

PRUEBA DE CAPACIDAD PROFESIONAL

TITULO TEMA:

**“CAPACITACIÓN PARA LAS VENTAS:
OBJETIVOS, TÉCNICAS Y EVALUACIÓN”**

BACHILLER: BENITES BRICEÑO JULY CORINA

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

De conformidad con las disposiciones contenidas en el reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico-Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Trujillo, presento a vuestro criterio la siguiente Prueba de Capacidad Profesional titulada: “CAPACITACION PARA LAS VENTAS: OBJETIVOS, TECNICAS Y EVALUACION”, para su respectiva evaluación con la finalidad de optar el Título de Licenciado en Administración.

Es propia la oportunidad para expresar mi reconocimiento sincero a ustedes Señores Miembros del Jurado y agradezco a todos mis profesores de la Escuela de Administración, que con sus enseñanzas y consejos han contribuido en mi formación profesional.

Trujillo, Noviembre del 2009

July Corina, Benites Briceño

INTRODUCCIÓN

La formación o capacitación es una necesidad decisiva de las organizaciones en la economía global, pues la dinámica de los mercados, la fuerte competencia y la mayor exigencia de los clientes exigen que las organizaciones estén dispuestas al cambio y al mejoramiento continuo.

Se puede observar en la práctica, que muchas organizaciones transitan por caminos rutinarios y reacios al cambio; siendo necesario aplicar programas de capacitación, diseñados a la medida de las necesidades de la fuerza de venta, que permitan la búsqueda de la eficiencia y competitividad.

Sin embargo, la capacitación debe llegar de manera más comprometida y a demostrar que la venta es un proceso natural, que se consuma cuando los vendedores alcanzan las destrezas suficientes y necesarias para entender el cierre de la venta; como la consecuencia del trabajo bien hecho y no como el fruto de un golpe de suerte. Además, la formación debe ser un factor motivador de primer orden; los vendedores deben terminar sesiones formativas con muchas ganas de obtener resultados satisfactorios en su trabajo.

En este contexto se ubica el presente tema “**Capacitación para las Ventas: Objetivos, técnicas y evaluación**”; habiendo seleccionado para ello la empresa OXIGENOS NARVA E.I.R.L., la misma que vende algunas líneas de productos orientados al llamado mercado industrial.

El contenido del documento se ha dividido en cuatro capítulos: en el capítulo I, se presenta el Marco Teórico relacionado con el tema; en el capítulo II, se reúne Información General de la Empresa; en capítulo III, se ha considerado como referencia un Marco Estratégico de Marketing en relación a la empresa; y en el capítulo IV, se hace una propuesta de un Programa de Capacitación en Ventas para la empresa. Finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones.

INDICE

DEDICATORIA	
PRESENTACION	
PRUEBA DE CAPACIDAD PROFESIONAL	
MIEMBROS DEL JURADO	
INTRODUCCION	
INDICE	

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. 1. CONCEPTOS RELACIONADOS	2
1.2. PRINCIPIOS Y VALOR DE LA CAPACITACIÓN	3
1.3. CAPACITACIÓN EN VENTAS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	4
1.4. TÉCNICAS DE VENTA BASADAS EN EL MODELO “AIDA”	7
1.5. FASES DE UN PROGRAMA DE FORMACION DE VENTAS....	9
1.6. DEFINICIÓN DE MERCADO INDUSTRIAL Y SU COMPORTAMIENTO DE	26

CAPITULO II: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1. RAZON SOCIAL Y DOMICILIO	29
2.2. ACTIVIDAD ECONOMICA Y PRODUCTOS	30
2.3. VISION Y MISIÓN	31
2.4. QUIENES SON LOS CLIENTES	32
2.5. LOS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES	33
2.6. PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA	34

CAPITULO III: MARCO ESTRATEGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA

3.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA	36
3.2. TAMAÑO Y ESTRUCTURA DEL MERCADO	38
3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO OBJETIVO ...	40
3.4. OBJETIVOS DE MARKETING	42
3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING	44
3.6. PROCEDIMIENTO Y POLITICAS DE VENTA	47
3.7. EL PERSONAL DE VENTAS Y SUS REMUNERACIONES	49

