



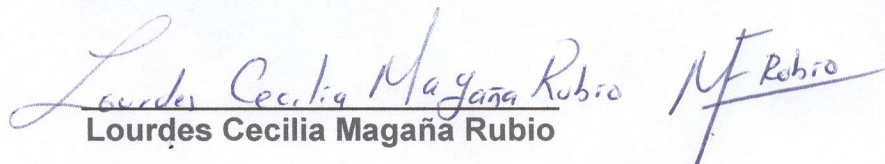
Ciudad Obregón, Sonora, a 19 de Abril de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Lourdes Cecilia Magaña Rubio, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Curso de Capacitación en Ventas", en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciada en Administración en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

  
Lourdes Cecilia Magaña Rubio



**ITSON**  
Educar para  
Trascender

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**

---

---

---

**CURSO DE CAPACITACIÓN EN  
VENTAS**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**LOURDES CECILIA MAGAÑA RUBIO**

CD. OBREGÓN, SONORA

NOVIEMBRE DE 2011

## **DEDICATORIA**

*A MIS PADRES* que siempre estuvieron a mi lado y me apoyaron en todo momento, sobre todo a mi lindísima madre que con todo su amor y confianza me hizo creer en mí para seguir adelante día a día.

*A MI PAREJA* que en todo momento estuvo a mi lado, me dio ánimos para seguir adelante y no quedarme en el camino. Gracias por todo tu amor, cariño y comprensión.

*A MI GRAN AMIGO JESÚS* que me dio la fortaleza y sabiduría para alcanzar mis metas. Le agradezco la oportunidad que me dio de estar con vida y de llegar hasta donde lo he hecho.

## AGRADECIMIENTOS

A *MIS MAESTROS* que me guiaron pasó a paso en este recorrido para alcanzar todas mis metas y objetivos; así mismo el brindarme toda su sabiduría, conocimiento y paciencia para ser una persona y profesional ejemplar en todo momento.

A *MI ASESORA* Rocío Caballero Grajeda, que en todo momento me brindo apoyo, me compartió sus conocimientos y experiencia, para poder lograr la elaboración de la investigación.

A *MIS MAESTRAS*, que me ayudaron a perfeccionar mi trabajo y me ha apoyado para seguir adelante. Gracias por ser tan pacientes en todo momento y compartir sus conocimientos con cada uno de nosotros “sus estudiantes”.

A *ITSON* que con sus instalaciones de alto nivel y sus mejores maestros; me ayudó en mi preparación profesional, gracias por todo.

## ÍNDICE

<b>Portada</b>	.....	<b>i</b>
<b>Dedicatoria</b>	.....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b>	.....	<b>iii</b>
<b>Índice</b>	.....	<b>iv</b>
<b>Resumen</b>	.....	<b>vi</b>

### **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

1.1 Antecedentes	.....	7
1.2 Planteamiento del Problema	.....	9
1.3 Justificación	.....	10
1.4 Objetivo	.....	11

### **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

2.1 Capacitación.	.....	12
2.1.1 Concepto.	.....	12
2.1.2 Proceso.	.....	14
2.2 Ventas.	.....	22
2.2.1 Concepto.	.....	23
2.2.2 Etapas del proceso.	.....	24
2.2.3 Técnicas.	.....	27

2.3 Capacitación para las ventas. ....	30
2.3.1    Objetivos de la capacitación de venta .....	30

### **CAPÍTULO III. MÉTODO**

3.1 Sujetos. ....	34
3.2 Materiales. ....	35
3.3 Procedimiento. ....	36

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

4.1 Curso de Capacitación en Ventas. ....	38
---	----

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones. ....	75
5.2 Recomendaciones. ....	76

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	77
---------------------------	----

### **APÉNDICES**

1. Cuestionario para el Gerente General. ....	80
2. Cuestionario para los Empleados. ....	81

## RESUMEN

Hoy en día el tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personas especializadas y capacitadas en áreas específicas es, definitivamente, desconsoladora. Es cierto que en el país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada, por lo cuál es necesario que todas las organizaciones establezcan cursos de capacitación periódicos necesarios para que los empleados realicen su labor con mayor eficacia y productividad, y ésta sea más significativo para el mismo. Tal es el caso de la industria cinematográfica, en la cuál se analizó su situación y contexto actual; surgiendo cierta problemática en el área de ventas, derivada de la falta de conocimientos y habilidades en el proceso y técnicas de ventas, por lo cuál no se logran cumplir con los objetivos en cuanto a las ventas de membresías. Esto lleva al siguiente planteamiento ¿De qué manera se pueden otorgar a los empleados del área de ventas de una empresa cinematográfica de la localidad, los conocimientos necesarios que les permita lograr un mejor desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales? Para darle solución a este problema el objetivo del trabajo es elaborar un curso de capacitación en ventas para los empleados de una empresa cinematográfica de la localidad, con la finalidad de que éstos logren mejorar el desempeño en el área de ventas, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para diseñar el curso de capacitación se realizó el siguiente procedimiento: primeramente se prosiguió a recabar información bibliográfica de diferentes autores en cuanto a temas relacionados con capacitación y ventas; una vez obtenida la información, se estableció el proceso de capacitación a seguir propuesto por Sherman, *et. al* (2000), en relación con la etapa en la que se de diseña el curso de capacitación, para darle soporte a lo que se quiere lograr, asimismo se considero lo propuesto por Reza (2001) y Grados (2001), para la elaboración de este curso. El resultado obtenido, fue un curso de capacitación para incrementar la venta de membresías; con esto se busca, dotar al empleado con los conocimientos y habilidades necesarios en ventas, con la finalidad de que logren un mejor desempeño y cumplir así con los objetivos propuestos.

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

Éste capítulo tiene como propósito mostrar los antecedentes, la problemática, la importancia y los objetivos que motivan a la elaboración de la presente investigación.

### **1.1 Antecedentes.**

El desarrollo evolutivo del hombre; tanto en su esfera individual, grupal e institucional, tiene como causa fundamental a la educación. La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas; no es educar, si no robotizar.

Los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en gran medida; al tipo de capacitación que tengan sus trabajadores (Siliceo, 2006). Por lo tanto toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que mantenga siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal. Asimismo la Educación Continua permite desarrollar y actualizar al personal para satisfacer las necesidades individuales y grupales (Siliceo, 2006).



Reiteradas declaraciones del actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

Las universidades modernas en apoyo de las organizaciones, han iniciado actividades educativas de extensión, con el fin de satisfacer aquellos programas que no son posibles de realizar con los recursos propios de cada empresa (Siliceo, 2006).

Empresas Mexicanas y a Nivel Mundial; hoy en día, luchan por mantener la competitividad en el mercado, buscan la atracción de nuevos clientes y la retención de aquellos con los cuales ya cuenta; asimismo para seguir en constante crecimiento, las organizaciones intentan mantenerse en el ámbito competitivo mediante la implementación de nuevas tecnologías, nuevas formas de inversión, mejor infraestructura y la necesidad de personal más especializado y actualizado para enfrentar todo tipo de acontecimiento que se presente dentro de la compañía; siendo este último, el más importante debido a que con la constante capacitación del personal las empresas intentan aumentar el número de ventas y de clientes que los prefieran (Dessler, 2001).

La capacitación, en la actualidad es muy importante por todas las organizaciones; debido a esto, se efectuó el presente trabajo en una empresa dedicada al servicio de la industria cinematográfica, la cuál tiene más de 40 años posicionada en el mercado, mientras que en Ciudad Obregón, Sonora, cuenta con 6 años en el mercado local. Esta organización se encuentra ubicada en la calle 200 y París; es administrada por el Gerente General. La infraestructura y la tecnología es la más adecuada para el giro que desempeña.

El área de interés en la organización a estudiar es la de ventas, debido a que se detectó que los empleados de dicha área, no contaban con los conocimientos

necesarios para llevar a cabo ventas; por lo tanto, no existe un incremento en las mismas. El no llevar a cabo capacitaciones dentro de la empresa, disminuye el rendimiento de su personal.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

La función de ventas, es una estupenda oportunidad profesional para muchas personas. Un buen vendedor, es algo siempre necesario para todas las empresas, es un activo deseado y buscado por el mercado (García, 2009).

El marketing y la venta; tal y como se conoce, ha muerto. Estas viejas herramientas sirvieron en unas circunstancias de mercado, y para un tipo de clientes, que hoy en día no existen o están en camino de desaparecer. Sin embargo; en la actualidad, el activo más importante de toda empresa son los clientes, sin clientes no hay nada (García, 2009).

Muchas empresas han entendido, que tener relaciones con los clientes es importante para estar en el mercado de forma rentable; y, en consecuencia, han realizado programas de inversión, sobre todo en tecnología, para este objetivo. Sin embargo; las empresas han olvidado, que la relación es una actividad que tiene en los dos extremos a personas; por lo tanto, la empresa debe invertir en primer lugar en su equipo de ventas; ya que es sin duda, la principal herramienta que tiene la empresa para mejorar y profundizar en las relaciones con los clientes. (García, 2009).

Por consiguiente, se llevo el presente trabajo en una industria cinematográfica, a partir de una consultoría, en la cuál se realizó un diagnóstico para saber la situación en que se encontraba la empresa, misma que arrojo que los empleados mostraban poco o nulo conocimiento del proceso de ventas de membresías requerido, esto ha

provocado que la venta de membresías de la empresa sea muy baja, y que no se cumpla el objetivo del área. Derivado de lo anterior, se plantea el siguiente problema:

**¿De qué manera se pueden otorgar a los empleados del área de ventas de una empresa cinematográfica de la localidad, los conocimientos necesarios que les permita lograr un mejor desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales?**

### **1.3 Justificación.**

Los beneficiados con el curso de capacitación en ventas, serán el gerente general de la empresa y los empleados de la misma; ya que mediante la impartición de éste, se les explicara el proceso para realizar una venta de membresías.

Los beneficios del proyecto serán; que el curso no tendrá costo alguno, se obtendrán de él los conocimientos en el proceso y técnicas de ventas; por lo cuál, su personal estará más capacitado para llevar a cabo la venta.

El curso de capacitación en ventas, será de gran utilidad debido a que aumentara el número de ventas en membresías y a su vez permitirá cumplir con los objetivos organizacionales.

Las implicaciones al llevar a cabo este proyecto, es el mejoramiento del proceso de venta; asimismo, las repercusiones de no realizarlo serian, el decremento de las ventas de membresías o el estancamiento de las mismas.

En los últimos años, las empresas en México y a nivel mundial han cambiado sus estrategias. Hoy en día, se sabe que no solo se debe de contar con una buena infraestructura y tecnología de punta; sino que también, debe existir una constante

capacitación del personal. Las empresas deben preocuparse cada día más por motivar y especializar a sus empleados para seguir creciendo.

El que las empresas no se preocupen por mantener un buen ambiente de trabajo, el no recompensar a sus empleados; o el hecho de no capacitarlos constantemente, para crecer como personas dentro de la organización, propicia que el personal no se sienta motivado; y a no verse como parte de la compañía. A causa de esto, no se logra cumplir con los objetivos o metas de la organización, causando así la baja en ventas y utilidades.

