho producto sean planeados adecuadamente garantizando una buena actuación.

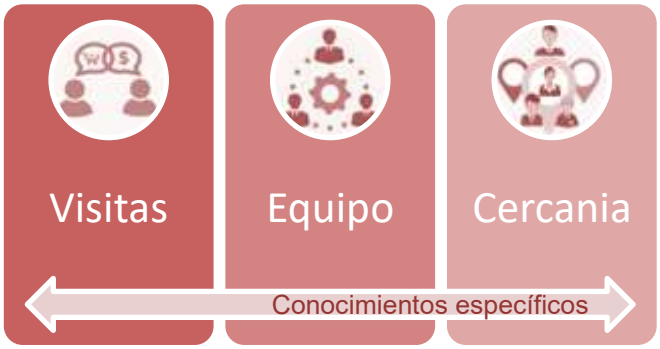
Entender los requisitos de sus clientes.

Es indispensable que el vendedor conozca los requisitos de todas las áreas del cliente, así como la forma de satisfacerlos y sobre todo informar en caso de que no se pueda cumplir alguno y compartir la posibilidad de poder desarrollarlo.

Entender los mercados de sus clientes.

El conocimiento acerca de la situación actual del mercado del cliente le permitirá fortalecer una relación de negocios exitosa al poder interpretar la forma en que son participes de la solución de los problemas a los que se enfrente. Figura 20.

Figura 20. Conocimientos especificos para la capacitación de vendedores.



Fuente: Adaptación de (Anderson et al., n.d.)

Ser capaz de hacer visitas de ventas profesionales.

Si bien es cierto la preparación de una buena presentación es importante durante la visita a un cliente, la capacitación a impartir deberá resaltar la importancia de escuchar, esta habilidad permitirá al vendedor identificar la verdadera necesidad del cliente.

Aprender a convertirse en coordinadores de "equipo".

La relación entre organización y cliente incluye comunicaciones en las distintas áreas y niveles organizaciones, por lo tanto, durante la capacitación el vendedor debe aprender la forma de como estar enterado de todos los acuerdos que se realicen, siendo transparente para el cliente como un solo equipo.

Mantenerse en contacto estrecho con los clientes.

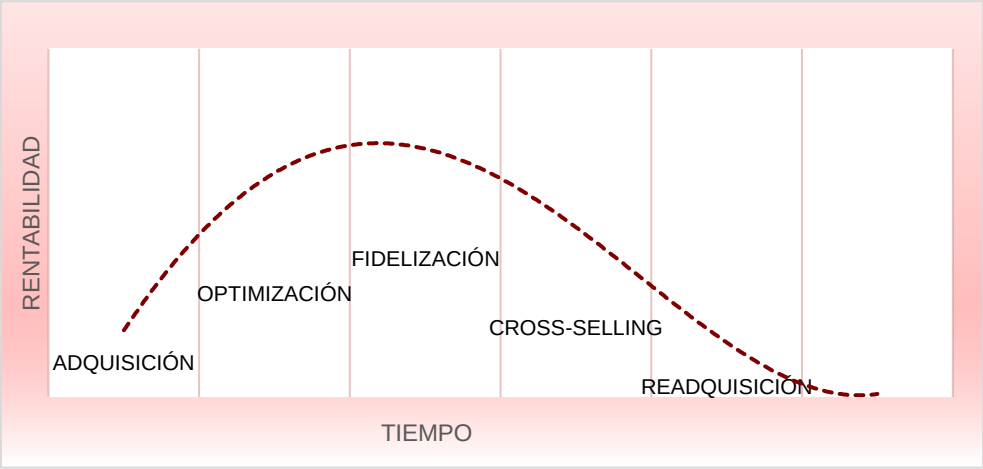
Los vendedores deben aprender a establecer relaciones a largo plazo, dando continuación a acciones que ayuden a mantener la relación.

Toda la información recabada de las relaciones directas con los clientes es de un alto valor para futuras decisiones durante el proceso de ventas.

Una de las herramientas que puede ser utilizada es la tecnología emergente CRM, considerada como parte de la estrategia global de una empresa que con lleva la implicación de adaptar el modelo de negocio actual a la administración de forma automatizada de todos procesos involucrados en la relación con el cliente con el objetivo principal de analizar sus datos concentrados en una sola base, permitiendo su captación, fidelización y haciendo la relación más rentable.(García Valcárcel, n.d.)

Una buena parte de la información recabada permitirá al vendedor ubicar en qué punto se encuentra la relación, pues partiendo del hecho de que se buscan relaciones duraderas, a través del tiempo dicha relación se va transformándose pasando de un ciclo a otro como el que se indica en la Gráfica 1. El vendedor que conoce esta información podrá ir modelando su proceso de venta acorde a la fase del ciclo en el que se encuentre, permitiendo sincronizar ambas organizaciones.

Figura 21. Etapas del ciclo de vida del cliente.



Fuente: (García Valcárcel, n.d.)

Por otra parte (Santos & Torres, 2018) resume el ciclo de vida del cliente en 4 fases:

Adquisición: Esta fase surge cuando se da la primera compra por parte del cliente, por lo que es el punto inicial del ciclo de vida del cliente que detona las fases subsecuentes, pues sin importar las razones que lo propiciaron, el cliente tomo la decisión de comprar y dar solución a su necesidad.

Conversión: en términos reales significa la continuidad de las compras del cliente, es decir, que ha cambiado su elección de proveeduría, transfiriéndola de la competencia a la organización que se represente, que lógicamente se traducirá en beneficios, específicamente ventas y ampliación de la cartera de clientes.

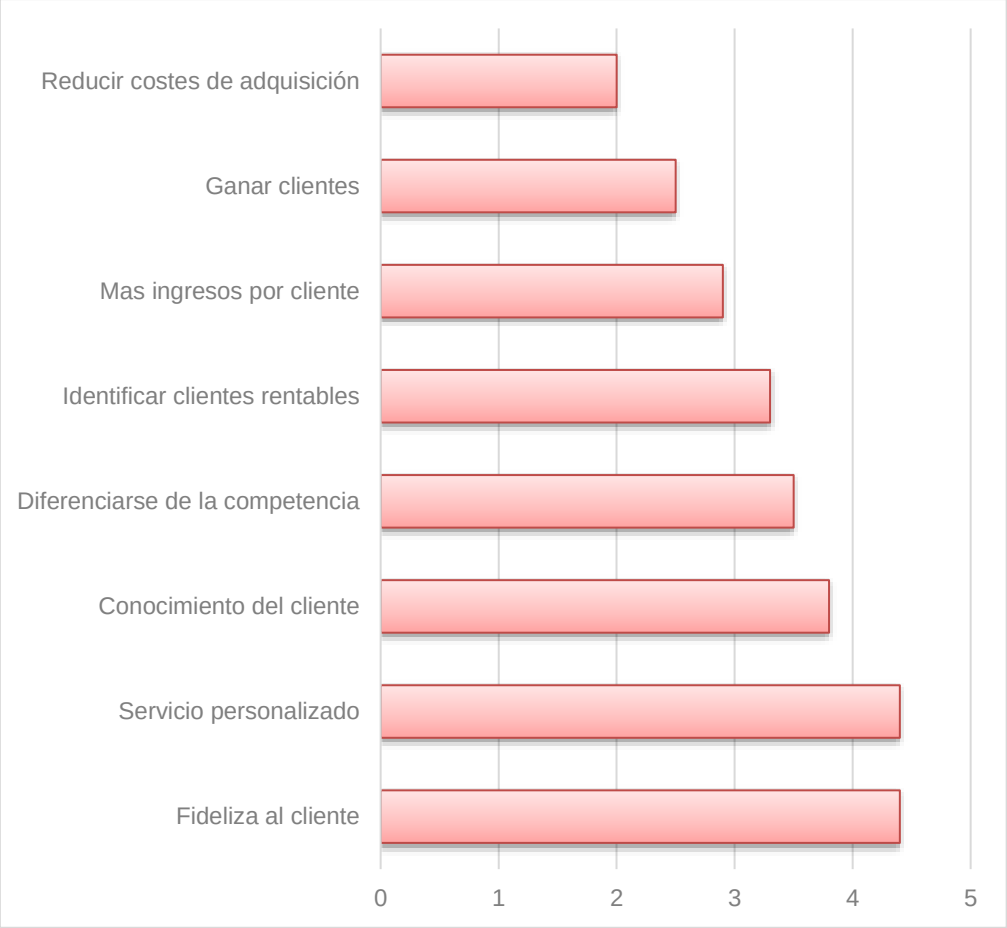
Crecimiento: Es el resultado de los clientes que se logren convertir en ventas, al crecer este indicador, es un indicio de que la marca está llegando a más clientes y que las referencias de unos con otros genera una aceleración del mismo, por lo que la satisfacción del cliente deberá ser atesorada para que continue con el mismo ritmo.

Retención (fidelización): En esta etapa el vendedor debe estar alerta y con una cercanía del alto nivel con el cliente, dado que la competencia seguramente implementara estrategias de recuperación para el cliente que ahora la organización ha ganado. La satisfacción del cliente se vuelve mayormente crucial, por lo que se identifica como un indicador que debe mantenerse en control.

Reactivación: Consiste en la recuperación de aquellos clientes que han sido perdidos y captados por la competencia, tarea compleja sin duda, la importancia radica en detectar oportunamente que su comportamiento terminara en esta fase y por supuesto realizar una estrategia diseñada a medida para lograr la recuperación.

Por lo tanto, el hecho de seguir conociendo al cliente a través de CRM permite alcanzar los objetivos principales que las organizaciones persiguen al momento de que lo han desarrollado, servicio personalizado y fidelización del cliente. Gráfica 2.

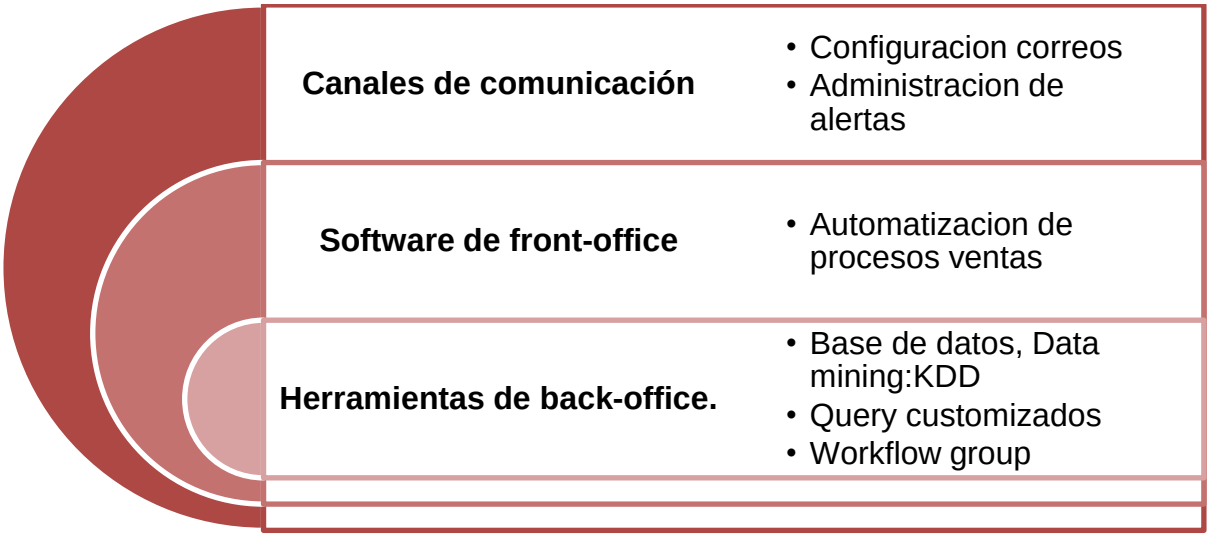
Figura 22: Objetivos del proyecto CRM.



Fuente: (García Valcárcel, n.d.)

CRM en su composición como un sistema está integrado por tres elementos descritos en la figura 21.

Figura 23. Elementos del CRM.



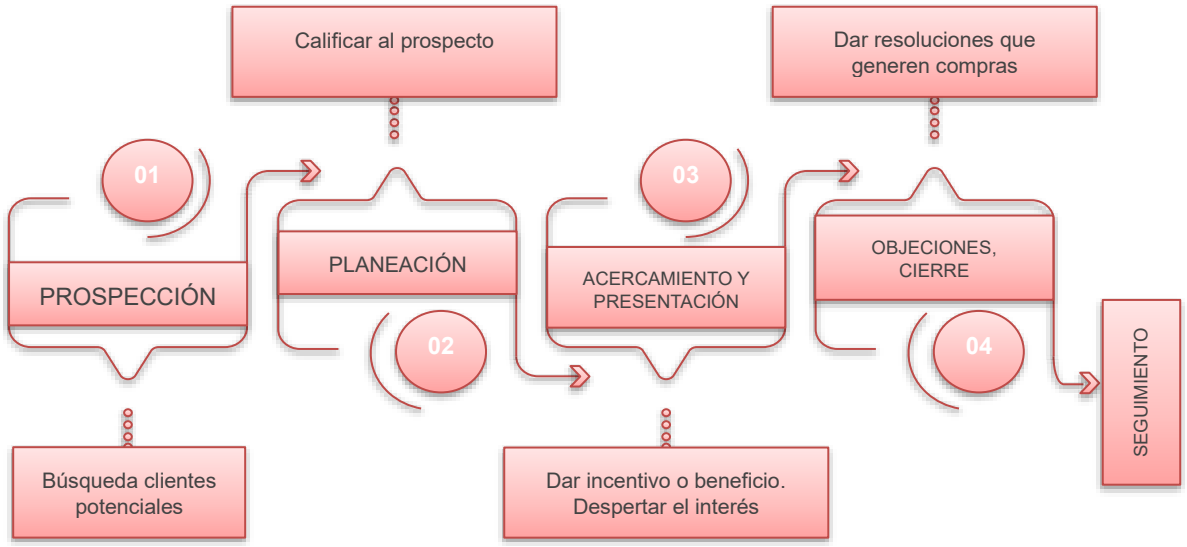
Fuente: Adaptación de (García Valcárcel, n.d.)

Con la implementación del CRM el vendedor podrá controlar los factores que afectan su efectividad, tales como una administrar los conocimientos de forma que le permitan tomar mejores decisiones, ejecutándolas en un menor tiempo, resultando en el hecho de obtener mejores resultados de las decisiones tomadas y sobre todo permitiéndole el acceso a las aplicaciones de vanguardia.(García Valcárcel, n.d.)

Conocimiento del proceso de venta.

Obligación primordial del vendedor es conocer las fases del proceso de ventas representadas en la figura 22. A continuación, se describen a brevemente las citadas por (Anderson et al., n.d.)

Figura 24. Proceso de ventas.



Fuente: Adaptación de (Anderson et al., n.d.)

Prospección. Es la fase del proceso de ventas en el cual el vendedor aprenderá a encontrar clientes potenciales cuya necesidad de producto será satisfecha con el producto que se ofrece y que además está en posibilidad de poder adquirirlo, clientes prospectos es su denominación. La búsqueda de estos clientes inicia con listas ya identificadas, sin embargo, también deben aprender a realizar el proceso de inicio que consisten en identificar pistas y reconozcan fuentes que los dirija hacia un buen prospecto.

Planeación de la visita (pre acercamiento).

La eficacia de la presentación en una visita de cliente dependerá de una buena planeación de la visita por lo tanto el vendedor debe aprender a recabar la siguiente información para calificar correctamente al prospecto:

Objetivo de la visita.

Necesidad del cliente.

Alternativas de productos de la organización y de la competencia que satisfacen esa necesidad.

Enlistar posibles objeciones del cliente.

Materiales de apoyo como alternativas de solución.

Acercamiento al prospecto.

De acuerdo con la situación particular de ventas, existen varias maneras eficaces de acercarse a los clientes en perspectiva, que van desde una referencia por un conocido mutuo hasta el envío de un regalo al prospecto. Pocos clientes potenciales están dispuestos a hablarle a un vendedor, incluso si pueden requerir el producto o servicio, por lo que resulta esencial que el acercamiento proporcione algún incentivo o que proporcione una garantía de que la presentación de ventas resultará beneficiosa.

Presentación de ventas.

Durante la capacitación el vendedor debe aprender la importancia de las fases de una presentación de ventas, estas son la apertura y la presentación en sí. La relevancia de la apertura es que una vez que se capte la atención del cliente y pueda ir de la charla informal al tema de negocios en el que pueda describir las especificaciones del producto y sus beneficios, entonces despertara el interés del cliente, por lo que durante la presentación deberá poner en marcha las pruebas de referencia que le ayuden a calificar si el cliente tiene la intención de compra, pues dará comentarios favorables de interés.

Satisfacción de objeciones.

El recibir una objeción del cliente es un síntoma de que está interesado en la adquisición del producto, por lo que este tema se incluye en la capacitación pues una buena resolución garantiza la compra, así mismo el vendedor debe darse cuenta el tipo de objeción, esta puedes ser explícita o implícita durante la negociación, pudiendo ser de cualquier elemento llámese producto, precio, calidad, etc.

