

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Francisco Solis Cortez

Guatemala, marzo 2014

**Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Francisco Solis Cortez  
Licda. Marisol Arroyo Carrillo (Asesora)  
Dr. Luis Roberto García Leiva (Revisor)

Guatemala, marzo 2014

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M. A. Cesar Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Giron**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

M.Sc. Elio Núñez Aguilar  
**Examinador**

Lic. Erick Sigüenza  
**Examinador**

Lic. Ariel de León  
**Examinador**

Licda. Elva Marisol Arroyo Carrillo  
**Asesor**

Dr. Luis Roberto García Leiva  
**Revisor**

REF.:C.C.E.E.0003-2013-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 04 DE FEBRERO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo, tutora y doctor Luis Roberto García Letva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE VENTAS DE GRUPO MAX". Presentada por el estudiante Luis Francisco Solís Cortez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.576, de fecha 26 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferírle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cúbar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA  
*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 252.2014

*El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Luis Francisco Solís Cortez con número de carné 201206574, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintiseis de octubre del año dos mil trece.*

*Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diez días del mes de marzo del año dos mil catorce.*

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laura B  
cc Archivo

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 17 de septiembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS DE GRUPO MAX”**, presentado por el estudiante: **LUIS FRANCISCO SOLIS CORTEZ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Tutor

Guatemala, 07 de octubre de 2013.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

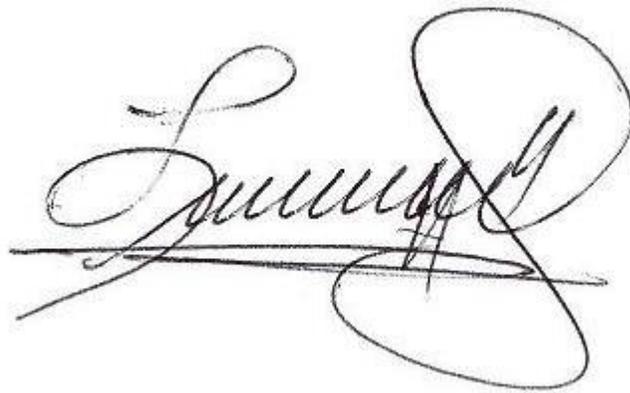
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida del tema: **“Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max”** elaborado por el estudiante **Luis Francisco Solís Cortez** de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y observo que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Roberto García Leiva', with a horizontal line drawn through it.

Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	12
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	22
3.2 Objetivos de la investigación	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
3.3 Alcances y límites de la investigación	24
3.4 Metodología aplicada a la práctica	24
3.4.1 Sujetos	24
3.4.2 Instrumentos	25
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	26
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	33
<b>Conclusiones</b>	35
<b>Propuesta</b>	36
<b>Referencias Bibliográficas</b>	74
<b>Anexos</b>	76

## **Resumen**

La capacitación es necesaria para el logro de los objetivos de las empresas, debido a que su resultado y cumplimiento conducen a mejoras tanto para el colaborador como para la organización por lo cual deben ser parte integral de las actividades diarias de toda la empresa, es por ello la importancia que exista un programa de capacitación si la organización está comprometida a alcanzar sus objetivos organizacionales.

En esta oportunidad se toma a ejecutivos de ventas que laboran en Grupo Max (el nombre original fue sustituido por un nombre ficticio por razones de seguridad, por lo que para el presente estudio su nombre comercial corresponde al descrito anteriormente) como objeto de estudio con la finalidad de aportar un programa de capacitación para dicha empresa, de la cual se obtiene la siguiente información:

En el Capítulo 1, se describe la estructura de la empresa, su misión, visión, sus valores y el FODA; se presenta además una breve reseña histórica de la organización, hasta situarnos en el contexto actual por medio de la realización de la Matriz FODA. Se presenta el organigrama de las áreas con las que cuenta la empresa.

Se presenta la definición del tema de estudio en el Capítulo 2, así mismo temas relacionados con la Gestión del Talento Humano y capacitación en el cual se menciona la importancia de mantener y retener personal por medio del desarrollo de cada uno de los empleados que integran la empresa, lo cual se transforma en mayor productividad y por lo tanto la consecución de objetivos organizacionales.

Definida la importancia del tema, en el Capítulo 3, se aborda el planteamiento del problema y los objetivos, determinación de los indicadores clave que permiten la definición de la metodología, selección de instrumentos, sujetos y la delimitación temporal y espacial de la investigación actual.

Con respecto al Capítulo 4 se expone la información recabada en graficas que permitió realizar el análisis de los resultados obtenidos.

En el Capítulo 5 se describen las conclusiones respectivas las cuales derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo.

De acuerdo a la información y resultados obtenidos se elabora la propuesta de capacitación para el área de ventas, la cual presenta los objetivos entre los que se puede mencionar incremento de conocimiento, involucramiento de jefes de tienda, también se puede encontrar que el diagnóstico de necesidades de capacitación se realizó en base al puesto, la secuencia para llevar a cabo la implementación del programa, entre lo que se puede describir la participación de proveedores, categoría de producto que se dará a conocer por cada uno de ellos, así como la programación respectiva para cada grupo de tiendas, esto con la finalidad de que los vendedores puedan contribuir diariamente para alcanzar los objetivos de cada tienda y por lo tanto de la empresa.

## **Introducción**

El propósito de realizar la presente investigación es presentar una propuesta de un programa de capacitación dirigido al área de ventas de la empresa, que permita incrementar el conocimiento, habilidad y actitud del personal de la organización en un proceso de mejora continua y logro de la calidad.

La capacitación para recursos humanos, le permite a las empresas u organizaciones obtener personal calificado y productivo por lo que se hace necesario actualizar a los empleados con conocimientos, técnicas y métodos de trabajo para garantizar su eficiencia y posteriormente esa inversión realizada se refleja en beneficios para la empresa.

Como proceso sistémico, la capacitación debe lograr la preparación óptima de los empleados, tanto en conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño en su puesto y contribuir al desarrollo de la organización, este proceso debe ser organizado y controlado en toda su gestión.

Esta investigación se llevó a cabo por medio del apoyo de la fuerza de ventas de la empresa, la cual se dedica a la venta de electrodomésticos para el hogar. En la actualidad no cuenta con un programa de capacitación y desarrollo dirigido a sus empleados por parte del departamento de recursos humanos, donde se promueva la actualización de conocimiento. Actualmente este proceso de capacitación se realiza sin programación y sin realizar estudios para determinar las necesidades de capacitación por departamento, además los conocimientos y experiencia los vendedores los adquieren de forma individual en cada tienda y conforme pasa el tiempo.

La siguiente investigación propone la implementación de un programa de capacitación basado en las necesidades de los vendedores, la cual se realizó en base al puesto identificando el tipo de atribuciones o conocimientos que se requieren, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales y por lo tanto personales

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Reseña histórica de la organización

La empresa de análisis de estudio, representa un grupo de empresas dedicadas a actividades comerciales. Hace 38 años, Don Carlos Max Herrera inauguró la primera tienda de la cadena en la provincia de Alajuela, Costa Rica. Cuatro años más tarde, Importadora Max abrió su primer local en esa misma provincia.

En este momento, tiene aproximadamente de 200 puntos de venta a lo largo y ancho de Honduras. Gracias a la magnífica aceptación de los hondureños y la magnífica tarea del señor Max y sus contribuyentes, la empresa ha venido creciendo en forma acelerada y exitosa.

Las diligencias que realizan las empresas que conforman el grupo de empresas están enfocadas hacia la comercialización de diversos artículos. Así encontramos a Importadora Max y Distribuidora Multimax, las cuales conforman más de 180 tiendas distribuidas en todo el territorio nacional.

Es a partir de 1982 que la empresa empieza a diversificar sus operaciones con la apertura de Electroodos S.A. , empresa de mayoreo creada con el fin de desarrollar y comercializar la marca LG y la marca Proctor Silex.

En 1995, y como parte de su crecimiento, se incorpora otra empresa para la venta de electrodomésticos, línea blanca y de entretenimiento en el Depósito Libertad, contándose con 4 locales en esta zona libre al momento.

Fuera de Honduras, el grupo tiene presencia en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Nicaragua, brindando trabajo a más de 6.000 colaboradores en toda la región, donde se consolida como líder en la venta de electrodomésticos, línea blanca y otros artículos para el hogar.

¿Cómo lo lograron? José Pérez, presidente del grupo, explica que en el año 2000 iniciaron un proceso de planificación estratégica para definir su expansión a nivel nacional y regional. Además, establecieron las pautas a seguir para implementar un modelo de gobierno corporativo, sin abandonar su esencia de empresa familiar.

En ese mismo año, se decide la apertura de una cadena de tiendas en Nicaragua bajo el nombre de Distribuidora Multimax de Nicaragua; bajo el mismo concepto de tiendas que operan en Costa Rica, y cuatro años más tarde, se establece en Honduras una cadena de tiendas similares con el nombre de La Barata Honduras.

En el 2004, se establece en Costa Rica la empresa ABC, la cual surgió de la división de repuestos y servicios que hasta ese momento tenía el Grupo, y que se conocía como Mega-Repuestos S.A., pero que a partir de ese momento se consolida como una empresa más del grupo.

En el año 2006, nace como parte de la corporación las tiendas “Store” en Costa Rica, con el concepto de autoservicio, cuya finalidad es poner el producto de máxima tecnología y calidad al creciente mercado de los costarricenses. En ese mismo año, abrió su primera tienda en Guatemala y adquirió el Grupo Premium, la cadena de tiendas más importante de El Salvador, con 52 puntos de venta.

Cada una de estas cadenas tiene su propio equipo gerencial, sus segmentos y su identidad bien definida. El desarrollo de la empresa no solo se mide en el número de tiendas que posee, sino también en las marcas que apadrina: Importadora Max, Distribuidora Multimax, Store y El Ecomax -su más reciente adquisición- en el caso específico de Costa Rica, donde se ubica su centro de operaciones.

Actualmente no solo ha cumplido todas sus metas, sino que tiene un agresivo plan de expansión. “El ser líder en el mercado de los electrodomésticos motiva a la empresa a ser mejores cada día, los obliga a ser autocríticos, a trabajar y competir de una forma más agresiva, a reinventarse, a revisar los procesos y a mejorar”, afirma el presidente de la empresa, José Pérez.

Estudios previos

Según Lorena Isabel Guerra Fernández, en su Tesis titulada “Programa de capacitación y Desarrollo para el personal de Secretaria de Procedimientos, presentada ante la Universidad Panamericana de

Guatemala en octubre 2012”, un programa de capacitación busca la mejora en desempeño y rendimiento del personal.

Los retos del nuevo milenio y el mantenimiento de una calidad de servicio y productos hacen que sea necesaria la inversión en la capacitación y desarrollo del talento humano en las organizaciones. La capacitación y desarrollo en el entorno laboral promueve la calidad y competitividad intra y extra organizacional. Todo colaborador necesita apoyo para desarrollarse profesional y personalmente, lo cual debe estar basado en las necesidades particulares de la institución y del puesto; así mismo debe ser congruente con los objetivos, visión, misión, políticas y planes estratégicos de la organización.

El capital humano proporciona capacidades y ventajas en una organización, ayudando a desarrollar habilidades y aptitudes en cada individuo, por lo tanto hoy en día los empresarios o instituciones con más éxito han tomado conciencia de la relación estrecha que existen entre la productividad y el factor humano, aquellos que saben que un empleado motivado produce más que uno que no lo está.

De acuerdo a Maslow el ser humano busca la autorrealización, y esta genera a través de oportunidades que eleven el nivel de conocimiento y estabilidad emocional de las personas. Esta base ayuda a comprender por qué de tener capacitación y desarrollo dentro de una empresa, ya que genera valor, debido a que los empleados adquieren nuevas competencias y fortalecen las existentes y con esto se llega al grado de la autorrealización.

Tanto la capacitación como el desarrollo tienen reto fundamental para éxito de sus funciones y es anticiparse siempre a los cambios organizacionales y dar respuesta a las necesidades tanto individuales como corporativas de los colaboradores. En la actualidad las empresas están en constante cambio y a una gran velocidad. Esto se traduce a que la gestión del recurso humano debe ser sumamente estratégico a la hora de formular sus esfuerzos en capacitación y desarrollo, para que estos realmente generen un cambio e impacto en los resultados corporativos.

Jessica Manuela Álvarez Flores, en su Tesis de Maestría titulada “Programa de capacitación para el área de ventas en la Distribuidora de dispositivos médicos” Presentado a la Universidad

Panamericana de Guatemala, en octubre de 2012. Indica que la capacitación de recursos humanos le permite a las empresas u organizaciones obtener personal calificado y productivo. Es importante actualizar a los empleados con conocimientos, técnicas y métodos de trabajo para garantizar su eficiencia. Es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y a su vez redundan en beneficios para la empresa.

Como proceso sistémico, la capacitación debe lograr la preparación óptima de los empleados, tanto en conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño en su puesto y contribuir al desarrollo de la organización; este proceso debe ser organizado y controlado en toda su gestión, establecerse actividades que garanticen su efectividad.

#### Situación actual

Es una empresa familiar que actúa con integridad e innovación para dar acceso a las familias de menor ingreso de Latinoamérica a productos duraderos con opciones de crédito y servicios financieros relacionados, con talento de alto calibre y rentabilidad superior.

Para cumplir con lo anterior, la empresa cuenta con planes, políticas, normas, procedimientos y estructura organizacional que le permiten el logro de los objetivos trazados.

La Misión : “Somos una empresa que actúa con integridad e innovación para dar acceso a las familias de escasos recursos de Latinoamérica a productos duraderos con opciones de crédito y servicios financieros relacionados, con talento de alto calibre, liderazgo en crecimiento y rentabilidad superior.”

La visión de la organización consiste en “Ser la empresa líder de Guatemala en la venta de electrodomésticos al detalle”.

Para la consecución de la misión y visión es necesario fortalecer la empresa por medio de un sistema de valores que respalde las operaciones y la conducta de los colaboradores y representantes de la empresa.