#### **1.4 Objetivo.**

Elaborar un curso de capacitación en ventas para los empleados de una empresa cinematográfica de la localidad, con la finalidad de que éstos logren mejorar el desempeño en el área de ventas, permitiendo así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo, tiene como propósito mostrar la fundamentación teórica que sirve para sustentar el trabajo, y obtener así un curso de capacitación en ventas. Permitiendo así obtener información detallada de un grupo de autores sobre capacitación y ventas dentro de las organizaciones.

#### **2.1 Capacitación.**

La capacitación es un tema que trasciende barreras; debido a que es muy importante hoy en día para las compañías. Las empresas saben que para enfrentar la constante competitividad y el crecimiento global; deben mantener, un ambiente interno de trabajo excepcional que motive al personal, a desarrollar su creatividad y mantener su productividad. Las empresas no pueden estar sin capacitar al recurso humano; debido a que sin esta se estancaría y no crecerían; tanto interna como externamente, su personal se desmotivaría y dejaría de sentirse parte de la misma (Grados, 2001).

##### **2.1.1 Concepto.**

Dessler (2001), se refiere a la capacitación, como el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su

trabajo. Mientras que para Reza (2000), la capacitación es una acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Por otra parte Siliceo (2006), define a la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Los autores antes mencionados, concuerdan que la capacitación es un proceso que ayuda a los empleados dentro de la organización a desarrollar nuevos conocimientos o habilidades para desempeñar su puesto. Sin embargo, la definición de Dessler (2001), existe una diferencia con los otros dos autores, este último no menciona que la capacitación surge a partir de una necesidad real dentro de la empresa.

Hoy en día, es común dentro de las empresas y en la sociedad misma escuchar el término capacitación. Existen varios autores y revistas en la actualidad que indican que la capacitación es un proceso que ayuda al individuo y a las organizaciones a seguir adelante y estar en constante preparación. Tanto para la empresa como para el empleado este factor es muy importante dentro de sus vidas. En conclusión sin la constante capacitación las grandes organizaciones actualmente no subsistirían ante el mercado tan cambiante.

En base a los conceptos anteriormente mencionados, se concluye que la capacitación es un proceso mediante el cuál se llevan a cabo un conjunto de actividades y acciones planeadas para enseñar, desarrollar y proporcionar en los empleados conocimientos, aptitudes y habilidades para desempeñar su trabajo.

### 2.1.2 Proceso.

Cuando se habla de capacitación, se refiere al proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia. Grados (2001), afirma que para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le de vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

A continuación se presenta el proceso de capacitación aportado por tres diferentes autores.

Tabla 1. Proceso de capacitación.

Grados, (2001).	Werther y Davis, (2000).	Sherman, Bohlnader y Snell, (2000).
<p><b>1. Planeación.</b> Detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos, planes y programas.</p>	<p><b>1. Necesidades del personal y de la organización.</b> Una serie de factores económicos llevan a que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus estrategias y sus políticas de empleo, lo cual provoca despidos de grupos enteros, o la situación de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización.</p>	<p><b>1: Detectar las necesidades de capacitación.</b> Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesitan, quien los precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.</p>

<b>Grados, (2001).</b>	<b>Werther y Davis, (2000).</b>	<b>Sherman, Bohnader y Snell, (2000).</b>
<p><b>2. Organización.</b> La organización instrumenta el con qué hacerlo; en otras palabras se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. Se descomponen en estos elementos: estructuras y sistemas, integración de personas, integración de recursos materiales y entrenamiento de instructores internos.</p>	<p><b>2. Objetivos de capacitación y desarrollo.</b> Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.</p>	<p><b>2. Diseño del programa de capacitación.</b> El siguiente paso es diseñar un entorno de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de estos programas depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación. Los expertos creen que el diseño de estos debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de la capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje, 4) características de los instructores.</p>
<p><b>3. Ejecución.</b> La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los siguientes elementos: materiales y apoyos de instrucción, contratación de servicios y coordinación de cursos.</p>	<p><b>3. Contenido del programa.</b> El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.</p>	<p><b>3. Implementar el programa de capacitación.</b> Es la elección de los métodos de instrucción. Cuando se escoge entre varios métodos, una consideración fundamental es determinar cuales son apropiados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se han de aprender.</p>



Grados, (2001).	Werther y Davis, (2000).	Sherman, Bohnader y Snell, (2000).
<p><b>4. Evaluación y seguimiento.</b> La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que ha concluido su instrucción.</p>	<p><b>4. Principios de aprendizaje.</b> La capacitación y desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.</p>	<p><b>4. Evaluación el programa de capacitación.</b> La capacitación debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar los programas de aprendizaje. De los cuales se manejan cuatro criterios básicos: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados.</p>
	<p><b>5. Enfoques de la capacitación y el desarrollo.</b> Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de: la efectividad respecto al costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta y las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.</p>	
	<p><b>6. Evaluación de la capacitación y el desarrollo.</b> A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.</p>	

Fuente: elaboración propia marzo del 2012.

Existe una similitud en cuanto al conjunto de autores mencionados, ya que estos indican como primer paso la detección de necesidades, aunque Grados (2001), maneje este como primer paso; también menciona el planteamiento de objetivos y el establecimiento de planes y programas dentro del mismo; aunque existe una diferencia Werther y Davis (2000), plantean el establecimiento de objetivos como segundo paso, Grados (2001), y Sherman *et.al* (2000), indican que el segundo paso se diseña el programa en el cuál se establecen los objetivos, deseos y motivación, los instructores y materiales a utilizar. En cuanto a los siguientes pasos concuerdan que se debe poner en marcha, seleccionar los métodos de instrumentación y por último se debe evaluar el curso.

Hoy en día, el llevar a cabo un buen proceso de capacitación dentro de las organizaciones es muy importante, debido a que de ello depende que los empleados estén preparados para enfrentar los problemas que se les presenten dentro de la misma; y por lo cuál, es de suma importancia tanto para gerentes como para encargados del personal desarrollar un buen programa de capacitación.

Para propósitos de este trabajo, se retoma el proceso de capacitación propuesto por Sherman, *et.al* (2000), desarrollando cada una de las etapas que lo conforman para diseñar un curso de capacitación sobre ventas de membresías, mismo que se lleva a cabo en la etapa diseño del programa de capacitación; entiéndase por programa de capacitación la previa declaración de lo que se piensa hacer, el tema, el sistema y distribución de los materiales; y el anuncio o exposición de las partes de las que se ha de conformar, asimismo es el instrumento que sirve para explicar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. Aguilar-Morales, J.E. (2010).

**Diseño del programa de capacitación.** Diseñar un entorno de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de estos programas, depende de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación.

Sherman, *et.al* (2000), los expertos creen que el diseño de estos debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de la capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje, 4) características de los instructores; que a continuación se describen:

1) Objetivos de la capacitación. Describen las habilidades o los conocimientos por adquirir o las actitudes que se deben modificar o ambos. Un tipo de objetivo de capacitación es el objetivo enfocado en el desempeño.

2) Deseo y motivación de la persona. Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán: la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Es preciso seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber todo lo que se le presentará. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- i. Utilizar el refuerzo positivo.
- ii. Eliminar amenazas y castigos.
- iii. Ser flexible.
- iv. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- v. Diseñar una instrucción interesante.
- vi. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

3) Principios de aprendizaje. Un paso importante, consiste en la consideración de los principios psicológicos del aprendizaje. El éxito o fracaso de un curso de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación

varían según el grado en que se utilizan. Es probable que los cursos de capacitación sean más eficaces si incorporan los siguientes principios de aprendizaje:

- i. Establecimiento de metas.
- ii. Significado de la presentación.
- iii. Modelado.
- iv. Diferencias individuales.
- v. Práctica activa y repetición.
- vi. Aprendizaje global contra aprendizaje desmenuzado.
- vii. Aprendizaje masificado o aprendizaje distribuido.
- viii. Retroalimentación y comunicación del avance.
- ix. Recompensas y refuerzo.

4) Características de los instructores. El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.

- i. Conocimiento del tema. Los empleados esperan que los instructores conozcan su tema a profundidad.
- ii. Adaptabilidad. Algunas personas aprenden más rápido o más lento que los demás y la instrucción debe concordar con la capacidad de aprendizaje del participante.
- iii. Sinceridad. Los participantes aprecian la sinceridad en los instructores. Necesitan ser pacientes y demostrar tacto al manejar algunos asuntos que interesan a los participantes.
- iv. Sentido del humor. El aprendizaje puede ser divertido.
- v. Interés. Los buenos instructores tienen un agudo interés en el tema que enseñan, el cual se transmite con rapidez a los participantes.
- vi. Cátedras claras. La capacitación se logra con mayor rapidez y se retiene durante más tiempo cuando los instructores imparten cátedras claras.

- vii. Asistencia individual. Cuando trabajan con mas de un participante.
- viii. Entusiasmo. Una presentación dinámica y una personalidad entusiasta muestran a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación.

Por otra parte Reza (2001), indica que es de suma importancia para todo administrador, considerar los siguientes pasos en la preparación de un curso de capacitación, entiéndase por curso de capacitación al recorrido por un conjunto de conocimientos sistematizados a lo largo del tiempo y un recurso a dichos conocimientos; así como las fechas estipuladas para cada una de las actividades planeadas dentro de un programa, (Siliceo, 2006). A continuación se detallan algunas de estas actividades:

- 1) Marco de referencia. Se analizan los alcances y los obstáculos de la misión organizacional y se elabora un informe de detección de necesidades de capacitación (DNC).
- 2) Determinación de grupos. Conocer la cantidad de personas que se incluirán en cada curso, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.
- 3) Sistema. Alternativas que pueden dar respuesta a las necesidades planteadas estas pueden ser: a) medios diversos (ej. Lecturas, ciclos de conferencias, etc.), b) cursos externos, c) cursos internos. Para los casos c) y d) el curso se estructura en modulares, progresivos y autónomos.
- 4) Calendarización del curso. En la organización de cada curso se señalará en un calendario dependiendo de la duración, la secuencia modular, progresiva o por autónomos.

5) Instructores. En la planeación integral de la capacitación, un rubro muy importante a considerar es el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos con los que se puede contar.

6) Carta descriptiva. Son mapas orientadores del quehacer del facilitador durante su proceso, la cual contiene los siguientes aspectos: objetivo general, objetivo particular, temas, subtemas, técnicas de enseñanza, actividades de aprendizaje, apoyos didácticos, evaluación y tiempo. (ej. Pág. 61)

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

De acuerdo a Reza (2001), dentro de la carta descriptiva deben contemplarse técnicas de enseñanza, actividades de aprendizaje y apoyos didácticos, asimismo Grados (2001), menciona que cada técnica de enseñanza-aprendizaje ha sido diseñada para situaciones diferentes, por lo cuál el instructor elige que va a utilizar de acuerdo con varios elementos.

Grados (2001), menciona que deben tomarse dentro del curso de capacitación las siguientes técnicas de aprendizaje, dialogo simultaneo, discusión en pequeños grupos, lectura comentada, interrogativa, foro, rejilla, debate dirigido y tormenta de ideas.

