

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS



**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS ASESORES
COMERCIALES Y EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA DE CALL
CENTER A365 DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2016**

PRESENTADO POR:

CARLA VERÓNICA FORONDA PAUCAR
CHRISTIAN ALEXIS SANDOVAL ZEVALLOS
JIM OMAR TORRES URCIA

2016

ÍNDICE

Carátula	1
Índice	2
Presentación	4
Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen	7
Abstract	8
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	9
1.2 Problemas de la Investigación	11
1.2.1 Problema General	11
1.2.2 Problemas Específicos	11
1.3 Justificación	12
1.3.1 Justificación Teórica	12
1.3.2 Justificación Práctica	12
1.4 Objetivo General	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes de la Investigación	14
2.2 Bases Teóricas	19
2.3 Glosario de términos	48
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES	63
3.1 Hipótesis General	63
3.2 Hipótesis Específicas	63
3.3 Identificación de Variables	64
3.4 Operacionalización de Variables	64
3.5 Matriz de Consistencia	65
IV. METODOLOGÍA	66
4.1 Tipo y Nivel de Investigación	66
4.2 Diseño de la Investigación	66
4.3 Unidad de Análisis	67
4.4 Población del Estudio	67
4.5 Tamaño de la Muestra	68
4.6 Selección de la Muestra	68
4.7 Técnicas de Recolección de Datos	68

4.8	Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información	69
V.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	70
5.1	Análisis e interpretación de resultados	70
5.2	Análisis relacional de las variables y contrastación de la hipótesis	93
VI.	CONCLUSIONES	94
VII.	RECOMENDACIONES	95
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	96
IX.	ANEXOS	104

PRESENTACIÓN

Los programas de capacitación son de utilidad para contribuir con la mejora de los rendimientos profesionales y por ende optimizar la rentabilidad de la empresa. Existe un vínculo entre la empresa y el vendedor para lograr los objetivos de crecimiento en ventas consolidando el desarrollo de una organización.

El presente estudio consideró dos temáticas: el programa de capacitación para los ejecutivos comerciales sobre la gestión administrativa y el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

El estudio ha considerado siete capítulos que incluyen sus respectivos items:

En el Capítulo I, descripción de la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El Capítulo II, el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

El Capítulo III, presentación de las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

Capítulo IV, la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V, presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI, presenta las conclusiones.

El Capítulo VII las recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

Nuestra tesis está dedicada con todo nuestro amor a Dios y nuestra familia por ser la fuente de superación e inspiración en la búsqueda de nuestros sueños profesionales.

También quisiéramos agradecer sinceramente a nuestra Asesora de Tesis, Dra. Rosa Puente Saldaña, por su esfuerzo, dedicación y conocimientos que han sido fundamentales para su logro.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirnos tener a nuestra hermosa familia, quienes apoyan cada decisión y proyecto, permitiéndonos cumplir con cada meta trazada. Asimismo, agradecemos a nuestra querida Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haber permitido formarnos como profesionales.

Gracias a todas las personas que de manera directa o indirecta aportaron para la realización de la presente tesis.

RESUMEN

La investigación desarrolla el concepto de evaluación de impacto de la capacitación, dado el rol que la capacitación posee en las empresas de la actualidad y la necesidad latente que gestores de esta área tienen de obtener resultados concretos que puedan evidenciar la eficacia de este tipo de actividades. (Olea, Carolina. 2010)

El objetivo de la presente investigación fue evaluar el programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población fue conformada por los trabajadores del área comercial de la empresa de call center A365 y la muestra estuvo representada por 43 trabajadores de la sección Migraciones, la técnica que se seleccionó en la presente investigación fue: Encuesta, y los instrumentos que se utilizaron fueron cuestionarios.

La herramienta estadística que se empleó fue de análisis relacional de las variables con la estimación de parámetros determinando el proceso de contrastación de las hipótesis.

Y, como conclusión se obtuvo un resultado de 99.31% con respecto a los programas de capacitación para los asesores comerciales influyendo significativamente en el nivel de ventas de la empresa de Call Center A365.

Palabras claves: Programas de capacitación, ventas, evaluación, capacitación, asesores comerciales.

ABSTRACT

The research develops the concept of impact assessment training, given the role that training has in companies today and the latent need that managers of this area have to obtain concrete results that can demonstrate the effectiveness of these activities . (Olea, Carolina. 2010)

The aim of this research was to evaluate the training program for commercial advisers and their influence on the level of sales in the company's call center A365.

The study is applied rate evaluation level and its design corresponds to non-experimental population was made up of workers in the commercial area of the call center company A365 and the sample was represented by 43 workers Migration section, the technique was selected in this study was: Survey and the instruments used were questionnaires.

The statistical tool used was relational analysis of the variables determining parameter estimation process of hypotheses.

And in conclusion a score of 99.31% was obtained with respect to training programs for business advisers significantly influencing the level of sales of the company's Call Center A365.

Keywords: Training programs, sales, evaluation, training, business advisors.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Hoy en día las metas y objetivos son muy importantes para las empresas, ya que es una manera de clarificar el propósito mediante la identificación de acciones necesarias en las labores empresariales. Sin embargo, en el proceso de búsqueda del cumplimiento de los objetivos, muchas de las empresas tienden a maximizar esfuerzos enfocados en rentabilidad cuando parte importante del crecimiento también está ligado a un correcto procedimiento de las actividades programadas. En nuestro trabajo de investigación los objetivos relacionados a nuestra materia de estudio corresponden a la generación de rentabilidad mediante un adecuado proceso operativo de los ejecutivos comerciales.

En la empresa a analizar lo que se observa es que los objetivos están establecidos por metas que determinan lo que se requiere que es básicamente rentabilidad, pero lo que se deja de lado es determinar lo que se debería lograr no solo a nivel empresa sino también a nivel satisfacción del colaborador que finalmente dará como resultado un incremento rentable cumpliendo con el objetivo principal del negocio. Para que los colaboradores logren un nivel de eficiencia y eficacia deberán tener en claro los objetivos, pero también las herramientas para el cumplimiento de estos objetivos. Por ejemplo, un adecuado conocimiento y uso de las aplicaciones y/o procesos reflejará mayor nivel de productividad y menor rango de incidencias.

Por otro lado, la organización considera los trabajadores de tal manera que su único foco y principal actividad es la venta. Efectivamente, la venta es el fin, pero previo a ello hay algunos precedentes que finalmente harán que ese fin sea el adecuado y cierre la venta en óptimas condiciones. El proceso del asesor comercial pasa por etapas como el correcto registro de la venta y posterior a ello dicha venta es observada por otra área quien corrobora si finalmente los datos

ingresados son correctos dando válido el ingreso. En caso que se haya omitido un dato (nombre, plan, número móvil, ruc del cliente) la venta no será considerada. Asimismo, el monitoreo sin fechas establecidas y sin la notificación de incidencias. En este caso, la empresa diariamente comunica a sus colaboradores cuantas ventas van el día, pero no hay un plan de acción de indicar cuales ventas no pasaron y por qué no pasaron, para que los asesores puedan buscar sus oportunidades de mejora. Que los colaboradores conozcan el porqué de su sistema de control no solo enfocado en vender permitirá el cumplimiento de los objetivos a través de la retroalimentación. Si no se administra el control con fechas programadas, las evaluaciones del rendimiento y la toma de acciones no serán las pertinentes.

Finalmente, los resultados no serán los esperados por lo antes expuesto. Esto genera que exista una alta rotación de personal, exceso de gastos en recursos administrativos y la no optimización de tiempos desagregando valor a la gestión administrativa. La reestructuración de ésta área otorgará un enfoque más humano teniendo como resultado la disminución de formación de reemplazos potenciales a largo plazo y evitará otros posibles efectos, como que el descontento del personal tenga impacto en la productividad. Es decir, se planeará el diseño de un área siguiendo un modelo de contingencia adaptable y flexible a los cambios tanto del mercado de trabajo como de los objetivos del área. La retroalimentación será aquella herramienta que permitirá darle sentido a esas revisiones, es decir, que sus resultados nos darán pautas de decisión dependiendo de cómo se registren los cambios.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿En qué forma el programa de capacitación influye en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿De qué manera el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales influye en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?
- ¿En qué forma los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?
- ¿Cómo influye el desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales en el nivel de ventas de la empresa de call center A365?
- ¿Cómo influye el monitoreo del programa de capacitación para los asesores comerciales en el nivel de ventas de la empresa de call center A365?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

El estudio se origina debido a la gran necesidad que impera en capacitar adecuadamente al personal del área de ventas de la empresa de call center A365. Las temáticas que se han considerado son aspectos de gran importancia y son planteados en el presente estudio.

Algunos autores consideran que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Chiavenato, Idalberto (2007)

1.3.2 Justificación Práctica

Con la presente investigación se busca mejorar la preparación de los ejecutivos y optimizar tiempos en el área comercial y así lograr eficientemente los resultados de la empresa buscando fortalecer la estructura organizacional y la gestión interna para beneficio de los trabajadores.

Con los resultados se ha contribuido en la mejora del rendimiento profesional de la fuerza de ventas, el incremento del nivel de ventas y la mejora del clima laboral dentro de la institución. Asimismo el estudio puede ser considerado para otras empresas como un ejemplo de gestión organizacional.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- Determinar los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- Establecer el desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- Monitorear el programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Bedoya Sánchez, Enrique (2003), con su estudio “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Perú”:

Su objeto central fue demostrar que la llamada Función de Recursos Humanos está viviendo cambios radicales en su concepto y aplicación, convirtiéndose en factor esencial para el logro de las ventajas competitivas de la empresa, tanto como son los recursos financieros tecnológicos y de otro tipo. Es decir, que el Desarrollo Humano, su capacidad, su desempeño, están viviendo esos cambios. De igual manera, demostrar que los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos.

2.1.2 Osaki Astorayme, Julio y Sifuentes Torres, Hugo (2014), con su investigación “Capacitación a vendedores de empresas distribuidoras de consumo masivo en Lima y su impacto en las ventas. Perú”:

La investigación realizada consiste en un estudio mixto, es decir que comprende una etapa cualitativa y cuantitativa. Utilizando una metodología descriptiva y exploratoria a través de focus group y entrevistas a profundidad. Los resultados que obtuvieron muestran, que el sector analizado se mueve bajo un alto grado de informalidad, que no existe mayor gestión para generar vínculo

entre la empresa y el vendedor, que la capacitación es percibida como un gasto más que como una inversión, que existe relación entre motivación y capacitación al igual que capacitación e intención de rotación, que no existe una oferta adecuada que brinde la formación requerida en ventas siendo las empresas distribuidoras las que asumen el rol y que sí existe relación directa entre capacitación a vendedores y crecimiento en ventas.

2.1.3 Muñoz, Andrés (2007) con su estudio “Evaluaciones de Impacto de los programas de capacitación laboral: La experiencia internacional. Chile”:

La evidencia de las evaluaciones de impacto de capacitación laboral arroja resultados diversos en el contexto internacional. En este trabajo se revisa principalmente la experiencia de países de la OECD en materia de capacitación laboral. En general, se encuentra que los programas se focalizan en trabajadores desempleados, sean éstos de largo plazo (más de 12 meses desempleados), despedidos masivamente, o jóvenes. Los resultados son heterogéneos a nivel de categorías de desempleo, aunque los mejores resultados se encuentran en experimentos a pequeña escala, y que están focalizados en mujeres y ancianos. A su vez, los peores resultados recaen en los programas destinados a jóvenes. En general, los programas de capacitación son menos costo-efectivos que los programas de intermediación laboral, aunque la sustitución entre ambos no es perfecta, dado que se focalizan sobre distintas poblaciones. Por otro lado, en el caso de Chile existe escasa evidencia sobre el impacto de la capacitación laboral, aunque se espera que ésta no sea efectiva en conseguir resultados en el mercado laboral, dado el diseño actual del sistema de capacitación que no incentiva la

capacitación de carácter general, la cual es imprescindible para igualar las dotaciones de capital humano dentro de la fuerza de trabajo.

2.1.4 Olea Soto, Carolina (2010) con su investigación “Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para la gran empresa privada chilena. Chile”:

La investigación desarrolla el concepto de evaluación de impacto de la capacitación, dado el rol que la capacitación posee en las empresas de la actualidad y la necesidad latente que gestores de esta área tienen de obtener resultados concretos que puedan evidenciar la eficacia de este tipo de actividades.

Para esto, se desarrolló una revisión teórica de conceptos, metodologías y estudios relacionados con el tema, los cuales resultaron en una propuesta para la gran empresa privada chilena dado que según las investigaciones posee características organizacionales que facilitarían la aplicación de métodos de evaluación de la capacitación, entre otros cambios en la gestión de ésta.

Finalmente, se concluye que la evaluación de impacto de la capacitación es una herramienta que debe utilizarse con mayor frecuencia dado los beneficios que mediante ésta se pueden obtener. Siendo necesarias mayores prácticas al respecto, con el objetivo de encontrar el método más adecuado para cada organización.

2.1.5 Olea Morales, Sara (2006) con su investigación. Importancia de la capacitación en el *call center* de Movilaccess. México.

Es importante contar con un programa de capacitación acorde a las necesidades de la empresa o áreas involucradas, esforzándose para mantenerse competitivos en un ambiente inmerso de cambios.

Es por ello que el área de capacitación implementa un programa que desarrolle habilidades a cada uno de los integrantes del call center e incrementar los conocimientos sobre las tareas encomendadas y sobre todo en el servicio de calidad para con el cliente. Pero también existe la necesidad de aprender estas habilidades rápidas para aplicarlas lo antes posible.

Por otro lado, al implementar lo anterior se estará logrando un equipo de trabajo capacitado, innovador y desarrollador en su ámbito todo con el fin, de incrementar la productividad del call center.

El programa de capacitación debe tener una característica y consiste, en que debe tomar el menor tiempo posible, alcanzar sus objetivos y distraer lo menos posible de las actividades diarias.