Cierre de la venta.

Hacia el final del proceso de ventas, el vendedor debe tener el conocimiento sobre la mejor forma de realizar el cierre de la venta y preguntar oportunamente por el pedido, en este paso es importante evitar las suposiciones, es decir, asumir que el cliente comprara, poniendo en riesgo todo el proceso realizado. En la figura 23 se incluye tres tipos de cierre.

Figura 25. Tipos de cierre del proceso de ventas.



Fuente: Adaptación de (Anderson et al., n.d.)

El cierre de suposición.

Consiste en que el vendedor aprenda a preguntar al cliente bajo la suposición de que si está dispuesto a comprar.

En el cierre de acción física.

Se trata de realizar una actividad física como parte de la acción de presionar al cliente en el cierre, como por ejemplo proporcionar la pluma para que el cliente pueda firmar un contrato.

El cierre de trampa.

Se refiere a capacitar al vendedor para que se capaz de transformar una objeción del cliente en una oportunidad para cerrar la venta, es el caso de un límite en el importe de la venta a la cual el vendedor responde que realizara el pedido por su importe limite pidiendo autorización a su jefe.

El cierre de oferta especial.

Este cierre se logra persuadiendo al cliente de aprovechar alguna oferta especial por tiempo limitado, por ejemplo, un descuento en el precio.

Seguimiento.

Generalmente un vendedor considera erróneamente que el proceso de venta concluye con el pedido, sin embargo por el contrario, empieza una nueva fase que el vendedor tiene que aprender, es el seguimiento que ayudara a que el cliente en un ambiente de satisfacción reconfirme que tomo una buena decisión, siendo este resultado la fuente de futuras ventas bien sea por referencias o por nuevos proyectos del mismo cliente que ahora confiara en un vendedor por tener la certeza de que podrá satisfacerlo.

Establecer el lugar de capacitación, determinando el responsable de la capacitación.

Ejecutivos de ventas de línea.

Generalmente están en mejor posición de aportar mayor conocimiento a las capacitaciones por haber estado en algún momento en la posición de nuevo vendedor, así también, dado su rango, se les tiene mayor respeto.

Capacitadores staff.

En este caso la capacitación se imparte por personas de la misma empresa pero que pertenecen a diferentes áreas, si bien es cierto, desconocen en si el proceso de ventas puede apoyarse con personal del área para que coordinados logren el resultado, otra desventaja es que la capacitación se podría ver limitada por el tiempo que se dispone para las actividades propias de las que sean responsables.

Especialistas externos en capacitación.

Los especialistas externos no pertenecen a la organización, son empresas dedicadas a la capacitación de ventas, se recurre a ellos por la ausencia de un departamento de capacitación, las cuales pueden ser contratadas para ejecutar la capacitación total o parcialmente, es decir, solo algún tema en especial considerando las necesidades de la empresa.

2.3.1 Etapas del aprendizaje de una habilidad.

El aprendizaje de una habilidad se compone de cuatro etapas figura 24, considerando lo mencionado por Huaranga Herbert (n.d.)

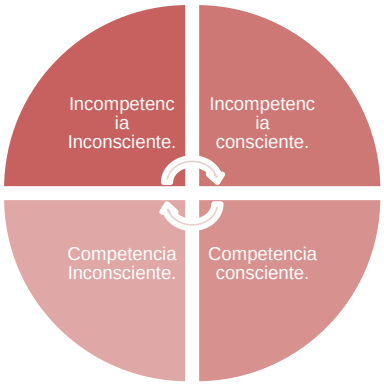
1. **Incompetencia Inconsciente.**
   Denominada así a la situación en que una persona no sabe lo que va a hacer y ni tampoco sabe hacerlo, por la ausencia de experiencia previa.

2. **Incompetencia consciente.**
   Se tiene el pleno conocimiento de la carencia de conocimiento para realizar alguna actividad y se decide adquirir un aprendizaje.

3. **Competencia consciente.**
   Es el entendimiento de poder hacer determinada actividad, pero se reconoce la necesidad de aplicación bajo cierta atención y concentración.

4. **Competencia Inconsciente.**
   Es la transformación de la habilidad adquirida en un hábito, al ser la competencia desarrollada de manera automática.

Figura 26. Etapas del aprendizaje de una habilidad.



Fuente: Adaptación de (Anderson et al., n.d.)

2.3.2 Métodos para desarrollar el proceso de capacitación.

De acuerdo con (Hernández Silva Franck & Martí Lahera Yohannis, 2006) existen métodos para lograr el proceso de desarrollo de la capacitación, entre ellos están las combinaciones considerando las relacionadas al puesto de trabajo. Figura 25.

Figura 27. Métodos para el desarrollo de la capacitación.



Fuente: Adaptación de (Hernández Silva Franck & Martí Lahera Yohannis, 2006)

2.4 Características de un agente de Ventas.

Un vendedor debe ser autónomo en sus decisiones, flexible para seguirle el ritmo al cliente, ser permanente en su postura, denotar profesionalización, tener un nivel de excelencia en comunicación, tener fuerza en el carácter, colaborador 100% con la disponibilidad de servir al cliente y con un alto grado de adaptabilidad a las distintas situaciones que se le presenten, figura 26, esto de acuerdo con Acosta, Salas, Jiménez & Guerra. (2018).

Figura 28. Características de un Agente de Ventas.



Fuente: (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018)

2.4.1 El vendedor exitoso.

"El vendedor estrella tiene en promedio 38 años, es de género masculino, puede ser soltero o casado, tener entre 0 y 1 hijo, tiene en promedio 10 años de experiencia, antigüedad alrededor de 7 años dentro de la empresa, un grado universitario, percibe ingresos de $22,000 o más, y ha logrado ventas alrededor de los $300,000. No se encontraron diferencias psicológicas entre los vendedores estrella y no estrella, al no descubrir dentro de las pruebas actitudinales, diferencias representativas en cada una de las cuatro escalas analizadas. De igual manera, no existen diferencias significativas en los aspectos sociodemográficos entre vendedores estrella y no estrella, así como también se encontró que, si bien el vendedor estrella gana 57% más que el no estrella, produce 165% más."(Javier Cervantes Aldana & Diaz de la Garza, 2009)

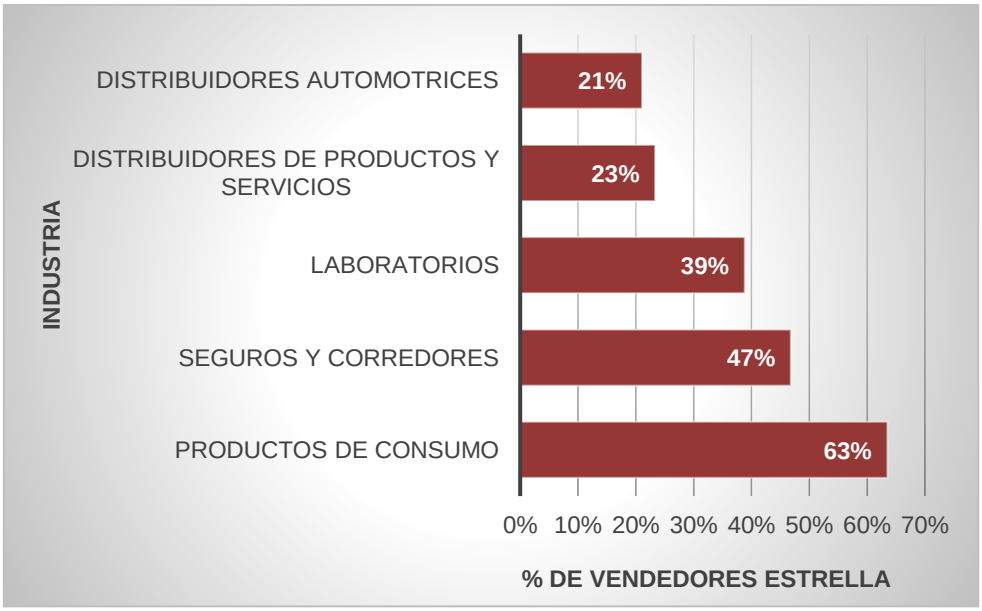
La respuesta es un vendedor exitoso es el que se hace y se nace, pues el desarrollo de las habilidades está al alcance de cualquier persona disciplinada que se capaz de cumplirlas, si bien es cierto no se logra en un corto plazo, con constancia y permanencia puede lograrse, los resultados se muestran en la tabla 2 y gráfica 3.

Industria	# de Vendedores estrella	# de Vendedores NO estrella	Total, vendedores	% de Vendedores estrella
Productos de consumo	40	63	103	63%
Seguros y Corredores	22	47	69	47%
Laboratorios	26	67	93	39%
Distribuidores de productos y servicios	14	60	74	23%
Distribuidores automotrices	4	19	23	21%
Total	106	256	362	41%

Tabla 2. Vendedores estrella por tipo de industria.

Fuente: (Cervantes Javier & Diaz de la Garza, 20091)

Figura 29. Conocimientos: Vendedores estrella por tipo de industria.



Fuente: (Cervantes Javier & Diaz de la Garza, 20091)

Nota:" La muestra de este estudio estuvo formada por 362 encuestas (más del doble logradas en el 2008), de las cuales 106 fueron realizadas a vendedores estrella y 256 a los vendedores no estrella, los encuestados corresponden a cinco industrias diferentes pertenecientes a empresas de la Ciudad de México, mostradas en el cuadro anterior."

2.4.2 Técnicas para lograr la comunicación efectiva en el trabajo.

Uno a uno, siempre mantener toda la atención al cliente no solo en la mirada sino en todos sus movimientos y entorno.

Reuniones abiertas en las que el cliente tenga la confianza de hablar y retroalimentar.

Mailing interno hoy en día es importante seleccionar el medio de comunicación adecuado al cliente, hacer uso de la tecnología que el cliente prefiera o del que este a su alcance.

Trainings / Onboarding / Capacitación este es otro medio para establecer los canales de comunicación desde el inicio para el caso particular de personal de nuevo ingreso.

Creación de una atmosfera receptiva a través de la reducción al mínimo los momentos o situaciones tensas que limiten la libre expresión.

Utilización de lenguaje sencillo lo cual ayudara a facilitar el entendimiento del mensaje que se busca transmitir, sobre todo crear la coincidencia de conceptos.

Comunicación visual es el complemento perfecto para garantizar la comunicación efectiva, pues lo visual favorece que la información se conserve en la memoria.

Retroalimentación confirmar que el mensaje que se desea transmitir fue recibido correctamente.

Walk the talk término utilizado para decir que se ejemplifica lo que se desea comunicar.

Elementos paralingüísticos la comunicación corporal es otra técnica muy importante en las relaciones humanas, son todas las expresiones que acompañan al mensaje que se transmite.

Estas son las técnicas mencionadas por Salazar Bernardo, (2021)

En la gráfica 4, se puede apreciar la proporción en la que está distribuida la comunicación efectiva.

Figura 30: Comunicación efectiva al hablar en público.



Fuente: (Hablar en público, n.d.)

2.4.3 Persuasión.

La persuasión es otra habilidad muy importante que un buen vendedor debe tener en un alto nivel, para el cual Cialdini Robert (Cialdini Robert, n.d.-a) citado por (Ramírez Rafael, n.d.) establece 6 leyes de la influencia que ayudaran al vendedor a influir en sus clientes.

Ley de reciprocidad.

Consiste en crear un vínculo de obligación del cliente a través de un favor realizado que predispondrá al cliente de cierta forma a que acepte alguna petición especial. Lo relevante en esta ley es que el favor se realice de manera natural evitando que el cliente lo interprete como una manipulación.

El cierre del proceso de la venta es un claro ejemplo de esta ley, sobre todo en su fase del acuerdo del precio, pues al dar una propuesta inicial que sea rechazada por el cliente, habrá mayor posibilidad de que las siguientes propuestas sean aceptadas por darse el compromiso del primer rechazo de acuerdo a lo mencionado por (Cialdini Robert, n.d.-b)

Ley de compromiso o consistencia.

Esta ley establece que la suma de favores que se le hagan al cliente facilitará que pueda aceptar una petición mayor, esta relación generará una situación de compromiso que tendrá gran valor en la fidelidad del cliente.

Ley de la prueba social.

La base de este principio es la apreciación de ciertos comportamientos observados que son considerados como correctos por el siempre hecho de que alguien más las realice o tengan pensamientos similares, un argumento que el vendedor pudiese utilizar es el relacionado al giro del cliente, mencionando que se tienen más clientes de su giro o que la tendencia de ese mercado funciona de tal manera, de forma que al ver que su competencia está utilizando cierto producto o servicio se facilitara una apertura o negociación.

Ley de la autoridad.

Bajo la percepción de que a mayor nivel jerárquico se tiene más experiencia y cuyas recomendaciones han de suponerse son buenas, este principio establece que ese liderazgo facilitara la persuasión, por lo que si el vendedor, logra un buen comentario o recomendación de un nivel corporativo, por ejemplo, tendrá una mayor predisposición en los siguientes niveles que le ayudaran a acelerar el proceso de venta.

Ley del agrado o el atractivo social.

Esta ley hace alusión a la tendencia del ser humano por ser mayormente persuadido por una persona agradable y lo contrario por personas que producen rechazo, esto bajo el supuesto de dar por sentado que una persona agradable tiene ciertos valores positivos, sin embargo, puede no darse de tal forma, sino más bien por otras situaciones afines como por ejemplo el gusto por un equipo de fútbol, practicar cierto deporte o jobi, música en común o mismas opiniones.

Ley de la escasez.

Es la persuasión realizada a partir del sentimiento de que un producto o servicio se agotara, es decir, que si no se actúa rápido se perderá dicha oportunidad de adquirirlo, el cual surge a raíz de la interpretación de que lo escaso es de mayor precio dada su mayor calidad, así como de la disminución de alternativas que se tienen para elegir, lo que provoca una relación directamente proporcional entre la escasez y el deseo de obtener el producto y servicio, es decir a mayor escasez el deseo por comprar aumenta como menciona (Cialdini Robert, n.d.-b)

2.4.4 Técnicas de ventas.

De acuerdo con Robiyanto, Putra, & Lako, Jiménez-Marín, Bellido-Pérez, & López-Cortés citados por Alvarado Ángel (2022) existen diversas técnicas que los vendedores deben conocer como herramientas para ayudar a identificar la mejor opción de producto de forma que el cliente quede convencido que su necesidad será cubierta.

SPIN. Consiste en realizar preguntas al cliente en diferentes aspectos de acuerdo a sus siglas (Situación, **P**roblema, **I**mplicaciones y **N**ecesidades) de forma que pueden ser demostrados los beneficios ofrecidos al cliente. Figura 27.

Figura 31. Método SPIN.



Fuente: (Rackham, 1988)

Este método inicia con las preguntas relacionadas a la situación actual en donde la tare del vendedor es conocer al cliente, su estructura, cantidad de plantas, divisiones de negocio, responsabilidades de corporativo y local, que productos utiliza, nivel de spend, tipo de proveeduría que requiere, proceso de aprobación de proveedores, que es lo que más valora en el servicio de proveeduría.

Continuando con las preguntas para la identificación de problemas, aquí el vendedor buscara las oportunidades potenciales de mejora en los cuales su servicio puede dar solución, es decir, a que situaciones complejas se enfrenta el cliente por ejemplo en el proceso de selección de nuevos proveedores, durante el proceso de aprobación o bien en su desempeño una vez que son aprobados, cual es la percepción interna al respecto de este proceso, que otras áreas participan y que roles tienen.

Una vez recabada esta información el vendedor podrá continuar con las preguntas que le ayuden a las implicaciones que ocasionaría la no resolución de los problemas expuestos, tales como entregas tarde, resultados de auditorías insatisfactorios, proceso aprobatorio lento, flujos de comunicación incorrectos, lo que despertará en el cliente la necesidad de resolverlos y apreciando más claramente el beneficio que se le está ofreciendo.

Finalmente, con el último grupo de preguntas se busca reforzar la importancia de que dicha necesidad de solución sea implementada en el corto plazo, así como los beneficio que obtendría, como lo es obtener mejores resultados de indicadores, minimizar riesgos por falta de materiales o servicios, reducción de costos.

Por lo tanto, con toda la información recabada se podrá determinar el mejor producto o servicio adecuado al cliente de acuerdo a sus necesidades.

2.5. Resultado de Investigaciones anteriores.

La siguiente grafica muestra los resultados del análisis de 3,000 empresas de América Latina, de las cuales el 60% afirma que las vacantes no son cubiertas por la falta de las habilidades en los aspirantes, determinando como relevantes la colaboración 69% y comunicación efectiva y agilidad 68%. Gráfica 5.

Distinguiendo a la inteligencia emocional como la habilidad blanda más escasa "***Se trata de no personalizar los conflictos, ni las situaciones de presión que vienen de los negocios o de la producción", explica Martín Gerding, gerente ejecutivo para Latinoamérica de PageGroup. "En términos sencillos sería 'el que se enoja, pierde"*** (Samela Gabriela, 2021)

Figura 32: Competencias críticas a desarrollar.