En cuanto a los apoyos didácticos Grados (2001), señala los siguientes: pizarrón, pintaron, rotafolio, manual de instrucción, material grafico, cañón y proyector de acetatos.

De acuerdo a Reza (2001), es muy importante reflexionar sobre que técnica didáctica será la idónea para aproximar y simular de la manera “mas real” la experiencia del conocimiento planteado.

De lo anteriormente visto cabe mencionar que la diferencia entre un programa de capacitación y un curso de capacitación es, que el programa plasma lo que se piensa realizar y las partes que lo conforman mientras que el curso es el seguimiento lógico que el programa debe tener; así como la estipulación de los tiempos y fechas para cada una de las actividades planeadas. Como se observa, es importante para el diseño de un curso de capacitación, tener planteado la serie de actividades y acciones que ayuden a obtener, y asegurar el éxito del curso.

## **2.2 Ventas.**

Johnston (2004), plantea que hoy en día, las empresas exitosas colocan al cliente en el centro de las estrategias y los procesos de la empresa. Estos modelos de negocios centrados en el cliente otorgan a la fuerza de ventas un papel fundamental, pues los vendedores son la primera línea de contacto con los clientes en casi todas las compañías. Por lo tanto, los vendedores y la función de ventas son factores fundamentales para el éxito de las organizaciones modernas.

Como puede apreciarse, las ventas son una parte fundamental para las empresas, por lo tanto; la fuerza de ventas de cada organización es muy importante, por lo cuál los gerentes y encargados de esta área deberán tener claros los objetivos de ventas.

A continuación, se muestra información relacionada con las ventas, debido a que se busca mejorar las ventas dentro de la organización.

### **2.2.1 Concepto.**

García (2009), indica que ventas es un proceso por el cual el vendedor ayuda (consultor) al comprador, a la toma de decisiones que le proporcionen a este último las mejores soluciones (racionales y emocionales) a sus problemas, gracias a la compra de un producto o servicio. Mientras que Martínez (2000), se refiere a las ventas como un proceso de búsqueda y comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, para ayudarles a descubrir como pueden ser satisfechos a través de la compra de un determinado producto. López (2008), por su parte define a la venta como el proceso personal o impersonal de ayudar y persuadir a un cliente potencial, para que adquiera un producto o servicio o actúe a favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor.

El conjunto de autores antes mencionados definen, venta como un proceso en el cuál el cliente satisface sus necesidades y/o problemas con la ayuda de un vendedor al adquirir cierto producto. Por su parte López (2008), dice que la venta se puede dar de manera personal o impersonal para persuadir a que los clientes adquieran un producto o servicio con valor significativo para el vendedor. Mientras que Martínez (2000), y García (2009), coinciden que la venta es un proceso que ayuda a satisfacer una necesidad o problema del cliente a través de la compra de un producto o servicio.

Tras el paso de los años, las organizaciones más exitosas comprenden que la venta es uno de los pilares fundamentales de toda organización, al fin y al cabo, es la parte que de forma permanente esta en contacto con los clientes, y que estos (los clientes) son el principal activo de la empresa.

Como resultado, las organizaciones se comprometen cada día más a mejorar las ventas y a mantener siempre preparado a sus vendedores para afrontar todo tipo de obstáculo que se presente. Sin embargo, en la actualidad es más difícil mantener a la



empresa dentro del mercado; debido a que éste, está en constante cambio al igual que las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la tarea del equipo de ventas es más difícil hoy en día.

En base a los conceptos anteriormente mencionados, se concluye que la venta es un proceso personal o impersonal, mediante el cuál un vendedor busca satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, a través de la compra de un producto o servicio.

### 2.2.2 Etapas del proceso.

Aun cuando hay diversos tipos de clientes, productos, servicios y situaciones de ventas, algunos autores afirman que existe un proceso de ventas personales (PSP) conformado por algunas etapas básicas que interactúan y se traslapan, entre si como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Proceso de ventas personal.

<b>Anderson, Hair y Mehta, (2010).</b>	<b>Johnston, (2004).</b>	<b>Garofalo, (2000).</b>
<b>1. Prospección y calificación.</b> Para incrementar o incluso mantener el volumen de ventas, el personal de ventas debe buscar continuamente a nuevos clientes potenciales, llamados <i>prospectos</i> .	<b>1. Buscar clientes.</b> Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva, muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos.	<b>1. Exploración.</b> La exploración es la búsqueda de los clientes. Esta búsqueda tiene que ser continua.
<b>2. Planeación de la vista de venta.</b> <i>Enfoque previo o acercamiento:</i> una forma eficaz de preparar al prospecto para el primer contacto de ventas se conoce como <i>siembra</i> .	<b>2. Iniciar la relación.</b> En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación.	<b>2. Calificación.</b> La calificación es la etapa donde el vendedor determina si el prospecto tiene necesidad o deseo del producto o servicio, los medios para comprarlo y la autoridad para tomar una decisión de compra.

<b>Anderson, Hair y Mehta, (2010).</b>	<b>Johnston, (2004).</b>	<b>Garofalo, (2000).</b>
<p><b>3. Abordar al prospecto.</b> Aquí se da el primer contacto cara a cara con el prospecto.</p>	<p><b>3. Calificar al cliente en perspectiva.</b> Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita, primero deben calificar al cliente en perspectiva, con el propósito de determinar si este reúne las calificaciones como cliente que valga la pena.</p>	<p><b>3. Descubrimiento de necesidades.</b> Este es el proceso mediante el cual los vendedores interrogan al prospecto para determinar si existe un uso posible para el producto.</p>
<p><b>4. Hacer la presentación de ventas y la demostración.</b> La comunicación persuasiva es la esencia del proceso de ventas y la presentación/demostración de ventas es el centro del escenario crítico o “momento de actuar” para el vendedor.</p>	<p><b>4. Presentar el mensaje de la venta.</b> Es la medula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al cliente en perspectiva para que se convierta en su cliente.</p>	<p><b>Búsqueda de soluciones.</b> Cuando las preguntas revelan una necesidad o un problema, entonces el vendedor presenta una solución que proporciona el producto o servicio de la compañía.</p>
<p><b>5. Negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador.</b> Incluso después de una presentación y demostración de ventas eficaces, la mayoría de los prospectos y clientes no está dispuesta a firmar un contrato de compra. Por lo común, las objeciones son simplemente una solicitud de más información, de manera que el prospecto pueda justificar una decisión de compra.</p>	<p><b>5. Cerrar la venta.</b> Quiere decir obtener el consentimiento final para una compra.</p>	<p><b>5. Realización de presentaciones y propuestas.</b> En la etapa de la presentación el vendedor recomienda la solución al posible cliente. Aquí es donde tiene importancia la persuasión. Las demostraciones del producto deben probar que es fácil de usar, realizar sus características y demostrar que soluciona los problemas del posible cliente.</p>
<p><b>6. Confirmar y cerrar la venta.</b> Esta etapa es donde el vendedor trata de obtener el acuerdo del prospecto para adquirir el producto.</p>	<p><b>6. Dar servicio a la cuenta.</b> La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada esta debe proporcionar a los clientes muchos tipos de servicios y ayuda para organizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar.</p>	<p><b>6. Cierre.</b> El cierre significa solicitar el pedido al posible cliente. Si el posible cliente dice no, la operación ha muerto y, entonces, el vendedor ha perdido el tiempo y ha sido rechazado.</p>

<b>Anderson, Hair y Mehta, (2010).</b>	<b>Johnston, (2004).</b>	<b>Garofalo, (2000).</b>
<p><b>7. Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta.</b> Después de hacer la venta, los buenos vendedores no desaparecen. En vez de ello, mantienen un estrecho contacto con el cliente para hacerse cargo de cualquier queja u otros.</p>		

Fuente: elaboración propia marzo del 2012.

Existe una gran similitud entre los autores ya mencionadas; aunque Anderson, *et.al* (2010), difieren con respecto a Johnston (2004), y Garofalo (2000), en el número de pasos que se llevan a cabo; en cuanto a los tres primeros elementos del proceso de venta, los autores plantean que primero se deben buscar a los posibles clientes, una vez que se tienen en la mira, se inicia la relación, con la finalidad de descubrir sus necesidades de compra y ver si en realidad califican como clientes que compraran el producto o servicio.

En cuanto a los pasos cuatro, cinco, seis y siete; Anderson, *et.al* (2010), maneja que no solo se debe hacer la presentación del producto o servicio, sino que se debe demostrar ante el comprador sus utilidades; asimismo, se debe negociar ante la posible resistencia u objeciones de los compradores, confirmar y cerrar la venta y por último dar seguimiento a la venta. Por otro lado Garofalo (2000), maneja el proceso solo hasta el cierre de la venta.

Con el paso del tiempo, el proceso de ventas ha ido evolucionando, al principio solo se manejaba éste hasta el cierre de la transacción; más sin embargo, en la actualidad en la búsqueda de tener mejores ventas y más relaciones duraderas con sus clientes, las organizaciones dan seguimiento a sus cuentas, con la finalidad de ayudar a sus usuarios con los posibles problemas o quejas que pudieran presentar del producto o servicio adquirido. Las empresas no sólo buscan crear un producto o servicio, sino crear un sentimiento de unión con sus clientes.

### 2.2.3 Técnicas de ventas.

Johnston (2004), plantea que gran parte de la problemática que deben manejar los gerentes de ventas; como, elaborar las políticas para administrar las cuentas, elegir los criterios de selección para contratar vendedores y diseñar programas eficaces de capacitación, requiere que conozcan las diversas técnicas de venta, así como sus ventajas y limitaciones.

A continuación en la tabla 3 se presentan las técnicas de ventas aportadas por tres diferentes autores.

Tabla 3. Técnicas de ventas.

<b>Bernal, (2009).</b>	<b>Johnston, (2004).</b>	<b>Matías, (2001).</b>
<b>1. De la pregunta.</b> Es cuando el vendedor formula una pregunta y el comprador se obliga a responder, ya sea por cortesía, por costumbre, por curiosidad o educación.	<b>1. La técnica del estímulo respuesta.</b> La técnica del estímulo-respuesta para vender, está fundamentada en la idea de que todo estímulo sensorial produce una respuesta.	<b>1. Técnica de la reputación.</b> Tratar de justificar la reputación que le atribuye al producto o servicio, sea bueno o malo. Pues lo que se busca es cierta aportación de los demás. <i>Ejemplo: veo que usted sabe apreciar las cosas de buena calidad.</i>
<b>2. De la curiosidad.</b> Es cuando el vendedor logra despertar la curiosidad en el prospecto, lo más probable es que este querrá seguir escuchando al vendedor.	<b>2. La técnica de los estados de ánimo.</b> Esta fundamentada en la idea de que la mente del comprador para por varios etapas sucesivas antes de decidir que hará una compra. Se deriva del <i>modelo AIDA (atención, interés, deseo y actuación).</i>	<b>2. La técnica del si.</b> Hacer que una persona diga "sí" varias veces a través de una serie de preguntas para que le resulte mas trabajoso decir "no". Esta técnica es utilizada, generalmente para obtener los primeros minutos de la venta o de una entrevista.
<b>3. De la visión.</b> Es cuando el vendedor desvanece objeciones argumentando efectos positivos a futuro.	<b>3. La técnica de la satisfacción de necesidades.</b> Es mucho más compatible con la filosofía moderna del marketing, que destaca el servicio a clientes más que en el producto por vender. Con esta técnica, las necesidades del cliente son el punto de partida para hacer una venta.	<b>3. Técnica de los acuerdos parciales.</b> Indispensable cuando el producto o servicio que se vende es complejo o muy extenso. En cada etapa el vendedor describirá cuidadosamente las características del servicio o el bien.