2.1.6 Torres Colunga, Oscar (2013) acorde a su estudio “Programa de capacitación para la profesionalización de la fuerza de ventas en empresas comercializadoras del sector industrial del distrito federal. México”:

La venta de productos industriales presenta características que requieren un estudio particular. Los factores que determinan la compra de estos productos son distintos de los que deciden al

comprador productos de gran consumo. Por otra parte, aquel a quien se confía la misión de compra de estos productos usualmente no es el consumidor directo. Las compras industriales están determinadas más por el costo de utilización que por el precio de la oferta y la calidad aquí adquiere un sentido primordial.

En consecuencia, el vendedor de estos productos debe ser un técnico e incluso un ingeniero, pero hemos observado que esto no es así. En base a estos elementos se presenta este trabajo el cual se clasifica como investigación de tipo explicativa y descriptiva. Se expone en primer lugar la situación actual de las empresas comercializadoras para el sector industrial en el Distrito Federal y como están constituida la fuerza de ventas en varias de esas empresas. Posteriormente se hace un análisis de las principales estrategias de ventas utilizadas actualmente en ventas. Después se hace un estudio de campo diseñando un cuestionario para conocer las necesidades de capacitación de las empresas y se realiza un análisis de los resultados obtenido.

Finalmente se hace la propuesta de un curso de capacitación de ventas técnico industrial, que consiste en dar las herramientas necesarias a los ejecutivos de ventas actuales y a los que vienen incorporándose a las empresas comercializadoras para convertirse en vendedores profesionales. Un dato medular obtenido a través de la entrevista realizada a las diferentes empresas es que el 100% está de acuerdo con la necesidad de capacitar a la fuerza de ventas para su profesionalización.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE ALGUNAS TEORÍAS DE APRENDIZAJE Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Los autores distinguen diferentes espacios para el aprendizaje que pueden darse en cualquier empresa. El espacio básico de aprendizaje lo constituye la internalización, en el cual los individuos adquieren el conocimiento, sea por la experiencia o diferentes medios de capacitación; este es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito. La socialización es un proceso que permite compartir experiencias, y por tanto crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. La experiencia es la clave para adquirir conocimiento tácito (Nonaka, 2000).

Hay otro espacio fundamentado en la interacción, que da lugar a la externalización, esto es, hacer explícito el conocimiento tácito por medio de la discusión y la escritura. En el espacio “combinación” hay una sistematización de conceptos con el que se genere el conocimiento. Esta forma de conversión del conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito.

La otra cuestión a resolver por la dirección de las empresas, además de la capacitación, es la motivación y retención del personal para el despliegue de sus habilidades y destrezas en beneficio propio y de la organización.

Devisch (1998) argumenta que el concepto de competencias básicas se refiere a los medios por los cuales los empleados se ajustan a la cultura corporativa de la organización. Dichas

competencias se consideran no transferibles y se diferencian de una organización a otra. Competencias funcionales están ligados a los roles de trabajo y la forma en que interactúan con otras funciones. Se consideran esenciales para el rendimiento y pueden ser tanto técnicas como organizativas por su naturaleza. Competencias específicas se definen como los atributos que una persona está obligada a llevar a su trabajo, a fin de garantizar un desempeño exitoso. Estas competencias pueden transferirse si una persona acepta un trabajo similar en otra organización, pero generalmente no se piensa para ser transferibles a otros trabajos diferentes.

Pérez; Pineda y Arango (2011)

2.2.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

El autor menciona que la palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general. También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Chiavenato explica que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La

capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de habilidades.
- Desarrollo o modificación de actitudes.
- Desarrollo de conceptos.

Chiavenato, Idalberto (2007)

2.2.3 CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y SUS MÉTODOS

Según Navarro, una vez que se ha reclutado y seleccionado a la fuerza de ventas, es que se inicia el proceso de capacitación de los vendedores. La duración del periodo de capacitación es variable y depende de las necesidades de la empresa y de las especificaciones del producto o servicio que se venderá (a mayores especificaciones, mayor tiempo de capacitación).

Para Navarro, los métodos de capacitación de las ventas son:

- a) Capacitación para el puesto: en ella está implícita el curso de inducción a la empresa y se le da un panorama general al vendedor del producto o servicio que ofrecerá y las técnicas más adecuadas para venderlos. Esta capacitación no siempre es efectiva, ya que no es lo mismo aprender en un aula, a hacerlo con la práctica; sin embargo, se favorece la formación de equipos

y la comunicación entre compañeros. Este método de capacitación se imparte a grupos.

- b) Instrucción individual: se capacita a un solo vendedor en puntos muy específicos que han sido detectados. Ejemplo, se ha detectado que a una vendedora le falta pericia para cerrar ventas y por ello se le capacita de manera individual. Con frecuencia sucede que este tipo de capacitación es impartido por otros vendedores con más experiencia o por el gerente de ventas.
- c) Clases en instalaciones: se imparte la capacitación al vendedor en el mismo lugar donde se efectuará el proceso de venta. Ejemplo, se capacita a un grupo de vendedores de electrodomésticos en el piso de venta.
- d) Seminarios externos: en este caso se contrata a un proveedor de capacitación externo y un grupo de vendedores previamente seleccionados, asisten a cursos fuera de las instalaciones impartidos por instructores que no trabajan para la empresa.

Navarro, Mariana (2012)

2.2.4 LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Hidalgo menciona, que el diseño de la capacitación debe ser puesto en práctica. Por eso se señala dos tipos:

- a) La gestión pedagógica: Implica el cumplimiento del programa y otros componentes del diseño.
- b) La gestión técnico-administrativa: Tiene relación con la cantidad, calidad y oportunidad de las condiciones de implementación.

También el autor menciona que el monitoreo y supervisión son aquí dos conceptos claves para lograr buenos niveles de calidad. El monitoreo buscará lograr que lo que debe hacerse se haga y la supervisión acompañará formativamente el proceso para detectar sus desviaciones respecto al diseño (calidad de conformidad con el diseño) e incluso para mejorar todo sobre la marcha.

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Hidalgo, Luisa (1998)

2.2.5 LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Hidalgo indica las siguientes etapas:

- a) Análisis de las necesidades de capacitación: Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación.
- b) Planificación general de la capacitación: La planificación general de la capacitación en una institución implica:

- seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad.
- evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y
- elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.

c) Ejecución y control de las acciones de capacitación: Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- Organizar acciones de capacitación internas.
- Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación. Algunas de estas tareas exigen un buen

conocimiento de los principios, procedimientos y medios de enseñanza-aprendizaje; en particular, aquellas que se refieren a evaluar los proyectos de capacitación que ofrecen las instituciones externas o a organizar las acciones de capacitación internas.

La evaluación del impacto de la capacitación consiste en comparar los costos totales de una acción de capacitación con los beneficios que éste le reporta a la institución. Este análisis que no debe ser confundido con la evaluación del aprendizaje, mencionado anteriormente, le sirve a la empresa o institución para determinar si valió la pena invertir en capacitación y juzgar si vale la pena seguir haciéndolo.

Hidalgo, Luisa (1998)

2.2.6 FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación aporta un rendimiento en la productividad laboral, proporcionando los conocimientos o aprovechando las habilidades y actitudes de cada trabajador y los beneficios son a favor de la empresa o institución como a nivel individual, sin embargo la función inicia por los beneficios hacia las empresas, como lo plantea el autor Warther, resumiéndolos en los siguientes principios básicos:

- “Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Se promueve la comunicación a toda la empresa.

Con respecto a la capacitación el mismo autor comenta o plantea que el trabajador también se beneficia de manera sustancial:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la empresa.

Calvario, Irene (2005)

2.2.7 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Como en la educación tradicional, la capacitación se imparte en clase. Las organizaciones grandes pueden organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares de trabajo. Sin embargo, cuando la administración superior considera que la clase es de suficiente importancia, permite a los empleados que la tomen en horas de trabajo. La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas, en instituciones de estudios profesionales o en institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas que se dedican a impartir cursos para la industria, el comercio y las organizaciones

de servicio. La gerencia de personal, y más específicamente su departamento de capacitación, son los encargados de administrar los diferentes tipos de programas de capacitación derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales al respecto. De acuerdo con Calderón Córdova, la capacitación se divide en tres áreas.

- a) Capacitación para el trabajo: Se imparte al trabajador que va a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa.
- Capacitación de pre ingreso: Se realiza con fines de selección, por lo que se enfoca en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas que necesita para desempeñar las actividades del puesto.
 - Inducción: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto, al grupo de trabajo y a la organización lo más rápido posible.
 - Capacitación promocional: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.
- b) Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos organizacionales.

- Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
- c) Desarrollo: Éste comprende la formación integral del individuo y específicamente la que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.
- Educación formal para adultos: Son las acciones realizadas por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada. Tipos Contenido Importancia y tipos de capacitación
 - Integración de la personalidad: La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismos y hacia su grupo de trabajo.
 - Actividades recreativas y culturales: Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren al grupo de trabajo, así como el de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

Rodríguez, Joaquín (2007)

2.2.8 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principales objetivos de la capacitación para Chiavenato son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Nuestro autor también considera las siguientes etapas que son relevantes para la capacitación:

a) Detección de las necesidades de capacitación:

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
- Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

b) Programa de capacitación:

Como segunda etapa se menciona que una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

c) Implementación de la capacitación:

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

Chiavenato, Idalberto (2007)

2.2.9 TALLERES DE CAPACITACION

Los autores sostienen que el taller es una situación privilegiada de aprendizaje comunitario con el propósito principal de reflexionar sistemáticamente sobre conocimientos, valores, actitudes y prácticas en cuanto a determinada problemática y que tiene importancia en la vida diaria de cada persona participante.

El punto de partida es lo que los y las participantes hacen, saben, viven y sienten; es decir, su realidad, su práctica. Mediante el diálogo de saberes, el taller permite la construcción colectiva de

aprendizajes, ya que se estimula la reflexión y búsqueda de alternativas de solución a los problemas que afectan la calidad de vida individual o colectiva.

El taller es una experiencia de trabajo activo, creativo, colectivo, vivencial, concreto, sistemático y puntual en un proceso institucional que ni comienza ni termina con el taller. Un taller es el momento especial de reflexión, sistematización y planificación, pero no debe entenderse como un sustituto de estos mismos procesos en el transcurso diario del trabajo.

Su rol de líder metodológico la hace responsable de mantener el hilo conductor y la coherencia entre los diferentes pasos, de observar y conducir la dinámica grupal y saber presentar los nuevos contenidos. El desafío mayor consiste en lograr el equilibrio entre la planificación realizada para alcanzar los objetivos propuestos y la flexibilidad del proceso.

La evaluación es un elemento indispensable en talleres de capacitación porque permite un proceso de retroalimentación de las y los participantes sobre el programa, los métodos, el aprendizaje o el ambiente del taller. Mediante técnicas de evaluación permanente y no solamente realizadas al final del taller, se les facilita a las y los participantes la intervención activa en la realización del programa y, de esta manera, se les ofrece compartir la responsabilidad.

En un taller podemos evaluar en varios momentos y con diferentes técnicas: las evaluaciones diarias y la evaluación final.

Grundmann y Stahl (2002)

2.2.10 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La administración por objetivos comprende la fijación de metas mutua entre el gerente y el representante de ventas. Los gerentes de ventas deben subrayar cuatro principios al utilizar la APO:

- Comunicación abierta
- Participación y acuerdo mutuo
- Metas coincidentes.
- Recompensas para el desempeño

Toda organización tiene alguna clase de sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño (SMED). Los sistemas de evaluación del desempeño deben hacer tres cosas esenciales para el gerente de ventas y los vendedores:

- Proporcionar retroalimentación a cada vendedor sobre su desempeño individual en el trabajo.
- Ayudar a los vendedores a modificar su comportamiento hacia el logro de hábitos de trabajo más eficaces.
- Suministrar información a los gerentes de ventas sobre la cual basar las decisiones sobre las promociones, las transferencias y las compensaciones de los vendedores.

Éstas son las etapas sucesivas para la instrumentación eficaz de un SMED: Planeación, Evaluación y Revisión del desempeño.

Anderson; Hair y Bush (1994)

2.2.11 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

El análisis de ventas los autores lo describen como el conjunto, la clasificación, la comparación y la evaluación de las cifras de ventas de una organización. Todas las organizaciones juntan y clasifican datos de ventas como una referencia sobre la que se construyen sus registros de contabilidad y estados de cuenta. Para los gerentes de ventas, las cifras de ventas son las más visibles de forma inmediata y un medio disponible para juzgar qué tan bien se desempeña una organización. Los gerentes de ventas por lo general usan análisis de ventas para evaluar el desempeño actual comparado con las ventas pasadas, las ventas de la competencia o pronósticos de ventas. A partir de estas evaluaciones, la gerencia decide la dirección y escala de esfuerzos de ventas futuros.

Cada subcategoría puede subdividirse aun más, según los autores para tener un análisis más profundo:

- a) Medición del desempeño de la fuerza de ventas: La responsabilidad última de los gerentes de ventas es asegurar que las metas y los objetivos de la organización se cumplan con eficacia y eficiencia, como se había planeado. La eficacia se orienta a resultados y se refiere a si se alcanzan o no los objetivos de la organización. La eficiencia se centra en los costos y en el uso económico de los recursos. Una organización de ventas puede ser eficaz sin ser eficiente o a la inversa. El trabajo del gerente de ventas es maximizar ambos niveles de desempeño. Esto requiere la constante supervisión de las medidas seleccionadas de desempeño de ventas para comparar el dónde está con el dónde debe estar para poder tomar acciones oportunas para corregir las desviaciones inaceptables.

- b) Establecimiento de metas y objetivos de ventas: Poco después de que las metas y objetivos de la empresa se pasan de la alta dirección, a través de la cadena de mando, al gerente de ventas, se inicia el proceso de medición y evaluación del desempeño de la organización de ventas.
- c) Desarrollo del plan de ventas: Las metas y objetivos indican el "destino"; un plan de ventas suministra el "mapa de caminos" que muestra cómo llegar ahí. Un plan de ventas es uno de varios planes operacionales de unidad (por ejemplo, distribución, promoción, desarrollo de nuevos productos) que comprende y se deriva del plan de marketing.
- d) Establecimiento de estándares de desempeño: Al contar con metas y objetivos establecidos para la fuerza de ventas y al haber desarrollado el plan de ventas, el siguiente paso para el gerente de ventas es establecer estándares de desempeño para la fuerza de ventas. Los estándares de desempeño son niveles planeados de logro que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año.