Los valores organizacionales son:

- a) Crecimiento
- b) Actitud positiva y alegría
- c) Solidaridad
- d) Integridad
- e) Pasión por la Excelencia
- f) Sentido de Urgencia
- g) Innovación

Cuenta con Código de Ética, el cual tiene la finalidad de actuar como guía y consulta sobre los principios y valores a las que está obligado a cumplir el personal de la empresa dentro y fuera de las instalaciones en horario laboral o fuera del mismo.

El objetivo básico de la definición de valores organizacionales es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

La empresa considera como valores claves, los siguientes:

- a) Crecimiento: Soñamos con una organización que brinda a todos sus colaboradores las oportunidades para mejorar en las 3 dimensiones de su vida: Profesional; Queremos garantizar un exitoso entrenamiento en el trabajo, fortaleciendo y actualizando los conocimientos de los colaboradores para producir mejoras concretas en su desempeño utilizando diversas metodologías, principalmente el Coaching, Personal; Queremos apoyar a nuestros colaboradores para que alcancen y mantengan un equilibrio entre las diferentes áreas de su vida, Espiritual; Creando espacios de reflexión en búsqueda de una mejora personal de las más alta dimensión, profundizando en nuestro interior el sentido de trascendencia y haciendo de la práctica de los valores morales universales un elemento cotidiano en nuestra organización, que facilite el acercarse al máximo nivel de paz.

- b) **Actitud Positiva y Alegría:** Partimos de la premisa de que la Felicidad es una Decisión y no una condición. Soñamos con una Organización que se toma como una obligación el generar y mantener un ambiente de alegría, promoviendo en sus miembros una actitud positiva ante la vida, frente a cualquier circunstancia. Ese ambiente produce personas más felices en su trabajo que contagian de esa actitud y emoción a sus hogares y comunidades. Estas personas alcanzan un mejor desempeño, se genera un sólido sentido de pertenencia a la Organización y mayor retención del talento.
  
- c) **Solidaridad:** La Solidaridad no es una opción, es una obligación de las personas que hemos tenido oportunidades en la vida con aquellos que no las han tenido. Todo colaborador en esta Organización ha tenido la oportunidad de llegar hasta donde está, por tanto vivir la Solidaridad es una responsabilidad de todos. La empresa aporta dinero y los colaboradores aportan tiempo y entrega. El desarrollo es una escalera y las personas sin oportunidades necesitan un apoyo para subir al primer escalón; sin ese primer empuje quizás nunca lo logren independientemente del esfuerzo que hagan y una vez en el primer peldaño podrán subir el resto por su propia cuenta.
  
- d) **Integridad:** Como miembros de una institución del Estado de Guatemala, debemos conducirnos con rectitud, de manera intachable, con honradez y bondad. En una sociedad en la que día a día se pierden los valores y crece la desconfianza en las autoridades, la integridad debe ser apreciada por los trabajadores de la Inspectoría General, como un desafío importante que conducirá al éxito institucional y coadyuvará al cumplimiento de los objetivos trazados en la Agenda del Cambio, para beneficio de la población guatemalteca en general.
  
- e) **Pasión por la Excelencia:** Pasión es esa fuerza interior implacable que sale del corazón y del alma, generada por elementos más trascendentales que el dinero o las metas individuales y que supera cualquier razón y pensamiento. Soñamos con una organización con Pasión dirigida hacia la Excelencia en el Desempeño; que implica ponerse metas cada vez más agresivas aunque a veces se aparten de lo razonable para otros. **Liderazgo:** El liderazgo es un concepto que debe ser aplicado por todos los integrantes de la organización. Todas las

personas son líderes en su respectivo ámbito de acción. El líder da el ejemplo aplicando todos los principios institucionales, su forma de actuar debe representar la imagen de la institución. La Inspectoría General del Sistema Nacional de Seguridad por la naturaleza de sus funciones, debe fundamentar sus acciones en un liderazgo positivo como ente rector en la verificación, control y supervisión de los ministerios e instituciones que integran el Sistema Nacional de Seguridad.

- f) Sentido de Urgencia: Es la acción inmediata ante decisiones importantes. Primero es necesario identificar los asuntos relevantes para la organización, su misión y resultados. Luego se toma la acción inmediata para resolver estos asuntos a fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- g) Innovación: Soñamos con una organización que convierte la Innovación en una forma permanente de operar; siempre persiguiendo ideas radicalmente diferentes para lograr resultados sustancialmente mejores. Soñamos con una organización formada por personas que desafíen los paradigmas existentes, buscan nuevos y mejores métodos de trabajo, un grupo que planifica procesos formales de Innovación para lograr que se convierta en un fundamento de su cultura.

El objetivo de la transmisión de estos valores es; construir una cultura basada en valores corporativos, difundirlos a todos y cada uno de los colaboradores de Grupo Max, para que sirvan de guía para la toma de decisiones, acciones y proyectos dentro de la organización.

Actualmente presenta debilidades con respecto a su personal de ventas debido a que está reflejando deficiencias en cuanto a conocimiento de categorías de productos, lo cual dificulta que los vendedores alcancen sus metas individuales las cuales se modifican dependiendo de la temporada y por lo tanto las de cada tienda. De acuerdo a estudios realizados con anterioridad, se puede estimar un grado de conocimiento con un promedio de 40%, del total de mercadería que se maneja en tiendas, lo cual se traduce en ventas no realizadas por la falta de información necesaria, cruces de mercadería en tiendas debido a la entrega incorrecta del producto vendido y pérdida de clientes debido a la limitada información del equipo de ventas en tiendas.

## Análisis FODA de la empresa

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, que permite analizar sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El objetivo del análisis FODA, es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se desenvuelve.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual este compite. El análisis FODA, tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán de ser de gran utilidad, debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

En la tabla siguiente se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, permitiendo conocer la situación actual de la empresa en análisis.

### Ilustración No. 1

Esquema: Análisis FODA de la Empresa

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	Demanda creciente de productos para el hogar	Entrada de nuevas empresas enfocadas al mismo segmento de mercado
	Ubicación propicia para la instalación de puntos de venta	Continua oferta que tiene la competencia en busca de ganar demanda de los clientes
	Aprovechamiento de fallas de la competencia en el mercado	No hay convenio con bancos para facilitar la compra de mercadería, por medio de pagos.
	Proveedores de mercadería con disposición de apoyar a la fuerza de ventas de la empresa	Competencia mejor capacitada
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	Ingreso de nuevos productos para la venta de forma constante	No existe programación de capacitación para el área de ventas de acuerdo a las necesidades reales
	Personal interno con disposición de superación	Producto y/o servicio sin características diferenciadoras
	Conocimiento del mercado	Clientes insatisfechos debido a que se les brinda información incorrecta al momento de comprar productos
	Empresa con un total de 102 tiendas a nivel nacional.	Capacitación de forma individual en cada punto de venta, el cual depende del conocimiento que el jefe de tienda pueda transmitir
	Tiene publicidad informativa y de conocimiento de apoyo a actividades sociales.	No existe seguimiento por parte de recursos humanos a las necesidades de capacitación que se presentan en los puntos de ventas
	Cuenta con reconocimiento a nivel nacional	Conocimiento de productos conforme a la experiencia

Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

Al realizar el análisis se establece que las fortalezas de la misma en el mercado de la venta de electrodomésticos se fundamenta especialmente en la experiencia y capacidad de expansión que ha acumulado la empresa, por los años de operar en el mercado internacional; asimismo por el constante crecimiento, conocimiento del mercado, precios de mercadería económicos, personal competitivo y amable de los clientes hacia la empresa.

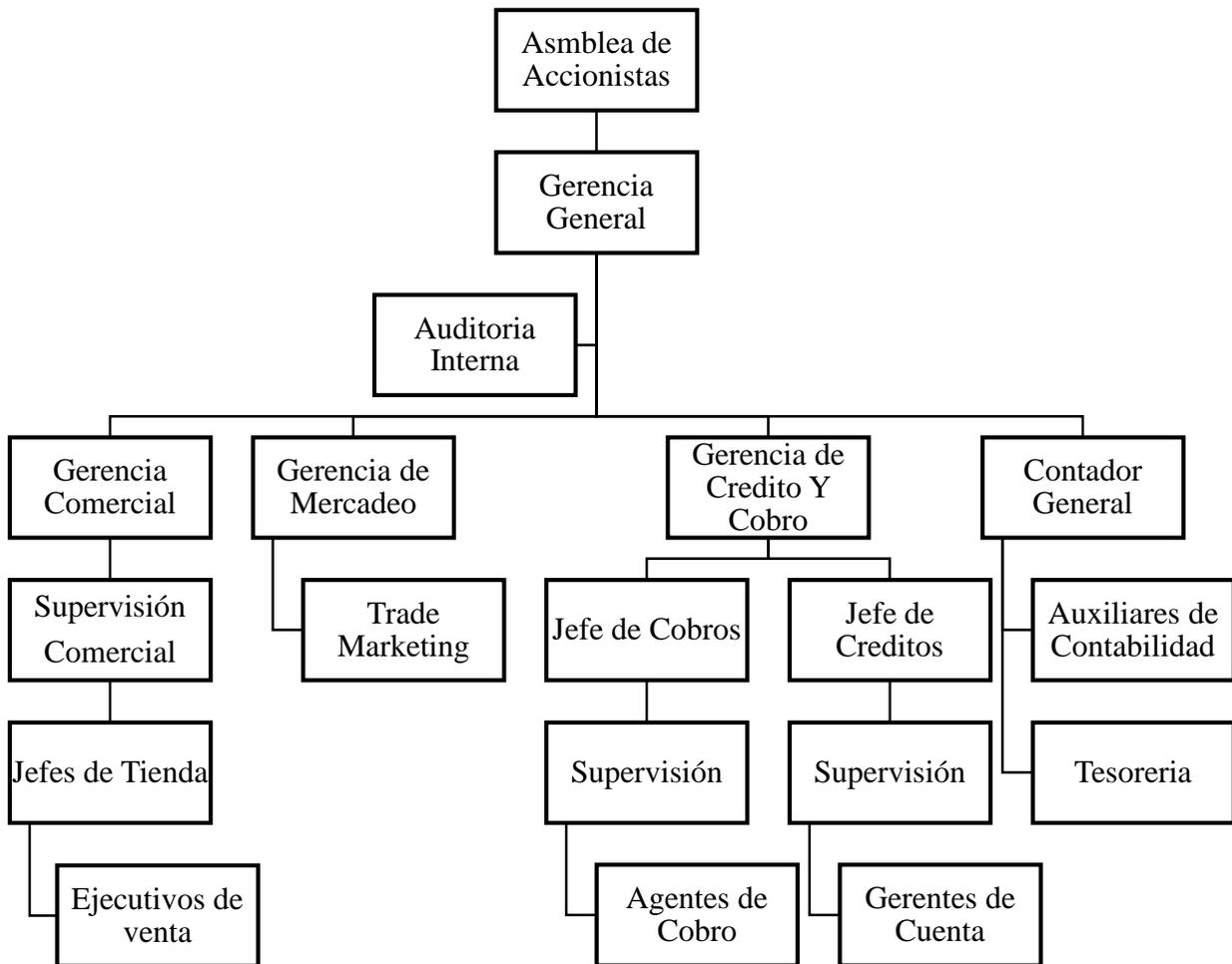
Las oportunidades que se presentan para la empresa en el mercado de electrodomésticos, se puede mencionar que existe una demanda creciente de productos, lo cual se refleja en grandes posibilidades de seguir creciendo y posibilidades para alcanzar su misión y visión, ubicación propicia de puntos de venta, lo cual permite el reconocimiento de la marca a nivel nacional, aprovechamiento de errores cometidos por la competencia, es decir que se mejoran las actividades u operaciones de la competencia para aplicarlas con mucho mayor éxito o efectividad.

Con respecto a amenazas se puede encontrar la continua oferta que tiene la competencia en busca de ganar demanda de los clientes por lo que la competencia es fuerte en cuanto a promociones y precios competitivos, y con respecto a debilidades se refleja que el personal de tiendas no cuenta con la información completa de los productos que se encuentran en los puntos de venta, así como no existen programas de capacitación, errores al entregar productos a los clientes al momento de realizar una venta y también se menciona que el servicio que se brinda deja oportunidades a mejorar por la falta de inducción.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Grupo Max Guatemala.

## Ilustración No. 2

Esquema: Organigrama de Grupo Max Guatemala



Fuente: Grupo Max, abril 2013.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco Teórico

Chiavenato, I. (2007). Las organizaciones para alcanzar el éxito requieren elemento humano necesario que posean conocimientos, experiencia, habilidades y potenciales que les permitan desarrollar de forma adecuada el trabajo en cada puesto. Por tal razón existe una estrecha relación entre las personas y la organización, debido a que los empleados deben tomar decisiones y actuar en nombre de la empresa.

Los retos del nuevo milenio y el mantenimiento de una calidad de servicio y productos hacen que sea necesaria la inversión en la capacitación y desarrollo del talento humano en las organizaciones. La capacitación y desarrollo en el entorno laboral promueve la calidad y competitividad intra y extra organizacional. Todo colaborador necesita apoyo para desarrollarse profesional y personalmente, lo cual debe estar basado en las necesidades particulares de la organización y del puesto; así mismo debe ser congruente con los objetivos, visión, misión, políticas y planes estratégicos de la organización.

Las empresas deben considerar a los empleados como el recurso más valioso e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar su capacidad dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Cuando los trabajadores de una empresa no crecen, tampoco crecerá la empresa y muchas veces tanto empresa, como trabajadores se quedan estancados al punto de llegar a la quiebra económica

debido a la falta de integración y capacitación. La DNC o detección de necesidades de capacitación permite conocer los déficits de conocimientos, aptitudes o habilidades que impiden el crecimiento empresarial para dar pie a la capacitación continua y solucionar dichos problemas

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades. Sin embargo, no es solamente capacitar por capacitar, se debe llevar a cabo un diagnóstico que evalúa el desempeño de los trabajadores de la empresa poniendo en relevancia las carencias para un óptimo desempeño de su trabajo.

### Gestión del talento humano

El área de talento humano ha experimentado variedad de cambios y modificaciones en los últimos años. Actualmente el concepto de recursos humanos ha desaparecido debido a la importancia que representa el trabajador para las organizaciones, considerándolo como un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas, que generan, un aporte vital para la productividad y el desarrollo de la misma.