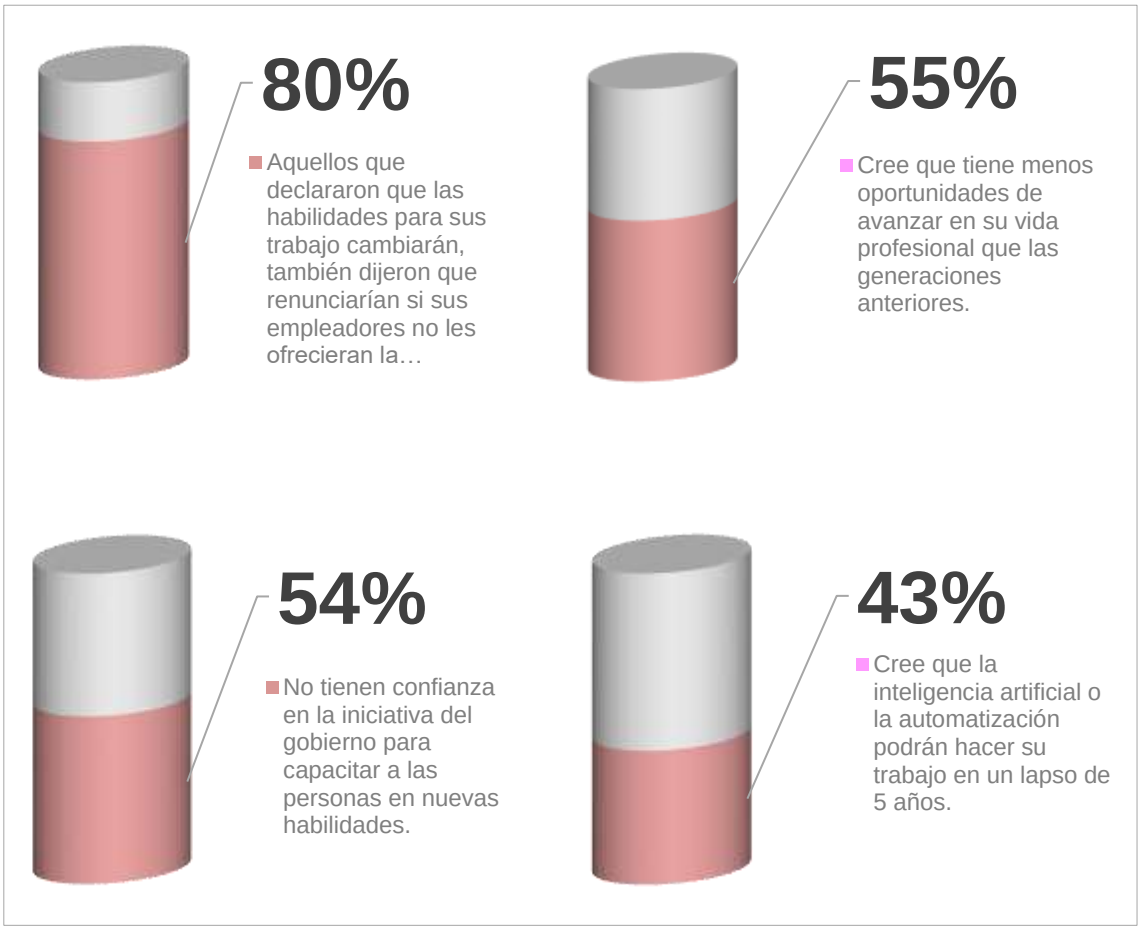


Fuente:(Samela Gabriela, 2021)

De acuerdo con la investigación Udemy demuestra en el informe Brechas de habilidades 2018, en la gráfica 6, que el 70% de las personas encuestadas piensa que existe una carencia de habilidades en México, sin importar la generación a la que pertenezca. Dada la aceleración de innovación tecnología que vino a reemplazar varios puestos, habrá otros nuevos empleos que nacerán con este cambio, por ende, las habilidades requeridas también cambiaran, otro dato importante es que el 41% opinan que dentro de las habilidades más importantes están la gestión y el liderazgo. Regresando a las habilidades blandas, el 29% afirman que se falla más en la habilidad del pensamiento **crítico y la resolución de problemas.** (González Oscar, 2019)

Figura 33:Conclusiones clave del informe de brechas de habilidades 2018.

.

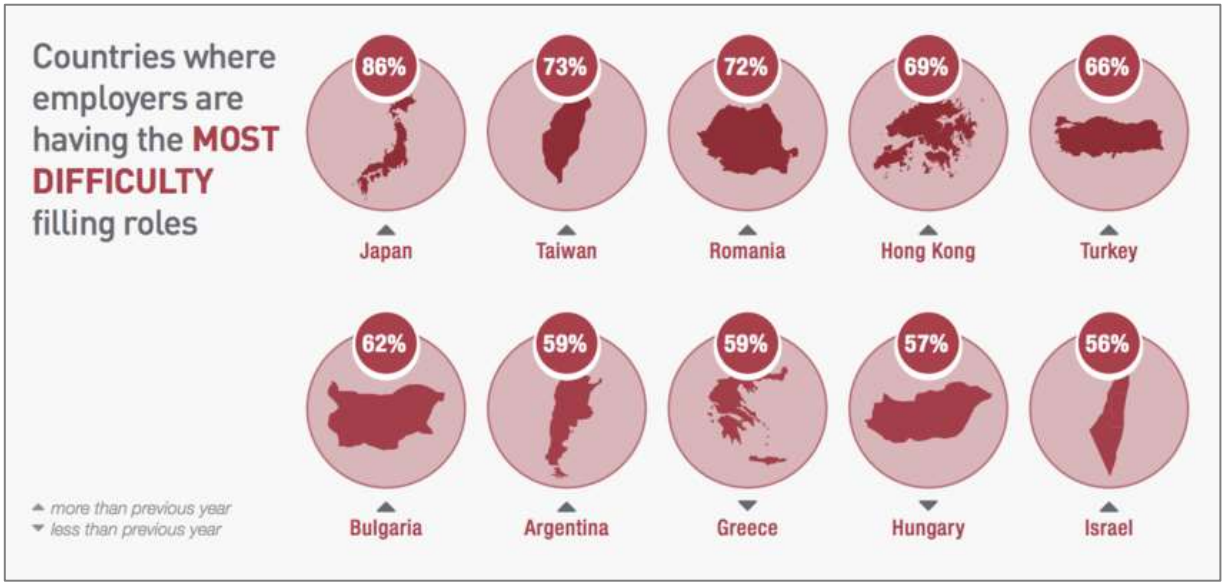


Fuente: (Udemy, 2018)

Como parte del Foro Económico Mundial de América Latina en el tema de la dificultad para encontrar las habilidades acordes a las necesidades de cada empresa se introducen los conceptos Re-skilling y upskilling como la clave que podrá impulsar a la economía en los siguientes años, pero que podrá lograrse con la participación conjunta de empleadores y gobierno.

Mencionan incluso buenas prácticas actuales en esta región como la implementación de programas de capacitación para jóvenes en Argentina, Colombia, Brasil, Perú e incluso en nuestro país en el sector privado como el programa de capacitación del Volkswagen, representados en la gráfica 7. (Flores Mónica & Melguizo Ángel, 2018)

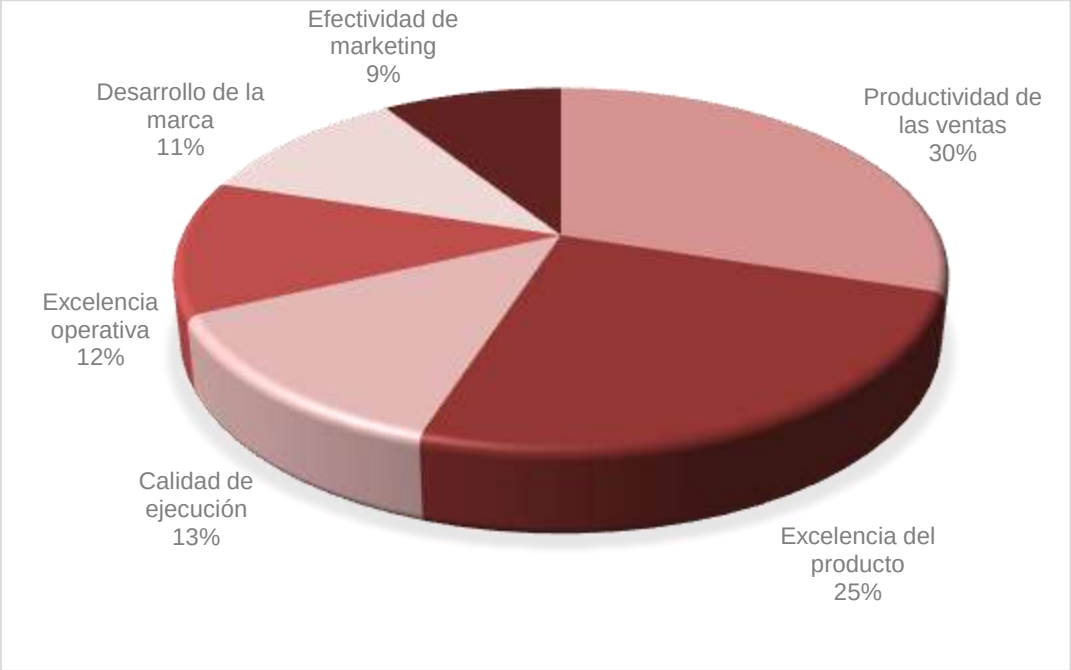
Figura 34: Porcentaje de dificultad por país para encontrar trabajadores con las habilidades adecuadas.



Fuente: (Flores Mónica & Melguizo Ángel, 2018)

De acuerdo con la investigación de LevelEleven, gráfica 8, solo el 65% de los vendedores alcanzan su objetivo de ventas, incluso aunque estén bajo el mando del 25% de los gerentes de ventas de mayor rendimiento. Así mismo un 28% es el incremento en ingresos que se logra al tener un proceso formal de ventas, también señala que la mitad de los vendares no cuenta con un manual que le diga que hacer y cómo hacerlo.(GERENS, 2019)

Figura 35: Áreas claves del proceso de ventas y sus fases:



Fuente: (GERENS, 2019)

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Proyecto de factibilidad/ estudio de campo

3.1. Tipo de estudio

Este proyecto es del tipo diagnostico dado que existe un problema planteado para el cual se requiere estudiar y analizar todos los escenarios posibles a profundidad, así como las interacciones con su entorno, para esto será necesario conocer sus características, detallándolas y descubriendo las implicaciones, lo cual permitirá contextualizar los factores que intervienen, principalmente aquellos de mayor impacto, es decir, que agravan el problema. Así mismo se podrá realizar la comparativa del diagnóstico inicial de la situación vs la situación ideal/real, identificando la correlación entre las diversas variables del proceso y evaluando los avances a través del tiempo (González Gabriela, 2020)

3.2. Población objetivo o beneficiarios.

Para el desarrollo de este trabajo la investigación se aplicará a la población completa de tres vendedores en la empresa del caso de estudio dedicada a la producción de empaques.

Se seleccionará como muestra a cada vendedor para el caso particular de ciertos procesos específicos que se determinen como puntos clave de estudio, de forma que se permita profundizar en dichos procesos.

3.3. Unidades de análisis.

Las unidades utilizadas para realizar el análisis de los resultados obtenidos, son los porcentajes de cumplimiento en cada una de las etapas evaluadas.

3.4. Diagnóstico de la situación actual.

Se identifica una clara omisión de elementos relevantes para la formación del vendedor dentro del perfil vigente disponible por lo que los elementos requerirán cierto nivel de adecuación descrito en los resultados de la Tabla 3. Porcentajes de evaluación de los componentes del perfil de puesto.

3.5. Localización.

Esta investigación se realizará en una empresa manufacturera ubicada en Matamoros, Tamaulipas, México.

3.6. Diseño del instrumento

Para el desarrollo de la investigación se aplicarán el instrumento: Observación.

Seleccionado con la intención de captar la espontaneidad del suceso, observando la sucesión real y completa de los hechos.(Castellano Luis, 2017)

En una primera fase se realizarán observaciones directas abiertas, las cuales proveerán la información general para la realización de una observación semiestructurada, en la cual se establecerán algunos parámetros tales como las características de la actividad o situaciones específicas a observar, los tiempos para realizar la observación y el sujeto a observar, de forma que se cubra la población de estudio y las variables del proceso.

Para la segunda fase se utilizará una observación indirecta a través de la realización de una entrevista a cada vendedor y a los participantes en su entorno como clientes internos o laterales.

La entrevista realizada a los diferentes vendedores contiene 46 preguntas, del tipo cerrada, abierta, escala de Likert, opción múltiple y reflexiva, distribuidas en los

porcentajes expresados en la figura 36 y agrupada en cinco categorías que muestra la figura 37.

Figura 36: ***Contenido de la entrevista en base al tipo de preguntas.***

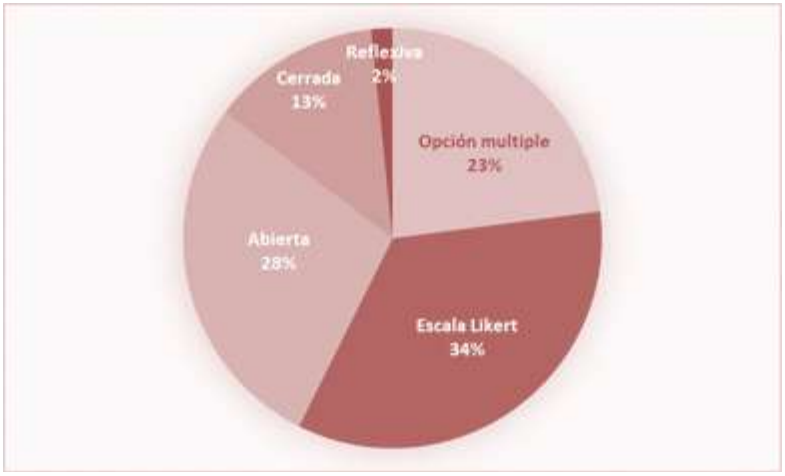


Figura 37. Categorias de las preguntas dentro de la entrevista.

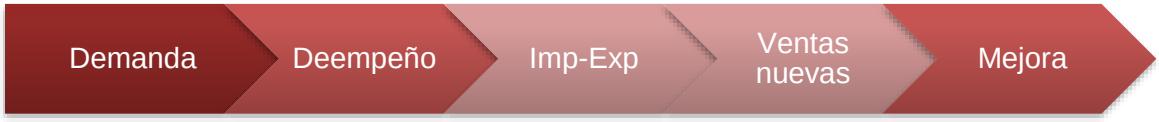
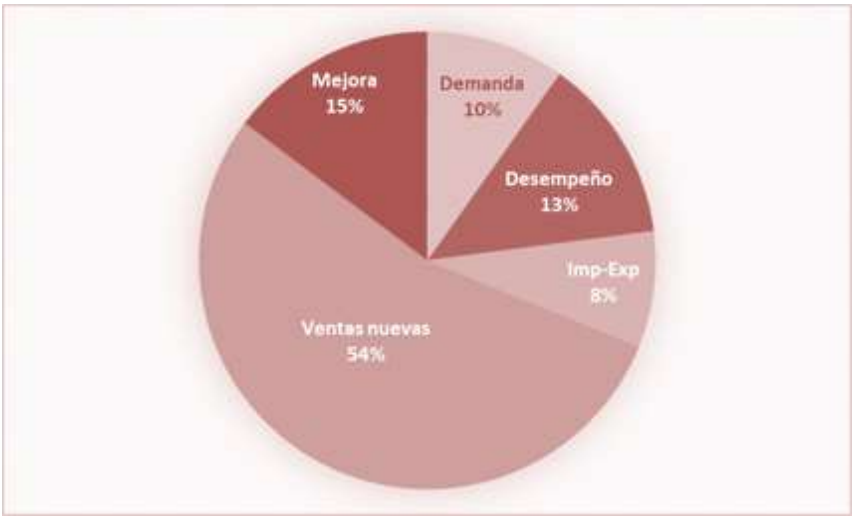


Figura 38: ***Contenido de la entrevista en base a las preguntas por categoría.***



3.7. Validación del instrumento (Método Delphi de los expertos)

Para la validación de instrumento de entrevista de utilizo el método Delphi de los expertos del tipo tiempo real, se seleccionó el grupo de expertos en las áreas relacionadas al proceso de ventas, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Calidad y Desarrollo de productos nuevos, Ventas, para asegurar que contuviera todas las áreas representativas con las cuales se pudiera recolectar la información suficiente para conocer las habilidades y conocimientos necesarias del vendedor.

El proceso se realizó cumpliendo las características propuestas por Dalkey citado por (Varela Ruiz Margarita et al., 2012), primeramente se realizó a través de varios turnos de los expertos seleccionados para conocer su opinión acerca de que genera mayor impacto para que un vendedor sea exitoso, por supuesto que todas las opiniones fueron anónimas, generando una retroalimentación grupal en la que los expertos pudieron inclinarse hacia alguna área en particular determinando el tema de la estrategia, servicio y conocimiento general de la empresa y clientes, finalmente para el caso de datos concretos como la cantidad especifica de objetivos que deberían cumplirse se considero la mediana de todas las cifras recolectadas.