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN VENTAS PARA LA EMPRESA

4.1. CONSIDERACIONES PREVIAS	52
4.2. VALORACION DE LA FORMACION	53
4.2.1. Necesidades de capacitación	53
4.2.2. Objetivos del programa	54
4.2.3. ¿A quién se debe capacitar?	56
4.2.4. ¿Cuánta capacitación es necesaria?	56
4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA	57
4.3.1. ¿Quién debe encargarse de la capacitación?	57
4.3.2. ¿Cuándo debe realizarse la capacitación?.....	58
4.3.3. ¿Dónde debe realizarse la capacitación?.....	59
4.3.4. Contenido de la capacitación	60
4.3.5. Métodos didácticos utilizados en el programa de capacitación	62
4.4. EVALUACION	62
4.4.1. Resultados inmediatos y sus valoraciones	62
4.4.2. Resultados en el trabajo y sus valoraciones	63
4.5. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.....	65

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CAPITULO I

MARCO TEORICO

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. 1. CONCEPTOS RELACIONADOS

1.1.1. FORMACION PROFESIONAL, PERFECCIONAMIENTO Y ENTRENAMIENTO ⁽¹⁾

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas: la formación profesional, el perfeccionamiento, y el entrenamiento.

Formación profesional, busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado de trabajo; sus objetivos son amplios y a largo plazo.

Perfeccionamiento o desarrollo profesional, es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera. Sus objetivos son menos amplios y se sitúan a mediano plazo; buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que le exige el cargo actual y lo prepara para que asuma funciones más complejas.

Entrenamiento, busca adaptar al hombre a determinado cargo; sus objetivos se sitúan a corto plazo y son limitados e inmediatos. Brinda al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

(1) Universidad Cesar Vallejo. "Gestión de Recursos Humanos"; módulo de Maestría en Educación
Se imparte en las empresas o en firmas especializadas en
entrenamiento.

1.1.2. LA CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO

La capacitación se entiende como un proceso continuo por medio del cual el capital humano de una empresa, puede adquirir y/o perfeccionar un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñar correctamente sus puestos de trabajo. La capacitación, mas allá de querer solucionar los problemas de la educación formal, apunta de encontrar soluciones de una forma más inmediata, para los problemas existentes en las empresas y el desarrollo de las habilidades de los empleados, en función de las responsabilidades futuras (2).

1.2. PRINCIPIOS Y VALOR DE LA CAPACITACIÓN

1.2.1. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION (3)

- La capacitación debe tener carácter propio, específico y conducir a respuestas originales o ajustadas a soluciones de problemas específicos y en forma oportuna.
- El aprendizaje debe predominar más que la enseñanza, por tener un carácter típicamente práctico y funcional, dirigido a la realidad de la empresa a que se aplica la capacitación.

(2) Douglas J. y Dalrymple, W. "Administración de Ventas".

(3) Johnston, M. y Marshall, G. "Administración de Ventas".

- Las acciones de la capacitación deben ser planificadas conscientemente, siendo permanentes y sistemáticas, y no obedecer a decisiones impulsivas, modas, caprichos, que correspondan a soluciones parciales.
- La importancia de capacitar a los empleados es para proporcionar conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

1.2.2. VALOR DE LA CAPACITACIÓN EN VENTAS

Los ejecutivos de ventas clasificaban a una capacitación adecuada en segundo lugar entre los factores que garantizan en éxito de un vendedor. El factor más importante era una actitud buena y positiva, sin embargo, las actitudes de los vendedores respecto a su trabajo se ven afectadas por la cantidad y la calidad de la capacitación recibida. A medida que el vendedor va adquiriendo mayor confianza en si mismo en virtud de la capacitación, la nueva situación lo animará a realizar mayores esfuerzos ⁽⁴⁾.

1.3. CAPACITACIÓN EN VENTAS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1. RELACIÓN CON EL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING ⁽⁵⁾

Son muchos los aspectos de la capacitación en ventas que se ven afectados por el plan estratégico de marketing de la empresa.

Si el programa de formación en ventas esta bien coordinado con los objetivos y estrategias de marketing de la empresa, puede contribuir a la ejecución de su plan estratégico de marketing.

(4) Johson, E. y Kurtz, D. "Administración de Ventas".

(5) MC CARTHY, E. y PERREAULT, W. "Marketing – Un Enfoque Global".

Los objetivos y estrategias de marketing son la base sobre la que se fijan los objetivos del programa de capacitación en ventas.