“La gestión de los recursos humanos es consustancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización”. “En efecto, las organizaciones no sólo están formadas por personas sino que además presentan, al menos, dos niveles de decisión, este último aspecto en el que las distingue de la figura del grupo”. (Carpio, 2004)

### Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato, I. (2007). Para que los objetivos de la gestión del talento humano se puedan alcanzar, es importante que las autoridades de las organizaciones consideren a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional. Según indica Yovany Rodríguez (2009) para facilitar la

comprensión de la Gestión del Talento Humano, se debe de analizar en dos dimensiones fundamentales: Interna y Externa.

En la dimensión interna aborda todo lo concerniente a la composición del Talento Humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la selección, desarrollo y permanencia del Talento en las Organizaciones. Pero no basta solamente con analizarlo en estas dimensiones, hay que comprender, interiorizar la importancia de establecer vínculos, combinar, lograr una sinergia entre ambas dimensiones, pues es así como mejor se puede gestionar.

### Objetivos de la capacitación

Chiavenato I. (2007) indica que como resultado de los análisis organizacionales, de tareas, de personas, y la evaluación del desempeño, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación. Sus principales objetivos son:

- a) Brindar oportunidades para actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- b) Preparar a las personas para la realización inmediata de las tareas relacionadas con su puesto de trabajo.
- c) Incrementar la productividad.
- d) Propiciar el desarrollo profesional y personal del empleado.

### Proceso administrativo de la capacitación

Fundamentados en que la capacitación es un proceso cíclico y continuo, es necesario administrarla en una forma adecuada, por lo que Roberto Pinto (2008) la ha dividido en cuatro etapas que son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución y
- d) Evaluación

Planeación: es la etapa que le da razón y contenido técnico a la capacitación. La planeación responde a la preguntas ¿Qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo?, por medio de las cuatro (4) actividades siguientes:

#### Detección de necesidades de capacitación

Es un proceso dinámico, flexible, cambiante, intencional y continuo para proporcionar la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos dentro de los trabajadores de una organización.

Roberto Pinto (2009), conceptualiza la necesidad de capacitación como “la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”. El punto de partida de la DNC es el reconocimiento de los insumos con que cuenta la organización, y en particular de las características de los recursos humanos, su objetivo principal es conocer con mayor exactitud las deficiencias de los colaboradores en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”. La DCN conduce a establecer:

Temas en los que se requiere capacitar a los trabajadores.

- Los trabajadores en un mismo puesto ¿Qué requieren de aprendizaje en?
- Nivel de profundidad que se requiere.
- Planes y programas.

Los objetivos de los cursos y entrenamientos.

- Los instructores potenciales.
- Optimizar la utilización de los recursos.
- Contribuir al logro de las metas organizacionales y de los colaboradores.

Con la detección de necesidades de capacitación también se pueden identificar deficiencias organizacionales, de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc. que impiden al colaborador desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto de trabajo.

Para detectar la necesidad de capacitación debe realizarse una investigación sistemática, dinámica y flexible, analítica dirigida y orientada a establecer: ..La diferencia entre lo que “debe ser o lograr” y “lo que es o se logra” información que puede ser proporcionada por el jefe de agencia o tienda y los colaboradores en los puestos de trabajo.

Establecimiento de objetivos: son los fines o metas a los que se dirige el proceso de capacitación; la definición de objetivos hace la diferenciación de los objetivos generales y particulares que se dividen en objetivos terminales para cada uno los requerimientos que conforman el programa y los específicos por cada unidad o tema dentro de un curso.

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo, son:

- Preparar a la persona para la ejecución inmediata de las tareas particulares del puesto. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, para prepararlo en la ejecución de otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Modificar el comportamiento de las personas, con varias finalidades, entre ellas están crear un clima más satisfactorio entre los colaboradores, aceptara las personas tal y como son, aumentar su motivación en el trabajo y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Elaborar planes y programas, que incluyen objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado al plan, y parte de los objetivos establecidos a través de la información vertida en la detección de necesidades de capacitación.

Las necesidades detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, traducidos en actividades, cursos, seminarios, conferencias, talleres, etc., los que se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación: implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso sistemático. Una vez terminada esta fase, el proyecto se presenta a la gerencia para su autorización.

Organización: es por medio de la cual se sostiene el sistema de capacitación para lograr los cambios deseados, los cuales se determinan en los objetivos y estos van encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación. Por medio de la organización se determinan las funciones, las responsabilidades, se definen líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos para la canalización de insumos que absorba el sistema de capacitación. La etapa de organización responde a las preguntas ¿Cómo se va a hacer? y ¿Qué se va a llevar a cabo?

Ejecución: es la puesta en marcha del proceso de capacitación. En esta etapa se unifican intereses, esfuerzos y tiempo de los colaboradores internos y externos para la realización del proceso. Para ello se presupone el binomio instructor/participante, en donde los instructores son las personas expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los participantes, las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la organización que necesitan aprender, o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Además, presupone la relación de instrucción/aprendizaje, en donde instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad, y el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del colaborador de la información recibida.

Evaluación: facilita la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, se compara lo alcanzado con lo planeado, y proporciona la ponderación de resultados.

#### Diagnóstico de necesidades de capacitación

Es la parte medular del proceso de la capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.” Según indica Roberto Pinto (2009) El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento.

Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar estas necesidades, que la gente ya sabe en qué debe capacitarse. Pero esto es falso. Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en la pregunta: ¿En qué le gustaría capacitarse? La respuesta cotidiana suele ser bastante general y vaga y estar basada principalmente en el punto de vista del entrevistado, en vez de estar basada en el análisis de las tareas que hacen posible determinar, una precisión, los aprendizajes específicos, con éxito, un oficio o un puesto de trabajo.

Posteriormente se debe tomar como base, para realizar un diagnóstico, el contenido del puesto, ya sea que esté establecido o no en una descripción formal. A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación refiere Roberto Pinto (2009) “es algo así como una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo”.

Lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto. Pero lo que en realidad se hace responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir todo ello. En otras palabras, lo que se pretende es “identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo”.

“El primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre “el debe ser” o situación esperada y “el ser” o situación real.”

“La determinación de necesidades de capacitación es, entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.”

Al elaborar la detección de necesidades de capacitación es importante tener presente que la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, es indudable que las soluciones implicarán cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y del modo en que éstas contribuyan al logro de los objetivos fijados por la organización.

Con el fin de conocer cuáles son las necesidades de capacitación, es importante comparar el desempeño actual de los empleados con el desempeño deseado por la organización, para que los programas propuestos sean efectivos en el desarrollo de las tareas que se le asignan a cada colaborador.

La detección de necesidades es indispensable para el mejoramiento de la empresa, porque permitirá detectar las deficiencias en cada sucursal de la empresa.

¿Cuándo hacer un estudio de detección de necesidades de capacitación?

Es importante hacer una capacitación e integración a la empresa cuando los trabajadores son nuevos en ella, esto para que se identifiquen con las políticas, normas, valores y después de ello, se debe realizar la DNC cuando:

- Existan fallas en la productividad o ventas.
- Las quejas sobre el servicio al cliente y la atención incrementen.
- Existan nuevas políticas o nuevos métodos.

- Se presenten cambios en las funciones o puestos.
- Se busque una mejor integración de los elementos.
- Se presenten nuevos productos (sobre todo para el personal de ventas), etc.

¿Qué indica la detección de necesidades de capacitación?

Qué o sobre qué hay que capacitar. Nos habla sobre las debilidades en conocimiento de los trabajadores.

Cuándo. La capacitación es preferible que sea periódica, sin embargo es importante conocer en qué periodos es mejor llevarla a cabo.

¿Para qué nos sirve?

Prevenir problemas futuros que puedan afectar a nuestra empresa

Corregir problemas existentes.

Conocer problemas que no habíamos pensado que existían.

Preparar a nuestro personal frente a la expansión de la empresa.

Es muy importante tomar en cuenta por que una empresa bien capacitada permitirá y será capaz de manejar el crecimiento ya que la capacitación es una inversión.

Métodos para diagnosticar necesidades de capacitación

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Hacer un buen diagnóstico evita “capacitar por capacitar”. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- Encuesta, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

- Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
- Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa
- Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad el recurso humano o capital humano es trascendental para la existencia de cualquier organización, de esto depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. La Capacitación en si genera una serie de conocimientos que le proporcionan al recurso humano diversas habilidades, aptitudes y destrezas que ayudan a desarrollar de la mejor manera su trabajo por lo tanto podemos decir que la capacitación es una necesidad del personal para el desenvolvimiento optimo del mismo dentro de la organización.

La aplicación constante de un programa de capacitación forma parte importante en la Gestión de Recursos Humanos, el cual su finalidad es incrementar las competencias de los colaboradores y con ellos lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica de la organización. Debido a que es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñarse eficientemente, crear una unidad de actividades específicas e impersonales, que le apoyen en el cumplimiento de sus funciones. El desarrollo de recursos humanos efectivos en una organización implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimientos, destrezas y compromiso del personal al máximo.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte y productiva para alcanzar sus objetivos planteados. El factor humano como fundamento esencial de toda organización, debe orientarse hacia esta búsqueda y entre opciones viables existentes se puede mencionar el adiestramiento del recurso humano, esta capacitación y desarrollo facilitará el mejoramiento de la imagen tanto interna como externa de la organización, permitiéndoles incursionar en áreas nuevas y difíciles.

Actualmente la empresa cuenta con un departamento de Capacitación pero este carece de las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de la misma para con los empleados, debido

a que las capacitaciones actuales se realizan con dificultad ya sea por programación o contenido a presentar, esto causa que la empresa tenga dificultad para alcanzar sus metas y/o objetivos.

Por lo cual se hace necesario llevar a cabo actividades de recolección de la información con la finalidad de conocer cuáles son los factores que están relacionados al tema objeto de estudio se utilizará la entrevista y la aplicación de un cuestionario escrito, las preguntas serán previamente elaboradas para facilitar su vaciado de datos.

Las empresas han tomado consciencia de la importancia de la capacitación y desarrollo del recurso humano, y es por lo anteriormente expuesto que surge la pregunta:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación para el departamento de ventas en una empresa comercializadora?

### 3.2 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general

Proporcionar al personal del área de ventas, el conocimiento necesario que sirva para mejorar su desempeño, a través de la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

#### Objetivos específicos

1. Elaborar una guía que norme y dicte procedimientos mínimos de programas de capacitación basada en la evaluación de necesidades de capacitación.
2. Definir oportunidades de mejora por medio de opiniones y experiencias de los ejecutivos de venta.
3. Construir instrumentos para efectuar la investigación de campo y una propuesta de capacitación.

### 3.3 Alcances y límites de la Investigación

La investigación se realizó en las tiendas de Grupo Max ubicadas en el área metropolitana de Guatemala la cual fue dirigida al recurso humano de la organización específicamente hacia los ejecutivos de ventas con la finalidad de recabar información sobre los temas que se encuentran pendientes para reforzar e incrementar el rendimiento de la fuerza de ventas de cada tienda. Las limitaciones estuvieron relacionadas con respecto al tiempo y personal de recursos humanos, debido a que anteriormente no se realizó una capacitación de acuerdo a las necesidades reales que se presentan.

### 3.4 Metodología aplicada a la práctica

#### 3.4.1 Sujetos

Las personas a la cuales se les aplicó encuesta y cuestionario fueron el total de empleados localizados en tiendas del área metropolitana, un total de 150 personas así mismo para el desarrollo de la investigación se consideraron relevantes las opiniones y experiencia del personal. En total son 30 tiendas del área metropolitana, entre ellos estuvieron 30 jefes de tienda y 120 empleados operativos.

Las tiendas objeto de estudio se describen a continuación:

Zona 5	Terminal	C.C Linda Vista	Zona 18
Chinautla	Trébol	Flores de Lago	Bosques de San Nicolás
Pradera VN	Zona 1	San José Pínula	Palencia
Sn Pedro Sac	Quinta Samayoa	Villa Hermosa	Mixco
Calle Martí	C.C. Zona 4	Boca del Monte	Brigada
San Lucas	Tikal Futura	Santa Catarina	San Juan Sacatepéquez
Ciudad Quetzal	Villa Nueva	Villa Canales	Cuidad Quetzal
	Amatitlán	Florida	

Fuente: Elaboración propia, abril 2013.

### 3.4.2 Instrumentos

Entrevista estructurada: consiste en que a los entrevistados se le hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. Esta se aplicó a Jefes de Tienda, estos indicaron información importante con respecto a capacitaciones efectuadas anteriormente lo cual contribuyo a conocer fortalezas o debilidades.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas redactadas de forma coherente, y organizadas, de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa. Este fue aplicado a empleados operativos, el cual lo conformaron un total de 120 personas en el cual el objetivo fue conocer si las capacitaciones anteriores satisfacen las necesidades reales, si existe seguimiento y apoyo para recibir las capacitaciones así como si las herramientas utilizadas son las adecuadas entre otros factores.