Anderson, Hair y Bush (1994)

2.2.12 EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La evaluación de la fuerza de ventas según el autor es la comparación de los objetivos de la fuerza de ventas con los resultados. Comienza con la determinación de los objetivos de la fuerza de ventas que pueden ser financieros, orientados al mercado o basados en el cliente. Después debe decidirse la estrategia de ventas para mostrar cómo se alcanzarán los objetivos. Los resultados se miden y se comparan con los estándares de desempeño. Se evalúan las razones de las

diferencias y se decide sobre una acción para mejorar el desempeño.

La razón principal de una evaluación es intentar lograr los objetivos de la compañía. Al medir el desempeño real contra los objetivos es posible identificar las deficiencias y tomar las acciones apropiadas para mejorar el desempeño.

La evaluación implica la determinación de estándares de desempeño siguiendo ciertos lineamientos que se consideran importantes para el éxito en ventas. El proceso de control está basado en la recolección de información sobre el desempeño para poder comparar los resultados reales con los estándares.

Según Jobber, las medidas de desempeño se dividen en:

- a) Medidas cuantitativas de desempeño: La evaluación que utiliza medidas cuantitativas de desempeño se clasifica en dos grupos. En ambos casos, la administración tal vez desee establecer metas para sus equipos de ventas.

Un grupo es un conjunto de medidas de entrada que en esencia son un diagnóstico por naturaleza: ayudan a proporcionar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar. Las medidas de salida principales se relacionan con las ventas y el desempeño en la ganancia. La mayoría de las compañías usan una combinación de medidas de entrada (comportamiento) y de salida para evaluar a su fuerza de ventas.

- b) Medidas cualitativas de desempeño: La evaluación de los aspectos cualitativos necesariamente será más subjetiva y tendrá lugar sobre todo durante las visitas de campo. Las dimensiones que se aplican comúnmente son las siguientes:

- Habilidades de ventas.

- Relaciones con el cliente.
- Organización propia. ¿Qué tan bien realiza el ejecutivo de ventas lo siguiente?
- Conocimiento del producto. ¿Qué tan informado está el ejecutivo de ventas acerca de lo siguiente?
- Cooperación y actitudes. ¿En qué grado hará el representante de ventas lo siguiente?

Para finalizar, la entrevista de evaluación brinda una oportunidad para identificar las debilidades de un ejecutivo de ventas y elogiarlo cuando se lo merece.

Jobber, David (2012)

2.2.13 LOS SISTEMAS DE CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

Según, Kuster y Canales (2006), la dirección de ventas puede optar por dos sistemas complementarios para realizar las tareas de control:

- a) control de resultados
- b) control del comportamiento

De manera global, los sistemas de control basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados y suponen una motivación muy importante para los vendedores; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, número de pedidos y otros. Las características organizativas y retributivas para los sistemas basados en el comportamiento serán de tipo estructurado, con

salarios fijos y una dirección que supervisará de forma subjetiva comportamientos más que resultados (Oliver y Anderson, 1995). Habrá un número elevado de supervisores, mucho contacto con la dirección y mucho reporte de actividad.

Por otro lado, sobre la repercusión que tiene la selección del sistema de control sobre el lanzamiento de nuevos productos, se consideran las siguientes características:

- Un sistema de control basado en el comportamiento reduce la relación negativa entre la percepción de producto nuevo y el esfuerzo dedicado, mientras que un sistema de control basado en el resultado aumenta la percepción negativa.
- El esfuerzo que el vendedor dedica a un producto nuevo influye positivamente en la percepción del cliente sobre ese producto.
- Un sistema de control basado en el comportamiento reduce la influencia positiva entre el esfuerzo del comercial y la percepción positiva por parte del cliente en ese producto, mientras que un sistema basado en el resultado aumenta esa percepción positiva.
- La percepción positiva por parte de un cliente en relación con un nuevo producto influye en las ventas de ese producto.

En cuanto a las ventajas y desventajas de los sistemas de control podemos decir que por su naturaleza la venta es una actividad independiente.

A la vista del trabajo del vendedor y de la heterogeneidad de esta tarea, los sistemas basados en los resultados son el camino de menor resistencia. Estos métodos además proporcionan una motivación individual, en la que los que no producen nada no reciben nada como recompensa.

A la vista de las situaciones desmotivadoras que se presentan con frecuencia durante la venta (rechazo por parte de los clientes, desproporcionado status social, trabajo ambiguo por el escaso contacto con los supervisores), muchos directores consideran que las recompensas basadas en el resultado son necesarias para mantener la motivación.

Sin embargo, las desventajas de los sistemas de control basados en los resultados tendrían relación con la inherente ausencia de dirección en estos sistemas, ya que permite la aparición de comportamientos que pueden perjudicar a la organización a largo plazo (falta de atención a la satisfacción del cliente, máxima atención a la venta de lo más beneficioso o lo más fácil de vender). Por otro lado, estos sistemas tienden a hacer al vendedor más cortoplacista, en detrimento de los resultados a largo plazo.

De Miguel y Benet (2012)

2.2.14 PROGRAMAS DE CAPACITACION Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

La autora hace mención, que los programas de capacitación en ventas deben determinarse mediante el análisis de los requerimientos del trabajo de ventas, los antecedentes y experiencias percibidas en el pasado y las políticas de comercialización de la empresa. Con dichas capacitaciones iniciales se logra aumentar la satisfacción de los vendedores a través del manejo de la técnica de gestión de venta, el conocimiento e identificación con la organización y sus productos. Un vendedor debe conocer cada detalle de los productos o servicios que vende ya que solo de esa manera podrá responder a los requerimientos de sus clientes y ganar su inclusión, respeto,

confianza y reconocimiento; solo se puede vender lo que realmente se conoce, de no ser así el vendedor no estará vendiendo sino sólo tomando pedidos.

Un gerente de ventas puede ser para las personas: un maestro, capacitador, entrenador, reclutador, consejero, líder y seguidor de grupo, comunicador, organizador, investigador, innovador, pronosticador, juez, supervisor, analista, estratega, motivador, evaluador y amigo. Es una larga lista de tareas y responsabilidades que influyen directamente a la obtención de los objetivos de la empresa.

Asimismo, la fuerza de ventas representa a los clientes ante la compañía: defendiendo los intereses, comunicando inquietudes, necesidades, acciones.

En líneas generales la fuerza de ventas sirve a dos amos; el cliente y la compañía a la que representa.

La fuerza de ventas se cataloga como el elemento esencial de la venta, la dirección, gerencia o administración de ventas debe canalizar el esfuerzo realizado por los vendedores, en la que podría considerarse por algunos la más sencilla y cómoda labor dentro de la empresa y por otros la más compleja y frágil.

León, Noelia (2013)

2.2.15 TIPOS DE VENTA

Cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

a) Venta minorista o al detalle:

Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

Un minorista o establecimiento al detalle es toda aquella empresa cuyo volumen de ventas procede, principalmente, de la venta al menudeo. Entre los principales tipos de minoristas tenemos: Establecimientos especializados, almacenes departamentales, supermercados, establecimientos de conveniencia, establecimientos de descuento, minoristas de precios bajos, super tiendas y tiendas catálogo.

Según Stanton, Etzel y Walker, entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. Por supuesto, una empresa detallista tiene también que cumplir su otro papel, servir a los productores y mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

b) Venta mayorista o al mayoreo:

Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para:

- reventa,
- uso en la producción de otros bienes y servicios o
- la operación de una organización.

Entre los principales tipos de mayoristas tenemos: Mayoristas en general, mayoristas de servicios completos, mayoristas de servicios limitados, comisionistas y agentes, sucursales y oficinas de fabricantes y de distribuidores minoristas, y mayoristas especializados.

Según Kotler y Keller, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría.

En una segunda instancia, se puede identificar al menos cinco tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, los cuales son: Venta personal, venta por teléfono, venta en línea, venta por correo y venta por máquinas automáticas.

A continuación, veremos en que consiste cada uno de ellos:

- 1) **Venta personal:** Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el *vendedor* y el *comprador*.

Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

Por otra parte, la venta personal (como su nombre lo indica) es un tipo de venta que requiere de vendedores para que realicen las siguientes tareas:

- Atención o recepción de pedidos (venta interior): Consiste en recepcionar los pedidos que hacen los clientes en el "mostrador" de la empresa. Por ejemplo, las personas que atienden detrás del mostrador de almacenes, ferreterías y librerías, realizan este tipo de tarea porque los compradores acuden a ellos para hacerles sus pedidos. Por tanto, los productos le son comprados a ellos, más que vendidos por ellos.
- Búsqueda y obtención de pedidos (venta exterior): Esta tarea incluye la venta creativa de productos y servicios desde electrodomésticos, maquinaria industrial y aviones, hasta pólizas de seguros, publicidad o servicios de tecnologías de la información. Por tanto, consiste en: identificar y clasificar adecuadamente a los clientes potenciales, determinar sus necesidades y deseos individuales, contactarlos para presentarles el producto o servicio, obtener el pedido y brindar servicios posventa.
- Apoyo a la venta personal: Esta tarea involucra una serie de actividades que apoyan a los vendedores que obtienen pedidos, por ejemplo, realizando exhibiciones del producto o servicio en el negocio del cliente.

2) Venta por teléfono (telemarketing): Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por *teléfono* y cerrar la venta por ese mismo medio.

Según Stanton, Etzel y Walker, los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos. Existen dos *tipos de venta* por teléfono:

- La venta telefónica externa o de salida: Consiste en llamar (por teléfono) a los clientes potenciales para ofrecerles un producto o servicio con la intención de cerrar la venta en cada llamada. Dada sus complejidades, este tipo de venta telefónica requiere de vendedores especializados para lograr resultados óptimos.
- La venta telefónica interna o de entrada: Consiste en atender las llamadas de los clientes para recibir sus pedidos (que pueden ser fruto de los anuncios en la televisión o de publicaciones en periódicos o revistas, acciones de correo directo, entre otros).

Este tipo de venta telefónica requiere, por lo general, de números gratuitos (como el 0800 o 0900) para que los clientes no corran con el gasto de la llamada.

- 3) Venta on-line (en línea o por internet):** Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto.

Según Stanton, Etzel y Walker, las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Por supuesto, ya que los cambios en internet se producen rápidamente, éstas categorías pueden verse superadas pronto por otras tal vez, por artículos de belleza y cuidados de la salud, partes para autos, o productos para mascotas.

- 4) Venta por correo o correo directo. Este tipo de venta consiste en el envío de cartas de venta, folletos, catálogos, vídeos, Cds y/o muestras del producto a los clientes potenciales mediante el correo postal, pero con la característica adicional de que se incluye un "formulario de pedido" para que la persona interesada pueda efectuar la compra, ya sea enviando el formulario (también) por correo, realizando una llamada telefónica o ingresando a una página web para hacer efectivo el pedido.

Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, el correo es un medio adecuado para la comunicación directa e individualizada, ya que permite una mejor selección del público objetivo, se puede personalizar, es flexible y permite evaluar fácilmente los resultados. Además, y según los mencionados autores, se ha podido comprobar que el correo es un medio eficaz para la promoción de todo tipo de productos, desde libros, suscripciones a revistas y seguros, hasta artículos de regalo, moda, artículos de alimentación de gran calidad o productos industriales. El correo es también un medio muy utilizado por las instituciones benéficas en los Estados Unidos y gracias a él, recaudan miles de millones de dólares al año.

- 5) Venta por máquinas automáticas: Según Stanton, Etzel y Walker, la venta de productos por medio de una máquina sin contacto personal entre comprador y vendedor se llama venta por máquinas automáticas. Su atractivo radica en la conveniencia o comodidad de la compra. Los productos vendidos en máquinas vendedoras automáticas son habitualmente marcas prevendidas, bien conocidas, con una alta tasa de rotación, de alimentos y bebidas. las máquinas vendedoras pueden ampliar el mercado de la compañía por estar ante los clientes en el lugar y el momento en que éstos no pueden ir a una tienda. Por consiguiente, el equipo vendedor se encuentra casi en todas partes.

Las principales desventajas de la venta por máquinas automáticas son:

- Su implementación tiene un costo elevado (por la inversión inicial),
- necesita de mantenimiento regular y requiere de reabastecimiento de los productos, por lo que sus costos operativos pueden ser altos y
- requiere de un espacio físico y de cierta vigilancia, lo cual, suele tener un costo adicional.

En todo caso, se debe ponderar los beneficios que brinda a la empresa (en volumen de ventas, utilidades, presencia de marca y/o servicio a los clientes), contra sus costos totales, para decidir si se emplea o no este tipo de venta.

Thompson, Ivan (2006)

2.2.16 TIPOS DE CALL CENTER

Un call center es el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de la conmutación de llamadas telefónicas, para suministrar información a quienes llaman, en un ambiente de intimidad personal. De esta forma, el call center es el punto de «contacto» entre un cliente y la empresa por medio del hilo telefónico. Los siguientes son los componentes típicos que configuran un centro de llamadas o call center:

- a) Central telefónica (private branch exchange, PBX). Es una central de conmutación de llamadas telefónicas.

- b) Servidor CTI (computer telephone integration, CTI). Es un middleware que hace las funciones de «director de orquesta» de todos los componentes hardware y software del call center. Este servidor define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD (automatic call distribution), imparte órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, o almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación que se requieran.
- c) Servidores de bases de datos. Son repositorios de la información de los clientes de una organización.
- d) Sistema interactivo de respuesta de voz (interactive voice response system, IVR). Es un conjunto de hardware y software que se encarga de la gestión de llamadas entrantes (inbound) a una organización. Este sistema permite y facilita la entrega de mensajes «hablados» a los llamantes, de tal forma que estos puedan acceder a la información residente en las bases de datos de las organizaciones. Al IVR se le asignan los trabajos de suministro de información rutinaria, y se deja para los agentes la atención especializada y específica de los requerimientos de los llamantes.
- e) Estación de trabajo de los agentes. Es cada uno de los puestos de operación donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los llamantes.