Criterios de segmentación del mercado, una de las herramientas más poderosas del marketing es la idea de segmentar el mercado y seleccionar segmentos antes de elaborar el plan de marketing.

En el mercado de consumo existe una gran variedad de criterios de segmentación tales como: geográficos, demográficos, socio económicos, psicográficos y conductuales.

En el mercado industrial hay otros criterios, como: el tamaño de las empresas clientes, actividad económica de las empresas clientes, ubicación geográfica, etc.

Posicionamiento, cómo se quiere ser percibido por el mercado objetivo en relación con la competencia.

Los objetivos de marketing, generalmente se expresan en términos de ventas, participación de mercado, costos de marketing, satisfacción de los usuarios, etc.

Estrategias de marketing, hay muchas estrategias de marketing; pero para nuestro análisis se ha seguido el modelo del *Marketing Mix*, más conocido como las 4P: Productos, Precio, Plaza y Promoción.

1.3.2. LA VENTA PERSONAL TIENE ESTRECHA RELACION CON EL MARKETING MIX ⁽⁶⁾

El marketing mix, cuya versión más conocida son las denominadas “4P”, fue propuesto por Mac Arthy en 1960.

Producto, es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo.

Precio, es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc.

Plaza, en este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Promoción, es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad y relaciones públicas, y Comunicación Interactiva (marketing directo por e-mail, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Nótese que la venta personal es una forma de PROMOCION.

(6) Fuente: Wikipedia / <http://www.herramientasparapymes.com>

1.4. TÉCNICAS DE VENTA BASADAS EN EL MODELO “AIDA”

Para ello, diversos autores y expertos en temas relacionados con la venta, sugieren utilizar el modelo AIDA, debido a que su estructura apunta a: 1) obtener la **Atención** del comprador, 2) mantener su **Interés** en el mensaje, 3) provocar el **Deseo** de adquirir el producto y 4) conseguir la **Acción** de compra.

Teniendo esto en cuenta, a continuación veremos cuatro técnicas de venta basadas en el enfoque del modelo AIDA: ⁽⁷⁾

1.4.1. ATRAER LA ATENCIÓN DEL CLIENTE

Por tanto, para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la **ATENCIÓN** del comprador hacia lo que se está ofreciendo, lo que implica "romper" una barrera llamada "indiferencia".

Para ello, existen algunas técnicas básicas, por ejemplo:

- Hacer cumplidos y elogios
- Dar las gracias por la oportunidad concedida
- Despertar la curiosidad
- Presentar hechos o información fidedigna
- Dar la impresión de "estoy aquí para ayudarlo"
- Proporcionar noticias de último momento.

(7) Thompson, Ivan / <http://www.promonegocios.net>

1.4.2. CREAR Y RETENER EL INTERÉS DEL CLIENTE

Una vez que se ha capturado la *atención* del posible comprador (que por cierto, suele durar muy poco), se necesita crear un INTERÉS hacia lo que se está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente como para terminar la presentación. Para ello, se recomienda el uso de dos técnicas:

- Ayudar al cliente a identificar y reconocer que tiene una necesidad o que se encuentra ante un problema.
- Hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto o servicio puede beneficiar al comprador.

1.4.3. DESPERTAR EL DESEO POR ADQUIRIR LO QUE SE ESTÁ OFRECIENDO

En esta etapa, la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando, logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. Para ello se puede hacer lo siguiente:

- Explicar detalladamente qué es lo que hace el producto o servicio, cómo funciona y qué servicios adicionales incluye (garantías, plazos de entrega, mantenimientos, etc.).
- Mencionar las ventajas más importantes que tiene el producto, con respecto a otro similar de la competencia (sin mencionar el nombre del competidor). También es muy necesario presentar una lista de las ventajas de tener o adquirir el producto o servicio y las desventajas de no tenerlo.

- Hacer uso de los beneficios más fuertes que el producto ofrece. Por ejemplo, nadie compra un taladro, sino el hueco que ese taladro puede hacer en una pared.

1.4.4. LLEVAR AL CLIENTE HACIA LA ACCIÓN Y CERRAR LA VENTA

Este es el último paso; no se puede decir que sea el más importante porque es una consecuencia de los 3 pasos anteriores. En todo caso, es la parte definitiva porque en ella se produce el resultado que se desea obtener: "*El pedido o la orden de compra*".