Con la información consensada entre los expertos se revisó a detalle las peguntas incluidas en la entrevista diseñada abarcaran en su totalidad esos puntos específicos.

3.8. Aplicación del instrumento

La recopilación de datos se realizará por el investigador utilizando un cuaderno físico/digital de notas de diario, el cual se diseñará como un tipo tabla de observación en donde se tenga espacio para el registro de todos los elementos necesarios.

El investigador buscará la posibilidad de realizar grabaciones en audio o video, en la que se facilite observar detalles que en tiempo real se pasen como desapercibidos.

Se registrará por el investigador la información recabada de las entrevistas que se realicen a los vendedores, en un documento digital de Excel.

3.9. Métodos de análisis e interpretación de los resultados obtenidos

El procesamiento de datos será a través de Excel en el cual se consolidará toda la información recabada de los instrumentos utilizados, representándolo en graficas de barras en las que se puedan comparar a los vendedores con los diversos elementos deseados, Graficas de pastel en el que se representen las habilidades de los vendedores, gráficos de tendencia en donde se muestre el progreso a través del tiempo acercándonos al vendedor ideal.

3.10. Metodología implementada.

I. Definición del tema del proyecto.
II. Descripción y planteamiento del problema.
III. Establecimiento de objetivos: General y específicos secundarios.
IV. Documentación y redacción de la justificación del proyecto.
V. Estructuración de la hipótesis
VI. Identificación de variables e indicadores
VII. Preliminar de anteproyecto: fundamentos teóricos, metodología y aspectos administrativos.
VIII. Diseño de observaciones estructuradas
IX. Diseño de entrevista.
X. Aplicación de observaciones y entrevistas.
XI. Documentación de análisis de datos.
XII. Diagnóstico de la necesidad de formación del vendedor.
XIII. Investigación del procedimiento vigente de formación del vendedor.
XIV. Análisis y evaluación del procedimiento actual de formación del vendedor.
XV. Diseño del plan para la formación integral del vendedor ideal.
XVI. Calendarización del plan diseñado.
XVII. Seguimiento al plan diseñado.
XVIII. Evaluación de resultados e identificación de oportunidades de mejora.
XIX. Documentación, publicación y difusión formal del nuevo procedimiento.
XX. Diseño de estrategia de implementación.
XXI. Conclusión del proyecto.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.0. Resultado de la Hipótesis General

Pese a una disrupción observada en el avance de la formación del vendedor, la productividad mostrada en el periodo inicial, permite comprobar que el diseño sugerido refleja las necesidades de la empresa dado que fue posible alcanzar su objetivo de captar clientes nuevos, por lo cual la hipótesis es aprobada.

4.1. Resultado de la Hipótesis secundaria 1

De acuerdo con los resultados encontrados se comprueba que la hipótesis inicial es verdadera, pues en su conjunto la cobertura actual promediada con la inclusión de los elementos omitidos disminuye hasta un 41%, si bien es cierto está dentro del mínimo esperado del 50% en la cobertura del perfil en relación a la necesidad real del puesto, cabe mencionar que el impacto del porcentaje omitido afecta directamente el desempeño del vendedor, lo que conlleva a acelerar la planeación en el corto plazo del diseño final que será sugerido, para revertir los resultados y llevarlos a un nivel aceptable.

Perfil general del vendedor B2B				
Descripción del componente.	% cumplimiento	Requiere cambio	Adecuación necesaria	Nueva creación
Generalidades	**90%**	10%		
Objetivos	**85%**	15%		
Responsabilidad y autoridad	**85%**	15%		
Relaciones interdepartamentales	**80%**		20%	
Habilidades & Conocimientos	**40%**		60%	
Funciones	**40%**		60%	
Procedimientos	**30%**		70%	
Disponibilidad y flexibilidad	**0%**			100%
Documentación requerida	**0%**			100%
Categorías de vendedor	**0%**			100%
Capacitación y Evaluación del desempeño	**0%**			100%

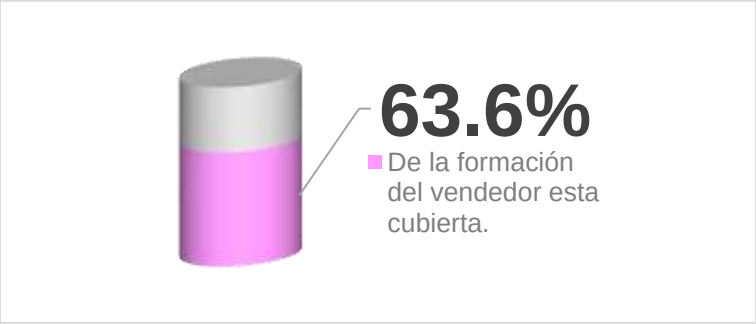
Tabla 3. Porcentajes de evaluación de los componentes del perfil de puesto.

Nota: Esta tabla muestra los porcentajes que de acuerdo a los resultados de la evaluación realizada durante la investigación requiere modificar los elementos del perfil en distintos niveles, cambios <20%, ≥ 20% y el último grupo 100% por estar omitidos en el perfil.

4.2. Resultado de la Hipótesis secundaria 2

Considerando los once componentes de la formación integral idónea para el vendedor descritos en la tabla 3, se identificaron que el perfil actual del vendedor que es la guía de su formación contiene siete componentes los cuales representan un 63.6%, porcentaje aproximado al 65% que debería cubrirse por lo cual la segunda hipótesis es rechazada.

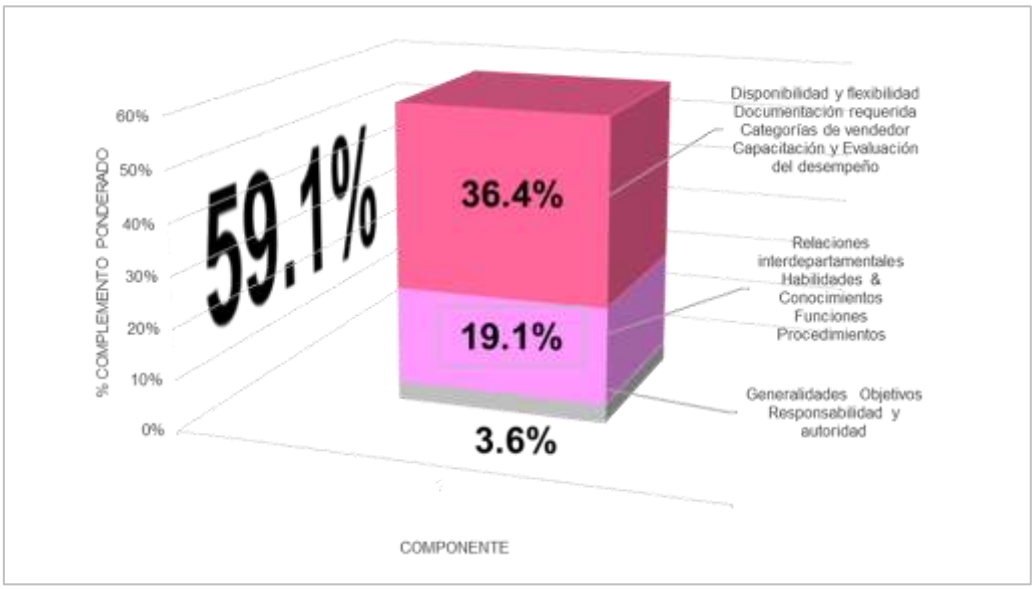
Figura 39: Cobertura real de los componentes en la formación del vendedor.



4.3. Resultado de la Hipótesis secundaria 3

De acuerdo con los resultados de la evaluación realizada a los componentes de la formación del vendedor se calcularon los porcentajes ponderados de los cambios, adecuaciones y nueva creación, cuyos valores sumarizados arrojaron un 59.1% (gráfica 10), esto es 24 puntos porcentuales por arriba de 35% esperado, esta hipótesis es rechazada.

Figura 40: Cobertura real de los componentes en la formación del vendedor.



4.4. Resultado de la Hipótesis secundaria 4

A lo largo de la investigación se pudo observar una formación del vendedor marcada principalmente en dos momentos:

I. Nuevo ingreso del personal de forma general y enfocada en hards-kills.
II. Cambio u adecuaciones internas o externas específicas.

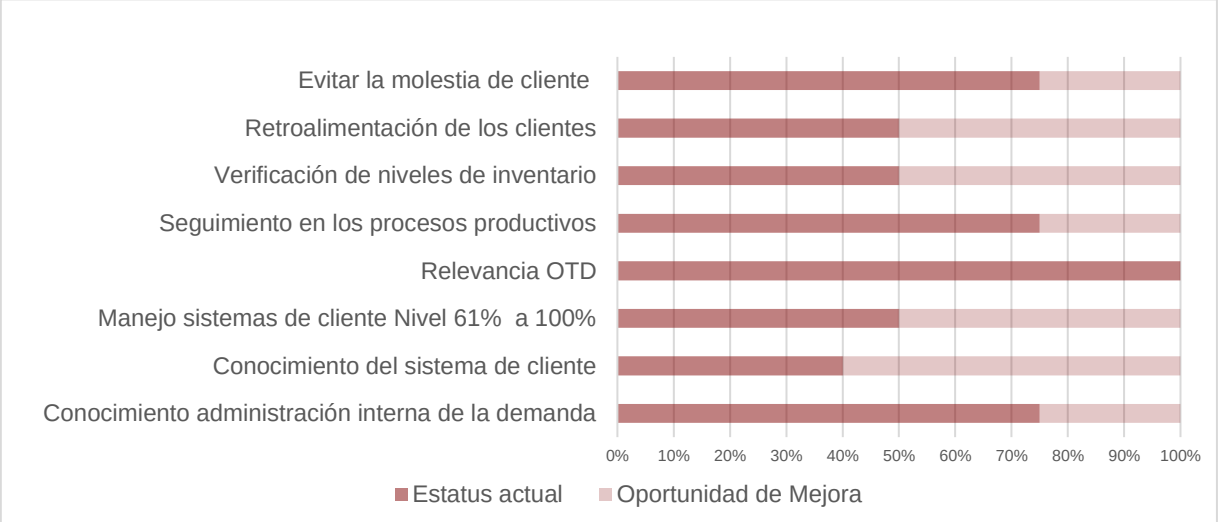
Con base en esta referencia y en los datos recolectados de los instrumentos que serán descritos a continuación, se puede señalar como verdadera la hipótesis acerca de que la formación integral como tal es nula.

A continuación, se describirán brevemente los resultados de las entrevistas integrándolas de acuerdo a las categorías que la conforman:

1. Demanda
2. Desempeño
3. Imp-Exp
4. Ventas nuevas
5. Mejora

Demanda.

Figura 41: Resultado de entrevista: Categoría Demanda.



Todos los tipos de administración de la demanda utilizadas son conocidos por el 75% de los vendedores, lo cual es un indicio favorecedor principalmente cuando se presente la necesidad de un cambio de funciones, sin embargo, para el caso particular de sistemas de los clientes existe oportunidad de mejora dado el 40% reflejado en el resultado de las entrevistas, por otra parte, los vendedores consideran una ejecución en su funcionamiento dividido 50%-50% esto es un nivel medio alto y alto. En relación a las entregas a los clientes es sumamente importante en sus actividades dado el 100% contabilizado en la opción de que muy frecuentemente se realiza esta revisión basada en un 75% del seguimiento en los procesos productivos, seguido de la verificación de niveles de inventario y retroalimentación de los clientes, ambos representados por un 50%, todos estos porcentajes reflejan la búsqueda de evitar la molestia de cliente por una entrega tarde identificada por los vendedores como la actividad más compleja representada por un 75%.

Desempeño.

Figura 42: Resultado de entrevista: Categoría Desempeño.



Dado el peso otorgado por lo vendedores a las entregas a tiempo, se pierde de vista la relevancia del objetivo de ventas, pese a que el 75% considera que la retroalimentación de los resultados mensuales se esté realizando y que es importante para su desempeño, de la misma manera que es relevante la planeación estratégica, sin embargo, el 50% duda de su capacidad, disponibilidad y habilidad para crear y ejecutar tus propias estrategias, otro dato sobresaliente en esta categoría es el enfoque en mayor proporción a procedimientos internos perdiendo un poco de vista el satisfacer primero la necesidad del cliente.

Importación-Exportación.

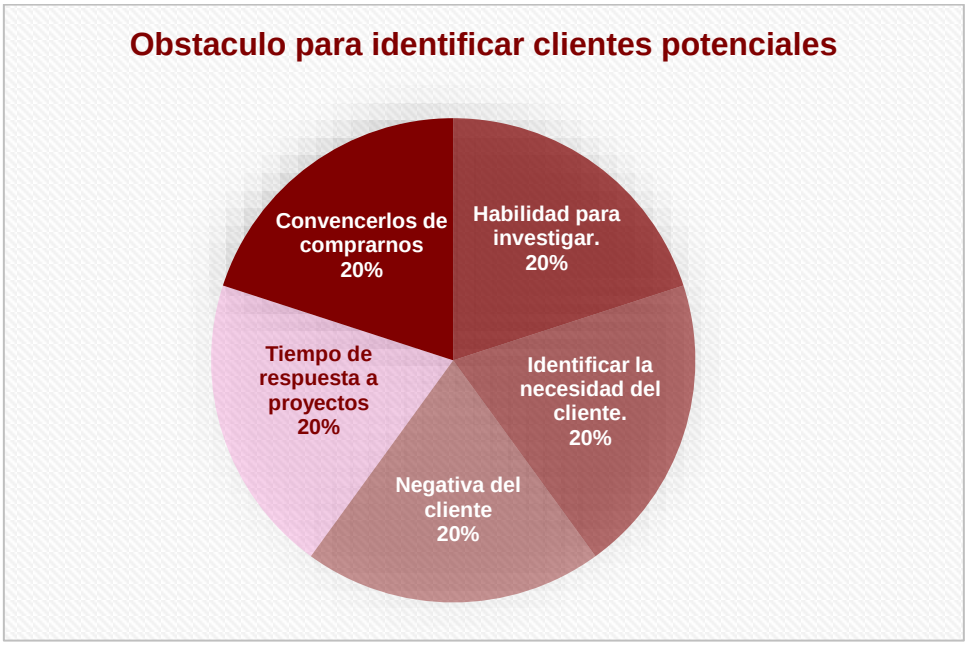
Figura 43: Resultado de entrevista: Categoría Imp-Exp.



Esta categoría es sin duda un área con oportunidad de mejora considerando que el 75% de los vendedores menciona desconocer a detalle la normatividad del país para importaciones-exportaciones o bien el procedimiento interno para esta actividad y es relevante mencionar que a pesar de esta deficiencia la existencia de multas por fallas internas en el proceso es nula, sin duda, este resultado está relacionado a las minuciosas verificaciones de la documentación expedida para cada transacción.

Ventas nuevas.

Figura 44: Resultado de entrevista: Categoría Imp-Exp.

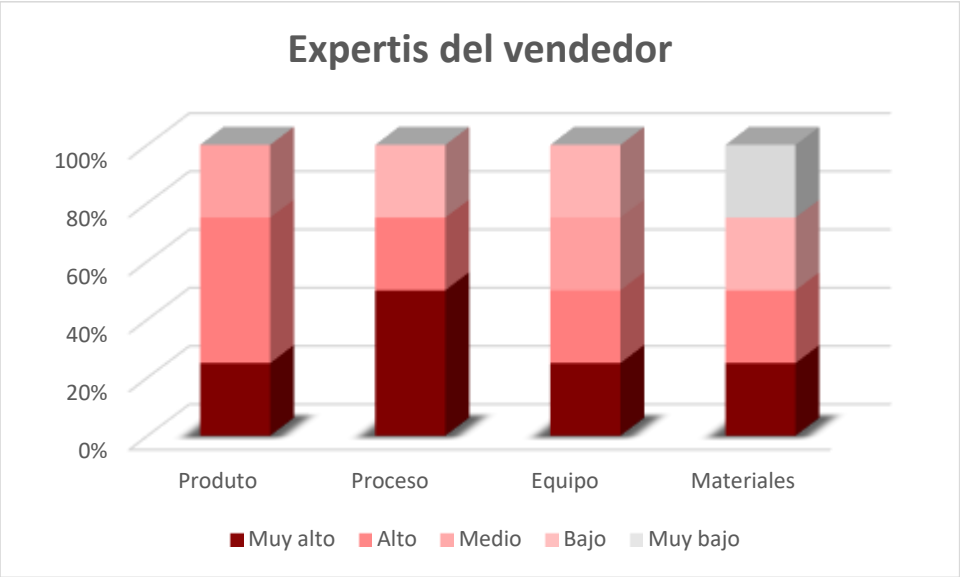


La identificación del obstáculo para la generación de ventas nuevas a partir de la búsqueda de clientes nuevos está bastante dispersa, aunado a la baja cantidad ≤2 de estudios de mercados que son realizados, son un reflejo de la ausencia de un procedimiento bien establecido con un alto nivel de permeabilidad en el área, que describa de manera clara los requisitos que aplican para los clientes nuevos.