Los servicios que brinda un contact center se pueden ubicar en dos grandes grupos: servicios in bound y servicios out bound.

- Servicios in bound (servicios de entrada). Son aquellos en que el cliente se comunica con el contact center por llamada telefónica, sesión de chat o correo electrónico. Son catalogados como servicios de atención al cliente y por lo

común absuelven consultas de información general respecto a un producto o servicio. Desde un punto de vista funcional, el cliente realiza una llamada al contact center de la empresa, la que es atendida por un teleoperador que, a su vez, atiende los requerimientos solicitados.

- Servicios out bound (servicios de salida). Son aquellos en que el contact center se comunica con el cliente por llamada telefónica o correo electrónico. A través de los servicios outbound se realizan, por lo general, ventas, cobranzas, encuestas y se actualiza la base de datos de los clientes. Visto desde un aspecto funcional, el teleoperador del contact center realiza una llamada al cliente.

Morris, Eddie; Ancajima, Alfredo y Otros (2009)

2.3 Glosario de Términos

1. ASESOR

El asesor se define como un facilitador, observador o mentor entendiéndolo como la persona que guía, orienta, ayuda a buscar soluciones y a agilizar los procesos de cambio y mejora educativa.

García, Carlos Marcelo (1996)

2. ASESORAMIENTO

El asesoramiento es un servicio indirecto que tiene lugar entre profesionales de igual estatus. Es iniciado por el asesorado, quien tiene total libertad de aceptar o de rechazar los servicios en cualquier momento. Involucra al asesor y al asesorado en una relación confidencial y colaborativa que se configura por las siguientes metas que tiene el asesor: ofrecer un punto de vista objetivo; ayudar a mejorar las destrezas en la resolución de problemas; ayudar a incrementar la libertad de elección de acción del asesorado; apoyar al asesorado en las elecciones hechas; incrementar la conciencia del asesorado acerca de los recursos válidos para tratar con los problemas persistentes.

Aubrey, C. (1990)

3. CALL CENTER

Un call center constituye un centro de producción de tele mensajes y su estructura puede ser observada con las dimensiones típicas de un ensamble socio técnico: proceso, organización y coordinación del trabajo. La esencia del proceso de trabajo es una tele negociación entre el usuario telefónico y el tele operador que puede ser iniciada por el primero (llamadas in

bond) o por el segundo (llamadas out bond). Esta tele negociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (una compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de una atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja.

Micheli, Jordy (2007)

4. CAPACITACIÓN

Proceso para incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en los miembros de una organización, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Blake, Oscar (1997)

5. COMPETENCIA LABORAL

Se acepta generalmente que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

Ludeña, Aida (2004)

6. COMUNICACIÓN

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce (2007)

7. COMUNICAR

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.

Fonseca, Socorro (2000)

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Es la representación gráfica de lapsos en los cuales se divide el proceso investigativo.

Fernández de Silva, Inés (2000)

9. CUESTIONARIO

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado

porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.

Arias, Fidias G. (2012)

10. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación.

French y Bell (1981)

11. EFICIENCIA

La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Da Silva, Reinaldo O. (2002)

12. ENCUESTA

La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información:

- a) Acerca de un grupo o muestra de individuos.
- b) En relación con la opinión de éstos sobre un tema específico.

Por supuesto, la información obtenida es válida sólo para el período en que fue recolectada ya que, tanto las características como las opiniones, pueden variar con el tiempo. Es por esto que la encuesta también recibe la denominación de diseño transversal o diseño transeccional.

Fidias G. Arias (2012)

13. ENTRENAMIENTO

Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en entrenamiento. En las empresas, por lo general, se delega al nivel del jefe inmediato de la persona que está trabajando. Cumple un programa preestablecido y tiene en cuenta una acción sistemática que busca la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse a todos los niveles o sectores de la empresa.

Campbell, Joseph (1971)

14. ESTRATEGIA

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas no sólo unas pocas e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño

relativo de la organización. Se considera que las amenazas a la estrategia provienen de fuera de la empresa debido a cambios de tecnología o al comportamiento de los competidores. Aunque los cambios externos pueden ser el problema, la mayor amenaza para la estrategia a menudo proviene del interior de la empresa. Una estrategia sólida se debilita debido a una visión desinformada de la competencia, a los errores organizacionales y, en especial, al deseo de crecer.

Porter, Michael (2011)

15. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación proceso de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y a las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En

el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Chiavenato, Idalberto (2009)

16. FUERZA DE VENTAS

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina administrativa encargada de organizar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, ofrecerles incentivos, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

Aviles, Daniela (2016)

17. GESTIÓN DE CAPACITACIÓN

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones incluida la capacitación interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Hidalgo, Luisa (1998)

18. GESTIÓN DEL TIEMPO

Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. La gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización.

Mengual, Ana, y otros (2012)

19. HABILIDADES HUMANAS

Consisten en la capacidad y el discernimiento para trabajar con las personas, comunicar, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar el liderazgo eficaz. Facilidad en las relaciones interpersonales grupales.

Chiavenato, Idalberto (2006)

20. HABILIDADES TÉCNICAS

Consisten en desarrollar métodos para utilizar técnicas y equipos específicos relacionados con la ejecución de trabajo.

Chiavenato, Idalberto (2006)

21. HIPÓTESIS

Es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a

un problema o pregunta de investigación. Dicha relación puede manifestarse de las siguientes formas:

a) Cuando se trata de establecer la posible causa o el porqué de un hecho, suceso o fenómeno.

b) Si se pretende determinar los posibles efectos o consecuencias.

Arias, Fidias G. (2012)

22. INVESTIGACIÓN

“Se define la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos.” (Cervo y Bervian, 1989, p. 41). Por consiguiente, la investigación implica: El descubrimiento de algún aspecto de la realidad y la producción de un nuevo conocimiento, el cual puede estar dirigido a incrementar los postulados teóricos de una determinada ciencia (investigación pura o básica); o puede tener una aplicación inmediata en la solución de problemas prácticos (investigación aplicada).

Arias, Fidias G. (2012)

23. LIDERAZGO

Liderazgo involucra influir de alguna manera sobre los empleados, miembros o “seguidores” para llevar a cabo las metas de la organización o del grupo. De acuerdo con el Diccionario de la Herencia Americana (American Heritage Dictionary), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada.” En otras palabras, liderazgo es la acción de lograr que las personas

se identifiquen con una misión o visión para que trabajen en su realización. El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto claro de metas mensurables. El método de transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad organizativa de todos los involucrados.

Kawata, Paul (2009)

24. NIVEL DE VENTAS

El volumen de tus ventas es la cantidad total de bienes, productos o ideas vendidas dentro de un marco temporal dado, usualmente 12 meses. Dicha cantidad suele ser expresada en términos monetarios, pero también podría figurar en total de unidades de inventario o productos vendidos.

Cuando el volumen de ventas es evaluado por los productos vendidos, es conocido como rotación de inventario. Este es la proporción de las ventas dividido entre el inventario vendido. Esta proporción también podría ser expresada como el costo de los bienes vendidos dividido entre un precio de inventario promedio para minimizar las fluctuaciones de precios.

Tracy, Brian (2005)

25. OBJETIVOS

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, que

ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Thompson, A y Strickland, A. (2003)

26. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El pensamiento sistémico es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. Es un modo de pensamiento holístico que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas (Estudia el todo para comprender las partes).

Senge, Peter (1994)

27. POBLACIÓN

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Arias, Fidias G. (2012)

28. PROCESO

Es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los

acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continua y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos.

Chiavenato, Idalberto (2001)

29. PRODUCTIVIDAD

El concepto de productividad es bastante simple: Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción.

Belcher, John G. (1991)

30. RENTABILIDAD DE VENTAS

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Zamora, Ivonne (2004)

31. RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones. Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas

Ávila, Patricia (2009)

32. SERVICIO

Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.

Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl (2002)

33. VARIABLE

Es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. La edad, el peso corporal, la estatura, la temperatura ambiental, las marcas de automóviles, así como los precios de bienes y servicios, son ejemplos de variables.

Arias, Fidias G. (2012)

34. VENDEDOR

Etimológicamente, la palabra vendedor deriva de vender, la cual, procede de la palabra latina compuesta *vendo*, que significa venir, y *dare*, que quiere decir dar; o sea, ven y dame. En forma general, se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido. Al vendedor se le considera como la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge (2004)

35. VENTA

Se le llama venta a toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

Fischer, Laura y Espejo, Jorge (2011)

36. VENTAS PERSONALES

Son la comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más compradores potenciales, en un intento de relacionarse unos a otros en una situación de compra.

Lamb, Charles; Hair, Joseph y McDaniel, Carl (2002)

CAPÍTULO III - HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

El programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

3.2 Hipótesis Específicas

- El cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- Los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- El desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.
- El monitoreo del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.

3.3 Identificación de Variables

V₁: EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS ASESORES COMERCIALES.

V₂: EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA DE CALL CENTER A365.

3.4 Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES
V ₁ El programa de capacitación para los asesores comerciales. y	1.1 Cumplimiento de los objetivos
	1.2 Contenidos del programa
	1.3 Desarrollo del programa
	1.4 Monitoreo del programa
V ₂ El nivel de ventas en la empresa de call center A365	2.1 Cantidad de ventas

3.5 Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente (V1)	1.1 Cumplimientos de los objetivos.	TIPO Aplicada
¿En qué forma el programa de capacitación influye en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?	Evaluar el programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas en la empresa de call center A365.	El programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas en la empresa de call center A365.	El programa de capacitación para los asesores comerciales.	1.2 Contenidos del programa.	NIVEL Evaluativo
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		1.3 Desarrollo del programa.	DISEÑO No experimental.
				1.4 Monitoreo del programa.	
<p>- ¿De qué manera el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales influye en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?</p> <p>- ¿En qué forma los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen en el nivel de ventas en la empresa de call center A365?</p> <p>- ¿Cómo influye el desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales en el nivel de ventas de la empresa de call center A365?</p> <p>- ¿Cómo influye el monitoreo del programa de capacitación para los asesores comerciales en el nivel de ventas de la empresa de call center A365?</p>	<p>- Evaluar el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- Determinar los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- Establecer el desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- Monitorear el programa de capacitación para los asesores comerciales y su influencia en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p>	<p>- El cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- Los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- El desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p> <p>- El monitoreo del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365.</p>	Variable dependiente (V2)	2.1 Cantidad de ventas.	<p>POBLACIÓN</p> <p>La población la conforman los trabajadores de la Empresa de call center A365.</p> <p>MUESTRA</p> <p>43 trabajadores.</p> <p>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionarios</p>

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de la Investigación

4.1.1 Tipo

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe, explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

4.1.2 Nivel

Según la naturaleza del objeto de estudio, la investigación se enmarca en el nivel evaluativo, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo.

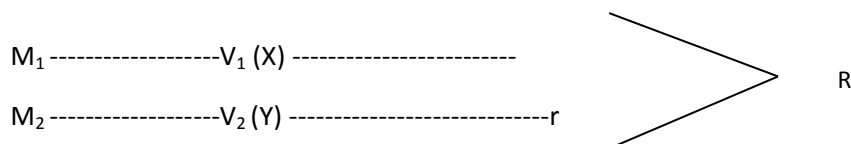
De acuerdo con Hurtado Barrera (1995) la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado.

4.2 Diseño de la Investigación

El estudio responde a un diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable

independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos (Kerlinger, Fred 1983).

Dónde:



- M1, M2**, muestras representativas de las variables V1 y V2
- X, Y, medición de las variables
- r1, r2, resultados de la medición
- R, nivel de relación o impacto entre las variables

Dónde: M representa la muestra, M1, M2 representa la observación relevante que se recoge de la mencionada muestra y (r) es la Relación entre el programa de capacitación para los asesores comerciales y el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

4.3 Población de estudio

La población de estudios está conformada por los trabajadores de la empresa call center A365.

4.4 Unidad de Análisis

Se ha considerado como unidad de análisis a 43 personas de la empresa call center A365.

4.5 Tamaño de Muestra

La muestra la representaron 43 asesores comerciales de la empresa call center A365.

4.6 Selección de la Muestra

La muestra se seleccionó de forma directa (No probabilística)

4.7 Técnicas de Recolección de Datos

La técnica utilizada fue la encuesta para evaluar el programa de capacitación para los asesores comerciales considerando como indicadores:

Cumplimiento de los objetivos, contenidos del programa, desarrollo del programa y monitoreo del mismo.

Para la variable dependiente: Nivel de Ventas también se utilizó la técnica de encuesta que fue tomada a los asesores comerciales considerando la cantidad de ventas.

Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario número 1 y 2 respectivamente y se adjuntan al documento.

4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes se procesaron los datos con Excel en el contexto del trabajo de campo considerado el programa de capacitación para los asesores comerciales y el nivel de ventas en la empresa de call center A365.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

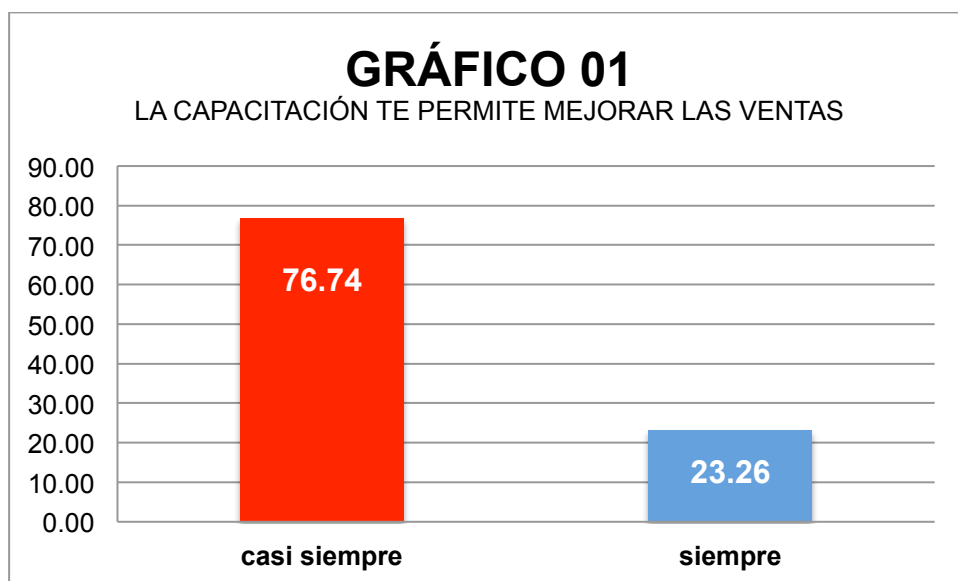
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

V₁: El programa de capacitación para los asesores comerciales.