Algunas técnicas de cierre aconsejan lo siguiente:

- *Evitar una atmósfera de presión*, es decir que no se debe insistir demasiado, porque se terminará irritando al cliente.
- *Establecer razones para comprar*, Pero basados en hechos y beneficios que satisfacen necesidades o deseos, o solucionan problemas.
- *Pedir la orden de compra*, después de presentados los hechos y beneficios, nada más lógico que pedir la orden de compra.

1.5. FASES DE UN PROGRAMA DE FORMACION DE VENTAS

Los buenos programas de formación en ventas constan de tres fases (8), que son: la valoración de la capacitación, el diseño del programa, y la valoración del programa (ver Fig. 1.1).

(8) Stanton, W.; Buskirk, R. y Spiro, R. "Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias".

1.5.1. VALORACIÓN DE LA FORMACION

PASO 1: NECESIDADES DE LA FORMACIÓN

Es el paso más importante dentro del diseño del programa de formación en ventas; constituye un punto de partida para fijar los objetivos de la capacitación y diseñar el programa correspondiente. Servirá para identificar los puntos débiles en cuanto a técnicas de ventas se refiere.

Para obtener la información se pueden y se deben emplear muchas fuentes; las que más se usan son la opinión de la administración y la opinión del departamento de formación. Si bien estas valoraciones pueden ser muy correctas, es importante que la empresa obtenga también información de forma sistemática de otras fuentes como las entrevistas o encuestas a vendedores y clientes.

La valoración del volumen de ventas, el número de visitas, los gastos de venta y las quejas de los clientes aportan también información que ayuda a apreciar las necesidades de formación.