Sin duda una buena práctica para hacer el primer contacto con un cliente nuevo es la comunicación con los clientes conocidos, la cual ayudaría a desarrollar esta habilidad, complementándola con el incremento del peso de la relación humana antes de la relación comercial de forma que se pueda revertir los porcentajes que este apartado muestra en un 50%.

Si bien es cierto la identificación de la necesidad u oportunidad de negocio está en un nivel aceptable, se desbalancea con los porcentajes bajos de conocimiento de materiales, equipos, historial comercial y los distintos niveles de estructura de los clientes nuevos para facilitar obtener las ventas nuevas.

Figura 45:Resultado de entrevista: Categoría Ventas nuevas, Expertis del vededor.



Dentro de la comunicación con clientes sobresale el manejo de presentaciones de diversos temas, en las cuales resalta la necesidad de incrementar el liderazgo para afianzar la seguridad en los vendedores, para que pueda desarrollar iniciativas acerca de los temas precisos que deben ser abordados e identificar el medio más afectivo acercarse al cliente, en estos tiempos en la que la tecnología transformo las formas antiguas de comunicación.

Mejora.

Los vendedores reconocen que se tiene que cumplir el objetivo de ventas y lograr ventas nuevas para obtener niveles de desempeño aceptable, sin embargo, representa al mismo tiempo un obstáculo, principalmente por los huecos en los procedimientos y el enfoque en procesos internos.

4.5. Resultado de la Hipótesis secundaria 5

Como resultado final de las observaciones y entrevistas se diseñaron las fases para la formación integral del vendedor, con un periodo estimado de implementación de 8 meses, por lo que, considerando un año como corto plazo, se puede confirmar que es viable que el 65% de los cambios diseñados podrán ser implementados como se muestra de acuerdo a los periodos de implementación descritos en la tabla 4.

Fase	Descripción	Alcance	Documentos	Adecuación	Avance	Fecha implementación	Duración (días)
1	Diagnóstico	Todos los vendedores	Perfil del vendedor	Implementar los cambios descritos en la tabla de porcentajes de evaluación de los componentes del perfil de puesto.	0%	14-abr-23	14
		Vendedor nuevo ingreso	Entrevista	Implementar el instrumento de la entrevista complementado con casos prácticos y test de evaluación.	50%	28-abr-23	14
		Categoria de vendedor aplicable	Matriz dinamica de funciones	Nueva creación	0%	12-may-23	14
		Todos los vendedores	Scorecard de vendedor	Nueva creación y evaluación	0%	22-may-23	14
2	Capacitación puesto	Categoria de vendedor aplicable	Grabacion de funciones actuales	Nueva creación, aplicación de trabajo estandarizado para evaluar funciones	0%	30-jun-23	30
3	Capacitación documental	Todos los vendedores	Procedimientos relacionados al proceso de ventas	Incluir los procesos de prospección,historial de clientes, Políticas internas,Comunicación con cliente.	0%	31-ago-23	60
		Todos los vendedores	Manual del vendedor	Nueva creación y publicación	80%	31-mar-23	30
4	Capacitación virtual y práctica	Todos los vendedores	Cursos presenciales internos, externos, webinar	Prospección Persuación Negociación Objeciones Redacción correos Neurolingüística Lenguaje no verbal Estrategias	0%	27-oct-23	60
			Capacitación Sabatina y Charlas diarias retroalimentación de 5 minutos, prácticas en caso real.	Prospección Persuación Negociación Objeciones Redacción correos Neurolingüística Lenguaje no verbal Estrategias	0%		
			Plantillas para facilitar la comunicación	Redacción de correos de distintos temas, grabaciones de ejemplos de mensajes, redacción de explicación de presentaciones, equipos, materiales.	0%		

Tabla 4. Diseño de fases para la formación integral del vendedor.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Iniciada la presente investigación y al presentarse la oportunidad de realizar una prueba piloto con fases distintas a las establecidas, se ejecutó la formación de un vendedor de nuevo ingreso bajo el supuesto mencionado del enfoque solo en procesos internos y hardskills, cambiándolo a softskills, a través de las siguientes etapas:

I. Diagnostico.
II. Introducción al puesto.
III. Objetivos.
IV. Habilidades & Conocimientos
V. Disponibilidad y flexibilidad

Por tal motivo las siguientes fases establecidas se rezagaron para la parte final de la formación para retomarlas cuanto el vendedor obtuviera un resultado significativo.

VI. Relaciones interdepartamentales
VII. Funciones
VIII. Procedimientos
IX. Documentación requerida
X. Categorías de vendedor
XI. Capacitación y Evaluación del desempeño

Durante la primera etapa en la fase de diagnóstico se identificaron algunas softskills que nos dieron indicios de altas posibilidades de obtener buenos resultados en la prueba piloto, tales como la investigación, manejo de redes, gusto por las ventas, facilidad de palabra, alto nivel de solución de problemas y generación de alternativas.

El paso siguiente durante la introducción al puesto y definición de objetivos, se estableció claramente un solo objetivo la generación de ventas nuevas a partir de la captación de nuevos clientes, por lo que para el vendedor su única prioridad era buscar clientes, conseguir citas, realizar llamadas, presentaciones y demás herramientas que le ayudarían para conseguir este objetivo.

Cada actividad a realizar fue concebida primero como una investigación a documentar, complementada con la referencia teórica de este proyecto, una vez con información completada, se ponía en práctica, esto es en campo y así sucesivamente hasta agotar los recursos necesarios para captar clientes, consiguiendo de esta forma que el vendedor adquiriera las habilidades y conocimientos necesarios, perfeccionando su nivel de disponibilidad y flexibilidad.

Es importante notar que todas las fases de la segunda etapa se habilitaron hasta que se observó incremento en indicadores como visitas, llamadas, conversión de cotizaciones, por mencionar algunos.

Por otra parte en relación especificamente a indicadores medibles, se puede apreciar a traves de la tabla 4 una visualización global de la comparación del antes y despues del desarrollo de esta investigación, como se describe a continuación.

Costos: Reducción del 50% en costo de reclutamiento de vendedores.

Recursos Humanos: mejora en 2 puntos porcentuales de la rotación de personal y una curva de aprendizaje completa al 100%.

Productividad:

Incremento observado en la capatción de cuatro clientes nuevos, pudiendo iniciar el desarrollo de dos de esos clientes prospectos con potencial de venta superior a clientes actuales, en un tiempo mucho menor a cualquier registro histórico.

Una percepcion de buen servicio por parte del cliente, 25% de aumento en la comunicación con cliente, crecimiento del 63% en conferencias y visitas realizadas, un impacto directo a la cercania al cliente del 84%, sin bien es cierto, el indicador de ventas se muestra sin sambio, se esta en el camino correcto para que se vea reflejado en el futuro cercano un resultado favorable una vez que se concluya el proceso regular de ventas.

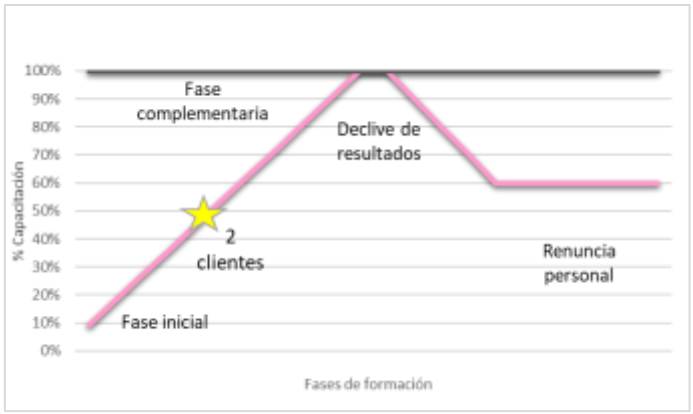
Variable	Nombre del indicador	Antes	Después
Costos	Costo del proceso de reclutamiento, selección y formación del vendedor.	100%	50%
Recursos Humanos	Rotación de personal.	20%	18%
	Curva de aprendizaje	0%	⇑ 100% ⇓ 60%
Productividad	Estatus clientes proyectos prospectos.	Sin continuidad en seguimiento, cero clientes captados.	Avance promedio 60% en el proceso de ventas, 4 clientes en la fase de cierre de ventas, de los cuales 2 son resultados de la formacion piloto y 2 son resultados de formacion especial periodica.
	Deserción clientes proyectos prospectos.	Nula por inexistencia de prospectos formales.	0%
	Percepción del cliente.	Regular servicio	Buen servicio
	Eficiencia de la comunicación con cliente.	60%	75%
	Cumplimiento del calendario de conferencias/visitas con los clientes.	40%	65%
	Cercanía con el cliente.	0%	84%
	% Ventas	< Al promedio histórico, reflejo de la afectación COVID	Sin cambio positivo.

Tabla 5. Resultados de indicadores.

5.2. Recomendaciones

Al principio los resultados de la prueba piloto de las fases de formación del vendedor eran prometedores pues indicaban una expectativa mayor en la obtención de clientes y por ende creación de nuevas ventas, sin embargo, como lo muestra la figura 46, el claro declive demuestra la omisión de elemento de seguridad no integrado en el diseño, variable que debe ser contrarrestado por información de contingencia en el tiempo oportuno.

Figura 46: ***Fases de prueba piloto de las fases de formación integral del vendedor.***



Este hecho deja el descubierto la oportunidad de mejora en el diseño de la formación del vendedor que debe incluir este grupo de componentes más allá del proceso en si de ventas, como lo es la parte emocional, el comportamiento, las situaciones del entorno en el que se desarrolla el vendedor, por mencionar algunos. En el tema de la competitividad se recomienda continuar con la practica de los modelos TMP y CANVAS incluidos en los anexos como parte de la etapa de mejora para identificar elementos necesarios que durante el desarrollo de la investigación pudieron ser omitidos.

Fuentes de Información

Acosta Véliz, M., Salas, L., María, N., Cercado, J., María, A., & Tejada, G. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS Conceptos Clave en el Siglo XXI*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34

Alvarado Ángel. (2022). *Técnicas de ventas y el perfil del vendedor de éxito* [Repositorio, Universidad Técnica de Machala]. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18377/1/E-1675_ALVARADO%20MENDOZA%20ANGEL%20ANIBAL.pdf

Anderson, R. E., HAIR Jr, J. F., & Bush, A. (n.d.). *ADMINISTRACIÓN DE VENTAS*.

Brewer Débora. (2020). La movilidad interna antes las altas tasas de rotación laboral. *Expansión*. https://expansion.mx/opinion/2020/11/19/la-movilidad-interna-ante-las-altas-tasas-de-rotacion-laboral

Castellano Luis. (2017). Metodología de la Investigación, Técnica de Observación. *Wordpress*, 1–8. https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/2017/03/02/tecnica-de-observacion/#:~:text=La%20t%C3%A9cnica%20de%20observaci%C3%B3n%20es%20una%20t%C3%A9cnica%20de,obtener%20determinada%20informaci%C3%B3n%20necesaria%20para%20una%20investigaci%C3%B3n%20%

Castillo contreras Rita del Carmen. (2012). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS*.

Castro Sonia. (2022). Comunicación efectiva. *Instituto Europeo de Psicología Positiva*, 1–1. https://www.iepp.es/comunicacion-efectiva/

Cervantes Javier, & Diaz de la Garza, C. (20091). *El vendedor estrella ¿nace o se hace? Estudio exploratorio sobre los vendedores exitosos en México*. https://www.academia.edu/227143/El_vendedor_estrella_nace_o_se_hace_Estudio_exploratorio_sobre_los_vendedores_exitosos_en_M%C3%A9xico_presentaci%C3%B3n_ejecutiva

Cialdini Robert. (n.d.-a). *Influencia - Robert Cialdini | Español Audiolibro 🎧📙 | Subtítulos ✅ - Bing video*. Retrieved April 29, 2022, from https://www.bing.com/videos/search?q=influencia+La+psicolog%c3%ada+de+la+persuasi%c3%b3n+-+Robert+B+Cialdini&&view=detail&mid=4604A1BEDCC5CC4B8A1E4604A1BEDCC5CC4B8A1E&&FORM=VRDGAR&ru=%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Dinfluencia%2BLa%2Bpsicolog%25c3%25ada%2Bde%2Bla%2Bpersuasi%25c3%25b3n%2B-%2BRobert%2BB%2BCialdini%26FORM%3DHDRSC4

Cialdini Robert. (n.d.-b). *Influencia Psicología de la persuasión de Robert B. Cialdini*. Retrieved April 29, 2022, from https://donlibro.org/influencia-psicologia-de-la-persuasion-de-robert-b-cialdini/

Flores Mónica, & Melguizo Ángel. (2018). *América Latina tiene la mayor brecha de habilidades del mundo.* https://es.weforum.org/agenda/2018/03/america-latina-tiene-la-mayor-brecha-de-habilidades-del-mundo-a-continuacion-te-mostramos-como-arreglarlo

Gallego Galán Inmaculada. (n.d.). *Comportamiento del Consumidor*. Retrieved May 26, 2022, from Microsoft PowerPoint - Proceso de decisiÃ³n de compra (uma.es)

García Valcárcel. (n.d.). *CRM Gestión* (FUNDACIÓN CONFEMENTAL, Ed.). Retrieved May 26, 2022, from https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=mIAsRGChBc8C&oi=fnd&pg=PP11&dq=crm&ots=l880jkm_-Y&sig=-xPyYVu4guRCPB-mbUOWmwYXys8#v=onepage&q=crm&f=false

GERENS. (2019). Indicadores de gestión de ventas B2B la importancia de formalizar los procesos. *GERENS Escuela de Posgrado*, 1–14. https://gerens.pe/blog/indicadores-gestion-ventas-b2b-formalizar-procesos/

González Gabriela. (2020). Investigación diagnóstica. *Lifeder*, 1–8. https://www.lifeder.com/investigacion-diagnostica/

González Oscar. (2019). Carencia de habilidades. *FORBES*, 1–1. https://www.forbes.com.mx/7-de-cada-10-profesionales-creen-que-hay-crisis-de-carencia-de-habilidades/

Hablar en público. (n.d.). Hablar en público. *Como Hablar En Público.Com*.

Hernández Silva Franck, & Martí Lahera Yohannis. (2006). Conocimiento_organizacional_la_gestion_d. *ACIMED*, *14*, 1–26.

Huaranga Herbert. (n.d.). *LAS HABILIDADES BLANDAS*. Retrieved April 22, 2022, from https://www.academia.edu/37990538/LAS_HABILIDADES_BLANDAS

IONOS. (2020). Hard-skills. *IONOS* , 1–1.

Morón Fernando. (2015). *¿Cómo realizar un diagnóstico a los vendedores?* https://www.emprendices.co/realizar-diagnostico-los-vendedores-criterios-importantes/

Rackham, N. (1988). *El Método SPIN de Ventas*. https://www.aiteco.com/el-metodo-spin-de-ventas/

Ramírez Rafael. (n.d.). *La ciencia de la persuasión: Las 6 leyes de la influencia de Robert Cialdini.* Retrieved April 29, 2022, from https://psicologiaymente.com/social/ciencia-persuasion-leyes-influencia-robert-cialdini

Salazar Bernardo. (2021, January 19). *Comunicación efectiva..docx*. https://www.mediasource.mx/blog/comunicacion-efectiva

Samela Gabriela. (2021). *Habilidades blandas*. https://www.clarin.com/economia/habilidades-blandas-demandan-empresas-tiempos-pandemia_0_pfctvZi5e.html

Santos, J., & Torres, L. (2018). DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO AL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE: *Scielo, Investigación y Negocios*, *11*, 1–11. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000200010&script=sci_arttext

Sole Moro Ma. Luisa. (n.d.). Los consumidores del siglo XXI. In ESIC (Ed.), *Los consumidores del siglo XXI* (pp. 21–21). Retrieved May 26, 2022, from https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=jT7EhV8BEuIC&oi=fnd&pg=PA4&dq=roles+en+el+proceso+de+compra&ots=Z-SXRtrVRI&sig=sKi3_MEVoeQtyBjmoQeIsNsXuZs#v=onepage&q=roles%20en%20el%20proceso%20de%20compra&f=false

Tejada Abelardo. (2016). Desarrollo del capital humano. *ESAN BUSINESS*, 1–3. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/desarrollo-capital-humano

Udemy. (2018). *Brecha de habilidades Udemy-México*. 1–22. https://research.udemy.com/wp-content/uploads/2019/01/Udemy-Me%CC%81xico.pdf

UTEL. (2021). Habilidades blandas. *Universidad UTEL*, 1–1. https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-son-las-habilidades-blandas-y-por-que-son-tan-valoradas/

Varela Ruiz Margarita, García Durán Rocio, & Díaz Bravo Laura. (2012). Descripción y usos del método Delphi. *Elsevier*, 1–6. https://www.elsevier.es/es-revista-investigacion-educacion-medica-343-pdf-X2007505712427047

Anexos

1.1. Instrumento entrevista.

1.2. Instrumento observación

1.3. Determinación de recursos: humanos, materiales y financieros y presentación del presupuesto

1.4. Cronograma de ejecución.

1.5. Modelo TMP

1.6. Modelo CANVAS

1.7 Constancia de Turnitin.

Anexo 1.1. Instrumento entrevista.