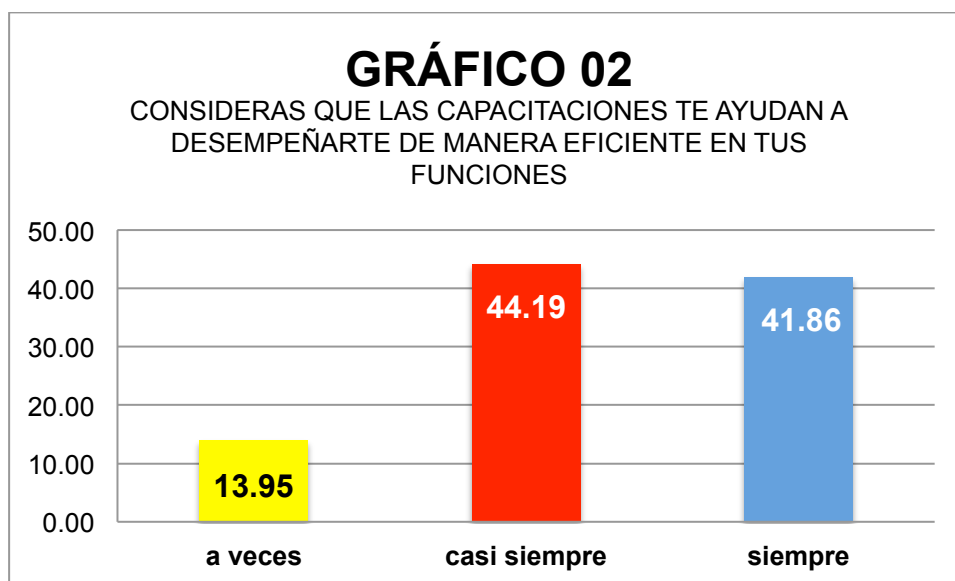
En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestran los cuadros 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11 y 12.

CUADRO N° 01
Resultados de la valoración de
cumplimiento de los objetivos

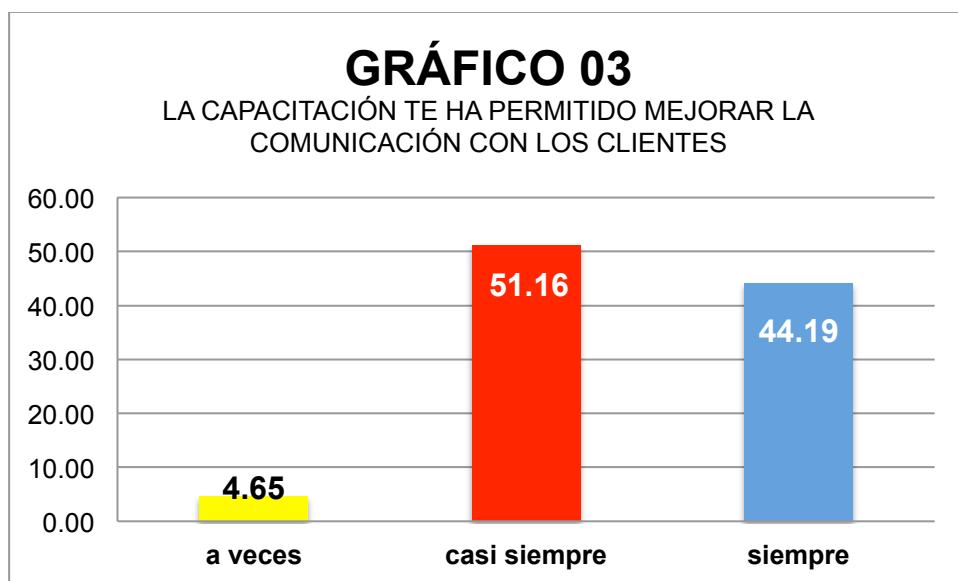
V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	La capacitación te permite mejorar las ventas	4.23	84.60%
2	Consideras que las capacitaciones te ayudan a desempeñarte de manera eficiente en tus funciones	4.28	85.60%
3	La capacitación te ha permitido mejorar la comunicación con los clientes	4.40	88.00%
		4.30	86.00%



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿la capacitación te permite mejorar las ventas?, 76.74% que corresponde a 33 de los encuestados respondió que casi siempre; y 23.26% que corresponde a 10 de los encuestados respondió siempre. En conclusión, el 100% asegura que la capacitación le permite mejorar las ventas, como lo muestra el gráfico 01.



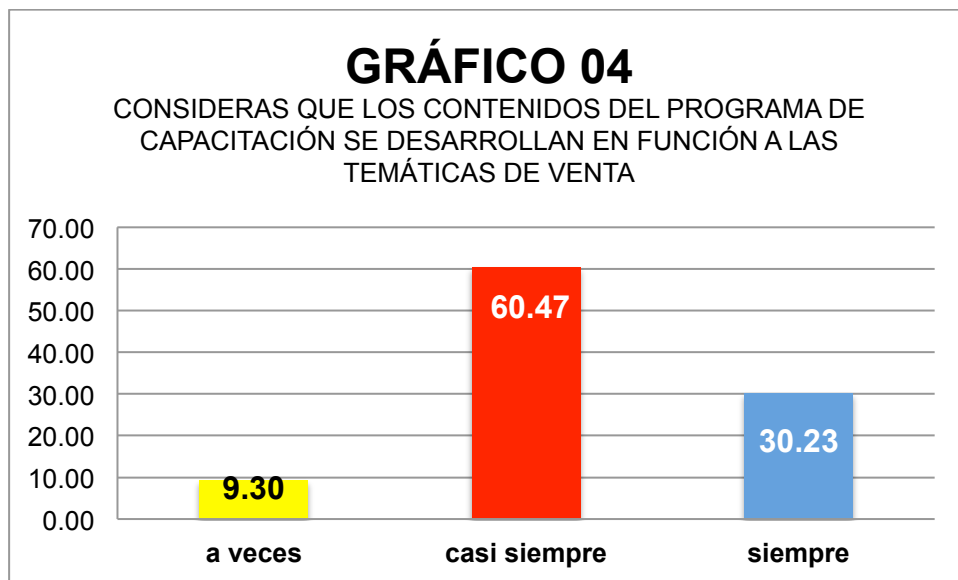
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que las capacitaciones te ayudan a desempeñarte de manera eficiente en tus funciones?, 44.19% que corresponde a 19 de los encuestados respondió que casi siempre; el 41.86% que corresponde a 18 de los encuestados respondió siempre; y 13.95% que corresponde a 6 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, el 86.05% considera que las capacitaciones ayudan a un desempeño laboral eficiente, como lo muestra el gráfico 02.



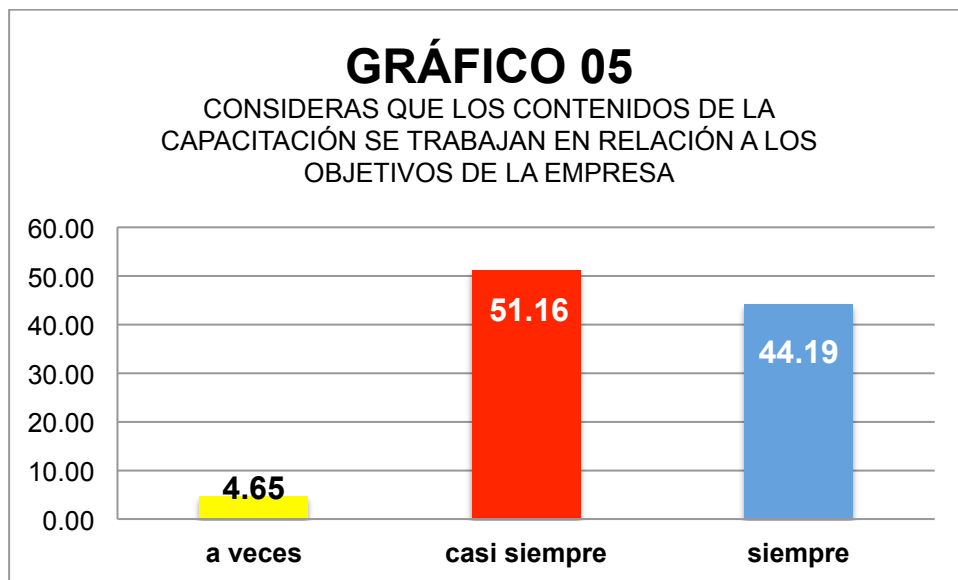
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿la capacitación te ha permitido mejorar la comunicación con los clientes?, 51.16% que corresponde a 22 de los encuestados respondió que casi siempre; el 44.19% que corresponde a 19 de los encuestados respondió siempre; y 4.65% que corresponde a 2 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, el 95.35% indica que la capacitación ha permitido mejorar la comunicación con los clientes, como lo muestra el gráfico 03.

CUADRO N° 02
Resultados de la valoración de
contenido del programa

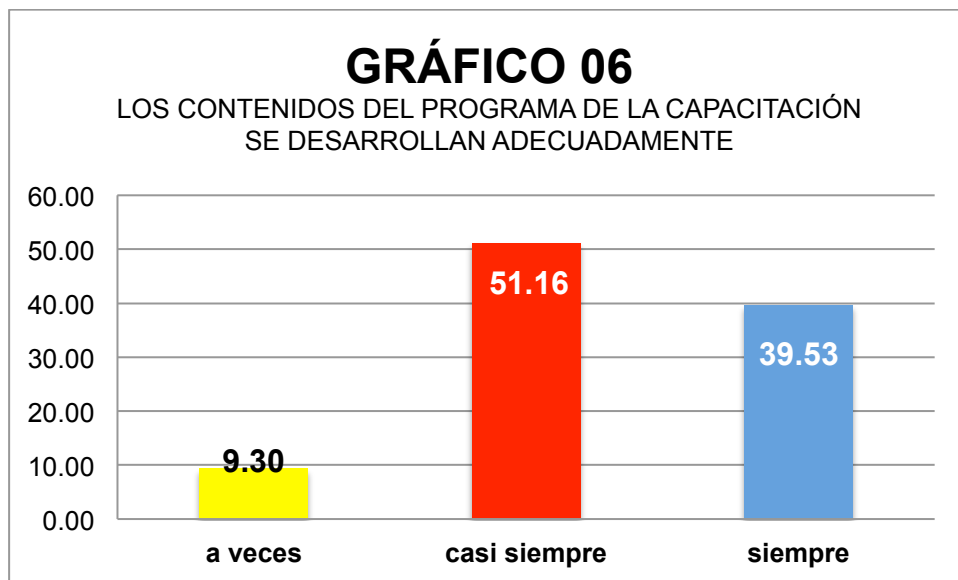
V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Consideras que los contenidos del programa de capacitación se desarrollan en función a las temáticas de venta	4.21	84.20%
2	Consideras que los contenidos de la capacitación se trabajan en relación a los objetivos de la empresa	4.40	88.00%
3	Los contenidos del programa de la capacitación se desarrollaron adecuadamente	4.30	86.00%
4	Consideras que el ponente del curso impartió conocimientos de acuerdo a tus necesidades	4.49	89.80%
		4.35	87.00%



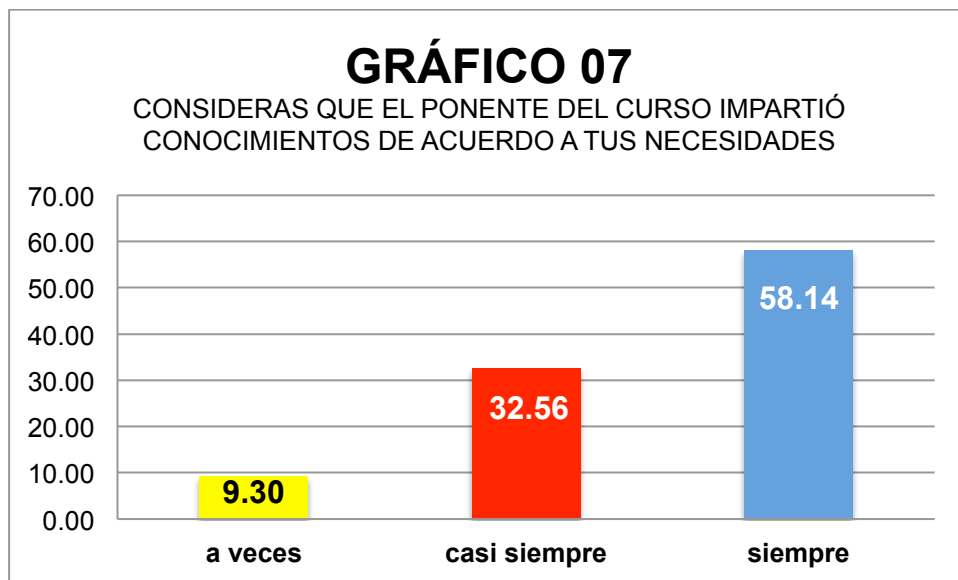
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que los contenidos del programa se desarrollan en función a las temáticas de venta?, 60.47% que corresponde a 26 de los encuestados respondió que casi siempre; el 30.23% que corresponde a 13 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, el 90.70% considera que los contenidos del programa de capacitación se desarrollan en función de las temáticas de venta, como lo muestra el gráfico 04.



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que los contenidos de la capacitación se trabajan en relación a los objetivos de la empresa?, 51.16% que corresponde a 22 de los encuestados respondió que casi siempre; el 44.19% que corresponde a 19 de los encuestados respondió siempre; y 4.65% que corresponde a 2 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, el 95.35% considera que los contenidos de la capacitación se trabajan en relación a los objetivos de la empresa, como lo muestra el gráfico 05.