PASO 2: OBJETIVOS DEL PROGRAMA

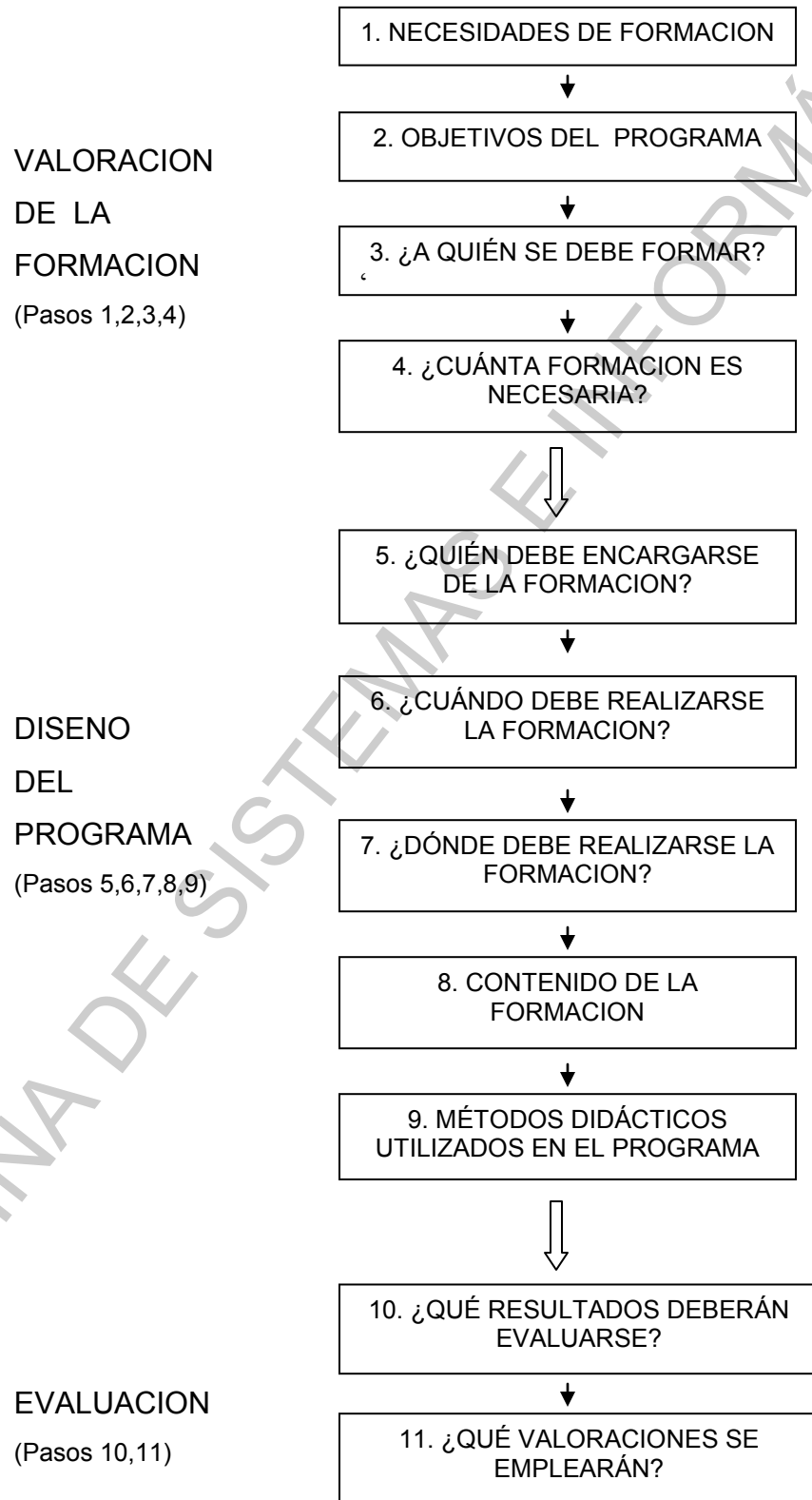
Objetivos Generales

Además del lógico objetivo de *incrementar la productividad en ventas*, los programas de capacitación tienen otros objetivos:

- *Reducir la rotación de vendedores*, una buena formación en ventas reduce la rotación de vendedores porque es menos probable que una persona bien preparada fracase

Figura No.1.1

FASES DE UN PROGRAMA DE FORMACION EN VENTAS



OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

- . Un programa de formación capacitación en ventas bien diseñado prepara a los vendedores en capacitación para afrontar la realidad de la vida diaria, incluyendo el hecho de que el desánimo y los disgustos son algo que debe esperarse cuando una persona se inicia en la venta.
- *Mejorar la moral*, el tema de la moral va muy unido a la rotación, es más probable que la moral de aquellas personas a las que se lanza al mundo real sufra si no cuenta con la adecuada formación o preparación.
- *Control*, los vendedores deben conocer y comprender el funcionamiento de los mecanismos de control de que se vale la administración para asegurarse de que el trabajo de ventas se realice correctamente, incluyendo la importancia de los informes que deben presentar y la forma en que la dirección los utiliza. Hay que enseñar también a los vendedores la manera de controlar sus actividades, como la elaboración de rutas y uso de registros personales.
- *Mejores relaciones con los clientes*, una buena formación permite que los asistentes entiendan la importancia de establecer y mantener buena relación con los clientes. Deben aprender a determinar qué productos necesita el cliente, así como a resolver sus quejas.
- *Reducir los costos de ventas*, los programas de formación deben enseñar también a los vendedores a reducir y controlar sus gastos, desarrollando técnicas de ventas más eficientes.

- *Mejor uso del tiempo*, el objetivo consiste en aprender la forma de producir más resultados en el escaso tiempo disponible para trabajar. Los avances tecnológicos han brindado a los vendedores grandes oportunidades de mejorar su productividad, no obstante el vendedor debe aprender a emplear la nueva tecnología.

Objetivos concretos o específicos

Una vez establecidos los objetivos generales del programa, el director de ventas debe establecer los objetivos concretos para el programa de formación.

Por ejemplo, frente al objetivo general del programa de incrementar el volumen de ventas, se debe dividir en otros objetivos concretos, como mejorar los métodos de búsqueda de nuevos clientes, rebatir objeciones o mejorar las técnicas de cierre de la venta.

Para establecer los objetivos concretos de la formación es aconsejable que se lleve a cabo un *análisis de problemas del puesto de trabajo*. El análisis del problema suele hacerse saliendo al terreno a entrevistar a los vendedores sobre sus problemas; con frecuencia el investigador se detiene en una serie de visitas en las que el vendedor no consiguió pedido alguno, en cada caso se trata de averiguar cuál fue la causa del fracaso. Si el estudio revela que el vendedor selecciona mal a sus posibles clientes, la consecuencia es que deberá recibir capacitación adicional sobre la forma de seleccionar mejor a su clientela.

Importancia de los objetivos concretos

- Ayuda al instructor y a los asistentes a centrarse en el objetivo de la formación.
- Permite asignar prioridades y planificar la secuencia que debe seguir la formación.
- Establece una norma para valorar la eficacia de la capacitación.