Análisis del perfil

El objetivo de esta entrevista es evaluar las capacidades y destrezas de los vendedores, así como identificar la necesidad de formación de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1. ¿Qué tipos de administración de la demanda utilizas?
   - Forecast.
   - PO cerrada
   - PO abierta
   - Zona firme/planeada
   - Otro _____
   - Ninguno
2. ¿Qué sistemas del cliente revisas para ejecutar la administración de la demanda?
   - Plex
   - GSP
   - Solar
   - Epicor
   - SAP
   - Otro_____
   - Ninguno
3. Si te autocalificaras en su manejo, ¿qué calificación te darías? Escala
   - 0% a 20%
   - 21% a 40%
   - 41% a 60%
   - 61% a 80%
   - 81% a 100%

4. ¿Con que frecuencia revisas tu nivel de entregas a los clientes?
   - Muy frecuentemente
   - Frecuentemente
   - Ocasionalmente
   - Raramente
   - Nunca.

5. De manera general ¿qué actividades realizas para asegurar un buen nivel de entregas al cliente?

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

   _____

6. ¿Cuál de estas actividades consideras más compleja?

   - Comunicarle al cliente por correo que el pedido se entregara tarde.
   - Recibir una llamada de un cliente molesto.
   - Informarle al cliente la fecha estimada de entrega de un pedido.
   - Recibir una llamada de cliente solicitando la fecha de entrega del pedido.
   - Otra.

     _____

7. ¿Qué estrategia ejecutas para analizar demanda e inventarios en relación al objetivo de ventas?

8. En base a tu cumplimiento mensual del objetivo de ventas, ¿Como consideras la retroalimentación de tus resultados del mes?

   - Excelente
   - Muy buena
   - Buena
   - Regular
   - Nula

9. ¿En tu opinión que importancia le darías a la retroalimentación de resultados?

   - Muy importante
   - Importante
   - Moderadamente importante
   - De poca importancia
   - Sin importancia

10. ¿Consideras que es importante la retroalimentación mensual de las estrategias planteadas?

11. ¿Cuál es tu posición respecto a que actualmente cuentas con la capacidad, disponibilidad y habilidad para crear y ejecutar tus propias estrategias?

   - Totalmente de acuerdo
   - De acuerdo
   - Indeciso
   - En desacuerdo
   - Totalmente en desacuerdo

12. Describe brevemente el proceso que sigues para la solución de quejas de clientes:

13. ¿Qué documentos dentro del sistema de gestión de la calidad lo sustentan?

14. Según tu experiencia y dada la postura de un cliente molesto, ¿Qué es lo más importante en el proceso para la solución de quejas de clientes?

15. ¿Conoces la normatividad del país para importaciones-exportaciones?
    - Totalmente de acuerdo
    - De acuerdo
    - Indeciso
    - En desacuerdo
    - Totalmente en desacuerdo

16. ¿En qué documentos internos o externos se encuentra descrito el procedimiento de importaciones-exportaciones?
17. ¿Cuántas multas has recibido relacionadas a las exportaciones virtuales?
18. ¿Las multas recibidas han sido por desconocimiento de la normatividad?
19. ¿Cuál de los siguientes casos genera multa?
    - Cierre de virtual en 5 días _____
    - Datos incorrectos en la documentación _____
    - Utilizar un pedimento consolidado_____
    - Falta de candado en la unidad transportista_____
    - Transportación de mercancías prohibidas_____

20. En el proceso para encontrar clientes potenciales, ¿cuál consideras que es la mayor dificultad?
    - Habilidad para investigar.
    - Explicar al cliente los productos que se le pueden ofrecer.
    - Falta de capacitación.
    - Identificar la necesidad del cliente.
    - Otra _____ _____

21. ¿Cuántas investigaciones de mercado realizas por mes?
22. ¿Qué procedimiento realizas?

23. ¿Qué requisitos debe cumplir el cliente prospecto? ¿Qué preguntas le harías?

24. ¿Cuántas cosas nuevas conoces de tus clientes en un día?

- Datos personales.
- Cambios de estructura.
- Expansión de la empresa.
- Demanda
- Ventas
- Reglamentos
- Inventarios
- Quejas
- Otro _____

25. ¿Con que facilidad identificas las necesidades de tus clientes?

- Casi siempre
- Usualmente si
- Ocasionalmente si
- Usualmente no
- Casi nunca

26. En tus comunicaciones con los clientes ¿en qué porcentaje haces referencia al beneficio mutuo y no individual?

- 0% a 20%
- 21% a 40%
- 41% a 60%
- 61% a 80%
- 81% a 100%

27. ¿Qué calificación te darías en el conocimiento de:

Calificación	Producto	Proceso	Equipo	Materiales
Muy alto				
Alto				
Medio				
Bajo				
Muy bajo				

28. ¿Cuántos niveles de estructura tienen tus clientes?

29. ¿Qué % de la estructura organizacional del cliente conoces?

- 0% a 20%
- 21% a 40%
- 41% a 60%
- 61% a 80%
- 81% a 100%

30. ¿Qué % conoces de los antecedentes en la relación comercial con el cliente?

Antecedente	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Surgimiento de la relación comercial					
Historial de ventas					
Negociaciones importantes					
Contratos previos					
Acuerdo de demanda					
Acuerdo de inventario					
Historial de premios recibidos					
Cambios importantes					

31. ¿Existe algún documento o registro en el que puedas consultar los antecedentes de la relación comercial con el cliente?

32. ¿Como planeas una visita a cliente?

33. ¿Qué nivel consideras que tienes actualmente respecto a la relación con el cliente?

Calificación	Ingles	Español	Manejo de vehículos	Resistencia al cansancio	Táctica	Persuasión	Planeación	Eficaz acercamiento al cliente	Autonomía	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Puntualidad
Muy alto											
Alto											
Medio											
Bajo											
Muy bajo											

34. ¿Como decides los temas a incluir en las presentaciones a los clientes?

35. ¿De las distintas formas que utilizas para realizar la presentación cual consideras la más complicada?

- ☐ Prezi
- ☐ Power point
- ☐ Excel
- ☐ Word

36. ¿Cuántas presentaciones realizas por mes? ___

¿En qué % eres el líder de la presentación? ___

37. ¿En la comunicación con el cliente en qué % utilizas los siguientes medios?

Medios	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Teams					
Zoom					
Webex					
Email					
WhatsApp.					
Llamada oficina					
Llamada celular					
Otro					

38. En cual de estos medios consideras que se genera mayor deficiencia en la comunicación con el cliente, pudiendo provocar una interpretación o percepción incorrecta del cliente. (asigna un valor numérico 1 al 7).

Medios	
Teams	
Zoom	
Webex	
Email	
WhatsApp.	
Llamada oficina	
Llamada celular	
Otro	

39. En tu opinión, ¿Cuál es la clave para tener un buen desempeño?

- Puntualidad.
- Cumplir el Budget de ventas.
- Cumplir la estrategia global de la empresa.
- Concretar ventas nuevas.
- Desarrollar los proyectos en corto tiempo.
- Tener capacidades y habilidades especiales.
- Otro.

40. ¿Cuál consideras es el principal obstáculo para tener un buen desempeño? Ordenar de mayor a menor.

- Puntualidad.
- Cumplir el Budget de ventas.
- Cumplir la estrategia global de la empresa.
- Concretar ventas nuevas.
- Desarrollar los proyectos en corto tiempo.
- Tener capacidades y habilidades especiales.
- Otro.

41. ¿Cuáles son tus debilidades y fortalezas en estas actividades?

42. ¿Como identificas la necesidad de negociar con el cliente?

43. Cotidianamente ¿qué pasos sigues para negociar con el cliente?

44. ¿Qué significa adaptabilidad y flexibilidad de acuerdo a los siguientes casos?
    - El cliente rechaza la fecha y hora de la cita propuesta.
    - Se tiene conflicto con la fecha y hora de cita propuesta por el cliente.
    - El cliente rechaza el precio cotizado.
    - Progreso nulo con un cliente prospecto.
    - Sin respuesta en relación a una cotización proporcionada.

45. ¿De qué proceso te gustaría recibir capacitación?

46. ¿Qué temas has investigado por tu cuenta, que te ayudaron a mejorar el desempeño?

Anexo 1.2 Instrumento observación

Registro de observaciones

Fecha	Tiempo de observación	Datos de la muestra (tipo de vendedor, experiencia en el área u otros relevantes)	Actividad	Observaciones	Conclusiones
			Administrar la demanda del cliente		
			Asegurar entrega de pedidos a los clientes		
			Analizar demanda		
			Analizar ventas		
			Analizar inventarios		
			Resolver quejas de cliente		
			Cerrar virtual		
			Buscar clientes prospectos		
			Conocer el producto		
			Conocer al cliente		
			Visitar al cliente		
			Realizar presentaciones a los clientes		
			Comunicarse con el cliente		
			Concretar nuevas ventas		
			Desarrollar proyectos de mejora		
			Cumplir el objetivo de ventas		
			Conocer la estrategia global de venta		
			Negociar con cliente		

Información de apoyo.

Táctica.
Las Tácticas son modelos de conducta, a diferencia de las técnicas que son los métodos y procesos. Para el caso de ventas la táctica está enfocada en la en la visión del Negocio, el dominio del producto que se vende, las técnicas de Comunicación y persuasión.

Persuasión.
Se trata de poder motivar a otras para que voluntariamente acepten su forma de ver las cosas y así lograr que aprecien, respeten y se tengan en cuenta sus planteamientos. Este mensaje debe ser moralmente correcto para que tenga efecto y genere credibilidad y confianza.

Planeación.
¿Qué queremos vender?
¿Por qué queremos vender esto?
¿Cuánto queremos vender?, o bien ¿Cuánto podemos vender?, o en definitiva ¿Cuánto debemos vender?
¿Cuándo queremos que los objetivos de venta se alcancen?
¿Dónde queremos vender?
¿A quién queremos vender?
¿A quiénes afecta o busca afectar el cumplimiento de los objetivos de venta propios?
¿Cómo alcanzaremos los objetivos de venta?

Eficaz acercamiento al cliente.
Es ganarse la simpatía del interlocutor buscando que se pueda iniciar una conversación libre de barreras y prejuicios.

Autonomía.
Ser independiente, por ejemplo, la organización de agenda de visitas o conferencias con los clientes

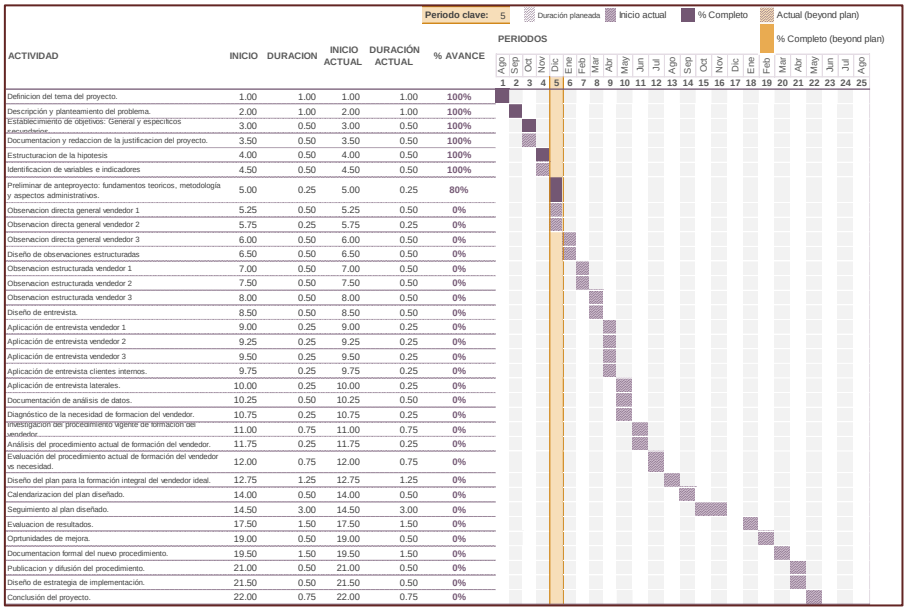
Alta adaptabilidad – Flexibilidad son todas las soluciones posibles para cierta circunstancia.

Prospección es el conjunto de tareas que posibilitan el contacto con un Prospecto y la posibilidad de una venta concreta. El Prospecto, en tanto haya sido abordado exitosamente, se convertirá en un cliente, y así consolidará el ciclo virtuoso del Negocio.

ANEXO 1.3. Determinación de recursos: humanos, materiales y financieros y presentación del presupuesto

Item	Concepto	Cantidad	Costo unitario	$
1	Impresiones	500	$ 2	$1,000
2	USB	1	$ 500	$ 500
3	Libros	2	$ 500	$1,000
4	Viáticos	25	$ 200	$5,000
5	Pruebas/test/materiales/papelería.	Varios	$ 4,500	$4,500
				$12,000

ANEXO 1.4. Cronograma de ejecución



ACTIVIDAD	INICIO	DURACION	INICIO ACTUAL	DURACIÓN ACTUAL	% AVANCE
Definicion del tema del proyecto.	1.00	1.00	1.00	1.00	100%
Descripción y planteamiento del problema.	2.00	1.00	2.00	1.00	100%
Establecimiento de objetivos: General y especificos	3.00	0.50	3.00	0.50	100%
Documentacion y redaccion de la justificacion del proyecto.	3.50	0.50	3.50	0.50	100%
Estructuracion de la hipotesis	4.00	0.50	4.00	0.50	100%
Identificacion de variables e indicadores	4.50	0.50	4.50	0.50	100%
Preliminar de anteproyecto: fundamentos teoricos, metodología y aspectos administrativos.	5.00	0.25	5.00	0.25	80%
Observacion directa general vendedor 1	5.25	0.50	5.25	0.50	0%
Observacion directa general vendedor 2	5.75	0.25	5.75	0.25	0%
Observacion directa general vendedor 3	6.00	0.50	6.00	0.50	0%
Diseño de observaciones estructuradas	6.50	0.50	6.50	0.50	0%
Observacion estructurada vendedor 1	7.00	0.50	7.00	0.50	0%
Observacion estructurada vendedor 2	7.50	0.50	7.50	0.50	0%
Observacion estructurada vendedor 3	8.00	0.50	8.00	0.50	0%
Diseño de entrevista.	8.50	0.50	8.50	0.50	0%
Aplicación de entrevista vendedor 1	9.00	0.25	9.00	0.25	0%
Aplicación de entrevista vendedor 2	9.25	0.25	9.25	0.25	0%
Aplicación de entrevista vendedor 3	9.50	0.25	9.50	0.25	0%
Aplicación de entrevista clientes internos.	9.75	0.25	9.75	0.25	0%
Aplicación de entrevista laterales.	10.00	0.25	10.00	0.25	0%
Documentación de análisis de datos.	10.25	0.50	10.25	0.50	0%
Diagnóstico de la necesidad de formacion del vendedor.	10.75	0.25	10.75	0.25	0%
Investigacion del procedimiento vigente de formación del vendedor.	11.00	0.75	11.00	0.75	0%
Análisis del procedimiento actual de formación del vendedor.	11.75	0.25	11.75	0.25	0%
Evaluación del procedimiento actual de formación del vendedor vs necesidad.	12.00	0.75	12.00	0.75	0%
Diseño del plan para la formación integral del vendedor ideal.	12.75	1.25	12.75	1.25	0%
Calendarizacion del plan diseñado.	14.00	0.50	14.00	0.50	0%
Seguimiento al plan diseñado.	14.50	3.00	14.50	3.00	0%
Evaluacion de resultados.	17.50	1.50	17.50	1.50	0%
Oprtunidades de mejora.	19.00	0.50	19.00	0.50	0%
Documentacion formal del nuevo procedimiento.	19.50	1.50	19.50	1.50	0%
Publicacion y difusión del procedimiento.	21.00	0.50	21.00	0.50	0%
Diseño de estrategia de implementación.	21.50	0.50	21.50	0.50	0%
Conclusión del proyecto.	22.00	0.75	22.00	0.75	0%

ANEXO 1.5 MODELO TMP

1er Nivel	
Prioridad	Estrategia General
A	Diagnosticar la formación actual del vendedor

2º Nivel	
Prioridad	Estrategias Específicas
A_1	Componentes idóneos del perfil.
A_2	Funciones del vendedor.
A_3	Nivel de formación del vendedor.