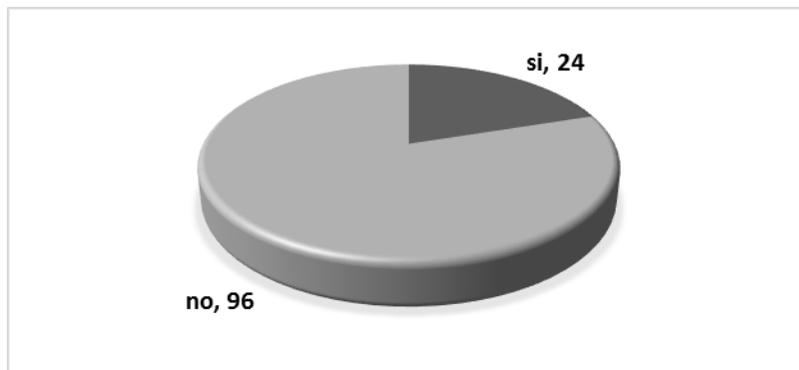
## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

De acuerdo a la información obtenida por medio de los sujetos de estudio (120 vendedores), se identificó que existe debilidad por parte de recursos humanos debido a la falta de capacitación en conocimiento de productos, cuando se integra al equipo un nuevo vendedor solo les informan generalidades del puesto y éstos adquieren los conocimientos y experiencia en cada punto de venta ya que el jefe de tienda capacita conforme el conocimiento que tiene cada integrante del equipo de trabajo dependiendo del conocimiento que se tenga, es decir no se utiliza una programación adecuada y no se realizan actividades de Detección de Necesidades de Capacitación,

#### Ilustración No. 1

Gráfica 1: Conocimiento de la Misión y Visión de la Empresa

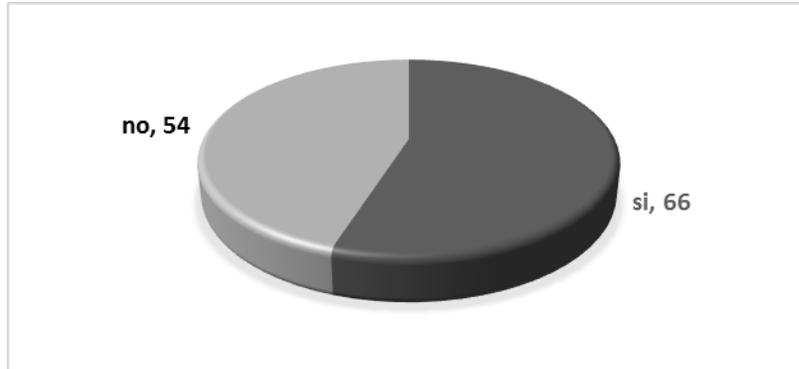


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

De acuerdo a las respuestas brindadas por parte de vendedores se puede observar que un 80% de empleados no conocen cual es la misión y visión de la empresa lo cual implica que no se tenga conocimiento de cuál es la razón de ser, ni cuál es el futuro que se busca por parte de cada empleado lo cual dificulta alcanzar los objetivos de la organización.

## Ilustración No. 2

Gráfica 2: Recibió inducción al ingresar a la empresa

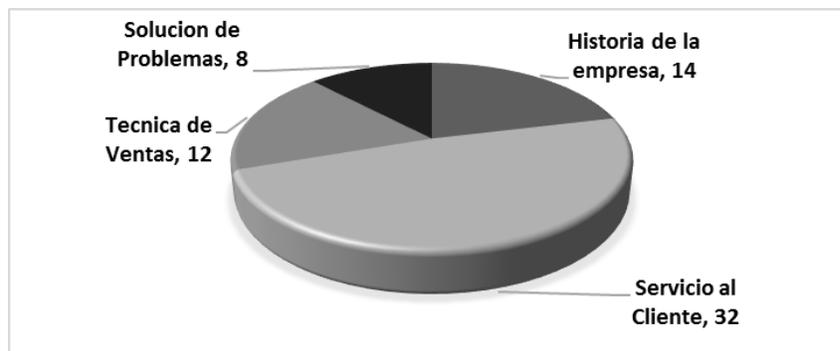


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Según lo manifestado por los encuestados, los que si recibieron capacitación al ingresar a la empresa el contenido brindado no fue específico para el área en la cual se desempeñaran.

## Ilustración No. 3

Gráfica 3: Tema abordado al momento de ingresar a la empresa

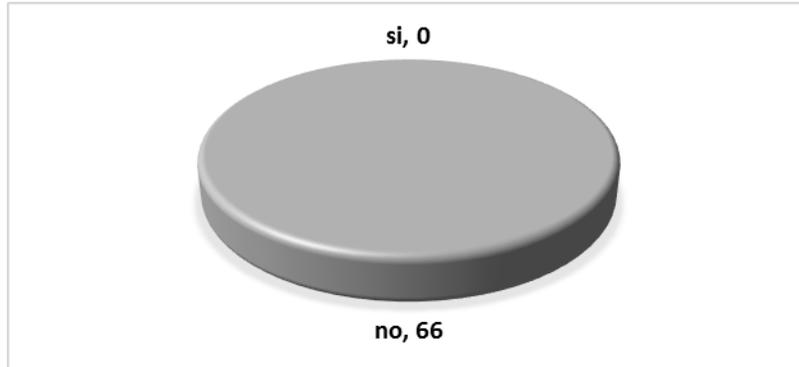


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Los resultados evidencian que la capacitación que se brinda por parte de recursos humanos se enfoca en temas diversos y no son específicos para todos los nuevos integrantes, por lo que posteriormente es necesario apoyarse a través de los jefes inmediatos en los puntos de venta.

### Ilustración No. 4

Gráfica 4: Seguimiento al nuevo conocimiento adquirido

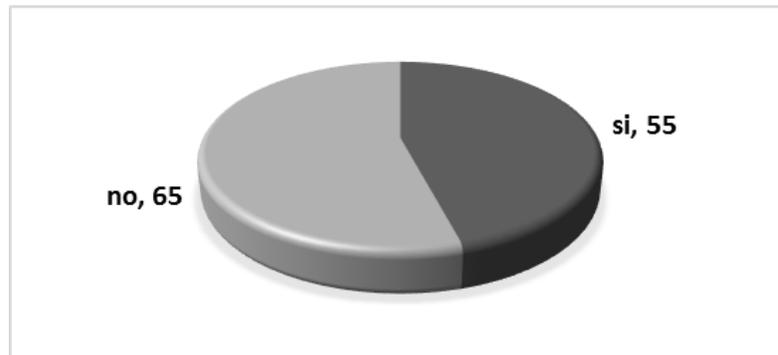


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Se puede observar que en las capacitaciones que se ha brindado, los participantes no han sido objeto de seguimiento para evaluar o actualizar el conocimiento adquirido.

### Ilustración No. 5

Gráfica 5: Cuenta con información de productos en tienda

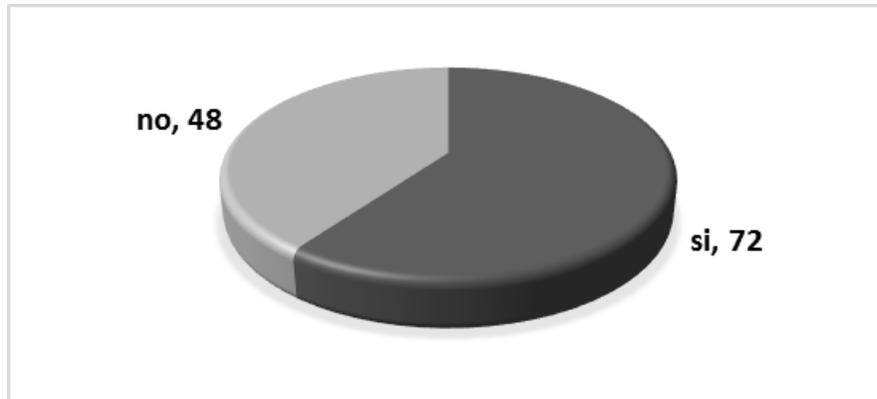


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

En base a resultados obtenidos los encuestados indican que por parte de recursos humanos no cuentan con el conocimiento necesario sobre los productos que se venden en las tiendas, por lo que cada tienda capacita a sus vendedores con las herramientas que tenga disponibles.

### Ilustración No. 6

Gráfica 6: Su jefe tiene el conocimiento necesario para transmitirlo a la fuerza de ventas

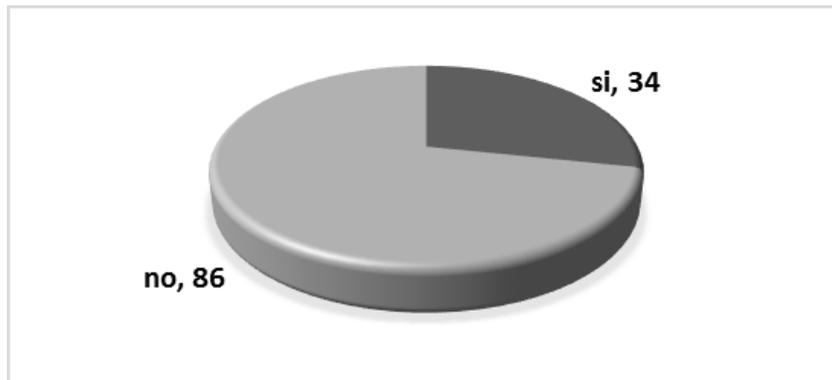


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

De acuerdo a resultados obtenidos se puede mencionar que el 60% de los jefes de tienda si tiene el suficiente conocimiento para apoyar a los vendedores a cierres de venta exitosos.

### Ilustración No. 7

Gráfica 7: Conoce los planes de crecimiento que tiene la empresa

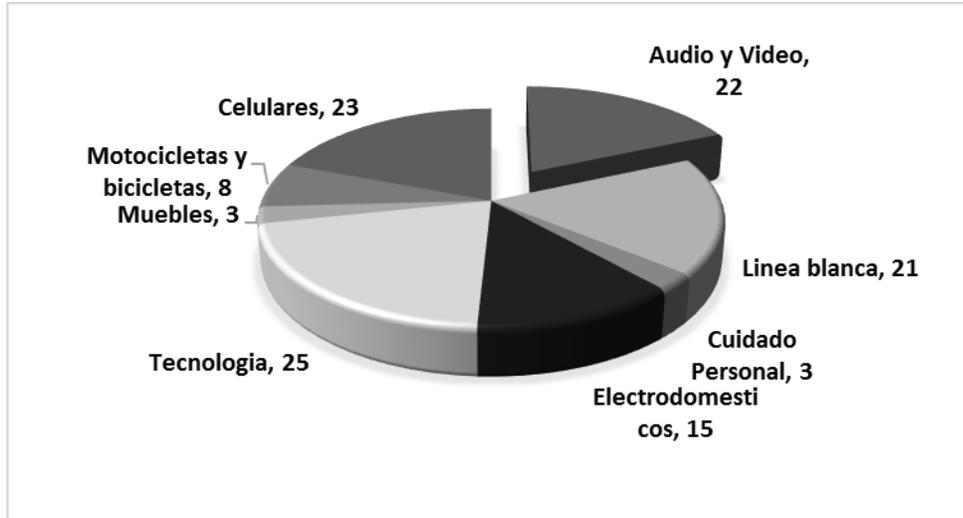


Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Es importante mencionar que solo el 28% de los encuestados tiene conocimiento de los siguientes escalones o puestos a los que la empresa puede dar lugar, si en algún momento contara con plazas vacantes para puestos superiores.

## Ilustración No. 8

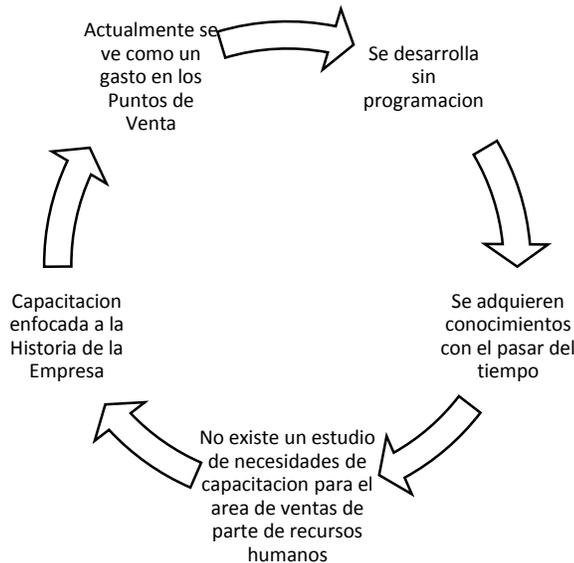
Gráfica 8: Categoría de producto en la que tiene información limitada



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Se puede observar que los colaboradores necesitan capacitaciones específicas con respecto a conocimiento de productos que se venden en tiendas, es importante poner atención a estas categorías de productos debido a que estas se caracterizan por su constante actualización e innovación en funciones derivado del constante cambio en las necesidades de los clientes que demandan estos productos.

### Situación actual en el departamento de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

### Problemática encontrada en materia de capacitación

Hallazgos	Situación Real
La capacitación se desarrolla sin programación.	Se capacita al personal de forma irregular, ya que no se cuenta con programación.
Los conocimientos y experiencia se adquieren conforme pasa el tiempo y las necesidades.	El personal tiene que tener la suficiente experiencia para poder realizar su trabajo, de lo contrario tiene que estudiar las situaciones para poder resolverlas.
La empresa no ha realizado un estudio formal para determinar las necesidades de capacitación por departamento	El departamento de Recursos Humanos no cuenta con los instrumentos para detectar la necesidad de capacitación del personal.
Los jefes de cada tienda capacitan al personal a su cargo.	El nivel de conocimiento de los colaboradores depende del nivel de conocimiento de los Gerentes de Tienda debido a que ellos son los que capacitan al personal conforme pasa el tiempo.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2013.

Es importante mencionar que se tuvo la oportunidad de tener una entrevista formal con la Gerente de Recursos Humanos, con la cual se obtuvo información importante entre la que se puede destacar:

Indica que actualmente no se cuenta con un programa de capacitación, la principal causa es por la falta de personal a su cargo, debido a que el tamaño de la empresa es grande, es imposible para su departamento asignar personal solo para capacitaciones debido a que los productos que se manejan en cada tienda cambian constantemente de la misma manera tendrían que ser las capacitaciones, ya que tendrían que estar viajando a varios lugares de la ciudad capital y no tiene la capacidad económica ni de personal para poder satisfacer la necesidad que se está presentando, por lo que indicó que estaría dispuesta a implementar un programa de capacitación para el área de ventas siempre y cuando no absorba mucho personal ni una cantidad elevada de recursos económicos, pero si fuera necesario se tomaría los fondos de otras actividades que no son de prioridad, para destinarlos para este proyecto, siempre y cuando se pueda justificar con resultados, ya que la Gerencia de Recursos Humanos está consciente que un vendedor capacitado, tiene muchas más herramientas para cerrar ventas exitosas, en menos tiempo, con mayor cantidad facturada y un cliente satisfecho el cual puede representar la mejor publicidad en beneficio de la empresa.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

En esta sección se amplía el análisis sobre los resultados obtenidos en la investigación en la que se determinó la necesidad de programar una capacitación general para el área de ventas. La actividad de indagación se enfocó principalmente a 120 vendedores con la finalidad de detectar las debilidades que se están presentando en las capacitaciones que se están impartiendo actualmente de parte del departamento de recursos humanos. Los resultados obtenidos se representaron por medio de graficas con el objetivo que la comprensión de los mismos resulte fácil, haciendo en cada uno de ellos un breve análisis que permite evidenciar las condiciones actuales en cuanto a niveles de conocimiento que cada empleado posee sobre temas específicos y que son aplicados en sus actividades diarias. Es importante mencionar que las gráficas representan valores totales y no individuales, se agruparon los datos que se obtuvieron y se presentan en el capítulo anterior.