Bernal, (2009).	Johnston, (2004).	Matías, (2001).
<p><b>4. De las tres R.</b> Esto es cuando un vendedor ofrece a su cliente un producto en el cual puede obtener una reposición, reparación y/o un reembolso.</p>	<p><b>4. La técnica de la solución de problemas.</b> Es una extensión lógica del de la satisfacción de necesidades. Las dos técnicas están orientadas al cliente, sin embargo con el método de la solución de problemas, el vendedor va mas allá para ayudar al cliente en perspectiva a identificar varias soluciones, a analizar sus ventajas y desventajas y a elegir la mejor.</p>	<p><b>4. Técnica del nombre:</b> El vendedor profesional, que conoce esto, utiliza el nombre de la otra persona "cliente", varias veces a lo largo de un desarrollo de venta. Y consigue un efecto importante: el uso del nombre predispone positivamente.</p>
<p><b>5. Del obsequio.</b> Es cuando se ofrece un pequeño detalle al prospecto (llavero, pluma, cerillos, etc.), para que el cliente se sienta obligado y agradecido.</p>		
<p><b>6. Del flaqueo.</b> Es darse por vencido pero volviendo a insistir en el prospecto y lograr el cierre.</p>		
<p><b>7. Del interés especial.</b> Es donde los posibles clientes sienten interés especial por sus hogares, salud, ingresos, trabajos y aficiones.</p>		
<p><b>8. De la encuesta.</b> Investigación para conocer las necesidades del cliente en perspectiva.</p>		
<p><b>9. Del servicio.</b> El vendedor apoya su oferta ofreciendo adicionalmente uno o más servicios.</p>		
<p><b>10. De la recomendación.</b> El vendedor se presenta diciendo que alguien lo envió.</p>		

<b>Bernal, (2009).</b>	<b>Johnston, (2004).</b>	<b>Matías, (2001).</b>
<b>11. De la demostración.</b> El vendedor utiliza modelos, muestras, planos, diagramas, fotografías, y por supuesto el producto mismo.		
<b>12. De la mercancía a la vista.</b> Se inicia la venta con una observación acerca de la mercancía.		
<b>13. Venta personal.</b> Consiste en una interacción cara a cara con los compradores potenciales.		

Fuente: elaboración propia a marzo del 2012.

El conjunto de autores mencionados, tienen más diferencias que similitudes en cuanto a los tipos de técnicas; Johnston (2004), maneja cuatro tipos que están basados en el cliente más que en el producto, por su parte Matías (2001), maneja cuatro tipos de técnicas utilizadas hoy en día; la técnica de la reputación, técnica del sí, técnica de los acuerdos parciales y la técnica del nombre. Sin embargo, Bernal (2009), maneja un conjunto más amplia de éstas, debido a que en la actualidad hay un sinnúmero de características propias en cada cliente, por lo que cada vendedor debe adoptar la técnica que más se adecue a este.

En la actualidad, las organizaciones exitosas no sólo han llevado a cabo un buen proceso de venta; si no que se han actualizado con respecto a la utilización de nuevas técnicas en esta área. Más que una técnica para la organización y los vendedores es una estrategia; ya que les permite optar por la más adecuada dependiendo del tipo de cliente o transacción que se este presentando; y por lo tanto, esto permite incrementar las ventas y el número de compradores leales dentro de la organización. Los vendedores, no solo deben valerse del conocimiento de estas técnicas, sino de la forma más conveniente de utilizarlas y cuando utilizarlas; en conclusión, los vendedores deben llevar a la práctica todo tipo de nuevos

conocimientos adquiridos con respecto a estas técnicas; ya sea, que ellos lo aprendan por sus propios medios o por que la empresa se las proporcione.

### **2.3 Capacitación para las ventas.**

Johnston (2004), señala que los vendedores operan en un ambiente altamente competitivo y dinámico; sin embargo, los nuevos vendedores deben asimilar mucha información para trabajar en un ámbito como este. Por lo tanto, un elemento clave para mejorar el éxito de los vendedores actuales y preparar a nuevos vendedores es la capacitación. Las compañías del siglo XXI entienden que una buena capacitación es un componente esencial en el éxito de sus vendedores.

Anderson, *et. al.* (2010), dicen en otras palabras que en la capacitación de ventas, se toma el personal de ventas y se les desarrolla hasta convertirlos en miembros exitosos y productivos de un equipo de marketing.

#### **2.3.1 Objetivos de la capacitación en ventas.**

Johnston (2004), menciona que como se ha visto antes, los objetivos específicos de la capacitación de ventas varían de una compañía a otra; más sin embargo, hay cierto acuerdo sobre los objetivos más grandes. Por lo cuál se emprende la capacitación de ventas para:

- ❖ *Incrementar la productividad:* aportar a los alumnos las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa.
- ❖ *Mejorar el estado de ánimo:* sin capacitación de ventas, los clientes pueden hacer preguntas que los representantes no estén en condiciones de

contestar, lo que los lleva a la frustración y aun bajo estado de ánimo. Los vendedores que no conocen con certeza los requerimientos de su puesto, tienden a estar menos satisfechos con su empleo.

- ❖ *Reducir la rotación del personal:* si la capacitación de ventas puede conducir a un mejor estado de ánimo (mayor satisfacción en el empleo), entonces éste debe resultar en una menor rotación de personal.
- ❖ *Mejorar las relaciones con los clientes:* conservar al mismo representante de ventas para que visite a los clientes periódicamente, promueve la lealtad de estos, en especial cuando el vendedor puede manejar sus preguntas, objeciones y quejas.
- ❖ *Mejorar las habilidades de ventas:* muchas compañías creen que mejorar las habilidades básicas de ventas, conduce a un mejor desempeño en el campo.

Stanton, *et. al.* (2007), comentan que además del lógico objetivo de incrementar la productividad en ventas, los programas de formación tienen además otros objetivos, como los que se describen a continuación:

- ❖ *Reducir la rotación de vendedores:* un buen curso de formación reduce la rotación de vendedores porque es menos probable que una persona bien preparada fracase. Un curso de formación bien diseñado, prepara a los vendedores en formación para afrontar la realidad de la vida diaria, incluyendo el hecho de que el desánimo y los disgustos son algo que debe esperarse cuando una persona se inicia en la venta.
- ❖ *Mejorar la moral:* es más probable que la moral de aquellas personas a las que se lanza al mundo real sufra si no cuenta con la adecuada formación o preparación. Por tanto, uno de los principales objetivos de un curso de formación en ventas debe ser el explicar a los vendedores que papel desempeñan en la empresa y en la sociedad.
- ❖ *Controlar:* los vendedores deben conocer y comprender el funcionamiento de los mecanismos de control de que se vale la administración para



asegurarse de que el trabajo de ventas se realice correctamente, incluyendo la importancia de los informes que se deben de presentar y forma en que la organización los utiliza.

- ❖ *Mejorar las relaciones con los clientes*: un buen curso de formación permite que los asistentes entiendan la importancia de establecer y mantener buenas relaciones con los clientes.
- ❖ *Reducir los costos de ventas*: los cursos de formación deben de enseñar también a los vendedores a reducir y controlar sus gastos, con el objetivo de reducir los costos de ventas.
- ❖ *Mejorar el uso del tiempo*: la dirección se interesa cada vez más por la forma en que los empleados emplean su tiempo. El objetivo consiste en aprender la forma de producir mas resultados en el escaso tiempo disponible para trabajar.

Anderson, *et. al.* (2010), afirman que el objetivo a largo plazo de la capacitación en ventas, es incrementar las utilidades. La capacitación en ventas enseña formas eficaces de planear, vender, servir a los clientes e implementar los procedimientos de la empresa. Por medio de la capacitación, la gerencia también espera mejorar las relaciones con los clientes, reducir la rotación de la fuerza de ventas y lograr un mejor control de dicho personal. La capacitación incluye un desarrollo más rápido de la fuerza de venta, debido a que el personal no tiene que aprender tanto a través de su experiencia; una mayor claridad de rol y de la satisfacción laboral; así como, un mejoramiento en la moral, debido a que la capacitación hace que los representantes de ventas tengan más éxito.

Existe una similitud entre los autores ya mencionados, debido a que todos concuerdan que al tener objetivos claros en la capacitación de la fuerza de venta, se reduce la rotación de vendedores, se mejora la relación con los clientes y existe un mejoramiento de la moral de la fuerza de ventas, debido a que esta tiene mayor satisfacción y claridad de su rol dentro de la organización. Stanton, *et. al.* (2007), indican que los objetivos no solo mejoran el rendimiento del personal, sino que

también ayudan a mejorar el funcionamiento de la empresa mediante establecimiento de objetivos de control, mejor uso del tiempo y reducción de costos de venta.

Para todas las organización en la actualidad; ya sea en México o a nivel mundial es muy importante llevar a cabo la capacitación, sobre todo en el área de ventas y servicio al cliente; ya que éstas están relacionadas directamente con el mismo; por este motivo, es fundamental mantener siempre preparado al personal para que al estar mas calificado se sienta motivado y así tener una mejor relación con los clientes y una menor rotación del personal.

Como se ha dicho antes, los objetivos de la capacitación no son solo preparar y motivar al personal; además se busca aumentar la productividad, optimizar sus tiempos, costos y mantener un mejor control dentro de las ventas. Hoy en día, la capacitación de los recursos humanos, es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones, de contar con un personal calificado y productivo. En realidad, la obsolescencia es también una de las razones por las cuales las organizaciones se preocupan por capacitar a su personal, pues éstas procuran actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garanticen su eficiencia.

La capacitación más que un gasto es un beneficio para las empresas; debido a que a diario surgen nuevas tecnologías que ponen a prueba al recurso humano, la verdad es que las organizaciones deben tener en consideración que para mejorar su productividad y mantenerse presentes en el mercado, la capacitación debe ser permanente. En conclusión la capacitación dentro de las organizaciones es de suma importancia.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

El presente capítulo tiene como propósito mostrar el método que se llevó a cabo al momento de realizar el proyecto, así como sus respectivas partes estudiadas como son; sujetos, materiales y el procedimiento en su realización.

#### **3.1 Sujetos.**

En la elaboración del presente trabajo, fue necesaria la participación del gerente general de la organización y el personal de la empresa dedicada a la industria cinematográfica.