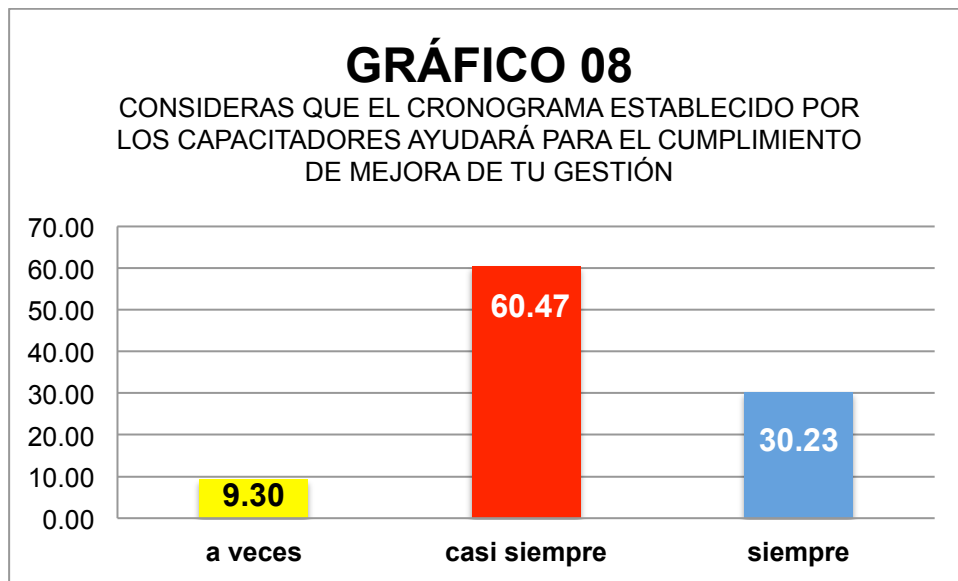
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿los contenidos del programa de la capacitación se desarrollan adecuadamente?, 51.16% que corresponde a 22 de los encuestados respondió que casi siempre; el 39.53% que corresponde a 17 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 90.69% indica que los contenidos del programa de la capacitación se desarrollan adecuadamente, como lo muestra el gráfico 06.



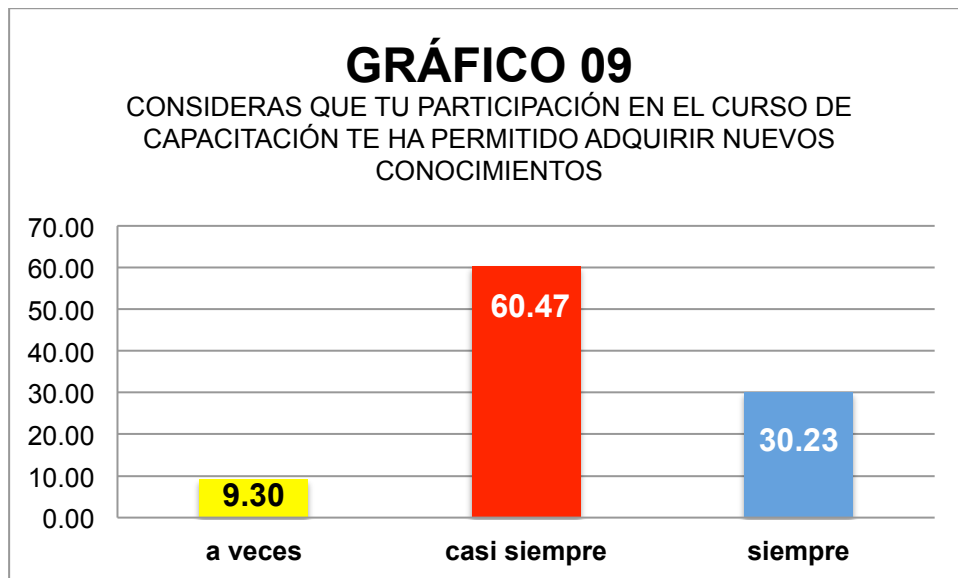
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que el ponente del curso impartió conocimientos de acuerdo a tus necesidades?, 58.14% que corresponde a 25 de los encuestados respondió que casi siempre; el 32.56% que corresponde a 14 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 90.70% considera que el ponente del curso impartió conocimientos de acuerdo a sus necesidades, como lo muestra el gráfico 07.

CUADRO N° 03
Resultados de la valoración de
desarrollo de las actividades del programa

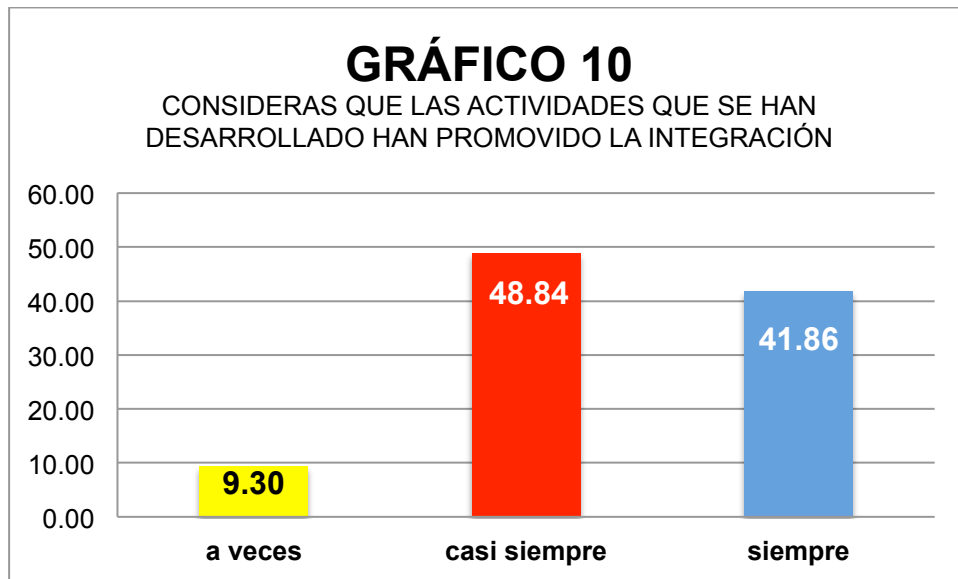
V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Consideras que el cronograma establecido por los capacitadores ayudará para el cumplimiento de mejora de tu gestión	4.21	84.20%
2	Consideras que tu participación en el curso de capacitación te ha permitido adquirir nuevos conocimientos	4.21	84.20%
3	Consideras que las actividades que se han desarrollado han promovido la integración	4.33	86.60%
		4.25	85.00%



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que el cronograma establecido por los capacitadores ayudará para el cumplimiento de mejora de tu gestión?, 60.47% que corresponde a 26 de los encuestados respondió que casi siempre; el 33.23% que corresponde a 13 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 90.70% considera que el cronograma establecido por los capacitadores ayudará a mejorar la gestión, como lo muestra el gráfico 08.



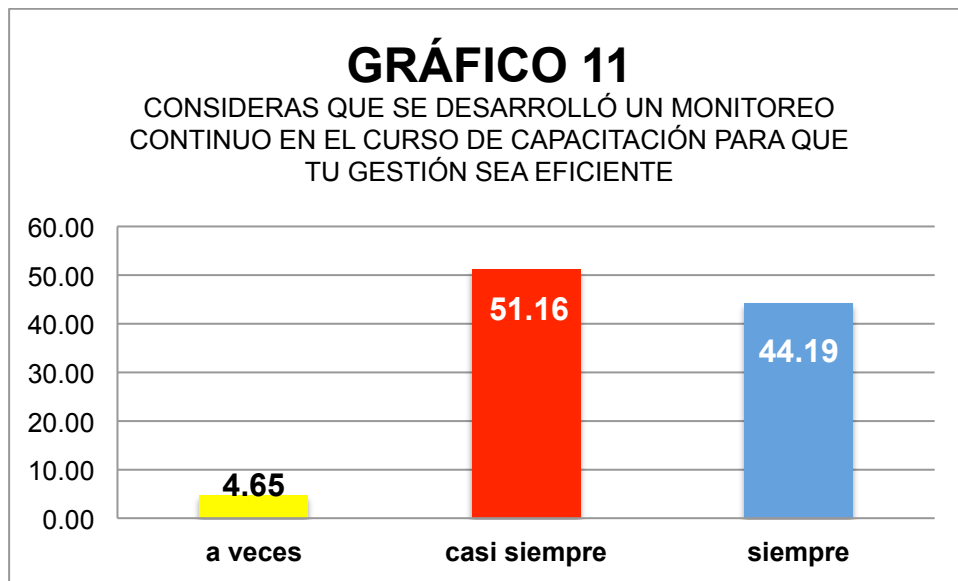
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que tu participación en el curso de capacitación te ha permitido adquirir nuevos conocimientos?, 60.47% que corresponde a 26 de los encuestados respondió que casi siempre; el 30.23% que corresponde a 13 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 90.70% considera que su participación en el curso de capacitación le ha permitido adquirir nuevos conocimientos, como lo muestra el gráfico 09.



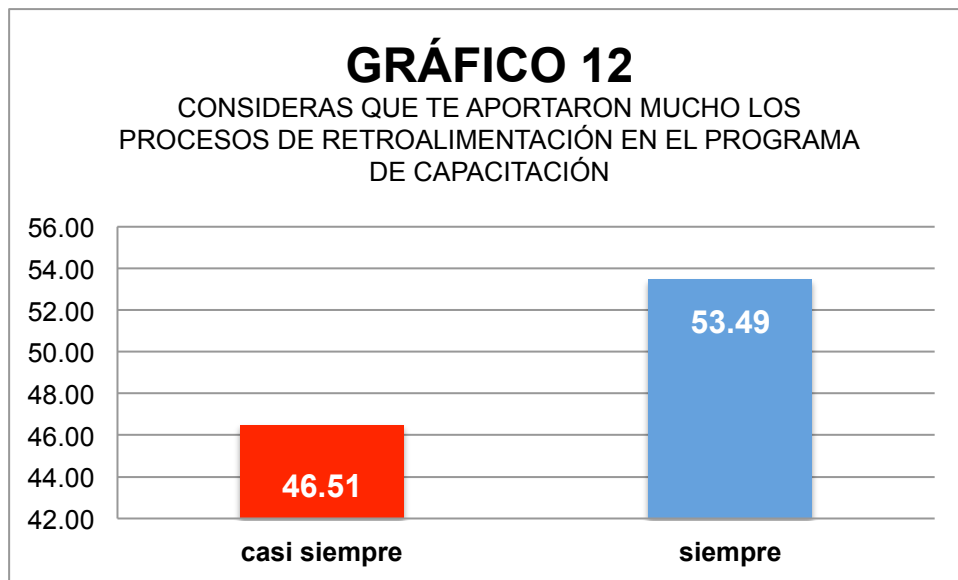
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que las actividades que se han desarrollado han promovido la integración?, 48.84% que corresponde a 21 de los encuestados respondió que casi siempre; el 41.86% que corresponde a 18 de los encuestados respondió siempre; y 9.30% que corresponde a 4 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 90.70% considera que las actividades que se han desarrollado han promovido la integración, como lo muestra el gráfico 10.

CUADRO N° 04
Resultados de la valoración del
monitoreo del programa

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Consideras que se desarrolló un monitoreo continuo en el curso de capacitación para que tu gestión sea eficiente	4.40	88.00%
2	Consideras que te aportaron mucho los procesos de retroalimentación en el programa de capacitación	4.53	90.60%
		4.47	89.40%



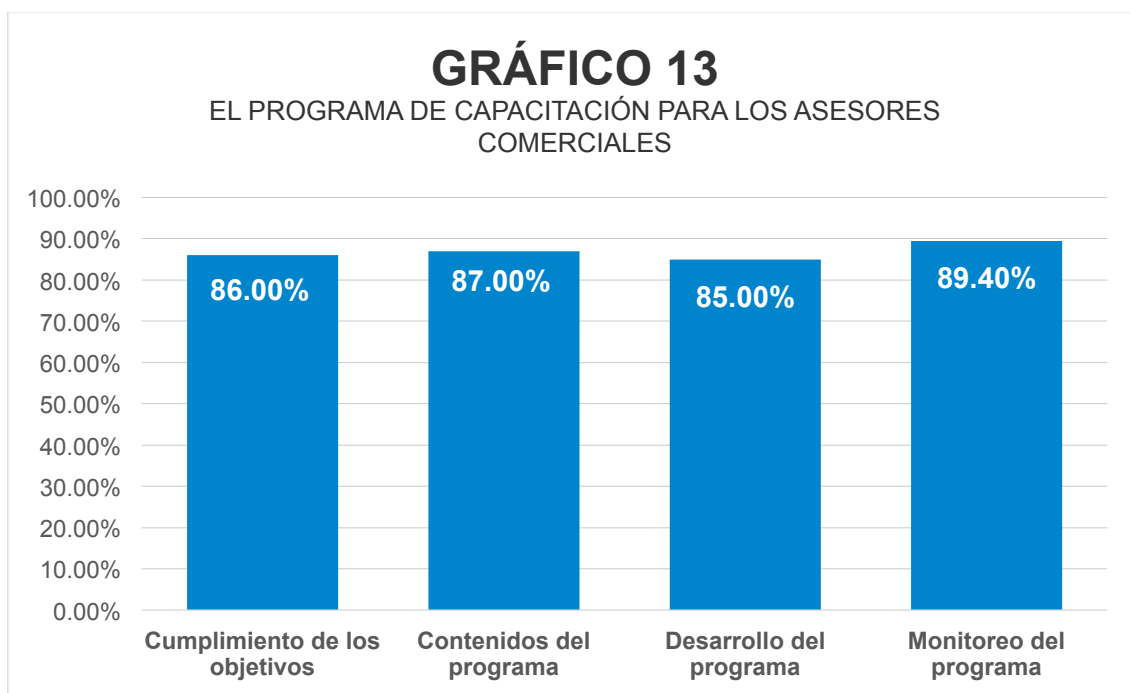
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que se desarrolló un monitoreo continuo en el curso de capacitación para que tu gestión sea eficiente?, 51.16% que corresponde a 22 de los encuestados respondió que casi siempre; el 44.19% que corresponde a 19 de los encuestados respondió siempre; y 4.65% que corresponde a 2 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 95.35% considera que se desarrolló un monitoreo continuo en el curso de capacitación, como lo muestra el gráfico 11.