3er Nivel		4º Nivel		5º Nivel
Prioridad	Factores Clave de Éxito (FCE)	Áreas Estratégicas de Resultados		Indicadores de Resultados
		Área Estratégica	Resultado esperado	
A.1.1	Habilidades	Desarrollo Capital Humano	establecer las que sean necesarias.	% cobertura perfil vs necesidad
A.1.2	Conocimientos	Desarrollo Capital Humano	establecer los que sean necesarias.	% cobertura perfil vs necesidad
A.1.3	Objetivos	Productividad	validar la proximidad real	% de cumplimiento del desempeño
A.1.4	Requisitos generales	Desarrollo Capital Humano	conocer las características	% cobertura perfil vs necesidad
A.2.1	Responsabilidades	Desarrollo Capital Humano	reconocimiento de responsabilidad	% cumplimiento de funciones
A.2.2	Toma de decisiones	Desarrollo Capital Humano	delimitar la autoridad	% eficiencia toma de decisiones
A.2.3	Relaciones internas y externas	Desarrollo Capital Humano	flujo correcto de la información	% Conflictos internos
A.2.4	Procedimientos relacionados	Documentación	conocer los procedimientos establecidos	% conocimiento de procedimientos
A.3.1	Referencia documental de capacitaciones previas	Desarrollo Capital Humano	documentar el nivel de capacitación	% cobertura perfil vs necesidad
A.3.2	Proceso de Prospección	Competitividad	captar clientes prospectos	% conversión de prospectos a cliente
A.3.3	Proceso de Estrategias	Competitividad	lograr el cumplimiento de estrategias	% eficiencia estrategias
A.3.4	Comunicación con cliente	Competitividad	mantener cero quejas de servicio	% quejas de servicio

6º Nivel				
Objetivos Estratégicos Generales OEG				
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategia General	Conector	Estrategias Específicas
A	Poder	Diagnosticar la formación actual del vendedor	analizando	Componentes idóneos del perfil. Funciones del vendedor. Nivel de formación del vendedor.

Objetivos Estratégicos Específicos OEE					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategias Específicas	Conector	Factores Clave de Éxito (FCE)	¿Para qué?
A_1	Identificar los	Componentes idóneos del perfil.	determinando	Habilidades Conocimientos Objetivos Requisitos generales	para establecer las que sean necesarias. para establecer los que sean necesarias. para validar la proximidad real para conocer las características
A_2	Establecer las	Funciones del vendedor.	considerando	Responsabilidades Toma de decisiones Relaciones internas y externas Procedimientos relacionados	para reconocimiento de responsabilidad para delimitar la autoridad para flujo correcto de la información para conocer los procedimientos establecidos
A_3	Evaluar el	Nivel de formación del vendedor.	examinando	Referencia documental de capacitaciones previas Proceso de Prospección Proceso de Estrategias Comunicación con cliente	para documentar el nivel de capacitación para captar clientes prospectos para lograr el cumplimiento de estrategias para mantener cero quejas de servicio

7º Nivel		
Despliegue de actividades		
Prioridad	#	Actividades
A_1	1	Investigar en los documentos relacionados al proceso de ventas y las habilidades necesarias que se requieren para el puesto de vendedor.
	2	Investigar en los documentos relacionados al proceso de ventas los conocimientos necesarios que se requieren para el puesto de vendedor.
	3	Investigar en las políticas internas de la organización los objetivos declarados.
	4	Observar si los requisitos generales del perfil son acordes a las investigaciones previas realizadas de habilidades y conocimientos.
A_2	1	Realizar un comparativo entre las responsabilidades del perfil y la ejecución.
	2	Realizar un comparativo entre la toma de decisiones declaradas en el perfil y la ejecución.
	3	Mapear el flujo de la información de acuerdo a las relaciones internas y externas, para su posterior comprobación vs la situación.
	4	Verificar que todas las funciones ejecutadas por el vendedor estén debidamente documentadas.
A_3	1	Recabar y ponderar el historial de capacitaciones previas de los vendedores.
	2	Realizar entrevistas a los vendedores.
	3	Observar a los vendedores durante la ejecución de sus actividades.
	4	Calificar el nivel de capacitación en prospección, estrategias y comunicación con cliente, basados en la información recabada del historial documental, entrevistas y observaciones.

1er Nivel	
Prioridad	Estrategia General
B	Planear el diseño de la formación del vendedor

2º Nivel	
Prioridad	Estrategias Específicas
B_1	Conocimiento de la organización y el cliente
B_2	Identificación de las fases claves del proceso ventas.
B_3	Diversificación durante el proceso de formación del vendedor.

3er Nivel		4º Nivel		5º Nivel
Prioridad	Factores Clave de Éxito (FCE)	Áreas Estratégicas de Resultados		Indicadores de Resultados
		Área Estratégica	Resultado esperado	
B.1.1	Historial de la relación comercial	Relación comercial	conocer ampliamente la relación comercial	% de conocimiento del cliente
B.1.2	Conocimiento del producto	Relación comercial	ser asesor del cliente	% de conocimiento del cliente
B.1.3	Conocimiento de los procesos	Relación comercial	ser asesor del cliente	% de conocimiento del cliente
B.1.4	Políticas internas	Relación comercial	conocer y cumplir las políticas internas	% de cumplimiento de políticas internas
B.2.1	Proceso de prospección	Competitividad	captar clientes prospectos	% conversión de prospectos a cliente
B.2.2	Creación de estrategias	Competitividad	lograr el cumplimiento de estrategias	% eficiencia estrategias
B.2.3	Entorno de las funciones de ventas.	Competitividad	mantener cero quejas de servicio	% quejas de servicio
B.2.4	Priorización fases del proceso de ventas.	Competitividad	acelerar el progreso en el proceso de ventas	% progreso en el proceso de ventas
B.3.1	Métodos de capacitación	Desarrollo Capital Humano	ejecutarlos de manera efectiva	% eficiencia del método
B.3.2	Técnicas de aprendizaje.	Desarrollo Capital Humano	facilitar en entendimiento	% eficiencia del aprendizaje
B.3.3	Contenidos de la capacitación	Desarrollo Capital Humano	cubrir los objetivos establecidos	% eficiencia del contenido
B.3.4	Materiales de apoyo	Desarrollo Capital Humano	captar y mantener la atención	% eficiencia del material de apoyo

6º Nivel					
Objetivos Estratégicos Generales OEG					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategia General	Conector	Estrategias Específicas	
B	Determinar como	Planear el diseño de la formación del vendedor	incluyendo	Conocimiento de la organización y el cliente. Identificación de las fases claves del proceso ventas. Diversificación durante el proceso de formación del vendedor.	
Objetivos Estratégicos Específicos OEE					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategias Específicas	Conector	Factores Clave de Éxito (FCE)	¿Para qué?
B_1	Lograr el	Conocimiento de la organización y el cliente	obteniendo	Historial de la relación comercial	para conocer ampliamente la relación comercial
				Conocimiento del producto	para ser asesor del cliente
				Conocimiento de los procesos	para ser asesor del cliente
				Políticas internas	para conocer y cumplir las políticas internas
B_2	Efectuar la	Identificación de las fases claves del proceso ventas.	considerando	Proceso de prospección	para captar clientes prospectos
				Creación de estrategias	para lograr el cumplimiento de estrategias
				Entorno de las funciones de ventas.	para mantener cero quejas de servicio
				Priorización fases del proceso de ventas.	para acelerar el progreso en el proceso de ventas
B_3	Intensificar la	Diversificación durante el proceso de formación del vendedor.	empleando distintos	Métodos de capacitación	para ejecutarlos de manera efectiva
				Técnicas de aprendizaje.	para facilitar en entendimiento
				Contenidos de la capacitación	para cubrir los objetivos establecidos
				Materiales de apoyo	para captar y mantener la atención

7º Nivel		
Despliegue de actividades		
Prioridad	#	Actividades
B_1	1	Consolidar en un documento la información de los clientes, como contratos anteriores, premios, tipo de demanda, gama de productos, procesos, clientes, giro, locaciones, valores, roles, proporción de ventas, etc.
	2	Realizar un resumen del catálogo de productos con sus características.
	3	Realizar un resumen del catálogo de procesos con sus características.
	4	Listar las políticas internas y relacionarlas con los clientes.
B_2	1	Documentar el proceso de prospección.
	2	Documentar procedimiento ´para la realización y medición de estrategias.
	3	Listar y documentar los factores del entorno interno, externo y vendedor que afectan al vendedor.
	4	Medir los tiempos de las fases del proceso para identificar las que representen un obstáculo por bajo avance.
B_3	1	Evaluar el método a seguir para establecer la secuencia de la capacitación: Documental: procedimientos, Conferencia tema específico, Investigación casos vinculados, Practica situación real y Retroalimentación.
	2	Seleccionar la técnica adecuada a lo largo del proceso de formación: e-learning, Estudio de casos, Autodidacta, Coaching, Coaching conneting cards, Juegos de rol, Gamificación quiz interactivo, Lego Serious Play.
	3	Clasificar los contenidos que deberán incluirse en la capacitación.
	4	Investigar materiales de apoyo para el contenido de la capacitación.

1er Nivel	
Prioridad	Estrategia General
C	Ejecutar la planeación del diseño de la formación del vendedor

2º Nivel	
Prioridad	Estrategias Específicas
C_1	Asignación de la responsabilidad de capacitación
C_2	Selección del vendedor prioritario para recibir la capacitación
C_3	Calendarización de la capacitación

3er Nivel		4º Nivel		5º Nivel
Prioridad	Factores Clave de Éxito (FCE)	Áreas Estratégicas de Resultados		Indicadores de Resultados
		Área Estratégica	Resultado esperado	
C.1.1	Selección de capacitadores especializados	Competitividad	Definir el capacitador experto	% eficiencia de la capacitación impartida
C.1.2	El tipo de capacitador interno o externo	Rentabilidad	Equilibrar costo beneficio	% eficiencia de la capacitación impartida
C.1.3	Comunicación del presupuesto disponible	Rentabilidad	Mantenerse dentro del presupuesto	% utilización del presupuesto
C.1.4	Reestructura de actividades internas	Competitividad	Asegurar la disponibilidad para ser capacitado o capacitador	% cumplimiento del tiempo destinado para ser capacitado o capacitador
C.2.1	Resultados de la evaluación diagnóstica de la formación de los vendedores	Competitividad	Conocer la cantidad de personas que requieren capacitación	% nivel de capacitación
C.2.2	Impacto de la falta de capacitación	Rentabilidad	Costear de la falta de capacitación	% costos de la falta de capacitación vs ventas
C.2.3	Soluciones inmediatas disponibles de alternativas de capacitación	Calidad	Saber la cantidad de personas que pueden ser capacitadas en corto plazo	% de vendedor que puede ser capacitado
C.2.4	Complejidad del contenido por capacitar	Calidad	Priorizar el ranking de complejidad de contenidos	% contenidos complejos
C.3.1	Marco de tiempo total objetivo	Efectividad	Cumplir con el tiempo objetivo límite	% cumplimiento de periodo objetivo
C.3.2	Selección de contenidos	Calidad	Abarcar los contenidos de la capacitación faltante.	% contenidos vs capacitación faltante
C.3.3	Lugares de capacitación	Desarrollo Capital Humano	Asegurar que las capacitaciones sean realizadas en espacios que faciliten el aprendizaje de la capacitación.	Evaluación del desarrollo de la capacitación
C.3.4	Métodos y Técnicas de capacitación	Competitividad	Utilizar métodos y técnicas de capacitación efectivas	Evaluación de los métodos y técnicas

6º Nivel					
Objetivos Estratégicos Generales OEG					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategia General		Conector	Estrategias Específicas
C	Poder	Ejecutar la planeación del diseño de la formación del vendedor		a través de la	Asignación de la responsabilidad de capacitación Selección del vendedor prioritario para recibir la capacitación Calendarización de la capacitación
Objetivos Estratégicos Específicos OEE					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategias Específicas	Conector	Factores Clave de Éxito (FCE)	¿Para qué?
C_1	Realizar la	Asignación de la responsabilidad de capacitación	considerando	Selección de capacitadores especializados	para Definir el capacitador experto
				El tipo de capacitador interno o externo	para Equilibrar costo beneficio
				Comunicación del presupuesto disponible	para Mantenerse dentro del presupuesto
				Reestructura de actividades internas	para Asegurar la disponibilidad para ser capacitado o capacitador
C_2	Efectuar la	Selección del vendedor prioritario para recibir la capacitación	evaluando	Resultados de la evaluación diagnóstica de la formación de los vendedores	para Conocer la cantidad de personas que requieren capacitación
				Impacto de la falta de capacitación	para Costear de la falta de capacitación
				Soluciones inmediatas disponibles de alternativas de capacitación	para Saber la cantidad de personas que pueden ser capacitadas en corto plazo
				Complejidad del contenido por capacitar	para Priorizar el ranking de complejidad de contenidos
C_3	Programar la	Calendarización de la capacitación	incluyendo	Marco de tiempo total objetivo	para Cumplir con el tiempo objetivo límite
				Selección de contenidos	para Abarcar los contenidos de la capacitación faltante.
				Métodos y Técnicas de capacitación	para Utilizar métodos y técnicas de capacitación efectivas
				Lugares de capacitación	para Asegurar que las capacitaciones sean realizadas en espacios que faciliten el aprendizaje de la capacitación.

7º Nivel		
Despliegue de actividades		
Prioridad	#	Actividades
C_1	1	En base a historial de desempeño y experiencia decidir entre los expertos conocedores de los procesos relacionados.
	2	Calcular el costo de capacitadores internos y externos
	3	Confirmar con Finanzas el monto del presupuesto, enlistar las actividades con sus costos y realizar el comparativo que permita tomar decisiones, o posible necesidad de autorización de excedente con justificación correspondiente.
	4	Interno: Analizar las actividades internas y realizar una posible reorganización temporal para abrir espacio a la capacitación. Externo: agendar la fecha.
C_2	1	Agrupar vendedor para capacitaciones comunes de acuerdo a los niveles más bajos de conocimientos.
	2	Enlistar proyectos en hold por falta de capacitación priorizándolos por el importe estimado y totalizarlo.
	3	Enlistar las capacitaciones pendientes de los proyectos en hold referenciando las personas involucradas, calificarlas en base al tiempo estimado en que se puede concluir la capacitación.
	4	En base a estas características volver a priorizar por el nivel de complejidad de su contenido.
C_3	1	Establecer un objetivo límite para concluir las capacitaciones al 100%
	2	Considerando las evaluaciones anteriores se tendrían los contenidos prioritarios y secundarios, la capacitación también se segmentaría en esos grupos.
	3	Construir una tabla de los contenidos, métodos (documental, procedimientos actuales, Conferencia tema específico, Investigación casos vinculados, Práctica situación real, Retroalimentación) y técnicas (e-learning, Estudio de casos, Autodidacta, Coaching, Coaching conneting cards, Juegos de rol, Gamificación quiz interactivo, Lego Serious Play) de la capacitación y evaluar el más conveniente.
	4	Realizar una tabla de relación entre el tipo de contenido y espacios disponibles, para considerarlos en la calendarización final.