Por otra parte, fueron sujetos de estudio los empleados de la industria cinematográfica, mujeres y hombres de 20 a 30 años, con escolaridad mínima de preparatoria completa a universidad en proceso, que se encontraban en el área de dulcería y taquilla dentro de la organización. En este estudio también participo el gerente general.

El grupo de estudio se limitó a 15 empleados con los que actualmente cuenta la empresa en las respectivas áreas y el Gerente General; los cuales son doce mujeres y tres hombres, la escolaridad mínima de preparatoria le corresponde a una

empleada de dulcería, los 13 restantes de escolaridad universitaria en proceso; y solo el Gerente General con universidad terminada.

### **3.2 Materiales.**

En la realización del presente trabajo, se utilizaron durante todo el proceso, hojas blancas, computadora, impresora y material bibliográfico. Asimismo; fue necesaria la implementación de materiales de apoyo para la recolección de la información a utilizar. Los cuales se mencionan a continuación:

**a) Cuestionario para el Gerente de General:** este consta de siete preguntas.

*Apéndice No. 1*

- ❖ La primera pregunta es de tipo mixta; en esta se intenta conocer si existen los objetivos de ventas dentro de la organización, y si no existen o sólo en algunas áreas explicar el porqué de la respuesta.
- ❖ En la segunda pregunta se intenta entender en base a que se establecen estos objetivos. Es de tipo abierta.
- ❖ En la tercera pregunta se intenta saber si existen políticas de ventas por escrito. Es de tipo mixta.
- ❖ La cuarta pregunta es de tipo mixta. En esta se intenta comprender si existen procedimientos de venta por escrito y el porqué; si la respuesta es “No”.
- ❖ La quinta pregunta pretende averiguar si el departamento cuenta con estrategias por escrito y el porqué; si la respuesta es “No”. Es de tipo mixta.
- ❖ La penúltima pregunta intenta averiguar si se llevan reuniones con los empleados del área y averiguar el porque si es “No” la respuesta.
- ❖ La última pregunta intenta conocer el tiempo de cada cuanto se llevan a cabo estas reuniones. Es de tipo mixta.

**b) Cuestionario para los Empleados de las áreas a investigar:** este consta de siete preguntas. *Apéndice No. 2*

- ❖ La primera pregunta es de tipo mixta; en esta se intenta conocer si los empleados tienen dificultades para el desempeño de su puesto y la razón del porque.
- ❖ La siguiente pregunta intenta averiguar si los empleados necesitan más estudios además de los que poseen para poder realizar su puesto. Es de tipo cerrada.
- ❖ La tercera pregunta es de tipo mixta e intenta saber con que frecuencia se llevan a cabo las capacitaciones.
- ❖ La cuarta pregunta es de tipo cerrada y pretende comprender si los empleados entienden la importancia de tomar cursos de capacitación en ventas.
- ❖ La siguiente pregunta es de tipo mixta ya que trata de percatarse si los empleados conocen el procedimiento para llevar a cabo una venta.
- ❖ La penúltima pregunta es de tipo mixta pretende saber si los empleados tienen las habilidades para realizar una venta y el porque de su respuesta.
- ❖ La última pregunta es de tipo cerrada e intenta percibir el grado de satisfacción de los empleados por llevar a cabo la venta de membresía en su puesto.

### **3.3 Procedimiento.**

Para la realización del presente trabajo, se analizaron los resultados recabados en el diagnostico llevado acabo a la empresa; los cuales mostraron al departamento de ventas como área de oportunidad. Por consiguiente, se decidió elaborar un curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.

El procedimiento que se llevo a cabo, para diseñar el curso de capacitación sobre ventas, es el proceso de capacitación propuesto por Sherman, *et. al.* (2000), el cuál se lleva acabo, en la etapa diseño del programa de capacitación. Después de analizar el proceso de capacitación, se prosiguió a establecer los objetivos de la capacitación, el deseo y motivación de los empleados, los principios de aprendizaje y las características de los instructores. Posteriormente se retomaron los siguientes pasos en la preparación de un curso propuestos por Reza (2001), se determinó el grupo, se estableció el sistema como un curso externo de estructura modular, posteriormente se calendarizó el curso, después se elaboró la carta descriptiva en la cuál se estableció el objetivo general y particular, los temas, subtemas, técnicas de enseñanza, actividades de aprendizaje, apoyos didácticos, tipo de evaluación, el tiempo y después se realizó la coordinación de eventos, en la cuál se calendarizaron los tiempos y fechas para los recursos tecnológicos, humanos, materiales y físicos. Como puntos finales se elaboraron: lista de requerimientos, lista de verificación de requerimientos, lista de asistencia para el curso, evaluación sobre el aprovechamiento de los participantes y la evaluación sobre el curso.

Por último, al concluir el diseño del curso de capacitación, es aprobado y validado por un experto; para su posterior implementación, dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIONES**

El presente capítulo tiene como propósito mostrar el resultado obtenido del trabajo realizado en la empresa cinematográfica., ubicada en ciudad Obregón, Sonora, el cuál es un curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.

#### **4.1 Resultado.**

El curso de capacitación diseñado fue elaborado retomando el proceso de capacitación propuesto por Sherman, *et. al.* (2000), el cuál se lleva acabo, en la etapa diseño del programa de capacitación. También se consideraron algunos pasos en la preparación del curso propuestos por Reza (2001).



# Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías



Elaborado por: Lourdes Cecilia Magaña Rubio

Ciudad Obregón, Sonora a noviembre del 2011.



## INDICE GENERAL

- ❖ *Temario Curso de capacitación.*
- ❖ *Manual para el participante.*
- ❖ *Manual del instructor.*
- ❖ *Requerimientos del curso.*
- ❖ *Formato para evaluar el aprovechamiento de los participantes.*
- ❖ *Formato de evaluación del curso de capacitación.*

**Temario Curso de capacitación.**

Contenido temático	
<b>Nombre del curso:</b>	Curso de capacitación en venta de membresías.
<b>Dirigido a:</b>	Gerente general y empleados de la empresa.
<b>No. De participantes</b>	15
<b>Duración</b>	3 horas.
<b>Fecha</b>	11 de Noviembre del 2011.
<b>Horario</b>	9:00 am

<b>Contenido: Temario</b>	<b>Tiempo Total</b>		
1. Introducción	20 min.		
2. Ventas	15 min.		
3. Importancia de ventas	15 min		
4. Objetivos de la capacitación de ventas	15 min.		
Receso	10 min.		
5. Proceso de ventas	45 min.		
6. Técnicas de ventas	45 min.		
Evaluación	10 min.	<b>Total</b>	<b>3 Hrs.</b>
Clausura del curso	5 min.		



## MANUAL PARA EL PARTICIPANTE

Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.



**Elaborado por: Lourdes Cecilia Magaña Rubio**

Ciudad Obregón, Sonora a noviembre del 2011.

## ÍNDICE

### CONTENIDO

Introducción general

Objetivo general del curso de capacitación

1. Introducción al curso de capacitación.
2. Ventas.
3. Importancia de ventas.
4. Objetivos de la capacitación de ventas.
5. Proceso de ventas.
6. Técnicas de ventas.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

Toda acción educativa y de desarrollo humano, requiere de un seguimiento adecuado que mantenga siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal. En este sentido, cobra especial importancia la estrategia conocida como “Educación Continua”, que plantea, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

Tenga una cordial bienvenida al curso de Capacitación para incrementar la venta de membresías el cuál es de gran importancia tanto para usted como para la empresa, debido a que entenderá el porque es vital en el mundo empresarial y personal.

Los temas se abordaran de lo general a lo particular, esto significa que el primer tema será sobre Ventas, en donde se identificara el significado de lo que es vender y de lo que es no vender; el siguiente tema es “Importancia de las ventas”, en el cuál se explicara porque son importantes las ventas y la evolución de las mismas, el tema que continua es “Objetivos de la capacitación de ventas” el cuál hace comprender porque se realiza la capacitación de ventas en las empresas, el siguiente tema habla del proceso de ventas y como llevarlo a cabo. Y en el último tema las “técnicas de ventas” en donde se identificara la técnica a utilizar para la venta de membresías.

Se espera su atención y participación durante el desarrollo del curso, ya que de usted dependerá que el curso alcance los objetivos planteados y el éxito del mismo.

## **OBJETIVO GENERAL DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V, los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.

### **TEMA 1. INTRODUCCIÓN AL CURSO DE CAPACITACIÓN.**

Bienvenidos participantes al curso de “Capacitación para incrementar la venta de membresías” el cuál es de gran importancia; tanto para usted, como para la empresa, debido a que entenderá el porque la venta es vital en el mundo empresarial y personal.

El objetivo de este curso es dar a conocer con la participación y apoyo del gerente general de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V., los objetivos, contenidos, evaluación y duración del curso a impartir.

Los empleados son el elemento más importante para la empresa; es por lo que ustedes son el recurso principal y el vínculo con los clientes, por lo cual se espera contar con su participación en el curso de capacitación; tenga la confianza de expresar sus comentarios u opiniones con respecto a los temas.

Nuevamente siéntase bienvenido al curso, aproveche la oportunidad que se le brinda.

## TEMA 2: VENTAS

### Objetivo.

Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica el significado de que es vender, que no es vender y la naturaleza de la misma.



### ❖ **¿Que es vender?**

Afín de conocer lo que son las ventas, a continuación se presentan algunos términos relacionados.

Venta consultiva es el proceso por el cual el vendedor ayuda (consultor) al comprador a la toma de decisiones que le proporcionen a este ultimo las mejores soluciones (racionales y emocionales) a sus problemas, gracias a la compra de un producto o servicio.

Venta transaccional es el intercambio entre un comprador y un vendedor, de un bien o servicio a un precio.

Persuadir- convencer- influir dirigir la acción de un comprador o cliente hacia la adquisición de un producto o servicio.

Pero, ¿Qué es persuadir, o convencer, o influir?

❖ *Persuadir*: inducir (instar, mover a alguien), mover, obligar a alguien con razones a creer o hacer algo.

❖ *Convencer*: invitar, mover con razones a alguien a hacer algo o a mudar de dictamen o de comportamiento/ probar algo de manera que racionalmente no se pueda negar.

❖ *Influir*: ejercer predominio o fuerza moral/ contribuir con mas o menos eficacia al éxito de un negocio.

### ❖ ¿Que es no vender?

Vender no es manipular.

❖ Manipular: intervenir con medios hábiles y a veces, arteros, en la política, en el mercado, en la información, etc. Con distorsión de la verdad o la justicia, y al servicio de intereses particulares.

### ❖ Vender y comunicar

Vender es, también (no solo), un proceso de comunicación, y como tal sigue el esquema ya descrito un modelo que, como vendedores, en todo momento se debe tener en cuenta para su correcta gestión.

- ❖ **Emisor:** la parte que envía el mensaje a la otra (fuente).
- ❖ **Codificación:** proceso de traducción de la comunicación a símbolos.
- ❖ **Mensaje:** conjunto de símbolos que transmite el emisor.
- ❖ **Descodificación:** proceso a través del cual el receptor traduce y otorga significado a los símbolos emitidos por el emisor.
- ❖ **Receptor:** quien recibe el mensaje (audiencia).
- ❖ **Respuesta:** conjunto de reacciones de la audiencia una vez que ha sido expuesta al mensaje.
- ❖ **Retroalimentación o feedback:** parte de la respuesta del receptor que él mismo comunica al emisor.
- ❖ **Ruido:** cualquier distorsión, no planificada por el emisor, acaecida en el proceso de comunicación.