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que te aportaron mucho los procesos de retroalimentación en el programa de capacitación?, 53.49% que corresponde a 23 de los encuestados respondió que casi siempre; y 46.51% que corresponde a 20 de los encuestados respondió siempre. En conclusión, el 100% considera que aportaron mucho los procesos de retroalimentación en el programa de capacitación, como lo muestra el gráfico 12.

CUADRO N° 05
Resultados generales de la valoración de la
V1 el programa de capacitación para los asesores comerciales

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Cumplimiento de los objetivos	4.30	86.00%
2	Contenidos del programa	4.35	87.00%
3	Desarrollo del programa	4.25	85.00%
4	Monitoreo del programa	4.47	89.40%
		4.34	86.85%



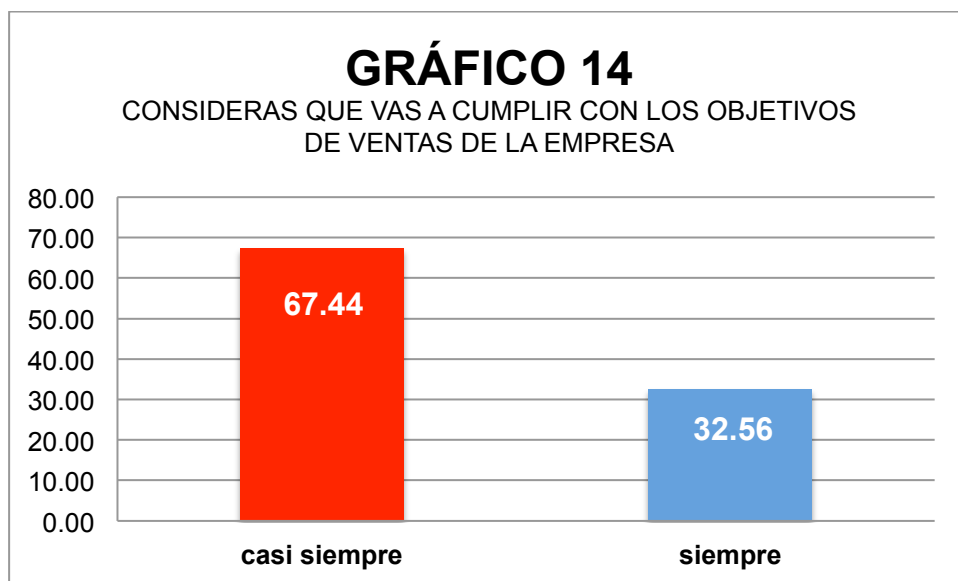
Interpretación: En este cuadro el programa de capacitación para los asesores comerciales muestra un valor menor de 85.00% que corresponde al desarrollo del programa; un valor medio de 86.00% que corresponde al cumplimiento de los objetivos y un valor de 87.00% que corresponde a los contenidos del programa; y el mayor valor de 89.40% que corresponde al monitoreo del programa como lo muestra el gráfico 13. En conclusión, el promedio general es de 86.85%

V₂: Cantidad de ventas

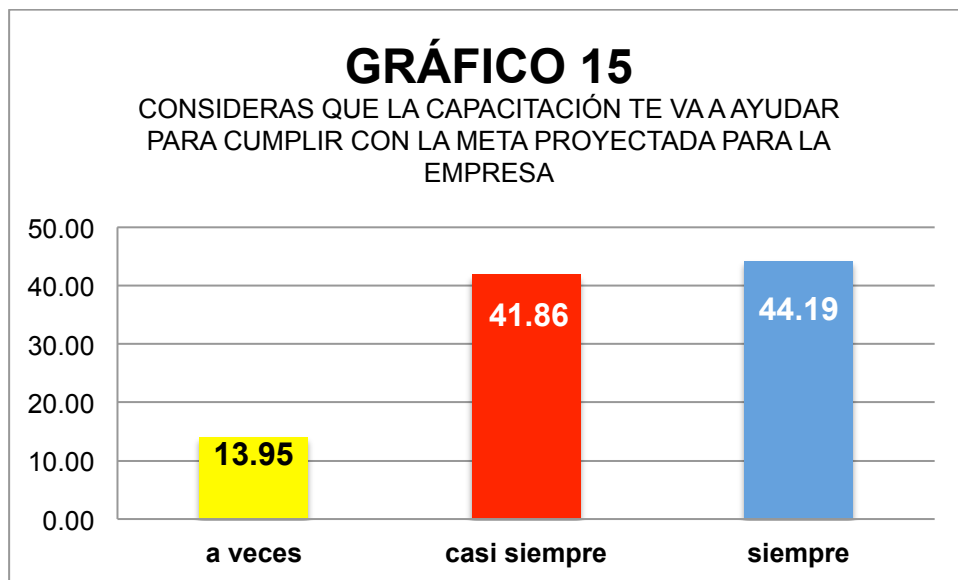
En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en el cuadro 06.

CUADRO N° 06
Resultados de la cantidad de ventas

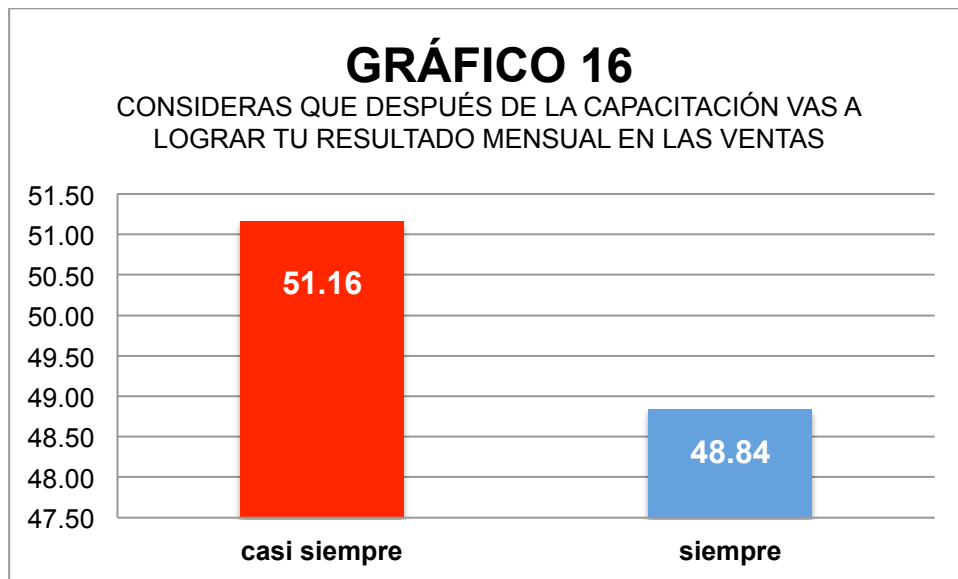
V	CANTIDAD DE VENTAS	X	%
1	Consideras que vas a cumplir con los objetivos de ventas de la empresa	4.33	86.60%
2	Consideras que la capacitación te va ayudar para cumplir con la meta proyectada para la empresa	4.30	86.00%
3	Consideras que después de la capacitación vas a lograr tu resultado mensual en las ventas	4.49	89.80%
		4.37	87.40%



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que vas a cumplir con los objetivos de venta de la empresa?, 67.49% que corresponde a 29 de los encuestados respondió que casi siempre; y 32.56% que corresponde a 14 de los encuestados respondió siempre. En conclusión, el 100% considera que cumplen con los objetivos de venta de la empresa, como lo muestra el gráfico 14.



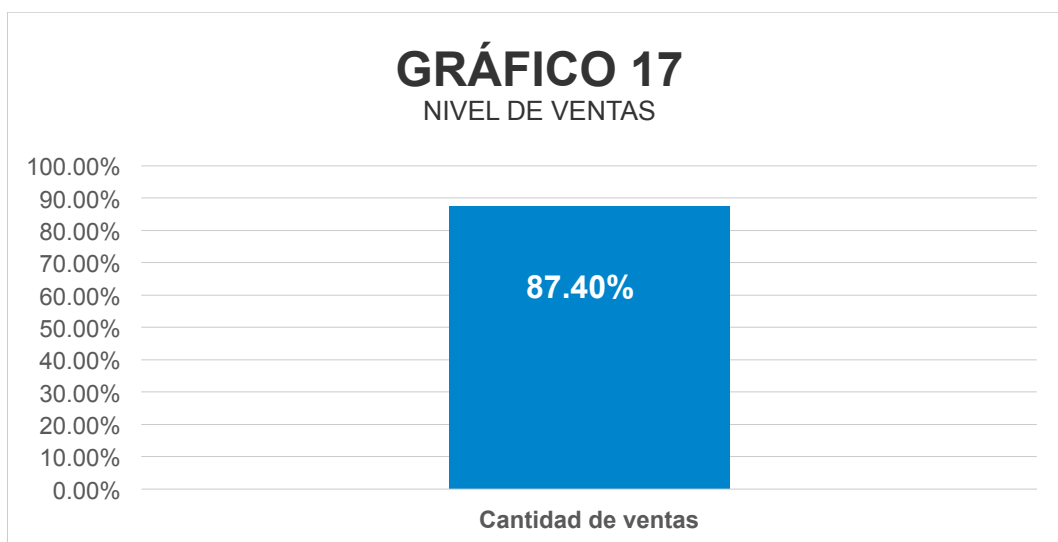
Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que la capacitación te va a ayudar para cumplir con la meta proyectada para la empresa?, 44.19% que corresponde a 19 de los encuestados respondió que siempre; el 41.86% que corresponde a 18 de los encuestados respondió casi siempre; y 13.95% que corresponde a 6 de los encuestados respondió a veces. En conclusión, 86.05% considera la capacitación ayuda a cumplir con la meta proyectada para la empresa, como lo muestra el gráfico 15.



Interpretación: En este cuadro en respuesta a la pregunta ¿consideras que después de la capacitación vas a lograr tu resultado mensual en las ventas?, 51.16% que corresponde a 29 de los encuestados respondió que casi siempre; y 48.84% que corresponde a 21 de los encuestados respondió siempre. En conclusión, el 100% se considera que después de la capacitación van a lograr el resultado mensual en las ventas, como lo muestra el gráfico 16.

CUADRO N° 07
Resultados Generales de la Valoración de la
V2 Nivel de Ventas

V	INDICADORES DE ANÁLISIS	X	%
1	Cantidad de ventas	4.37	87.40%
		4.37	87.40%



Interpretación: En este cuadro la distribución promedio de la valoración general del nivel de ventas nos muestra un valor de 87.40% que corresponde a la cantidad de ventas. En conclusión, promedio general es de 87.40% como lo muestra el gráfico 17.

5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros 05 y 07, se diseñó el cuadro 08 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contratación de la Hipótesis General.

CUADRO N° 08

Hipótesis	V ₁	\bar{X}_1	V ₂	\bar{X}_2	Δ	%
h₁	Cumplimiento de los objetivos del programa	4.30	Nivel de ventas	4.37	0.07	98.37%
h₂	Contenidos del programa	4.35		4.37	0.02	99.54%
h₃	Desarrollo del programa	4.25		4.37	0.12	97.18%
h₄	Monitoreo del programa	4.47		4.37	0.07	97.76%
Hipótesis General	El programa de capacitación	4.34		4.37	0.03	99.31%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005)

Adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En el cuadro 08, se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂, h₃ y h₄). El mayor valor de 99.54% (significativamente alto) corresponde a la h₂; los valores porcentuales intermedios de 98.37% y 97.76% (significativamente altos) corresponden a la h₁ y h₄; y el valor porcentual menor de 97.18% (significativamente alto) que corresponden a la h₃. En conclusión, el nivel promedio general de 99.31% (nivel alto) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.03 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración del programa de capacitación con un promedio de 4.34 y el nivel de ventas, con un promedio de 4.37, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros

$$(X_1 - X_2) = \bar{\Delta} * 100 / X_1 - 100 = R\%$$

CONCLUSIONES

1. El programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de las empresas de call center A365, así lo manifiesta el 99.31% de los encuestados quedando demostrada la hipótesis general.
2. El cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365 según el resultado obtenido de nuestra hipótesis con el 98.37% de los encuestados.
3. Los contenidos del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365, así lo demuestra el 99.54% de los encuestados.
4. El desarrollo del programa de capacitación para los asesores comerciales influyen significativamente en el nivel de ventas de la empresa A365, como lo manifiesta el 97.18% de los encuestados.
5. El monitoreo del programa de capacitación para los asesores comerciales influye significativamente en el nivel de ventas de la empresa de call center A365 de acuerdo al resultado de nuestra última hipótesis específica que obtuvo un 97.76%

RECOMENDACIONES

1. Fomentar programas de capacitación a las empresas de call center para que los asesores comerciales, puedan desempeñarse eficientemente en el área de ventas.
2. Considerar la comunicación como un componente de integración para mejorar los procesos de socialización.
3. Proponer contenidos idóneos para los programas de capacitación y que estos sean aplicados por el personal contribuyendo a repotenciar las ventas.
4. Considerar dentro de las políticas de las empresas de call center el cumplimiento del cronograma de capacitaciones con el propósito de mejorar las ventas y el clima organizacional.
5. Considerar un proceso de retroalimentación eficiente que recopile información pertinente para la mejora continua de contenido y margen de ventas.
6. Monitorear con permanencia a los asesores comerciales para asegurar el cumplimiento de los objetivos proyectados e incremento en las ventas mensuales y semestrales contribuyendo con la rentabilidad esperada.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ANDERSON, E. & ONYEMAH, V. (2006).** How Right Should the Customer Be? (cover story). Harvard Business Review, 84 (7/8), págs.59-67
2. **ANDERSON, ROLPH; HAIR, JOSEPH; BUSH, ALAN (1994).** Administración de Ventas, Capítulo 15, pp 522. Ed. McGraw-Hill, México.
3. **ARIAS, FIDIAS G. (2012).** El proyecto de investigación introducción a la metodología científica, 6ª edición. Caracas – Venezuela.
4. **AUBREY, C. (1990).** Consultancy in the United Kingdom. Its role and contribution to educational change, London. Falmer Press.
5. **ÁVILA, PATRICIA (2009).** La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. Pág.5. México.
6. **AVILES, DANIELA (2016).** Organización De La Fuerza de Ventas, pp 3. Artículo para la Universidad Nacional Federico Villareal. Perú.
7. **BEDOYA SÁNCHEZ, ENRIQUE (2003).** Con su estudio: La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Perú.
8. **BELCHER, JOHN G. (1991).** Productividad Total. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
9. **BERNSTEIN, L.A. (1995).** Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación, Ed. Irwin, Madrid.
10. **BLAKE, OSCAR (1997).** La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 2da. Edición.
11. **BUNGE, MARIO (1999).** La investigación Científica. Su Estrategia y su Filosofía. Editorial ARIEL. Barcelona – España.
12. **CALDERÓN CÓRDOBA, HUGO (1990).** Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Ed. Limusa, México, p. 22.