Para Pinto, R. (2009), conceptualiza la necesidad de capacitación como “la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto”. Es por ello que en base a los instrumentos utilizados se pudo deducir que la organización posee un deficiente proceso de capacitación, en las que sus colaboradores fortalezcan sus competencias y con ellos mejore su desempeño, es importante recordar que el Departamento de Recursos Humanos es el responsable de programar y darle seguimiento a las necesidades de capacitación.

Chiavenato I. (2007). La implementación de actividades de capacitación, puede realizarse de acuerdo a distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: conferencias, seminarios, videos, cursos y televisión. Estas técnicas transmiten la información necesaria para desarrollar en los empleados habilidades y destrezas.

Actualmente el proceso de capacitación no cuenta con una programación formal de parte del departamento de recursos humanos, la falta de una metodología para cubrir las necesidades de los empleados ha generado eventos negativos en la operatoria de la fuerza de ventas, esta información

se comprobó a través de la encuesta en donde el 66% de los vendedores indicaron haber recibido inducción al momento de ingresar a la empresa, pero de ese porcentaje el tema recibido no es específico para el área en la cual se desempeñaran, debido a que son temas relacionados a servicio al cliente, técnica de ventas, historia de la empresa y solución de problemas así mismo estos participantes no han sido objeto de seguimiento en cuanto a conocimiento adquirido y hasta la fecha tampoco han sido invitados para actualizar o adquirir nuevos conocimientos en los últimos 12 meses a la fecha actual.

Los puntos de venta actualmente cuentan con un 65% de fuerza de ventas capacitado el cual ha sido instruido por los jefes de cada tienda, debido a que actualmente ellos se encargan de la capacitación del personal que está a su cargo pero este procedimiento tiene limitaciones las cuales se derivan del conocimiento con el que cuenta el jefe de tienda, así como el tiempo que se dedica para esta actividad y adicionalmente las herramientas de las que se puede apoyar para lograr que esta sea productiva. De acuerdo a resultados obtenidos los vendedores indican que el 60% de sus jefes si cuentan con el conocimiento necesario para apoyarles en cualquier duda relacionada a información de productos, pero el otro porcentaje restante indica que tiene dificultad para asesorarles en este campo lo cual genera desventaja al momento de que se presente alguna duda con el tema de mercadería. También es de suma importancia observar que solo el 28% de los empleados tiene conocimiento de la carrera que puede brindar la empresa a sus empleados, es decir puede existir relación entre la iniciativa de especializarse o aprender algo más a las funciones o actividades de su puesto actual, por lo que de saber más empleados la carrera que se puede desarrollar en la empresa tendrían iniciativa por especializarse en sus áreas en las cuales se desempeñan, por lo que refieren los encuestados que para alcanzar las metas en tiendas y los objetivos organizacionales, es de suma importancia capacitar al personal, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera, pero para dar el primer paso es necesario implementar un programa de capacitación que satisfaga las necesidades reales del área de ventas.

## Conclusiones

- ✓ No se brinda capacitación específica de productos por parte del departamento de recursos humanos al momento de ingresar a la empresa, lo cual se refleja en acciones a mejorar en los puntos de venta por desconocimiento de parte del área de ventas.
- ✓ Entre las necesidades de capacitación para los vendedores de cada tienda, se encuentran con mayor representatividad las categorías de Celulares, televisores e informática, esto se debe al constante ingreso de nuevos productos de esta línea, pero es necesario mencionar que el objetivo de la capacitación tiene que estar enfocado en todas las categorías de productos que se manejan actualmente.
- ✓ Es importante proporcionar las herramientas necesarias en el área de ventas, para mejorar la productividad y lograr beneficios para el colaborador y por la tanto en la empresa.
- ✓ Al consultar con los vendedores, se concluye que el cliente no encuentra un servicio diferente al recibido en la competencia, por lo que es difícil buscar una fidelización de los clientes si no reciben un diferencial en el servicio o un valor adicional a su compra, por lo que es importante dejar una excelente imagen de la empresa en la mente del cliente para que vuelva nuevamente.
- ✓ Los ejecutivos de venta y la Gerencia de Recursos Humanos, están de acuerdo que la capacitación es un factor importante para alcanzar los objetivos organizacionales debido a que amplían el conocimiento de los colaboradores, facilitando la comunicación entre el vendedor y el cliente, lo cual se transforma en un factor positivo para la empresa.

## **Propuesta**

Propuesta de programa de capacitación, para el área de ventas en la empresa Grupo Max.

### Introducción

La presente investigación se elaboró para comprender la importancia de la capacitación y actualización de los vendedores en la empresa.

Los hallazgos encontrados en el desarrollo de la investigación realizada en Grupo Max buscan cubrir las necesidades a través de la implementación de un Programa que incluya la guía de Detección de necesidades de capacitación y un plan de capacitación para el departamento de ventas.

### Objetivos

#### Objetivo General

- ✓ Incrementar los conocimientos de los vendedores de una manera formal, sistemática y uniforme, a fin de optimizar el recurso humano en función de los objetivos y metas de la empresa en un lapso de 3 meses a vendedores.

#### Objetivo Especifico

- ✓ Obtener la participación del 100% de los jefes de tienda, en la identificación de las necesidades reales de capacitación por medio de las clínicas de venta en el lapso de los primeros 3 meses del año 2014.
- ✓ Lograr cubrir durante el primer trimestre de 2014 el 100% del personal de ventas que se encuentra localizado en el área metropolitana

### Alcance

Con la propuesta del programa de capacitación, se instruirá a los vendedores para que incrementen su rendimiento frente a la competencia.

## Justificación

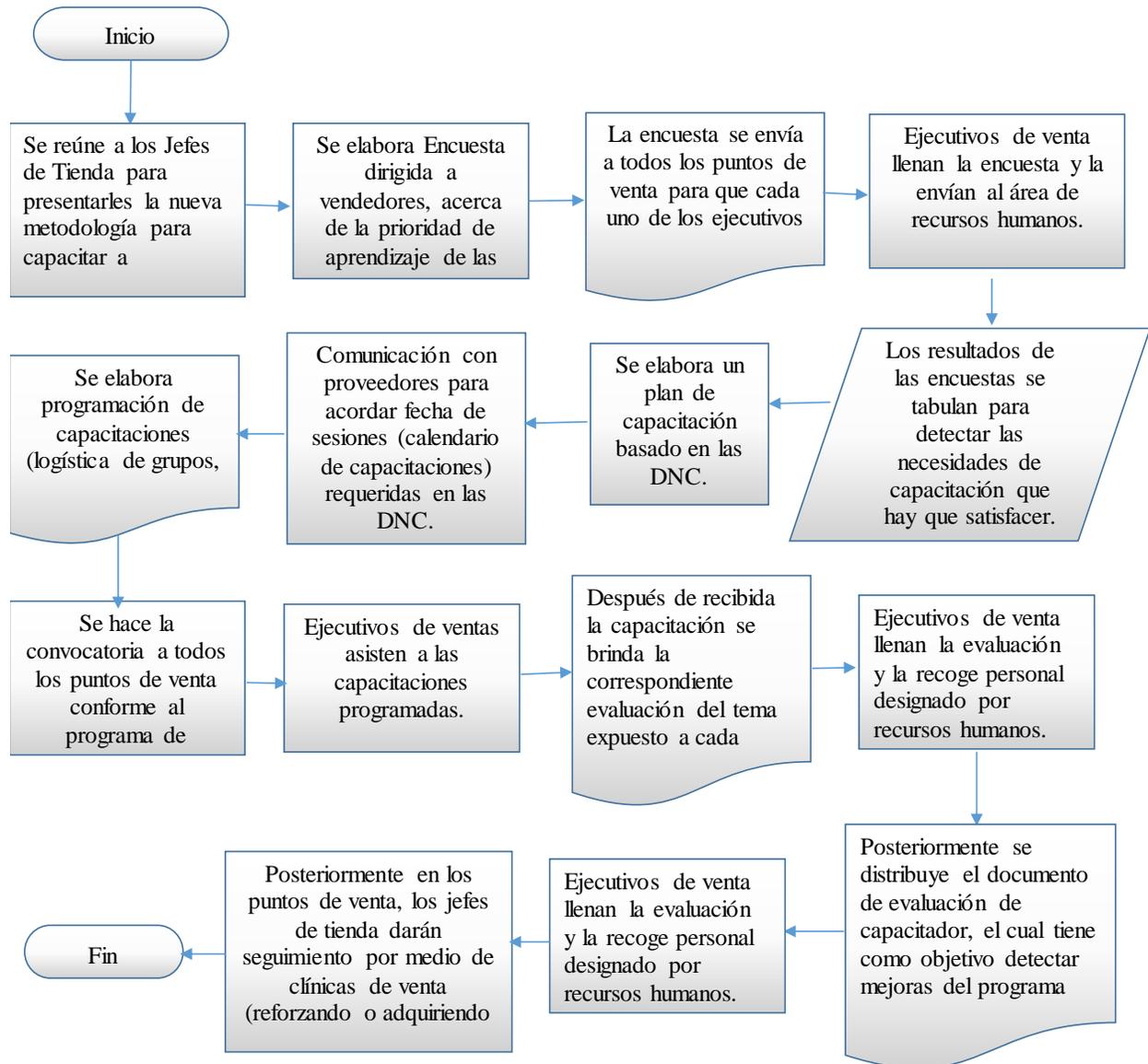
El programa de capacitación es una guía, con la cual la Gerencia de la empresa puede apoyarse, con la finalidad que se implementen acciones a seguir, de acuerdo a resultados obtenidos. Es importante administrar la capacitación, detectar las debilidades que se encuentran en el recurso humano, con el objetivo de que a través del diagnóstico de necesidades de capacitación sean eliminadas.

## Detección de necesidades de capacitación en base al puesto

Para la detección de capacitación, se utilizará el método basado en el puesto, el cual permitirá identificar las deficiencias que enfrenta el personal de la organización, las cuales podrán ser resueltas a corto plazo por medio de la capacitación, actualizar a los empleados en los conocimientos generales y específicos de sus puestos de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

## Diseño de implementación del programa de capacitación

El programa de capacitación se representa en el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Comunicación de la propuesta

Como en todo proceso de cambio se hace indispensable realizar un proceso de comunicación donde se puedan compartir con claridad los objetivos y definir las acciones, lograr un compromiso de parte de recursos humanos hacia el equipo operativo, a continuación la agenda de la reunión de presentación del plan de capacitación.

Agenda		
Presentación del Programa de capacitación para Ejecutivos de Venta		
Horario de 6:00 a 8:00 am Lugar oficinas centrales de Grupo Max		
Bienvenida	Facilitador (RRHH)	6:00 - 6:10 am
Breve introducción del programa	Facilitador (RRHH)	6:10 – 6:15 am
Desayuno y Video introductorio de motivación al cambio	Todos	6:15 – 6:45 am
Comentarios, aprendizajes y expectativas	Todos	6:45 – 7:00 am
Presentación de la propuesta	Facilitador (RRHH)	7:00 – 7:40 am
Preguntas, respuestas, retroalimentación	Todos	7:40 – 8:00 am
Compromisos y comunicación de cronograma de implementación	Todos	8:00 – 8:20 am
Agradecimiento y despedida	Facilitador (RRHH)	8:00 – 8:30 am

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Detección de necesidades de capacitación

El objetivo de esta actividad es identificar necesidades de conocimiento de productos que puede haber en los puntos de venta. Para ello, se inicia con la elaboración de una encuesta dirigida a los Ejecutivos de ventas, en la cual se plantean preguntas donde se les pide que valoren las prioridades de necesidad de conocimiento que tienen para cada una de las líneas de producto que existen en el Line Up (inventario) de las tiendas. Los resultados de las encuestas se tabulan para finalmente graficar las prioridades de capacitación que hay para la fuerza de venta de Grupo Max.

El siguiente formato consiste en determinar las categorías, marcas y modelos de los productos con los cuales los vendedores tienen dificultad para saber cuáles son sus funciones, ventajas sobre otros similares, así como las características, la persona a evaluar tendrá que ordenar de forma prioritaria las 13 categorías que se mencionan, empezar por el número 1 de mayor prioridad y posteriormente se enfocara en las primeras 5 categorías de las cuales especificará 3 modelos específicos para cada categoría con mayor prioridad.

Esta información será recopilada por cada Gerente de Tienda y enviada vía correo electrónico al departamento de Recursos Humanos quien hará el vaciado y unificación de resultados generales para solicitar apoyo a los proveedores respectivos, con la finalidad de establecer una capacitación con el contenido solicitado

Encuesta de detección de necesidades de capacitación para ejecutivos de ventas

**Deteccion de Necesidades de capacitación en PDV**

Instrucciones: Por favor indique el nivel de prioridad que para usted tiene cada línea de producto según su necesidad de capacitación. Coloque una numeración del 1 al 13. Indicando 1 como la línea que mayor prioridad tiene y 10 como la línea que menor prioridad tiene.

<b>Línea de Producto</b>	<b>Nivel de Prioridad de 1 al 13</b>	Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.											
Audio			Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.										
Video				Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.									
Muebles					Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.								
Camas						Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.							
Línea Blanca							Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.						
Pequeño Electrodoméstico								Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.					
Motos									Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.				
Bicicletas										Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.			
Computadoras											Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.		
Celulares												Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.	
Cámaras Digitales													Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.
Consolas de juegos													
Ciudadano personal		Nota: Por favor no repita el mismo número para 2 líneas.											