### MODELO DE LASSWELL

¿Quién?	¿Dice qué?	¿Por qué canal?	¿A quién?	¿Con qué efecto?
COMUNICADOR	MENSAJE	CANAL	AUDIENCIA	EFEECTO
Análisis de control.	Análisis de contenido.	Análisis de medio.	Análisis de audiencia.	Análisis de efecto.



## **TEMA 3: IMPORTANCIA DE LAS VENTAS**

### **Objetivo.**

Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, la relevancia del papel de ventas; para que estos comprendan, el porque es vital para las empresas llevarla acabo.

#### **❖ ¿Porque son importantes las ventas?**

Ventas es uno de los pilares fundamentales de toda empresa, al fin y al cabo, es la parte que de forma permanente esta en contacto con lo clientes, y no hay que olvidar que estos (los clientes), son el principal activo de la empresa aunque no figuren en su balance, es por esto que muchos vendedores no creemos demasiado en la contabilidad.



#### **❖ La evolución de la función de ventas**

El vendedor “antiguo” piensa que es al cliente al que le corresponde velar por sus intereses no al vendedor; así el trabajo de este último es sobre todo, llevar a cabo una presión abusiva hacia el comprador. No hay ningún otro principio ético ni de ningún otro tipo que prevalezca sobre el objetivo final de conseguir la venta al precio que se.

Hoy, sin embargo para permanecer en el mercado y en el mundo de las ventas hay que llevar a cabo transacciones que sean mutuamente beneficiosas.

## **TEMA 4: OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE VENTAS**

### **Objetivo.**

Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, los objetivos de la capacitación de ventas; y, el porque se emprende; y así, comprender los beneficios que tiene la capacitación en ventas.

### **❖ ¿Cuales son los objetivos de la capacitación de ventas?**

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

No hay que perder de vista que los anteriores propósitos, tienen su punto de partida en los objetivos señalados en el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo que al texto indica:

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

#### ❖ **¿Por qué se emprende la capacitación de ventas?**

Aunque los objetivos específicos de la capacitación de ventas varían de una compañía a otra, hay cierto acuerdo sobre los objetivos más grandes. Se emprende la capacitación de ventas para incrementar la productividad, el estado de ánimo, reducir la rotación de personal. Mejorar las relaciones con los clientes y producir mejor el manejo del cliente y del territorio.

❖ *incrementar la productividad*: un objetivo de la capacitación de ventas es aportar a los alumnos las habilidades necesarias para que su actuación en ventas contribuya de manera positiva a la empresa. en un periodo relativamente corto, la capacitación trata de enseñar las habilidades que poseen los miembros mas experimentados de la fuerza de ventas. Con ello se acorta bastante el tiempo que requiere un nuevo vendedor para lograr niveles satisfactorios de productividad.

❖ *Mejorar el estado de ánimo*: sin capacitación de ventas, los clientes pueden hacer preguntas que los representantes no estén en condiciones de contestar, lo que los lleva a la frustración y a un bajo estado de ánimo. Los

vendedores que no conocen con certeza los requerimientos de su puesto tienden a estar menos satisfechos con su empleo. También se sabe que los representantes que están más conscientes de los requerimientos de su puesto también están más satisfechos con las actividades de capacitación de ventas que ofrece su compañía.



- ❖ *Reducir la rotación de personal:* si la capacitación de ventas pueden conducir a un mejor estado de ánimo, entonces éste debe resultar en una menor rotación de personal. Es mas probable que os vendedores jóvenes e inexpertos se desalienten y renuncien como resultado de no estar bien preparados para la tarea, que sus colegas mas experimentados. La rotación también puede llevar a problemas con los clientes, puesto que muchos de ellos prefieren que haya continuidad con los representantes de ventas.
  
- ❖ *Mejorar las relaciones con los clientes:* un beneficio de la capacitación de venta que acompaña a una mejor rotación de personal es la continuidad en las relaciones con lo clientes. Conservar al mismo representante de ventas para que visite a los clientes periódicamente promueve la lealtad de estos, en especial cuando el vendedor puede manejar sus preguntas, objeciones y quejas. Los vendedores que no cuentan con una capacitación adecuada no aportan estos beneficios, por lo que salen perjudicadas las relaciones con los clientes.
  
- ❖ *Mejorar las habilidades de ventas:* muchas compañías creen que mejorar las habilidades básicas de ventas conduce a un mejor desempeño en el campo. Una estrategia de ventas centrada en la creación de una “agenda” para el cliente, conforme se mueven por el proceso de toma de decisiones, ayudara a los nuevos clientes, que desconocen las características o beneficios del producto, los servicios o ambos.

## **TEMA 5: PROCESO DE VENTAS**

### **Objetivo.**

Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, los conocimientos, para identificar el proceso de ventas; y así, poder utilizarlos para la venta de membresías.

### **Etapas del proceso de ventas**

1. Buscar clientes.
2. Iniciar la relación.
3. Calificar al cliente en perspectiva.
4. Presentar el mensaje de la venta.
5. Cerrar la venta.
6. Dar servicio a la cuenta.



**1. Buscar clientes.** Este es uno de los más desalentadores de las ventas, sobre todo para los vendedores que empiezan. Los esfuerzos por buscar clientes en perspectiva muchas veces se rechazan y los resultados inmediatos generalmente son pocos. La capacidad para descubrir a posibles clientes con frecuencia es lo que distingue al vendedor exitoso del que no lo es.

Las políticas de la empresa para administrar las cuentas deben abordar el nivel de importancia que los vendedores deben dar a la búsqueda de posibles clientes o a visitar y brindar servicio a las cuentas existentes. La idoneidad de una política para una empresa dependerá de la estrategia que haya elegido en cuanto a las ventas y las relaciones con los clientes.

**2. Iniciar la relación.** En el primer acercamiento al cliente en perspectiva, el representante de ventas debe tratar de iniciar la relación de la siguiente manera:

- I. Determinar quien en la empresa podría tener mayor influencia o autoridad para iniciar el proceso de compra y quien será, en última instancia, el que compre el producto.
- II. Generar el suficiente interés dentro de la empresa para obtener la información que necesita a fin de calificar si el cliente en perspectiva vale la pena.

Las organizaciones de ventas pueden formular políticas que sirvan de guía a los representantes de ventas para abordar a los posibles clientes.



- 3. Calificar al cliente en perspectiva.** Los vendedores, antes de tratar de concertar una cita para una presentación de ventas importante o de pasar mucho tiempo tratando de establecer una relación con una posible cuenta, primero deben calificar al cliente en perspectiva, con el propósito de determinar si este reúne las calificaciones como cliente que valga la pena.

Algunos vendedores tienen la dificultad para hacer esta calificación porque requiere que dejen a un lado su eterno optimismo y que juzguen, en forma realista y objetiva, la probabilidad de que esta venta sea rentable. El proceso de calificación significa averiguar las respuestas a tres preguntas importantes:

1. ¿El cliente en perspectiva necesita mi producto o servicio?
2. ¿Puedo conseguir que las personas responsables de la compra adquieran tanta conciencia de esa necesidad que yo logre hacer la venta?
3. ¿La venta será rentable para mi compañía?

- 4. Presentar el mensaje de la venta.** Es la medula del proceso de ventas. El vendedor transmite información acerca del producto o servicio y trata de convencer al cliente en perspectiva para que se convierta en su cliente hecho. Saber hacer buenas presentaciones es un aspecto fundamental del trabajo del vendedor.



Es importante que el vendedor cuide estos aspectos al momento de dar el mensaje:

- *hablar mal de los competidores.*
- *Ser demasiado agresivos.*
- *Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores.*
- *Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente.*
- *Hacer presentaciones pobres.*

La mejor manera de convencer al cliente perspectiva de las ventajas que posee un producto es demostrándolas.

5. **Cerrar la venta.** Quiere decir obtener el consentimiento final para una compra. A medida que aumente el tiempo que el vendedor tarde en cerrar la venta, la utilidad que podría sacar de ella irá disminuyendo y el riesgo de perderla irá aumentando. En consecuencia, la tarea del vendedor es acelerar la decisión final.



6. **Dar servicio a la cuenta.** La labor del vendedor no termina cuando ha realizado la venta. Después de realizada esta debe proporcionar a los clientes muchos tipos de servicios y ayuda para organizar su satisfacción y para que vuelvan a comprar. Un servicio después de la venta de excelente calidad aumentara la lealtad de los clientes.

Este tipo de servicio posterior a la venta puede generar dividendos, tanto para el vendedor como para la compañía vendedora. En primer lugar, es probable que los clientes satisfechos demuestren lealtad hacia el vendedor y vuelvan a comprarle. Asimismo, un buen servicio puede llevar a la venta de otros productos y servicios relacionados.



## **TEMA 6: TÉCNICAS DE VENTAS.**

### **Objetivo.**

Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, las técnicas existentes en ventas; con esto, podrán identificar que técnica utilizar; para cubrir todos los aspectos importantes, dentro de una presentación en ventas.

Gran parte de la problemática que deben manejar los gerentes de ventas son: elaborar las políticas para administrar las cuentas, elegir los criterios de selección para contratar vendedores y diseñar programas eficaces de capacitación requiere que conozcan las diversas técnicas de ventas, así como sus ventajas y limitaciones. Casi todas las técnicas de ventas caben dentro de alguna de cuatro orientaciones filosóficas generales para tratar con los clientes:

1. La técnica del estímulo respuesta.
2. La técnica de los estados de ánimo.
3. La técnica de la satisfacción de necesidades.
4. La técnica de la solución de un problema.



1. *La técnica del estímulo respuesta.* La técnica del estímulo-respuesta para vender está fundamentada en la idea de que todo estímulo sensorial produce una respuesta. Así, los nuevos vendedores aprenden que deben decir (el estímulo) y qué contestarán los compradores, probablemente en muchas circunstancias (la respuesta). En un modelo estímulo-respuesta debidamente planeado, se conocen casi todas las respuestas que implican negativas a comprar. Esto brinda a la compañía la posibilidad de preparar a los representantes para que las contesten como deben.

Algunas ventajas de esta técnica son evidentes. Una presentación de ventas, bien elaborada y “prefabricada”, garantiza que el vendedor sostendrá una charla, completa y fluida, que cubra todos los aspectos importantes, siguiendo un orden



lógico. La técnica del estímulo-respuesta también permite a la empresa contratar a vendedores sin experiencia y prepararlos para salir a la calle con un mínimo de capacitación.

La técnica del estímulo-respuesta tiene algunas desventajas importantes, por lo que no es adecuado para muchos tipos de ventas personales. No toma en cuenta las distintas necesidades e intereses de distintos clientes.