PASO 3: ¿A QUIEN SE DEBE FORMAR?

La formación deberá estar dirigida a:

Los vendedores recién contratados, como es lógico requieren algún tipo de capacitación.

El actual equipo de ventas, su necesidad de formación no está tan clara, es decir depende; pero por lo general suele haber vendedores que luchan por alcanzar sus objetivos y por tanto necesitan ayuda en cuanto a formación. En todo caso, las situaciones cambian continuamente (se lanzan nuevos productos, se desplazan los mercados y cambian los compradores); éstos y otros cambios requieren volver a preparar al equipo de ventas.

Hasta los vendedores más experimentados y más capacitados pueden beneficiarse de los cursos de repaso.

Personas que no trabajan en la empresa, en ciertos momentos puede ser importante formar a personas que no forman parte de la empresa, como representantes de fabricantes independientes, distribuidores, concesionarios y usuarios.

PASO 4: ¿CUÁNTA FORMACIÓN ES NECESARIA?

Cuanta formación sea necesaria dependerá de los objetivos de la misma. Un programa de medio día de duración puede ser suficiente para presentar a los vendedores un nuevo programa de promoción, en tanto que harán falta dos o tres días para enseñarles las características y ventajas de un nuevo producto y o servicio. Un programa cuyo objetivo sea mejorar la orientación al vendedor hacia el cliente puede requerir tres o cuatro días, pero un programa que pretenda enseñar las técnicas básicas de venta a candidatos sin experiencia puede llegar a durar seis meses.

En el caso de formación continua, un punto que debe tenerse en cuenta es la relación entre los beneficios resultantes de la misma y las ventas perdidas durante el tiempo que el vendedor no se dedica a su trabajo. Como es lógico la perspectiva de largo plazo indica que los beneficios a largo plazo superarán a las pérdidas a corto plazo.

1.5.2. DISEÑO DEL PROGRAMA

PASO 5: ¿QUIEN DEBE ENCARGARSE DE LA FORMACIÓN?

Tres son las fuentes fundamentales de instructores: ejecutivos de línea, personal auxiliar y especialistas externos; pudiendo emplearse con éxito cualquier combinación de estas tres fuentes. Es muy importante tener presente al seleccionar a los instructores, que la calidad de la enseñanza contribuirá más al éxito del programa que el contenido de la misma.

Personal de línea, la formación a cargo del personal de línea incluye la instrucción impartida por ejecutivos tales como los vendedores cualificados, los supervisores, los directores territoriales o los directores de ventas a cargo del equipo de ventas. El método consiste en plantear casos en los que el personal sin experiencia recibe cierta ayuda de sus compañeros del equipo de ventas. Funciona bien si se trata de un equipo de ventas cualificado y que tiene interés por desarrollar el potencial de ventas del nuevo miembro del equipo.

Ventajas: las enseñanzas de los ejecutivos de línea de ventas tienen mayor autoridad que las del personal funcional o de los especialistas externos; mejora la relación y el control entre dicho ejecutivo y el equipo de ventas.

Inconvenientes. los inconvenientes que presenta el uso de personal de línea son la falta de tiempo y la falta de aptitudes para la docencia; las presiones de sus restantes actividades fuerzan al director a prestar escasa atención al programa de formación, lo que puede afectar negativamente a la moral de los que participen en el mismo.

Personal instructor, se puede contratar personal instructor para que se ocupe de los programas de formación, o puede asignarse al personal de otros departamentos (personal, producción o administración); siendo preferible contratar un instructor especialmente de ventas.

Ventajas: un instructor contratado específicamente puede hacerse cargo de todo el programa de formación incluyendo

todos los detalles; suele resultar más económico que contar con los ejecutivos de línea.

Inconvenientes: El instructor de este grupo no tiene control alguno sobre los asistentes y no puede hablar con la autoridad de un ejecutivo de línea.

Especialistas externos en formación

En casi todas las grandes ciudades hay empresas especializadas en formación en ventas, su alcance varía considerablemente. Algunas crean y dirigen todo el programa de formación, en tanto que otras se especializan en la enseñanza de técnicas de ventas. La clave para utilizarlo con éxito radica en seleccionar el que sea adecuado para la empresa. Los siguientes pasos pueden contribuir a garantizar dicho acierto:

- Ver previamente o realizar una auditoría del programa.
- Obtener referencias.
- Seleccionar sólo aquellos programas que puedan adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.
- Establecer objetivos concretos.
- Pedir detalles sobre resultados que la compañía puede esperar conseguir.