De las primeras 5 líneas prioritarias, por favor detalle productos, marcas y modelos:

	<b>Línea Prioridad No. 1</b>	Marca	Modelo
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

	<b>Línea Prioridad No. 2</b>	Marca	Modelo
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

	<b>Línea Prioridad No. 3</b>	Marca	Modelo
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

	<b>Línea Prioridad No. 4</b>	Marca	Modelo
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

	<b>Línea Prioridad No. 5</b>	Marca	Modelo
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_

**Tienda  
/Depto:** \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Ejecución del plan de capacitación

Consiste en la programación con respecto a fechas, horarios, temas a exponer, facilitadores, ubicación y tiendas que estarán convocadas a presentarse a las instalaciones correspondientes.

Esta fase tiene como objetivo dar a conocer el 80% de la mercadería que se tiene exhibida en tiendas con la finalidad que los vendedores tengan un conocimiento amplio en cada una de sus tiendas, el otro 20% de productos restantes quedan a criterio de cada Gerente de Tienda debido a que no en todos los puntos de venta se manejan los mismos productos, un ejemplo claro es Quetzaltenango debido a que se tiene en inventario calefactores, mientras que en Chiquimula o Zacapa se manejan varios modelos de ventiladores de los cuales en otras regiones no se tiene existencia.

Al tener claras las líneas de productos específicos que necesitan refuerzo en conocimiento, se harán contactos con los proveedores involucrados para llevar a cabo capacitaciones de refuerzo enfocadas a los artículos solicitados.

Para ello se lleva a cabo un plan de capacitación en donde el apoyo lo darán los proveedores, este apoyo se logra después de llamar a cada representante de las marcas indicándoles nuestros requerimientos de capacitación. Se elabora un programa que involucra la logística de grupos, duración de las capacitaciones, productos que se estudiarán, proveedor que imparte la capacitación. Esta programación puede elaborarse de varias maneras, por ejemplo, pueden programarse que sean llevadas a cabo en las instalaciones del Grupo Max, en los puntos de venta o por tiendas reunidas en Regiones, dependerá de los acuerdos cerrados con los proveedores en conjunto con Recursos Humanos de Grupo Max.

Agrupación de tiendas a capacitar de acuerdo a su localización

<b>Tienda</b>	<b>Grupo</b>
Terminal	1
Trébol	1
Zona 1	1
Quinta Samayoa	1
C.C. Zona 4	1
Tikal Futura	1
Villa Nueva	2
Amatitlán	2
Villa Nueva II	2
Pradera Villa Nueva	2
C.C Linda Vista	2
Flores de Lago	2
San José Pínula	3
Villa Hermosa	3
Boca del Monte	3
Santa Catarina	3
Villa Canales	3
Florida	3
Calle Martí	4
Chinaultla	4
Zona 5	4
Zona 18	4
Bosques de San Nicolás	4
Palencia	4
Mixco	5
Brigada	5
San Juan Sacatepéquez	5
Ciudad Quetzal	5
San Lucas	5
San Pedro Sacatepéquez	5

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

A continuación se presenta el calendario de capacitación para el 100% de tiendas que pertenecen al área metropolitana, la cual se presenta de forma segmentada por grupos que han sido coordinados de acuerdo a su ubicación (tiendas más cercanas), durante el primer trimestre del año 2014, debido a que el año en curso, se presentan dificultades causadas por el incremento de ventas, por la temporada de fin de año en el cual los puntos de venta no pueden dejar de operar, se visualiza que inicia el 21 de enero, fecha en el cual las ventas empiezan a descender debido a temporada escolar,

se realizará en estos días para no afectar quincenas ni fin de mes, que son los días que incrementa la afluencia de clientes.

Calendario de capacitaciones para el primer trimestre de 2014

<b>Enero</b>						
D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

<b>Febrero</b>						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	

<b>Marzo</b>						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Coordinar capacitaciones de Proveedores en los puntos de venta

El objetivo de esta coordinación, es tener presencia de un mínimo del 80% (Qubix, Intcomex, Sony, Suzuki, Famesa, Panasonic, Mabe, GSM, Cetron y Vecesa) de los 10 proveedores actuales, con la finalidad de apoyar la sesión de capacitación, en los puntos de venta para dar a conocer información específica para cada uno de los productos que se manejan en los inventarios de las tiendas. Lo que se busca es mantener actualizada la fuerza de ventas en el conocimiento de los productos que hay en la tiendas. En este caso también se elaboran programas de capacitación con la colaboración de proveedores. Entre los contenidos a exponer en las capacitaciones se puede mencionar los siguientes temas:

### a) Introducción a la Electrónica.

En esta parte del módulo se les da el conocimiento y funcionamiento de cada uno de los artículos dentro del line up. Se retroalimenta en cada punto de aprendizaje y por último se realiza una comprobación para ver el grado de conocimiento adquirido.

### b) Introducción a Línea Blanca

Terminado el punto de Electrónica continúa con Línea Blanca, y se fortalece el conocimiento de refrigeración, lavadoras, cocinas, congeladores, secadoras, microondas, y se trabaja con características, ventajas, beneficios e instrucciones de uso, transporte e instalación del equipo adquirido. Se hace mucho énfasis en los pequeños electrodomésticos ya que estos forman parte del hogar y son los de más rotación, se informa al ejecutivo de ventas las características, funcionalidades y recomendaciones de cada uno de ellos.

### c) Introducción a Muebles

Es una gama en la cual se instruye al colaborador en los diferentes tipos de muebles, comedores, tipos de tela que completan los diferentes diseños, así mismo se hace referencia a proveedor que distribuye y garantías, las cuales son diferentes para cada tipo de mueble.

d) Introducción a Telefonía Móvil

Con telefonía móvil se maneja diferentes modelos, marcas, compañías telefónicas, los cuales cuentan con características y funcionalidades que los diferencian dentro del mercado móvil, por lo que se tiene programado reforzar cada una de estas con la visita de proveedores.

e) Introducción a Informática

Es importante estar actualizado en el campo de la tecnología y en este caso se traslada la información de los diseños, modelos, funcionalidades y características que hacen que una computadora pueda desarrollar diferentes tipos de procesos y programas que funcionan con una configuración básica hasta la más completa. Y así poder asesorar al cliente y cubrir la necesidad de la mejor forma, brindándole la opción más adecuada de acuerdo a sus necesidades. También comprende artículos relacionados a informática, que son parte de este segmento y que al igual que una computadora se manejan diferentes tipos de modelos y diseños y se caracterizan por su plataforma de sistema en el cual operan estas máquinas que están revolucionando la informática.

f) Motocicletas

Esta Línea de Producto es nueva, la cual cubre diferentes sectores y clientes con necesidades de transporte, por lo cual se maneja características diferentes de las cuales se trabajará con el Ejecutivo de Ventas, para que el vea las características del equipo y así poder asesorar de la mejor manera en la venta de estos artículos.

g) Audio y Video

Con respecto a este tema se da a conocer la capacidad de cada equipo de sonido, características, diferencias entre modelos y marcas, así como con los televisores lcd, plasma funciones, características.

h) Cuidado Personal

En esta línea de producto se brinda información sobre secadores y alisadores de cabello, rasuradoras eléctricas, con el objetivo de conocer el funcionamiento, tiempo de garantía, marcas y modelos que se manejan en el inventario de cada punto de venta.

A continuación se presenta detalladamente que fecha, hora, proveedor, producto que se expondrá en cada sesión de capacitación únicamente quedando pendiente que el proveedor confirme el nombre de la persona que estará apoyando debido a disponibilidad de tiempo y localización debido a que el personal que pertenece al proveedor trabaja en todo el país, por lo que le es imposible actualmente determinar qué persona estará apoyando a Grupo Max en esa ocasión.

Programación de sesiones por parte de proveedores

<b>Fecha</b>	<b>Grupo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Hora</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Producto</b>	<b>Responsable</b>
Martes 21 de enero	Grupo 1	30 personas	7:00 a.m a 8:00 a.m.	Qubix	Computadoras	
			8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Intcomex	Computadoras	
			9:00 a.m. a 10:00 a.m.	GSM	Celulares, Nintendo Wii	
			10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Sony	Teatros en Casa, Equipos de sonido, Televisores, Cámaras fotográficas, Play Station	
			12:00 p.m. a 1:30 p.m.			

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Miércoles 22 de enero	Grupo 1	30 personas	7:00 a.m a 9:00 a.m.	Mabe	Lavadoras, Estufas, refrigeradores, congeladores, Microondas.	
			9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Suzuki,UM	Motocicletas	
			11:00 a.m. a 13:00 p.m.	Panasonic	Audio y Video	
			14:00 p.m. a 16:00 p.m.	Famesa	Muebles de cocina, closet, ropero, centro de entretenimiento, salas, comedores.	

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Lunes 27 de enero	Grupo 2	30 personas	7:00 a.m a 8:00 a.m.	Qubix	Computadoras	
			8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Intcomex	Computadoras	
			9:00 a.m. a 10:00 a.m.	GSM	Celulares, Nintendo Wii	
			10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Sony	Teatros en Casa, Equipos de sonido, Televisores, Cámaras fotográficas, Play Station	
			12:00 p.m. a 1:30 p.m.			

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Martes 28 de enero	Grupo 2	30 personas	7:00 a.m. a 9:00 a.m.	Mabe	Lavadoras, Estufas, refrigeradores, congeladores, Microondas.	
			9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Suzuki,UM	Motocicletas	
			11:00 a.m. a 13:00 p.m.	Panasonic	Audio y Video	
			14:00 p.m. a 16:00 p.m.	Famesa	Muebles de cocina, closet, ropero, centro de entretenimiento, salas, comedores.	

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Martes 4 de febrero	Grupo 3	30 personas	7:00 a.m. a 8:00 a.m.	Qubix	Computadoras	
			8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Intcomex	Computadoras	
			9:00 a.m. a 10:00 a.m.	GSM	Celulares, Nintendo Wii	
			10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Sony	Teatros en Casa, Equipos de sonido, Televisores, Cámaras fotográficas, Play Station	
			12:00 p.m. a 1:30 p.m.			

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Miércoles 5 de febrero	Grupo 3	30 personas	7:00 a.m a 9:00 a.m.	Mabe	Lavadoras, Estufas, refrigeradores, congeladores, Microondas.	
			9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Suzuki,UM	Motocicletas	
			11:00 a.m. a 13:00 p.m.	Panasonic	Audio y Video	
			14:00 p.m. a 16:00 p.m.	Famesa	Muebles de cocina, closet, ropero, centro de entretenimiento, salas, comedores.	

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
lunes 10 de enero	Grupo 4	30 personas	7:00 a.m a 8:00 a.m.	Qubix	Computadoras	
			8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Intcomex	Computadoras	
			9:00 a.m. a 10:00 a.m.	GSM	Celulares, Nintendo Wii	
			10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Sony	Teatros en Casa, Equipos de sonido, Televisores, Cámaras fotográficas, Play Station	
			12:00 p.m. a 1:30 p.m.			

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Martes 11 de enero	Grupo 4	30 personas	7:00 a.m a 9:00 a.m.	Mabe	Lavadoras, Estufas, refrigeradores, congeladores, Microondas.	
			9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Suzuki,UM	Motocicletas	
			11:00 a.m. a 13:00 p.m.	Panasonic	Audio y Video	
			14:00 p.m. a 16:00 p.m.	Famesa	Muebles de cocina, closet, ropero, centro de entretenimiento, salas, comedores.	

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Martes 4 de marzo	Grupo 5	30 personas	7:00 a.m a 8:00 a.m.	Qubix	Computadoras	
			8:00 a.m. a 9:00 a.m.	Intcomex	Computadoras	
			9:00 a.m. a 10:00 a.m.	GSM	Celulares, Nintendo Wii	
			10:00 a.m. a 12:00 p.m.	Sony	Teatros en Casa, Equipos de sonido, Televisores, Cámaras fotográficas, Play Station	
			12:00 p.m. a 1:30 p.m.			

Fecha	Grupo	Cantidad	Hora	Proveedor	Producto	Responsable
Miércoles 5 de marzo	Grupo 5	30 personas	7:00 a.m a 9:00 a.m.	Mabe	Lavadoras, Estufas, refrigeradores, congeladores, Microondas.	
			9:00 a.m. a 11:00 a.m.	Suzuki,UM	Motocicletas	
			11:00 a.m. a 13:00 p.m.	Panasonic	Audio y Video	
			14:00 p.m. a 16:00 p.m.	Famesa	Muebles de cocina, closet, ropero, centro de entretenimiento, salas, comedores.	

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

¿Cada cuánto tiempo se repetirá este proceso?

Es importante que recursos humanos y el proveedor se comprometan a repetir el programa cada 3 meses como mínimo, mediante esta actividad se puede alcanzar la visión de la organización, tener empleados de alto desempeño, pero sobretodo mejorar la calidad de vida de los que integran y proveen a la organización de insumos para operar. El capital intelectual permite que la empresa pueda seguir adelante, gracias a las ideas, aportaciones o sugerencias, los cuales nacen ante los cambios constantes que se dan en inventarios, procedimientos, técnicas de venta, servicio al cliente, garantía de producto, entre otros.

Por otro lado es necesario insistir en recibir capacitaciones por parte del proveedor, y que los empleados apliquen los conocimientos de forma diaria en la empresa y estar preparados ante la globalización del día a día, con la finalidad de estar preparados constantemente ante la competencia.

Pero para dar el seguimiento necesario a estas capacitaciones se hace necesario apoyarse en la siguiente actividad la cual se estará practicando en los puntos de venta, en el cual el jefe de tienda será el encargado de llevarla a cabo.

Clínica de ventas.

Es una actividad de capacitación de venta, que brinda soluciones a corto plazo. Es una experiencia que genera un impacto positivo en el equipo comercial, y se transforma en un incremento en rendimiento del vendedor.

Esta actividad consiste en realizar sesiones grupales en cada punto de venta, la cual tendrá como objetivo principal que cada vendedor exponga un producto que haya recién ingresado al catálogo de la tienda (line up) y/o un producto que ya se encuentre en tienda con anterioridad, esto con la finalidad de tener en mente la información correcta y actualizada de ese producto, el encargado de realizar la programación será el jefe de tienda debido a que el programa el horario de descansos, por lo que tendrá que programar 2 sesiones y cuidará de no afectar sus operaciones normales, la cual se realizara antes de abrir la tienda y de lunes a jueves a más tardar, esto con el objetivo que los vendedores tengan la claridad mental, sin distractores y no tengan presión de retirarse al finalizar el día, esto permitirá que al llegar el fin de semana cuenten con un incremento de conocimientos en productos lo cual facilitara la consecución de las metas individuales y organizacionales.