2. *La técnica de los estados de ánimo.* Para vender esta fundamentada en la idea de que la mente del comprador pasa por varios etapas sucesivas antes de decidir que hará una compra. Se deriva del *modelo AIDA* de la persuasión, el cual resalta que, para poder realizar una venta, los mensajes de promoción deben llamar la *atención* del cliente, captar su interés, despertar su *deseo* y estimular su *actuación*.



Las empresas que aplican la técnica de los estados de ánimo hacen hincapié en usar una “formula” de ventas cuando diseñan una presentación y organizan los puntos de venta de modo que coincidan con las etapas de la atención, el interés, el deseo y la actuación por las que va pasando el comprador. Una gran ventaja de esta técnica, es que el vendedor puede adecuar su discurso de ventas según el cliente. Una desventaja de una formula de ventas que pretende llevar a un individuo por sucesivos estados de ánimo es que se trata de un método orientado al vendedor, en lugar de ser uno orientado al cliente. El vendedor, al tratar de llevar al comprador de un estado de ánimo a otro, tiende a dominar la entrevista y el cliente quizá tenga poca posibilidad de participar.

3. *La técnica de la satisfacción de necesidades.* En comparación con las dos estrategias de ventas anteriores, la técnica de la satisfacción de necesidades es mucho más compatible con la filosofía moderna del marketing, que destaca el servicio a clientes más que en el producto por vender. Con esta técnica, las necesidades del cliente son el punto de partida para hacer una venta. La tarea del vendedor es identificar las necesidades del posible comprador, hacer que

este adquiera conciencia de esas necesidades y, de ahí, convencerlo de que el producto o el servicio del representante satisfarán sus necesidades mejor que cualquier otra opción.

Una gran ventaja de la técnica de la satisfacción de necesidades es que se dirige al cliente y es flexible. Sus partidarios afirman que sienta las bases para una relación amigable entre el comprador y el vendedor, con una comunicación bilateral. Como el vendedor se concentra en encontrar las necesidades de cada cliente en perspectiva y en preparar presentaciones que demuestren que el producto puede satisfacer esas necesidades, esta técnica contribuye a reducir la resistencia a la venta.

Sin embargo, la técnica tiene algunas limitaciones prácticas. Exige un personal de ventas muy calificado, que entienda perfectamente a sus posibles clientes. Estas personas deben contar con la preparación y la experiencia necesaria para adecuar sus métodos de venta a las necesidades y los intereses de cada cliente. Pro consiguiente, es un método caro y sólo se debe emplear cuando el valor de la venta en perspectiva justifique el gasto.

4. *La técnica de la solución de problemas.* Para vender es una extensión lógica del de la satisfacción de necesidades. Las dos técnicas están orientadas al cliente, y el representante de ventas se concentra en las necesidades individuales del posible comprador. Sin embargo con el método de la solución de problemas, el vendedor va más allá para ayudar al cliente en perspectiva a identificar varias soluciones, a analizar sus ventajas y desventajas y a elegir la mejor. El objetivo central es crear relaciones de largo plazo con los clientes, de modo que el representante de ventas sea considerado una fuente confiable de información y asesoría técnica. La técnica de la solución de problemas también se conoce por el nombre de *ventas consultivas*.



## MANUAL DEL INSTRUCTOR

Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.



Elaborado por: Lourdes Cecilia Magaña Rubio

Ciudad Obregón, Sonora a noviembre del 2011.

## ÍNDICE CONTENIDO

Introducción general.

Objetivo general del curso de capacitación.

Guía para el instructor.

Requerimientos para la capacitación.

Requerimientos del lugar de capacitación.

Requerimientos de entrada.

Descripción del equipo requerido e instrucciones de uso.

Sugerencias y recomendaciones para las acciones de capacitación.

Material didáctico de apoyo

Lista de verificación de requerimientos.

Lista de asistencia al curso de capacitación en ventas de membresías.

Formato para evaluar el aprovechamiento de los participantes.

Formato de evaluación del curso de capacitación.

## **INTRODUCCIÓN GENERAL**

Hoy en día, la capacitación más que un lujo en las empresas es una necesidad; esto, con el fin de que el personal este constantemente preparado para los problemas que se le presenten en el trabajo.

El objetivo de este curso es dar a conocer con la participación y apoyo del gerente general de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V., los objetivos, contenidos, evaluación y duración del curso a impartir.

El instructor que desempeña este curso tiene la responsabilidad de darle al participante los conocimientos y habilidades de venta para hacerla exitosa y poder llevar a cabo la venta de membresías dentro de la empresa.

### **OBJETIVO GENERAL DEL CURSO**

Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.

# Guía para el Instructor

<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V., los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	1. Introducción					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer con la participación y apoyo del gerente general de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V., los objetivos, contenidos, evaluación y duración del curso a impartir.					
<b>Tiempo del tema</b>	20 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica</b> <b>❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u>			
1. Dar la bienvenida a los participantes. Presentación del Instructor y de los Participantes. Dar instrucciones sobre el plan de sesión e identificar el objetivo a alcanzar, así como los beneficios del curso.	❖ Dirige la presentación de los participantes. ❖ Explica el plan de sesión. ❖ Define el objetivo del curso de capacitación.	❖ Se presentan de acuerdo a lo solicitado por el instructor.	Presentación individual.	❖ Se otorgará un manual a los participantes.	20 min.	No hay evaluación.

<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	2. Ventas					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica; el significado de que es vender, que no es vender y la naturaleza de la misma.					
<b>Tiempo del tema</b>	15 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica</b> <b>❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u>	❖ Manual de los participantes. ❖ 15 plumas.	15 min.	Se aplicara un cuestionario sobre los temas tratados en el curso.
Los temas que se impartirán son: ¿Qué es vender? ¿Qué no es vender? ¿Vender y comunicar? Y el Modelo de Lasswell	❖ Entrega de los materiales de apoyo a los participantes. ❖ Preguntar a los participantes que es vender y que no es vender. ❖ Exposición del tema.	❖ Explicar lo que significa para ellos vender y no vender. ❖ Realizar preguntas al instructor para retroalimentar.	Conferencia con participación activa.  Técnica interrogativa.			

<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	3. Importancia de ventas.					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, la relevancia del papel de ventas; para que estos comprendan, el porque es vital para las empresas llevarla acabo.					
<b>Tiempo del tema</b>	15 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica ❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u>	❖ Manual de los participantes. ❖ 15 plumas.	15 min.	Se aplicara un cuestionario sobre los temas tratados en el curso.
Los temas que se expondrán son: ¿Porque son importantes las ventas? Y la evolución de la función de ventas.	❖ Presentación del objetivo del tema. ❖ Exposición del tema.	❖ Dan a conocer su punto de vista sobre el tema.	Conferencia con participación activa.			



<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	4. Objetivos de la capacitación de ventas.					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, los objetivos de la capacitación de ventas; y, el porque se emprende; y así, comprender los beneficios que tiene la capacitación en ventas.					
<b>Tiempo del tema</b>	15 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica</b> <b>❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u>  Conferencia con participación activa.	❖ Manual de los participantes. ❖ 15 plumas.	15 min.	Se aplicara un cuestionario sobre los temas tratados en el curso.
Los temas que se expondrán son: ¿cuales son los objetivos de la capacitación de ventas? Y ¿Por qué se emprende la capacitación de ventas?	❖ Presentación del objetivo del tema. ❖ Exposición del tema.	❖ Dan a conocer su punto de vista sobre el tema.				

<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	5. Proceso de ventas.					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, los conocimientos, para identificar el proceso de ventas; y así, poder utilizarlos para la venta de membresías.					
<b>Tiempo del tema</b>	45 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica</b> <b>❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u> Conferencia con participación activa.  <u>Evaluación de Interface</u> Técnica interrogativa.	❖ Manual de los participantes. ❖ 15 plumas.	45 min.	Se aplicara un cuestionario sobre los temas tratados en el curso.
El tema que se expondrán es: las 6 etapas del proceso de ventas.	❖ Presentación del objetivo del tema. ❖ Exposición del tema. ❖ Preguntar a los participantes al término de cada etapa.	❖ Explicar cada etapa. ❖ Realizar preguntas al instructor para retroalimentar.				

<b>Nombre del curso</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.					
<b>Objetivo del curso</b>	Dar a conocer a los empleados de la empresa Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V los conocimientos necesarios para llevar a cabo la venta de membresías; y así, mejorar su desempeño para cumplir con los objetivos organizacionales.					
<b>Tema</b>	6. Técnicas de ventas.					
<b>Objetivo del tema</b>	Dar a conocer a los empleados de una empresa cinematográfica, las técnicas existentes en ventas; con esto, podrán identificar que técnica utilizar; para cubrir todos los aspectos importantes, dentro de una presentación en ventas.					
<b>Tiempo del tema</b>	45 minutos.					
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>		<b>❖ Técnica</b> <b>❖ Principio de aprendizaje</b>	<b>Material didáctico</b>	<b>Tiempo parcial</b>	<b>Evaluación</b>
	<b>Instructor</b>	<b>Participante</b>	<u>Técnica:</u>			
El tema que se expondrán es: las 4 Técnicas de ventas.  1. estímulo respuesta. 2. estados de ánimo. 3. satisfacción de necesidades. 4. solución de un problema.	❖ Presentación del objetivo del tema. ❖ Exposición del tema. ❖ Pondrá en ejemplo cada una de las técnicas.	❖ Dan a conocer su punto de vista sobre el tema. ❖ Participara en la práctica de un ejemplo de las técnicas.	Conferencia con participación activa.  <i>Evaluación Postest</i>	❖ Manual de los participantes. ❖ 15 plumas. ❖ 15 juegos de Cuestionarios para evaluar a los participantes.	45 min.	Se aplicara un cuestionario sobre los temas tratados en el curso.

## REQUERIMIENTOS PARA LA CAPACITACIÓN

<b>Curso:</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.
<b>Institución:</b>	Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V
<b>Fecha:</b>	11 de Octubre de 2011
<b>Número de participantes:</b>	15

<b>ASPECTOS</b>
<b>Instalaciones :</b>
Aula amplia
Energía eléctrica
Aula ventilada
Iluminación
<b>Seguridad e higiene:</b>
Señalamientos en el inmueble
Limpieza
<b>Materiales:</b>
15 Gafetes
15 Plumas
15 Manuales para los participantes
1 Manual para el instructor
15 Juegos de cuestionarios para evaluar al participante.
15 hojas blancas
15 Formato de evaluación del curso de capacitación.
<b>Equipo:</b>
Computadora
USB
Pantalla
Proyector
<b>Lugar de instrucción:</b>
Sala de juntas de la empresa.

## REQUERIMIENTOS DE ENTRADA

Los participantes requieren del conocimiento de servicio al cliente para hacer exitosa la misma y de esta manera atraer a nuevos clientes.

En este curso se necesita que los participantes tengan habilidades de comunicación y servicio al cliente, para tener una facilidad de respuesta ante el mismo y así darle un valor agregado al curso.

### DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO REQUERIDO E INSTRUCCIONES DE USO

Computadora	<p>Cerciorarse que se encuentre en perfectas condiciones para su uso.</p> <p>Sitarlo en lugar de fácil acceso para el instructor.</p> <p>Cerciorarse que tenga los programas requeridos.</p>
Pantalla	<p>Ubicar la pantalla en un lugar visible para todos los participantes.</p> <p>Situar la pantalla de tal forma que no obstruya el paso del instructor.</p> <p>Cerciorarse que se encuentre en perfectas condiciones para su uso.</p>
Proyector	<p>Sitarlo en lugar de fácil acceso para el instructor.</p> <p>Colocarlo de manera correcta, con el enfoque apropiado.</p>

## **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN**

Para llevar a cabo una capacitación exitosa a continuación se darán unas breves sugerencias y recomendaciones para eficientar las actividades en la sesión.

- ❖ Realizar la capacitación a un grupo de 13 a 15 personas.
- ❖ El instructor deberá llegar con un tiempo de 30 min. de anticipación para prevenir cualquier percance.
- ❖ Verificar que todo el material este completo y en perfecto estado antes de iniciar la sesión.
- ❖ Otorgar a los participantes el manual al inicio del curso.

### **MATERIAL DIDACTICO DE APOYO**

<b>15 Gafetes</b>
<b>15 Plumas</b>
<b>15 Manuales para los participantes</b>
<b>1 Manual para el instructor</b>
<b>15 Juegos de cuestionarios para evaluar al participante.</b>
<b>15 Hojas blancas</b>
<b>15 Formatos de evaluación del curso de capacitación.</b>

### LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS

<b>Curso:</b>	Curso de capacitación para incrementar la venta de membresías.
<b>Institución:</b>	Operadora Comercial de Desarrollo S.A de C.V
<b>Fecha:</b>	11 de Octubre de 2011
<b>Número de participantes:</b>	15

ASPECTOS	EXISTE		CUMPLE	
	SI	NO	SI	NO
<b>Instalaciones :</b>				
Aula amplia				
Energía eléctrica				
Aula ventilada				
Iluminación				
<b>Seguridad e higiene:</b>				
Señalamientos en el inmueble				
Limpieza				
<b>Materiales:</b>				
15 Gafetes				
15 Plumas				
15 Manuales para los participantes				
1 Manual para el instructor				
15 Juegos de cuestionarios para evaluar al participante.				
15 hojas blancas				
15 Formato de evaluación del curso de capacitación.				
<b>Equipo:</b>				
Computadora				
USB				
Pantalla				
Proyector				
<b>Lugar de instrucción:</b>				
Sala de juntas de la empresa.				

\_\_\_\_\_  
**Consultor operativo:**  
**Lourdes Cecilia Magaña Rubio**

**LISTA DE ASISTENCIA**  
**AL CURSO DE CAPACITACIÓN PARA INCREMENTAR LA VENTA DE**  
**MEMBRESÍAS**

**Fecha:** 11 de Octubre de 2011.

**Instructor:** Lourdes Cecilia Magaña Rubio.

No.	Apellido paterno, materno y nombre (s)	Firma
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

---

**Consultor operativo:**  
**Lourdes Cecilia Magaña Rubio**



## FORMATO PARA EVALUAR EL APROVECHAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES EN EL CURSO DE CAPACITACIÓN

1. ¿Qué es vender?

---

---

2. ¿Qué no es vender?

---

---

3. ¿Porque son importantes las ventas?

---

---

4. ¿Por qué se emprende la capacitación en ventas?

---

---

5. Mencione y describa brevemente las 6 etapas del proceso de ventas.

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Mencione y describa brevemente las 4 técnicas en ventas

---

---

---

---

---

---

7. ¿Qué técnica debe utilizarse para la venta de membresías en la empresa?

---

---

**¡Muchas gracias por su asistencia!**

# FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

Buenas tardes, lea atentamente y marque con una "X" en la columna que exprese su opinión sobre el evento.

**El mínimo es 1 y el máximo es 5**

## ORGANIZACIÓN

1. Se proporcionó material de trabajo.
2. Condiciones del lugar.
3. Duración del curso.
4. Horario de sesiones.

1	2	3	4	5

## CONTENIDO DEL CURSO

5. El objetivo fue establecido.
6. El curso es de aplicación a mi trabajo.
7. Fue de interés para mi persona.
8. El curso tiene práctica.

1	2	3	4	5

**Comentario acerca del contenido del curso:**

---



---

**INSTRUCTOR**

9. Cumplió con el objetivo del curso.
10. Domino los temas.
11. Fue claro en el vocabulario.
12. Promovió la participación.
13. Utilizo material de apoyo.
14. Fue puntual.
15. Hizo resumen al final de cada tema.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Comentarios acerca del instructor:**


---



---

16. ¿Cuales fueron las partes que no le parecieron tan útiles del curso y porque?

---



---



---

17. ¿En forma general como considero el curso? Marque con una "X" la opción deseada.

Excelente \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

18. ¿Tiene algún comentario?

---



---

**¡Muchas gracias por su asistencia!**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El propósito del presente capítulo, es mostrar las conclusiones a las que se llegaron con el trabajo, llevado a cabo en una empresa cinematográfica; así, como sus respectivas recomendaciones para un mejor resultado.

#### **5.1 Conclusiones.**

Una de las formas de impartir la capacitación en ventas, es por medio de un curso donde los participantes no sólo adquieran la información; si no que razonen y ejemplifiquen, como se pueden llevar a cabo. Por otra parte; la respuesta del empresario de implantar el curso, dependerá en gran medida de la importancia y los objetivos que tenga en el área de venta.

Con la elaboración del curso de capacitación, se da respuesta al objetivo del establecido; ya que este, otorgará a los participantes los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño; y a su vez, permitirá alcanzar los objetivos organizacionales de ventas.

## **5.2 Recomendaciones.**

Para un mejor resultado del curso de capacitación; es importante se implante y posteriormente se lleve un seguimiento constante, mediante tutorías o reuniones programadas para que los conocimientos adquiridos durante el curso sean permanentes en el empleado. Asimismo, es importante evaluarlos para detectar posibles desvíos.

Otra forma de darle seguimiento al curso de capacitación; es, mediante la realización de entrevistas con los empleados, con la finalidad de conocer la percepción personal que tienen acerca de los temas tratados en el curso; así como verificar, como aplican los conocimientos y habilidades adquiridos para la venta de membresías. De la misma manera, hacerles comprender la importancia que tienen las ventas para la organización.

Por otra parte; se deben buscar nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje para los empleados que tienen dificultad para retener gran cantidad de información. Esto con la finalidad; de que al impartir futuras capacitaciones, estos ya no tengan problemas para almacenar mucha información en un lapso corto de tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA:

Aguilar-Morales, J.E. (2010) Elaboración de programas de capacitación. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C. Obtenido el 15 de abril del 2012 desde <[http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/elaboracion\\_de\\_programas\\_de\\_capacitacion.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/elaboracion_de_programas_de_capacitacion.pdf) >

Anderson Rolph E, Hair Joseph F y Mehta Rajiv. “Administración de ventas: relaciones y sociedades con el cliente” 1ª. ed. Cengage learning, México, 2010.

Bernal, Blanca. (2009). Tipos y técnicas de ventas. Obtenido el 4 de octubre del 2011 desde < <http://www.monografias.com/trabajos72/tipos-tecnicas-ventas/tipos-tecnicas-ventas2.shtml> >

Bohlander W. George y Snell Scott. Administración de recursos humanos. 14a. ed Cengage Learning México, 2008.

García Bobadilla Luis María. “+ Ventas” 3ª. Ed. ESIC Editorial, España, 2009.

Dessler Gary. “Administración de personal” 8va. Ed. Pearson Educación, México, 2001.

Garofalo Gene. Guía Práctica para ventas y marketing. 1ª. Ed. Prentice Hall, México, 2000.

Grados, Jaime A. "Capacitación y Desarrollo de Personal" 2ª. ed. Trillas, México, 2001 (reimp. 2004).

Johnston, Mark W. "Administración de ventas" 7ª. ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.

López Diéguez. (2008). Administración De Ventas. Obtenido el 28 de septiembre del 2011 desde < <http://administraciondeventas.blogspot.com/2008/01/3-concepto-de-ventas.html> >

Martínez Escriba Pere. "Aprender a vender". 1ª. Ed. Paidos Iberica, España 2000.

Matías J. Calandrelli. "Nuevas Técnicas de Ventas". 1ª. Ed. Termil (Editores Impresores S.R.I.), 2001.

Reza Trosino, Jesús Carlos. "Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones" 3ª. Ed. México, 2000.

Reza Trosino, Jesús Carlos. "Cómo aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones" 1ª. Ed. México, 2001.

Siliceo Aguilar Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal" 4ª. Ed. Limusa, México, 2006.

Sherman Arthur, Bohlander George y Snell Scott. "Administración de los Recursos Humanos." 11ª. Ed. International Thompson., México, 2000.

Stanton William J, Bruce J Walker, Michael J Etzel. "Fundamentos de Marketing". 14ª ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007.

William B. Werther y Keith Davis "Administración de personal y recursos humanos". 5ª ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2000.

# APPENDICE



**APENDICE 1**  
**CUESTIONARIO PARA EL GERENTE GENERAL**

**Funciones de la administración de ventas**

1. ¿Existe objetivos en ventas?

- a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
  - c) En algunas áreas \_\_\_\_\_  
¿Por qué?
- 
- 

2. ¿En base a que se establecen los objetivos de ventas?

---

---

3. ¿Existen políticas de ventas por escrito?

- a) Si \_\_\_\_\_
  - b) No \_\_\_\_\_
  - c) No lo recuerdo \_\_\_\_\_
  - d) Otra mencione.
- 

4. ¿Existen procedimientos de ventas por escrito?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por que? \_\_\_\_\_
- c) No lo se \_\_\_\_\_

5. ¿El departamento cuenta con estrategias de venta por escrito?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- c) No lo se \_\_\_\_\_

6. ¿Se llevan reuniones con los empleados del área de venta?

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Cada que tanto se llevan a cabo estas reuniones con los empleados?

- a) 3 meses. \_\_\_\_\_
- b) 6 meses. \_\_\_\_\_
- c) Otro. \_\_\_\_\_

**APENDICE 2**  
**CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS**

Para cada de las siguientes preguntas, ubique su respuesta en la casilla apropiada ( ) o complemente si es necesario.

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_ **Escolaridad:** \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? Si ( ) No ( )

¿Por que?

---



---

2. Además de los estudios que usted posee, ¿Cree que necesita otros para el desempeño eficaz de su puesto? Si ( ) No ( ) No lo se ( )

3. ¿Con que frecuencia se le dan Cursos Capacitación?

6 meses ( ) 1 año ( ) Otro \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted conveniente tomar Cursos de Capacitación en Ventas?

Si ( ) No ( ) No lo se ( )

5. ¿Conoce el Procedimiento para llevar a cabo una Venta?

Si ( ) No ( ) No lo se ( )

Mencione:

---



---

6. ¿Cree usted que posee las habilidades para realizar una venta efectiva? Si ( )

No ( ) No lo se ( ) Algunas ( )

¿Por que?

---

7. ¿Le gusta realizar venta de membresías dentro su puesto?

Si ( ) No ( ) A veces ( )