13. **CALVARIO, IRENE (2005).** Con su investigación: Diseño del programa de capacitación para el personal auxiliar del archivo de trámite en la iniciativa privada. Pág. 21 México.
14. **CAMPBELL, J. P. (1971).** Personnel Training and Development. En Revista Anual de Psicología, Vol. 22, No. 1, pp. 565 - 602. Michigan, USA.
15. **CERVO, A. Y BERVIAN, P. (1989).** Metodología científica. Bogotá: McGraw-Hill.
16. **CHIAVENATO, IDALBERTO (1990).** Iniciación a la administración, pp 21. Ed. McGraw-Hill, México.
17. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2001).** Administración. Proceso Administrativo. Teoría, Proceso y Práctica. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, pp 132. Bogotá, Colombia.
18. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2007).** Introducción a la teoría general de la administración, capítulo 1, pp 21. Ed. McGraw-Hill, México.
19. **CHIAVENATO, IDALBERTO (2009).** Gestión del Talento Humano. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición, pp 245. México.
20. **CUERVO, A. (1994).** Análisis y planificación financiera de la empresa, Ed. Cívitas, Madrid.
21. **CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986).** El análisis económico-financiero de la empresa. En Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 49, pp.15-33. Madrid, España.
22. **DA SILVA, REINALDO O. (2002).** Teorías de la Administración, pp 20. Sexta Edición, Internacional Thompson Editores S.A. México.
23. **DE MIGUEL MOLINA, MARÍA; BENET, ALEJANDRO (2012).** Los sistemas de control de la fuerza de ventas, pp 19. Editorial Universitat Politècnica de Valencia. España.
24. **DEVISCH, M. (1998).** The Kioto people management model. Total Quality Management, 9 (4- 5), 62-65.

25. **FERNÁNDEZ DE SILVA, INÉS (2000).** Diccionario de Investigación Holística. Ed. Sypal. Caracas, Venezuela.
26. **FISCHER DE LA VEGA, LAURA; ESPEJO CALLADO, JORGE (2004).** Mercadotecnia, pp 396. Tercera Edición, Ed. Mc Graw Hill. México.
27. **FISCHER DE LA VEGA, LAURA; ESPEJO CALLADO, JORGE (2011).** Mercadotecnia, Capítulo 1, pp 18. Cuarta Edición, Ed. Mc Graw Hill. México.
28. **FONSECA YERENA, MARÍA DEL SOCORRO (2000).** Comunicación Oral, Fundamentos y Práctica Estratégica. Ed. Pearson Prentice Hall, Primera Edición, pp 4. México.
29. **FRENCH, WENDELL L.; BELL, CECIL H. (1981).** Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Quinta Edición. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
30. **GARCÍA, CARLOS MARCELO (1996).** Innovación Educativa, Asesoramiento y Desarrollo Profesional. Ministerio de Educación y Ciencia. Ed. Centro de Publicaciones - Secretaria General Técnica, pp 30. Madrid, España.
31. **GARCÍA FERNÁNDEZ, DORA (2006).** Metodología del Trabajo de Investigación. Editorial Trillas S.A. de C.V. México.
32. **GOMEZ, DORIS y OTROS (2005).** Introducción a la inferencia estadística: Soporte del SPSS y MATLAB. Fondo Editorial del UNMSM. Perú.
33. **GRUNDMANN, GESA; STAHL, JOACHIM (2002).** Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Ediciones ABYA-YALA, Ecuador.
34. **HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO. (2006).** Fundamentos de Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores S. A. México.
35. **HIDALGO JARA, LUISA (1998).** Gestión de la capacitación en las organizaciones. pp18. Compilación para el Programa de Fortalecimiento de

Servicios de Salud. Área de Capacitación y Apoyo a la Gestión. Ministerio de Salud. Perú.

36. **JOBBER, DAVID; LANCASTER, GEOFFREY (2012).** Administración de Ventas, pp 492. 8ª. edición Ed. Pearson, México.
37. **KAWATA, PAUL (2009),** Desarrollo De Liderazgo. Pág. 17. Washington.
38. **KERLINGER, FRED N. (1983).** Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodología, 2ª. edición, Ed. Interamericana, México.
39. **KOTLER, PHILLIP; AMSTRONG, GARY (2008).** Principios del Marketing. Ed. Pearson Prentice Hill. España. 1020 p.
40. **KOTLER, PHILIP; KELLER, KEVIN LANE (2006).** Del libro: Dirección de Marketing, Duodécima Edición, de Educación de México, S.A. de C.V., Págs. 504 al 521. Ed. Pearson.
41. **KOTLER, PHILIP; ARMSTRONG, GARY; CÁMARA, DIONISIO; CRUZ, IGNACIO (2004).** Del libro: Marketing, 10a. Edición, Págs. 507, 555, 580. Ed. Prentice Hall.
42. **KUSTER BOLUDA, I. & CANALES RONDA, P. (2006).** Evaluación y control de la fuerza de ventas: Análisis exploratorio. Universia Business Review, (9), págs.42–57.
43. **LAMB, CHARLES; HAIR, JOSEPH; McDANIEL, CARL (2002).** Marketing, pp 344 - 543 - 544. Sexta Edición, Internacional Thompson Editores S.A. México.
44. **LEÓN VALBUENA, NOELIA ISABEL (2013).** Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. En revista de ciencias sociales, abril – junio, pp 379 - 383. Venezuela.
45. **LORINO, PHILIPPE (1996).** Gestión de procesos con responsabilidad social, pp. 28. Ed. Evolución.

46. **LUDEÑA, AIDA (2004).** La Formación por competencias Laborales. Guía Técnico - Pedagógica para Docentes de Formación Profesional, Segunda Edición, Programa de Capacitación Laboral, CAPLAB, pp 14. Perú.
47. **McCLELLAND, D. (1973).** Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, (28), 1-14.
48. **MEJÍA, ELIAS (2005)** Metodología de la investigación científica. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM. Perú.
49. **MENGUAL RECUERDA, ANA y OTROS (2012).** La Gestión del Tiempo como Habilidad Directiva, pp 4. Artículo de la Revista de Investigación 3C Empresa. Editado por el Área de Innovación y Desarrollo, S.L. España.
50. **MICHELI, JORDY (2007).** Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. Pág. 50. Mexico.
51. **MORRIS, EDDIE; ANCAJIMA, ALFREDO; CHIRI, CARLOS; GALINDO, JUAN; GUIDO, CARLOS; MEJÍA, ENRIQUE (2009).** Servicios de contact center basados en off shore outsourcing, 1ra. Edición, Págs.17 al 20.
52. **MUÑOZ, ANDRÉS (2007).** Con su estudio: Evaluaciones de Impacto de los Programas de Capacitación Laboral: La experiencia internacional. Chile.
53. **NAVARRO MEJÍA, MARIANA (2012).** Técnicas de ventas, Unidad 5, pp 97. Primera edición, Ed. Red Tercer Milenio S.C. México.
54. **NONAKA, I. (2000).** La Empresa Creadora de Conocimiento. En Harvard Business Review, Gestión del Conocimiento, 23-49.
55. **OLEA MORALES, SARA (2006).** Con su investigación: Importancia de la capacitación en el Call Center de Movilaccess. México.
56. **OLEA SOTO, CAROLINA (2010).** Con su investigación: Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para la gran empresa privada chilena. Chile.

- 57. OLIVER, R.L. & ANDERSON, E. (1995).** Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15 (4), págs.1-15.
- 58. OSAKI ASTORAYME, JULIO; SIFUENTES TORRES, HUGO (2014).** Con su investigación: Capacitación a vendedores de empresas distribuidoras de consumo masivo en Lima y su impacto en las ventas. Perú.
- 59. PEREZ, GIOVANNI; PINEDA, URIEL; ARANGO, MARTIN D. (2011).** La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa, pp 13. En revista, Universidad Carolina del Norte. Colombia.
- 60. PISCOYA, LUIS (2003)** Investigación científica y educacional, un enfoque epistemológico, Amaru Editores, Perú.
- 61. POPPER, KARL (1994)** La lógica de la investigación científica. Editorial Tecnos, España.
- 62. PORTER, MICHAEL (2011),** ¿Qué es la estrategia?. Pág.107. EE.UU.
- 63. RODRÍGUEZ RIVAS, MANUEL (1991)** Teoría y diseño de la investigación científica, Ediciones Atusparia, Perú.
- 64. RODRÍGUEZ RIVAS, MANUEL (2002).** La ciencia, Fondo editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.
- 65. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN (2007).** "Importancia y Tipos de Capacitación." *Administración moderna de personal*. 7th ed. Mexico City: Cengage Learning, 2007. 252-257. Gale Virtual Reference Library. Web. 28 Apr. 2014.
- 66. SALVADOR H., MERCADO. (2003).** ¿Cómo hacer una Tesis? 3ª Ed. Limusa Noriega Editores México.

67. **SÁNCHEZ BALLESTA, J. P. (2012).** Análisis de rentabilidad de las empresas. Análisis contable. Editorial Colegio de Economistas de la Región Murcia. España.
68. **SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO. (1998).** Metodología y Diseño de la investigación Científica. Editorial Mantaro - Perú.
69. **SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO Y REYES MEZA, CARLOS (2009).** Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria. Lima - Perú. pp 222.
70. **SENGE, PETER (1994).** La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden. Editorial Currency. New York, EEUU.
71. **SLATER, S.F. & OLSON, E.M. (2000).** Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. Strategic Management Journal, 21 (8), pág.813.
72. **STANTON, WILLIAM J.; ETZEL, MICHAEL J.; WALKER, BRUCE J. (2004).** Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, Ed. Mc Graw Hill. Págs. 432 al 460. México.
73. **STANTON, WILLIAM J.; ETZEL, MICHAEL J.; WALKER, BRUCE J. (2004).** Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, Págs. 509, 510, 511. Ed. Mc Graw Hill. México.
74. **STANTON, WILLIAM J.; ETZEL, MICHAEL J.; WALKER, BRUCE J. (2007).** Fundamentos de Marketing. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Decimocuarta Edición, pp 511, México.
75. **TAMAYO, M. (2005)** Metodología formal de la investigación científica. 2ª edición. Ed. Limusa. México.
76. **THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. (2003).** Planeación Estratégica - Teoría y Casos. Ed. McGraw-Hill Interamericana, Cuarta Edición. México.
77. **THOMPSON, IVAN (2006)** del artículo: “Tipos de Venta”, última Actualización, Septiembre 2010.

- 78. TORRES COLUNGA, OSCAR (2013).** Con su estudio: Programa de capacitación para la profesionalización de la fuerza de ventas en empresas comercializadoras del sector industrial del distrito federal. México.
- 79. TRACY, BRIAN (2005).** Psicología de ventas. Editorial Caribe. Nashville, TN, EUA.
- 80. WENDELL L. FRENCH & CECIL H. BELL, JR. (1981).** Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement, Englewood Cliff, N.J., Ed. Prentice-Hall, p. 17.
- 81. ZAMORA TORRES, AMÉRICA IVONNE (2004).** Rentabilidad y ventaja comparativa: Un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán. Capítulo 2, 2.4. Ed. Academia Española, México.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V1 El programa de capacitación para los asesores comerciales.

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Cumplimientos de los objetivos						
1	La capacitación te permite mejorar las ventas	1	2	3	4	5
2	Consideras que las capacitaciones te ayudan a desempeñarte de manera eficiente en tus funciones	1	2	3	4	5
3	La capacitación te ha permitido mejorar la comunicación con los clientes	1	2	3	4	5
Contenidos del programa						
4	Consideras que los contenidos del programa de capacitación se desarrollan en función a las temáticas de venta	1	2	3	4	5
5	Consideras que los contenidos de la capacitación se trabajan en relación a los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
6	Los contenidos del programa de la capacitación se desarrollaron adecuadamente	1	2	3	4	5
7	Consideras que el ponente del curso impartió conocimientos de acuerdo a tus necesidades	1	2	3	4	5
Desarrollo de las actividades del programa						
8	Consideras que el cronograma establecido por los capacitadores ayudará para el cumplimiento de mejora de tu gestión	1	2	3	4	5
9	Consideras que tu participación en el curso de capacitación te ha permitido adquirir nuevos conocimientos	1	2	3	4	5
10	Consideras que las actividades que se han desarrollado han promovido la integración	1	2	3	4	5
Monitoreo del programa						
11	Consideras que se desarrolló un monitoreo continuo en el curso de capacitación para que tu gestión sea eficiente	1	2	3	4	5
12	Consideras que te aportaron mucho los procesos de retroalimentación en el programa de capacitación	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

ANEXO N° 02

V2 El nivel de ventas en la empresa de call center A365

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Cantidad de ventas.						
1	Consideras que vas a cumplir con los objetivos de ventas de la empresa	1	2	3	4	5
2	Consideras que la capacitación te va ayudar para cumplir con la meta proyectada para la empresa	1	2	3	4	5
3	Consideras que después de la capacitación vas a lograr tu resultado mensual en las ventas	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	PUNTAJE
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5