Clínica de ventas			
Tienda:		Fecha:	
Encargado de la actividad:		Tema:	
Hora de inicio:		Hora de finalizado:	
Asistentes			
#	Nombre completo	Puesto	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Observaciones, comentarios y acuerdos de la sesión			
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Formato para evaluar ejecutivos de ventas del tema expuesto

A continuación se presentan los 2 formatos de evaluación, que se pasaran a Ejecutivos de venta después de finalizada la sesión de capacitación.

Estos se encuentran separados por categorías y se modificara de acuerdo al contenido que se estará presentando por cada proveedor.

Este instrumento será administrado por recursos humanos a los vendedores y también será recopilado por el mismo departamento para su vaciado y tabulación correspondiente, ya que cada vendedor deberá presentar una nota mínima de 90 puntos para su aprobación, ya que de lo contrario deberá asignarse nuevamente a una sesión con otro grupo, este instrumento permitirá obligar a los vendedores a poner la atención necesaria durante las sesiones ya que si regresan nuevamente esto significa que el vendedor se ausente otro día más de labores en las cuales se verá afectado su comisión por ventas ya que el salario de ellos es proporcional a la ventas que se realizan las cuales se registran por medio de su código de vendedor.

Instrumento de evaluación del conocimiento brindado por parte de proveedor

Evaluación

Tema: Electrónicos, Electrodomésticos y Audio y Video.

Nombre: \_\_\_\_\_

Tienda: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**I Serie**

Instrucciones:

A continuación se encuentra dos o tres alternativas, escoja una, la que considere correcta subráyela.

1. ¿Qué beneficio nos ofrece un televisor al ser estéreo?
  - a) Porque tiene más bocinas y suena más fuerte.
  - b) Por las entradas RCA
  - c) porque tiene mejor fidelidad y distribución de sonido.
  
2. ¿Cuál es la función del procesador Dolby Prologic II?
  - a) Modificar los niveles de sonido del televisor.
  - b) Para detectar los rostros.
  - c) Distribuir los sonidos a los Canales.
  
3. Si tenemos que conectar la señal de cable a un televisor ¿en qué entrada la conectaría?
  - a) Componentes.
  - b) Coaxial.
  - c) RCA
  
4. ¿si deseamos que el sonido del televisor lo reproduzca un equipo de sonido en que entrada lo conectamos?
  - a) S-Vídeo
  - b) Entrada Auxiliar
  - c) HDMI
  
5. ¿Cuál es la entrada USB que graba en un equipo Sony?

a) A

b) B

c) Ambas

## **II Serie**

### **Instrucciones:**

A continuación se le dará un enunciado dependiendo su punto de vista subraye si es verdadero o falso, recuerde no se acepta tachones ni corrector, analice muy bien su respuesta

1. ¿El extractor de jugos Oster tiene 2 opciones para exprimir una para limón y otra para naranja?

Verdadero

Falso

2. ¿La percoladora West Bend modelo 33600 es de 50 tazas de capacidad?

Verdadero

Falso

3. ¿El sonido que tiene más fidelidad es el RMS?

Verdadero

Falso

4. ¿El canal de sonido agudo es la bocina del Woofer?

Verdadero

Falso

5. ¿Un televisor puede programar hasta 125 canales?

Verdadero

Falso

### **III Serie**

Instrucciones:

Responda de la manera más exacta posible ¡RECUERDE, LA LIMPIEZA!

Y cuide sus faltas de ortografía

1. ¿En qué beneficia la función O.Í.S. en las cámaras digitales

---

---

2. Qué diferencia tiene un zoom Óptico de un Zoom Digital.

---

---

---

3. Que diferencia tiene un televisor PLASMA de un LCD?

---

---

4. Anote cual es el beneficio de la función Temporizador en los televisores

---

---

5. ¿Qué beneficio trae el HDMI?

---

---

6. ¿Qué diferencia existe entre una entrada RCA y una Coaxial?

---

---

7. Anote 3 características de la licuadora Oster 4655.

---

8. ¿si vendemos una olla de 5 litros cuantas libras serían las que le diría al cliente que puede cocinar en ella y porque?

---

---

9. ¿Cuál es la definición de LED?

---

---

10. ¿Cuánto tiempo dura calentando una plancha F995 si se deja en posición horizontal?

---

---

**IV Serie:**

Instrucciones:

Seleccione una de las opciones que considere verdadera marca el cuadro con una X, ANALICE BIEN su respuesta no se aceptan tachones ni corrector (Valor 20 Puntos)

1. Que formato de imagen tiene un televisor LCD?:

4:3

16:9

1080

2. ¿De qué material son las resistencias de un horno tostador?

Litio

Neón

Cuarzo

3. ¿Medida en millones de puntos de una imagen?
- Línea de resolución.
- Mega pixeles.
- Resolución
4. ¿Qué efecto realiza la función ISO
- Sensibilidad del lente con respecto a la luz.
- Acercar las imágenes en las cámaras
- Que no se quemen las imágenes en los televisores Plasma
5. ¿Qué es un Subwoofer?
- Canal que se encarga de los sonidos agudos
- Nivela los sonidos medios en un minicomponente.
- Vía que se encarga de dar más énfasis a los bajo
6. ¿Cuánto tiempo dura la grabación de un video en una Cámara digital?
- 10 minutos
- 05 minutos
- Por la capacidad de la memoria.
7. Si desea ver la imagen de su computadora en un televisor ¿qué entrada utilizaría?
- RCA
- COAXIAL.
- VGA.
8. ¿Cuál es el nombre de la entrada de internet a red local en los televisores?
- WIFI
- LAM
- DLNA

9. ¿Función en la cual el sonido es nivelado en todos los canales
- CC
- Sintonía Fina
- AVL
10. Nombre del sistema con que funcionan los teléfonos inteligentes
- WINDOWS XP
- ANDROID
- OPTIMUS

### Evaluación

Tema: Línea blanca y Muebles

Nombre: \_\_\_\_\_

Tienda: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### **I serie**

Instrucciones:

A continuación se encuentra dos o tres alternativas, escoja una, la que considere correcta y Subrayé piense bien su respuesta ya que no se aceptan tachones

1. ¿Cuál es el sistema de medición de capacidad en las refrigeradoras?
 

a) Centímetros<sup>3</sup>                      b) Pies<sup>3</sup>                      c) Kilos
2. ¿Cuáles son las siglas de la medida de calor Británica?
 

a) BTU                                      b) USB                                      c) BMU
3. ¿La refrigeradora Cetron es semiautomática porque?
 

a) Trae botón para deshiela    b) es cíclico    c) no hace escarcha.

4. La estufa tiene control exacto de temperatura en su horno que sistema usa.  
a) Termostato                      b) Termocontrol                      c) Válvula
  
5. ¿La refrigeradora es de 340 litros de capacidad de cuantos pies cúbicos es?  
a) 10 pies                              b) 12 pies                              c) 9 pies
  
6. ¿Qué sistema de enfriamiento utiliza 2 placas y hace escarcha?  
a) Cíclico                              b) Automático                      c) Semiautomáticas
  
7. ¿Al encendemos una estufa presionamos un botón y giramos la perilla que tipo de encendido tiene?  
a) Manual                      b) Semiautomático                      c) Automático
  
8. ¿Cuántas libras soporta cada nivel de las literas Capri?  
a) 200 libras                      b) 400 libras                      c) 150 libras
  
9. ¿Cuál es la principal característica de una cama Master Tecnology?  
a) Colchón no vuelta                      b) Base acolchonada                      c) Firmeza
  
10. ¿Qué marca de cama tiene resorte OFF SET?  
a) Capri                              b) Comfortex                              c) Olympia

**II Serie:**

Instrucciones:

Responda de la manera más exacta posible ¡RECUERDE, LA LIMPIEZA!

Y cuide sus faltas de ortografía (Valor 20 Puntos)

1. Mencione el nombre de 6 modelos de camas que vendemos.

---



---



---



---

---

---

2. Anote 4 accesorios que trae un refrigerador

---

---

3. ¿Qué beneficio le daría a las siguientes características de un ropero?

Rodos\_\_\_\_\_

Espejos\_\_\_\_\_

Chapa\_\_\_\_\_

4. ¿Por qué se mide en pie cúbicos la capacidad de los refrigeradores y congeladores?

---

5. Si lavadora Whirlpool es de 17 kilos ¿cuánto tiene de capacidad en libras?

---

6. Anote los pasos del proceso de lavado en una lavadora

---

---

7. Anote los beneficios de las siguientes características de una estufa.

Respaldo.\_\_\_\_\_

Quemadores.\_\_\_\_\_

chispero\_\_\_\_\_

Horno\_\_\_\_\_

8. Qué sistema de lavado tienen las lavadoras asiáticas.

---

9. Anote los sistemas de enfriamiento que tienen las refrigeradoras que vendemos.

---

---

10. Escriba 3 características de una lavadora y luego sus beneficios.

---

---

---

**III Serie:**

Instrucciones:

Seleccione una de las opciones que considere verdadera marca el cuadro con una X,  
ANALICE BIEN su respuesta no se aceptan tachones ni corrector (Valor 20 Puntos)

1. ¿Cuántos años de garantía tiene la cama Capri Master Technology?

5 años

10 años

8 años

2. ¿Qué tipo de gas utilizan las refrigeradoras que vendemos?

R-U5SL

R-134A

R-174A

3. ¿Qué voltaje de electricidad utiliza una secadora de ropa?

180 voltios

220 voltios

110 voltios

4. ¿Para cuántas personas es el amueblado de sala Manhattan?

6 personas

5 personas

4 personas

5. La tina y el plato pulsador se mueven en dirección contraria. ¿Qué sistema de lavado es?

Americanas.

Asiáticas.

Híbridas

6. ¿Cuántos años de garantía tiene una lavadora?

5 años

1 año

3 años

7. ¿La refrigeradora que tiene una puerta que presentación es?

Compacta.

Top mount.

Side by side.

8. ¿Cuántos centímetros de altura debe tener la manguera de drenaje de una lavadora?

1.25 centímetros

50 centímetros

90 centímetros

9. ¿Qué marca es la recámara Reflexión?

Primiun

Camsa

Famesa

10. Cual es nombre del acelerador del microondas.

Amdrod

Magnetrón

OIS

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

#### Evaluación del capacitador

Supervisar la calidad de la enseñanza de los capacitadores: Se dará seguimiento a la calidad del servicio que otorgan todos los capacitadores, se llevará a cabo a través de encuestas de percepción elaboradas al personal de ventas, además de las encuestas, también se usa para este propósito una evaluación integral dirigida a los de nuevo ingreso para evaluar áreas clave en un capacitador. La tarea de supervisión también se complementa con la presencia aleatoria de Recursos Humanos en las capacitaciones impartidas por los capacitadores. Se refiere a la evaluación con respecto a contenido expuesto, tiempo, puntualidad, manejo de temas, importancia del contenido, valor que agrega el tema y opiniones y/o sugerencias para emprender acciones de mejora para el programa de capacitación, con la finalidad que sea cada vez más productivo.

## Instrumento para evaluar al expositor de la capacitación

Nombre del Curso Recibido	
Nombre del Instructor	
Proveedor que ofrece el curso	
Fecha	

Por favor, marque con una X el cuadro que mejor represente su opinión de la calidad de cada aspecto del curso recibido.

### Evaluación de tiempo y puntualidad

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Inició puntualmente?					
¿Durante el curso asignó tiempo adecuado para las prácticas?					
¿La duración del curso fue la ideal?					
¿Se asignó tiempo para preguntas y respuestas?					
¿Finalizó Puntualmente?					

### Evaluación del curso

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Cumplió el curso de sus expectativas?					
¿Lo que aprendió hoy se puede aplicar en su área de trabajo?					
¿Le enseñó el curso algo nuevo, para hacer diferente su trabajo diario?					
¿Este curso apoya al logro de las metas y objetivos de la organización?					
¿Este curso hace conexiones entre sus metas y las metas de la organización?					

Evaluación del dominio del tema

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Solicitó sus expectativas al inicio del curso?					
¿El instructor estaba bien preparado?					
¿Muestra seguridad en sí mismo al comunicarse con los participantes?					
¿Se nota que el instructor conoce el tema del que está hablando?					
¿El instructor demostró habilidad para dar respuestas profundas?					
¿Demuestra entusiasmo dentro y fuera del entrenamiento?					
¿En su opinión, transmite una actitud positiva hacia los participantes?					
¿Se revisó si se cumplió con las expectativas al final del curso?					

Evaluación de comunicación

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Usa una forma de apertura afectiva?					
¿Da instrucciones claras?					
¿Usa lenguaje corporal congruente con el mensaje que está dando?					
¿Promovió la participación de todas las personas en el curso?					
¿Respondió a satisfacción las dudas que se le presentaron?					
¿Repasó los puntos que no estaban claros?					
¿El instructor demostró habilidad para estimular la participación en la clase?					
¿Demostró habilidad para comunicar el contenido del curso?					
¿Proporciona retroalimentación que alienta el éxito del rompimiento de barreras?					

Evaluación habilidad didáctica

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Las actividades y ejercicios fueron útiles?					
¿Se encuentra la información ordenada?					
¿La información recibida es fácil de leer y comprender?					
¿Se entregó la información a tiempo?					

Evaluación uso y aplicación de tecnología

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Es el equipo adecuado para presentar el curso?					
¿Se ve claramente la información que se proyecta o escribe?					
¿Usa variedad de apoyos visuales que mejoran la presentación del evento?					

Evaluación del salón

	Nada 0	Poco 1	Regular 2	Mucho 3	Todo 4
¿Le parece el salón adecuado para el entrenamiento?					
¿Tiene suficiente iluminación?					
¿Cuenta con espacio suficiente para realizar el curso?					

Observaciones:


¿Qué oportunidades de mejora daría para mejorar este curso?