1er Nivel	
Prioridad	Estrategia General
D	Evaluación del diseño para la formación del vendedor

2º Nivel	
Prioridad	Estrategias Específicas
D_1	Cumplimiento del calendario capacitación
D_2	Cumplimiento del temario de capacitación
D_3	Eficiencia de la capacitación

3er Nivel		4º Nivel		5º Nivel
Prioridad	Factores Clave de Éxito (FCE)	Áreas Estratégicas de Resultados		Indicadores de Resultados
		Área Estratégica	Resultado esperado	
D.1.1	Publicar oportunamente del calendario	Calidad	Difundir el calendario.	% Capacitación realizada vs programada
D.1.2	Informar la responsabilidad y autoridad	Calidad	lograr una comunicación efectiva	% Asistencia a la capacitación
D.1.3	Resaltar los beneficios e importancia de adquirir la capacitación	Rentabilidad	Concientizar al vendedor del alcance de la capacitación	% Asistencia a la capacitación
D.1.4	Comunicar el costo de la capacitación y de la no capacitación	Rentabilidad	Concientizar al vendedor del impacto de la capacitación	% Asistencia a la capacitación
D.2.1	Publicación oportuna de los contenidos establecidos	Calidad	Difundir los contenidos de la capacitación	% contenido impartido en la Capacitación vs contenidos programados
D.2.2	Designar un líder observador	Calidad	Retroalimentar el desarrollo de la capacitación	Conclusiones del desarrollo de la capacitación
D.2.3	Relevancia de los contenidos	Calidad	Enfatizar en los contenidos relevantes	Conclusiones del desarrollo de la capacitación
D.2.4	Encuesta de salida sobre el contenido	Calidad	Analizar los resultados e implementar mejoras	% eficiencia de los contenidos
D.3.1	Evaluación del comportamiento de los participantes	Desarrollo Capital Humano	Identificar posibles cambios	Cambios de impacto favorable
D.3.2	Desempeño laboral anterior y posterior.	Productividad	Calcular el aumento en el desempeño	% incremento del desempeño
D.3.3	Examen de conocimiento del contenido impartido	Productividad	Calificar los conocimientos adquiridos	% aprovechamiento de la capacitación
D.3.4	Costo-beneficio de la capacitación en términos económicos.	Rentabilidad	Recuperar el costo de inversión de la capacitación	% Retorno de inversión

6º Nivel					
Objetivos Estratégicos Generales OEG					
Prioridad	Verbo infinitivo		Estrategia General	Conector	Estrategias Específicas
D	Definir la forma de la		Evaluación del diseño para la formación del vendedor	analizando	Cumplimiento del calendario capacitación Cumplimiento del temario de capacitación Eficiencia de la capacitación
Objetivos Estratégicos Específicos OEE					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategias Específicas	Conector	Factores Clave de Éxito (FCE)	¿Para qué?
D_1	Evaluar	Cumplimiento del calendario capacitación	mediante la acción de	Publicar oportunamente del calendario	para Difundir el calendario.
				Informar la responsabilidad y autoridad	para lograr una comunicación efectiva
				Resaltar los beneficios e importancia de adquirir la capacitación	para Concientizar al vendedor del alcance de la capacitación
				Comunicar el costo de la capacitación y de la no capacitación	para Concientizar al vendedor del impacto de la capacitación
D_2	Calcular	Cumplimiento del temario de capacitación	en base a	Publicación oportuna de los contenidos establecidos	para Difundir los contenidos de la capacitación
				Designar un líder observador	para Retroalimentar el desarrollo de la capacitación
				Relevancia de los contenidos	para Enfatizar en los contenidos relevantes
				Encuesta de salida sobre el contenido	para Analizar los resultados e implementar mejoras
D_3	Determinar	Eficiencia de la capacitación	midiendo	Evaluación del comportamiento de los participantes	para Identificar posibles cambios
				Desempeño laboral anterior y posterior.	para Calcular el aumento en el desempeño
				Examen de conocimiento del contenido impartido	para Calificar los conocimientos adquiridos
				Costo-beneficio de la capacitación en términos económicos.	para Recuperar el costo de inversión de la capacitación

7º Nivel		
Despliegue de actividades		
Prioridad	#	Actividades
D_1	1	Enviar el calendario final diseñado a todos los involucrados, asegurarse de su recepción, obtener una confirmación de asistencia, aclarar cualquier duda y promover la participación para identificar oportunidades de mejora.
	2	En el documento del calendario incorporar un apartado para declarar la responsabilidad y autoridad.
	3	En el documento del calendario incorporar un apartado para listar los beneficios.
	4	Realizar una reunión en donde se expliquen los puntos anteriores, así como mencionar el costo de la capacitación, así como el costo de la no capacitación, es decir, las perdidas.
D_2	1	En el documento del calendario describir el contenido de los temas que serán impartidos
	2	Proporcionar al líder una plantilla con la información que deberá recabar durante el desarrollo de la capacitación, de la cual deberán ejecutarse acciones posteriores.
	3	Informar al capacitador cuales contenidos tiene mayor relevancia para que puedan ser enfatizados durante la capacitación.
	4	Diseñar y aplicar una encuesta breve a los capacitados para recolectar información.
D_3	1	Observar y documentar cambios en el comportamiento de los capacitados.
	2	Comparar el desempeño anterior vs posterior para identificar si el resultado es favorable.
	3	Diseñar y calificar un examen escrito o practico de los conocimientos adquiridos.
	4	Comparar el costo del plan de capacitación vs el importe de resultados

1er Nivel	
Prioridad	Estrategia General
E	Mejora continua de la formación del vendedor

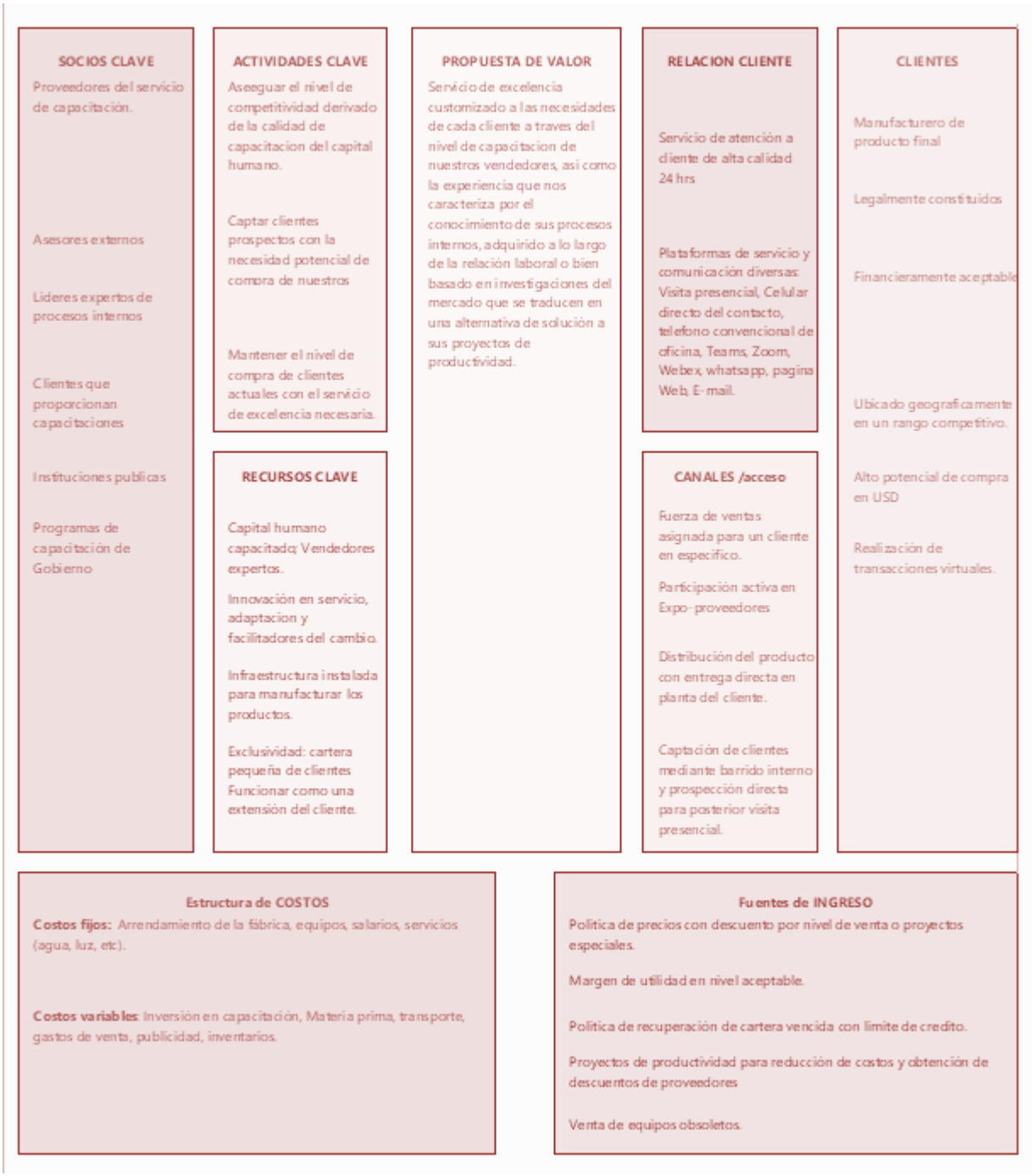
2º Nivel	
Prioridad	Estrategias Específicas
E_1	Diseño de la matriz del estatus de capacitación.
E_2	Clasificación por categorías de expertis.
E_3	Estructura de correlación expertis-capacitación.

3er Nivel		4º Nivel		5º Nivel
Prioridad	Factores Clave de Éxito (FCE)	Áreas Estratégicas de Resultados		Indicadores de Resultados
		Área Estratégica	Resultado esperado	
E.1.1	Cuantificar capacitaciones impartidas y programadas.	Productividad	Mantener la mayor cantidad de capacitaciones impartidas	% avance de capacitaciones impartidas
E.1.2	Registrar oportunamente el avance en capacitaciones impartidas	Desarrollo Capital Humano	Comunicar datos del avance en capacitaciones impartidas en tiempo real	Publicación del avance en tiempo real
E.1.3	Certificar las capacitaciones por segmentos dependiendo el tipo.	Desarrollo Capital Humano	Mantener la mayor cantidad de capacitaciones certificadas	% avance de capacitaciones certificadas
E.1.4	Declarar capacitaciones necesarias no programadas	Mejora continua	Mantener la menor cantidad de capacitaciones necesarias no programadas	% proporción de capacitaciones necesarias no programadas vs programadas
E.2.1	Precisar las expertis relevantes.	Competitividad	Describir las expertis relevantes	Cantidad de expertis relevantes
E.2.2	Establecer categorías de expertis.	Competitividad	Describir las categorías de expertis relevantes	Cantidad de categorías de expertis relevantes
E.2.3	Diseñar programas de motivación por categoría	Desarrollo Capital Humano	Motivar al vendedor de cada categoría	Nivel de motivación del vendedor
E.2.4	Afinar el desarrollo de carrera por categoría	Desarrollo Capital Humano	Desarrollar el plan de carrera para cada vendedor	% vendedores con plan de carrera diseñado
E.3.1	Correlacionar expertis con capacitaciones.	Desarrollo Capital Humano	Certificar al vendedor en mayor nivel de expertis	% vendedores certificados en el mayor nivel de expertis
E.3.2	Correlacionar categorías con capacitaciones.	Desarrollo Capital Humano	Certificar al vendedor en mayor nivel de expertis	% vendedores certificados en el mayor nivel de expertis
E.3.3	Incorporar métodos y técnicas de capacitación innovadoras.	Mejora continua	Incorporar constantemente métodos y técnicas de capacitación innovadoras.	Cantidad de métodos y técnicas de capacitación innovadoras incorporadas.
E.3.4	Integrar la correlación expertis-capacitación en la evaluación del desempeño.	Productividad	Reflejar la mayor cantidad de evaluaciones de desempeño que incluyan la correlación expertis-capacitación	% vendedores evaluados en su desempeño de acuerdo a la correlación expertis-capacitación

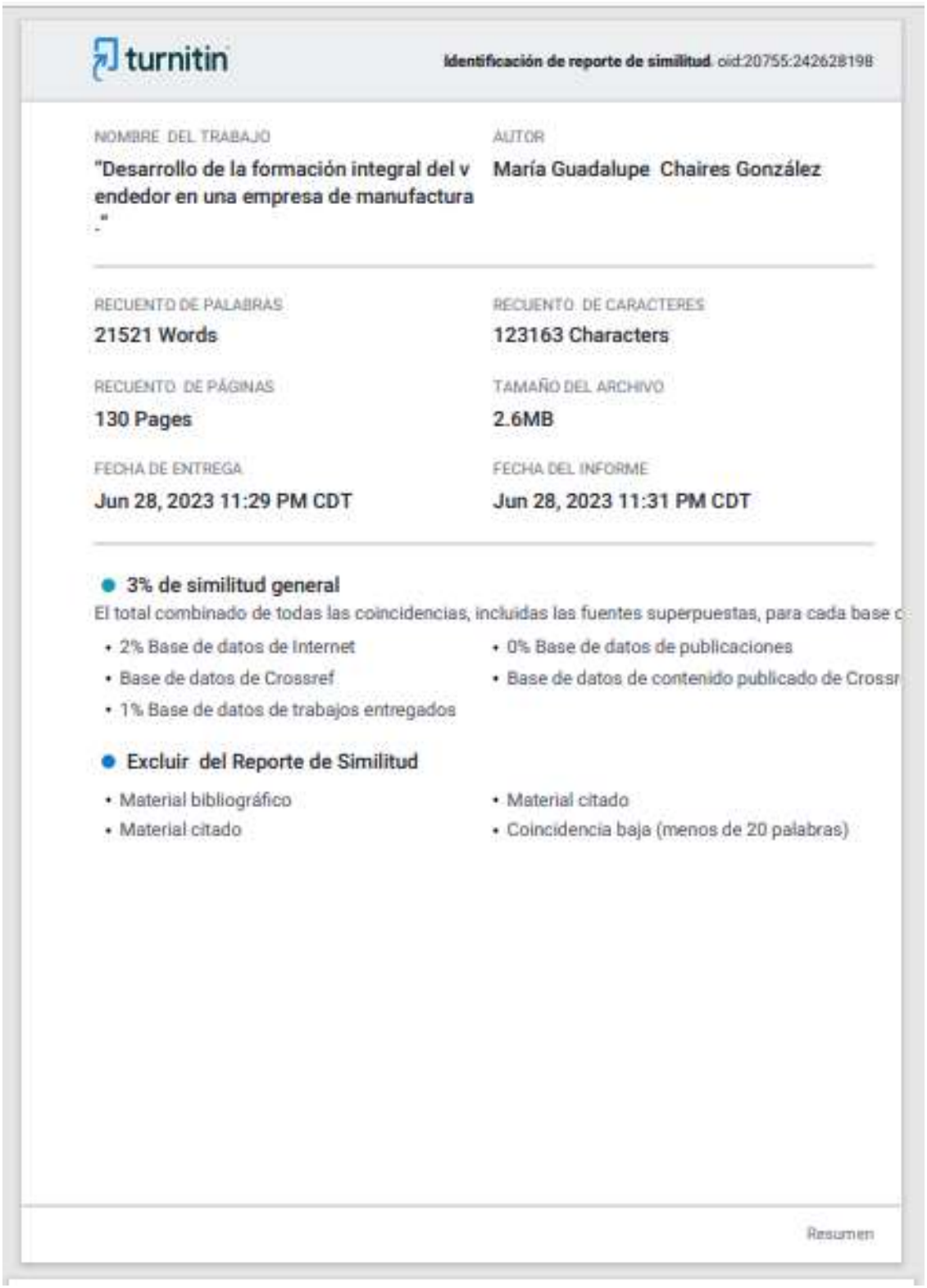
6º Nivel					
Objetivos Estratégicos Generales OEG					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategia General		Conector	Estrategias Específicas
E	Integrar la	Mejora continua de la formación del vendedor		construyendo	Diseño de la matriz del estatus de capacitación. Clasificación por categorías de expertis. Estructura de correlación expertis-capacitación.
Objetivos Estratégicos Específicos OEE					
Prioridad	Verbo infinitivo	Estrategias Específicas	Conector	Factores Clave de Éxito (FCE)	¿Para qué?
E_1	Estructurar un	Diseño de la matriz del estatus de capacitación.	con la finalidad de	Cuantificar capacitaciones impartidas y programadas.	para Mantener la mayor cantidad de capacitaciones impartidas
				Registrar oportunamente el avance en capacitaciones impartidas	para Comunicar datos del avance en capacitaciones impartidas en tiempo real
				Certificar las capacitaciones por segmentos dependiendo el tipo.	para Mantener la mayor cantidad de capacitaciones certificadas
				Declarar capacitaciones necesarias no programadas	para Mantener la menor cantidad de capacitaciones necesarias no programadas
E_2	Detallar la	Clasificación por categorías de expertis.	permitiendo	Precisar las expertis relevantes.	para Describir las expertis relevantes
				Establecer categorías de expertis.	para Describir las categorías de expertis relevantes
				Diseñar programas de motivación por categoría	para Motivar al vendedor de cada categoría
				Afinar el desarrollo de carrera por categoría	para Desarrollar el plan de carrera para cada vendedor
E_3	Referenciar	Estructura de correlación expertis-capacitación.	mostrando como	Correlacionar expertis con capacitaciones.	para Certificar al vendedor en mayor nivel de expertis
				Correlacionar categorías con capacitaciones.	para Certificar al vendedor en mayor nivel de expertis
				Incorporar métodos y técnicas de capacitación innovadoras.	para Incorporar constantemente métodos y técnicas de capacitación innovadoras.
				Integrar la correlación expertis-capacitación en la evaluación del desempeño.	para Reflejar la mayor cantidad de evaluaciones de desempeño que incluyan la correlación expertis-capacitación

7º Nivel		
Despliegue de actividades		
Prioridad	#	Actividades
E_1	1	Diseñar un formato de registro de asistencia dinámico.
	2	Configurar un sistema de confirmación de capacitación realizada
	3	Extender el certificado de la capacitación de forma automática al alcanzar el nivel deseado.
	4	Recolectar a través de distintas fuentes la necesidad de capacitación, buzón de sugerencias, retroalimentación en las capacitaciones, nuevos procesos, etc.
E_2	1	Documentar las expertis base.
	2	Documentar las categorías de expertis base.
	3	Documentar el programa de motivación.
	4	Documentar el plan de carrera considerando las evaluaciones diagnosticas.
E_3	1	Realizar la tabla de la correlación del expertis con las capacitaciones.
	2	Incluir en la tabla la segmentación por categoría
	3	Investigar métodos y técnicas innovadoras.
	4	Actualizar la evaluación del desempeño integrando la correlación expertis-capacitación.

ANEXO 1.6 MODELO CANVAS



ANEXO 1.7 CERTIFICACION DE TURNITIN.



turnitin

Identificación de reporte de similitud oid:20755:242628198

NOMBRE DEL TRABAJO
"Desarrollo de la formación integral del v endedor en una empresa de manufactura ."

AUTOR
María Guadalupe Chaires González

RECUENTO DE PALABRAS
21521 Words

RECUENTO DE CARACTERES
123163 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
130 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
2.6MB

FECHA DE ENTREGA
Jun 28, 2023 11:29 PM CDT

FECHA DEL INFORME
Jun 28, 2023 11:31 PM CDT

3% de similitud general
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 2% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 1% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)

Resumen