¿Qué le impactó o qué le dejó de provecho este curso?


Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

### Presupuesto de la Implementación

Es importante recordar que a más ventas, más ingresos para el vendedor, tienda, empresa y proveedor, por lo que es necesario dejar en claro que los costos de las sesiones de capacitación serán absorbidos por los proveedores ya que lógicamente un vendedor capacitado por una marca “X” significa que será una fuente de ingresos para esa marca, porque en el momento que un cliente solicite información de un producto, el vendedor tendrá la información actualizada de esa marca y por lo tanto tendrá mayores posibilidades de vender es y de rotación en el inventario de esa marca “X”.

## Importancia de la Implementación del programa de capacitación

La presente propuesta representa personal capacitado con respecto a conocimientos de productos o mercadería que se tiene a la venta en cada punto de venta de Grupo Max, lo cual se transforma en un mejor rendimiento en cuanto a indicadores de alcance de metas en tiendas y a nivel organizacional, así como mayor competitividad frente a empresas similares, los beneficios de la capacitación se describen y explican los cuales deben ser tomados en cuenta para el establecimiento de programas de capacitación de la empresa.

Actualmente la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

La capacitación sin lugar a dudas es un elemento indispensable y sumamente valioso dentro del ámbito laboral. Esto debido a que: Otorga mayor conocimiento y conciencia sobre lo que el trabajador a diario realiza, haciéndolo sentirse confiado a la hora de tener que enfrentar retos de muy diversa índole.

Hace sentir al trabajador valioso y productivo, pues la empresa está invirtiendo dinero en él, en su educación, entrenamiento y desarrollo de sus capacidades. Y recordemos siempre que el estado anímico de los trabajadores y la forma en la que se sienten respecto a su trabajo influye mucho en la empresa (un trabajador contento trabaja más y mejor que uno que se encuentra inconforme).

Factores positivos y negativos de la implementación del programa de capacitación.

Programa de capacitación para vendedores de Grupo Max	
Si se implementa (positivos)	Si no se implementa (negativos)
Personal de ventas desarrollado, con rendimiento requerido, lo cual se transforma en cierre de ventas con éxito.	Personal de ventas con dificultades para cerrar ventas, lo que causa clientes con dudas o temerosos de realizar compras incorrectas.
Personal comprometido con la empresa, debido a que percibe interés de parte de la empresa con él y viceversa.	Rotación de personal, debido a que no se percibe interés de parte de la empresa con el empleado.
Rapidez en la satisfacción de necesidades que presentan los clientes, debido a su amplio conocimiento en cuanto a características de productos.	Lentitud en el servicio al cliente, debido a que se tiene que consultar y confirmar la información que se le brinda al cliente.
Interés por parte de los proveedores, debido a que si participan en las capacitaciones tendrán posicionamiento en la mente del personal de ventas lo cual produce mayor participación en la venta.	Si las ventas por marca no son atractivas, difícilmente los proveedores dedicarían tiempo a un cliente que no es rentable para ellos.
Recurso humano capacitado y disponible para puestos superiores.	Recurso humano estancado en el mismo puesto, sin posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.
Posibilidad de atraer premios y/o promociones por parte de los proveedores con la finalidad de incrementar las ventas de una marca determinada.	Si una marca se rota con lentitud en el punto de venta, representa incremento de costo en inventarios, el cual genera una ganancia mínima.
Clientes satisfechos con la información brindada por el personal de ventas, al momento de realizar una compra.	Clientes insatisfechos por producto desconocido, información incorrecta, productos con funciones no deseadas o con funciones limitadas a las esperadas.
A mayor capacitación, mayores ventas y por lo tanto mayor rentabilidad	Personal de ventas con limitaciones, representan dificultad para la empresa para alcanzar los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2013.

## Referencias bibliográficas

1. Alicia Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias, México, Ediciones Granica S.A*
2. Álvarez Flores, Jessica. (2012). *Programa de capacitación para el área de ventas en la Distribuidora de dispositivos médicos*. Tesis de Maestría, Universidad Panamericana de Guatemala, Guatemala.
3. Bohlander, George. Snell, Scott. (2008). *Administración de recursos humanos, Cengage Learning Editores, S.A*
4. Chávez Rosas, Elisa Patricia. (2004). *Enseñanza y capacitación: el camino hacia el liderazgo, México: Alfaomega*.
5. Chiavenato Idalberto, 2007. *Administración de recursos humanos, Colombia, Editorial McGrawHill*
6. Dessler, Gary. (2004). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano, México: Pearson*.
7. Guerra Fernández, Lorena. (2012) *Proceso de Capacitación y Desarrollo para el Personal de la Secretaria de Procedimientos*. Tesis de Maestría, Universidad Panamericana de Guatemala, Guatemala.
8. *Guía para la realización de La Práctica Empresarial Dirigida PED*, Universidad Panamericana, 2012.
9. Hernández Sampieri, R. y otros; (2010). *Metodología de la Investigación. 5ª edición. México. McGraw-Hill Interamericana. 613 p.*
10. <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml> consulta realizada el día 15 de abril de 2013 a las 14:34 horas
11. Maldonado Monterroso, Alba. (2006). *Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas y vendedores de servicio total S.A*. Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
12. *Manual de Estilo de trabajos académicos*, Universidad Panamericana, 2006.
13. Silíceo, Alfonso. (2006). *Capacitación y Desarrollo de Personal, México: Limusa Noriega Editores*.

14. Pinto, R. (2008). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México, Editorial McGraw-Hill.
15. Reza Trosino, Jesús Carlos. (2007). *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, México, Editorial Panorama, S.A. de C.V.
16. Rodríguez Valencia Joaquín, (2007) *Administración moderna de personal*, México, Editorial Thomson.
17. Wayne Mondy, R., yM. Noe, Robert. (2005). *Administración de recursos humanos*, Pearson Educación.

## **Anexos**

Anexo No. 1

Universidad Panamericana de Guatemala  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadeo  
 Práctica Empresarial Dirigida  
 Investigación: Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max  
 Investigador: Luis Francisco Solis Cortez



Grupo MAX	DESCRIPCIONES DE PUESTO Ejecutivo de Ventas	CÓDIGO: FECHA: 12/03/2014 REVISIÓN:0 PÁGINA: 77
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Ventas	
<b>Reporte Directo:</b>	Gerente de Tienda	
<b>Tramo de Control:</b>	<pre> graph TD     A[Gerencia Comercial] --- B[Supervisión Comercial]     B --- C[Jefes de Tienda]     C --- D[Ejecutivos de venta]             </pre>	
<b>Objetivo(s) del Puesto:</b>	- Recomendar al cliente nuestros productos y servicios de modo que satisfagan sus deseos y necesidades, asegurando su preferencia y lealtad hacia la empresa.	
<b>Funciones Principales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuchar, asesorar y recomendar al cliente un producto o servicio que cumpla con los requisitos que desea y que se adapten a sus capacidades</li> <li>2. Guiar al cliente en la adquisición del método de pago más conveniente de forma que se beneficien el cliente y la empresa.</li> <li>3. Dar recomendaciones de garantías, reparaciones y entregar el producto a los clientes.</li> </ol>	

<b>Cualidades</b>	<b>Planificación</b>	<p><b>Nivel 0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programar las propias actividades habituales y las de los colaboradores más cercanos donde los pasos a seguir, el encadenamiento de tareas y los procedimientos para realizar el trabajo están definidos.</li> </ul>
	<b>Gestión</b>	<p><b>Nivel 0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar el contenido de la ocupación cuando no se dispone de recursos o éstos son poco representativos (en cantidad y/o calidad). Las incidencias que puedan surgir son mínimas y se resuelven mediante la aplicación de simples procedimientos establecidos, o bien su resolución no es responsabilidad de la ocupación</li> </ul>
	<b>Liderazgo</b>	<p><b>Nivel 0</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar conforme a los objetivos establecidos en la empresa para una función determinada donde generalmente no se exige una colaboración con otras personas.</li> </ul>
<b>Competencias</b>		
Genéricos:	Técnicas de Comunicación / Negociación	<p><b>Nivel 1</b></p> <p>Conocimiento básico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El vocabulario básico relacionado con la competencia (mensaje, medio, emisor, receptor, etc.).</li> <li>• Términos asociados en negociación (función, meta, objetivo, etc.).</li> <li>• Teoría de la motivación humana.</li> </ul> <p>Conocimiento medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma español (gramática, expresión oral y escrita, ortografía y sintaxis).</li> </ul> <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciar los pasos de la negociación y los niveles de</li> </ul>

		<p>motivación humana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicarse de una forma lógica, correcta y eficaz, sin grandes ambigüedades, faltas de ortografía, utilizando un lenguaje sencillo y natural.</li> <li>• Transmitir mensajes sencillos por medios convencionales (presenciales, teléfono, carta, correo)</li> </ul>
	Planeación	<p><b>Nivel 1</b> Conocimientos básicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que afectan al puesto de trabajo y que derivan de las metas departamentales.</li> </ul> <p>Capacidad para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas y compromisos personales con respecto al puesto de trabajo ocupado.</li> </ul>
	Admón. de Proyectos & Cambio	<p><b>Nivel 1</b> Conocimientos básicos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades que afectan al puesto de trabajo y que derivan de asignaciones diarias.</li> <li>• Sensibilización al cambio.</li> <li>• Aprender a aprender.</li> <li>• Coaching.</li> <li>• Habilidades de capacitación.</li> </ul>

## Anexo No. 2

**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadeo**  
**Práctica Empresarial Dirigida**  
**Investigación: Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max**  
**Investigador: Luis Francisco Solis Cortez**



### CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

Objetivo: Buen día, muchas gracias por su apoyo, la siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información referente al área de capacitación.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y responda en la casilla que se adecue a su respuesta.

#### I. Datos Generales del Trabajador:

1.- Nombre:	4.- Fecha de Ingreso:
2.- Departamento o Área:	5.- Tiene personal a cargo: Si ____ No ____
3.- Puesto o Cargo:	6.- Cuantas personas:

#### II. Nivel Educativo

Grado Cursado	Finalizo		Titulo Obtenido
	Si	No	
Primaria			
Secundaria			
Diversificado			
Universitario			
Post-Grado			

#### III. Datos Generales del Puesto:

3.1 Describa brevemente las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo:
--

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?

a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

2. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le brindo la inducción correspondiente?

a. SI ( ) b. NO ( )

*Si su respuesta fue NO por favor dirijase a la pregunta # 6  
Si su respuesta fue SI por favor continúe con la siguiente pregunta*

3. ¿Indique que tema fue el abordado al momento de ingresar a la empresa?

- |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Conocimiento de          | <input type="checkbox"/> |                          |
| a) productos             |                          |                          |
| b) Servicio al Cliente   |                          | <input type="checkbox"/> |
| c) Código de productos   |                          | <input type="checkbox"/> |
| d) Técnica de Ventas     |                          | <input type="checkbox"/> |
| e) Solución de Problemas |                          | <input type="checkbox"/> |
| f) Otros:                | <input type="checkbox"/> |                          |

Explique: \_\_\_\_\_

4. ¿La capacitación recibida va de acuerdo a las actividades que usted realiza?

a. SI ( ) b. NO ( )

5. ¿Después de su participación en capacitaciones, le dan seguimiento para evaluar el nuevo conocimiento adquirido?

a. SI ( ) b. NO ( )

6. ¿Ha participado en capacitaciones en los últimos 6 meses?

a. SI ( ) b. NO ( )

7. ¿Cuenta con conocimiento necesario de los productos que se tienen a la venta en la tienda?

a. SI ( ) b. NO ( )

8. ¿Considera que su jefe tiene el conocimiento para apoyarle en caso de alguna duda con los productos?

a. SI ( ) b. NO ( )

9. ¿Conoce los planes de crecimiento que tiene la empresa para usted?

a. SI ( ) b. NO ( )

10 ¿Realizan actividades de reconocimiento para empleados con mayor productividad?

a. Inversión ( ) b. Gasto ( )

Explique: \_\_\_\_\_

11. ¿En qué categoría de productos, le gustaría recibir capacitación?  
Ordene empezando por el 1 de mayor importancia y finalizando con el 8 de menos importancia.

- a) Audio y Video
- b) Línea blanca
- c) Cuidado Personal
- d) Electrodomésticos
- e) Tecnología
- f) Muebles
- g) Motocicletas y bicicletas
- h) Celulares


### Anexo No. 3

**Universidad Panamericana de Guatemala**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Licenciatura en Administración de Empresas y Mercadeo**  
**Práctica Empresarial Dirigida**  
**Investigación: Programa de capacitación para el área de ventas de Grupo Max**  
**Investigador: Luis Francisco Solis Cortez**



### ENTREVISTA PARA JEFES DE TIENDA

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad identificar los requerimientos en el campo de capacitación; por lo que se agradece conteste con veracidad las preguntas que se le realizarán las cuales serán de mucha utilidad para programar los cursos necesarios, lograr los objetivos de la empresa, ampliar los conocimientos y habilidades del personal.

#### I. Datos Generales del empleado:

1.- Nombre:	4.- Fecha de Ingreso:
2.- Departamento o Área:	5.- Tiene personal a cargo: Si ____ No ____
	6.- Cuanta personas:

#### II. Nivel Educativo

Grado Cursado	Finalizo		Titulo Obtenido
	Si	No	
Primaria			
Secundaria			
Diversificado			
Universitario			
Post-Grado			

#### III. Preguntas:

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?

a. SI ( ) b. NO ( )

2. ¿Ha recibido capacitación, con la finalidad de apoyar a su personal?

a. SI ( ) b. NO ( )

Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera importante la capacitación de los empleados?

Sí \_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Posee la empresa algún programa de capacitación?

a. SI ( ) b. NO ( )

5 ¿Los programas de capacitación son considerados en la empresa como?

a. Inversión ( ) b. Gasto ( )

Explique: \_\_\_\_\_

6 ¿En que beneficia a la empresa, que el personal sea capacitado?

Explique: \_\_\_\_\_

7 ¿Es su responsabilidad colaborar con el cumplimiento de metas en la tienda?

a. SI ( ) b. NO ( )

¡Gracias por su participación!

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_