PASO 6: ¿CUÁNDO DEBE REALIZARSE LA FORMACION?

Dos son las posiciones básicas respecto a la oportunidad de la formación. Algunos ejecutivos sostienen que nadie debe salir al

terreno sin estar perfectamente preparado, no sólo en cuanto a sus conocimientos sobre el producto y la empresa, sino también en cuanto a técnicas de ventas. La duración de los programas de formación de nuevos vendedores puede oscilar entre unas semanas y un año o más, antes de que empiece a trabajar. Otros directores quieren que el candidato dé muestras de deseos de vender antes de invertir en su formación; es decir que venda cierta cantidad de productos antes de enviarlo a la escuela de formación en ventas.

El primer programa de formación no es más que un curso básico; después el agente debe volver a trabajar y alcanzar el éxito en la venta antes de pasar a las escuelas más avanzadas. Esta filosofía ofrece muchas ventajas: es mucho más fácil formar a quien ya tiene cierta experiencia de ventas que a quien carece totalmente de ella, se pueden eliminar a los vendedores con escasa probabilidad de éxito; al poner primero a trabajar a los nuevos empleados, el director puede establecer la cantidad y el tipo de formación que necesitan realmente.

La necesidad de formación no termina al concluir el programa de formación; los vendedores necesitan continuamente cursos de repaso; aún cuando gran parte de la formación continua se da en las reuniones periódicas.

PASO 7: ¿DÓNDE DEBE REALIZARSE LA FORMACION?

El problema básico que se plantea a la hora de decidir el lugar en que se realizará la capacitación es determinar hasta que punto deberá estar centralizada. A no ser que haya razones para concentrarla en un lugar, la capacitación deberá estar

descentralizada. La formación centralizada en un lugar de aprendizaje suele ser más cara y requiere un mayor esfuerzo organizativo que la capacitación en el lugar de trabajo.

Capacitación descentralizada

La formación descentralizada puede adoptar distintas formas:

- 1.- Preparación en la oficina local.
- 2.- Uso de vendedores experimentados.
- 3.- Asesoramiento en el trabajo.
- 4.- Escuelas locales de ventas
- 5.- Seminarios locales de ventas.

Capacitación centralizada

La capacitación centralizada en ventas puede realizarse en escuelas organizadas o mediante reuniones periódicas de ventas en un lugar central, a menudo en la sede central. Las empresas de menor tamaño suelen ofrecer uno o dos programas anuales en sus oficinas centrales, que duran entre tres y cuatro semanas. Cuadro N° 1.1.

PASO 8: CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

Los objetivos principales de un programa de formación en ventas son o bien enseñar a los asistentes a vender o bien a mejorar sus actuales técnicas de ventas. Por tanto, gran parte del contenido de la mayoría de los programas de formación se dedica al conocimiento del producto y a la enseñanza de técnicas de persuasión. Sin embargo, otros varios factores, además del

dominio del proceso de persuasión, afectan al éxito o el fracaso de la venta. A continuación mencionaremos algunos de ellos:

Cuadro No. 1.1
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE UNA FORMACIÓN
CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Capacitación centralizada	<p>a. Se dispone de personal altamente calificado, incluyendo instructores con buenas dotes didácticas.</p> <p>b. Ahorra tiempo a los ejecutivos; y además las escuelas permanentes y centralizadas de ventas cuentan con mejores instalaciones formales que las que existen a nivel local.</p> <p>c. Los asistentes pueden conocerse y puede desarrollarse entre ellos un espíritu de cuerpo, que ayuda a mejorar su moral.</p>	<p>a. Es costoso movilizar al personal y mantenerlo mientras se forma.</p> <p>b. El tiempo que se puede mantener a una persona en un lugar central de capacitación, es limitado.</p>
Capacitación descentralizada	<p>a. Los participantes siguen trabajando al tiempo que aprenden y la empresa se ahorra gastos.</p> <p>b. Puede adaptar su ritmo al tiempo del que dispongan los asistentes para aprender los materiales que incluyan.</p> <p>c. Les presenta a los directores una excelente oportunidad de evaluar a cada uno de los asistentes.</p>	<p>a. La posibilidad de que el director de la sucursal no pueda dirigir de forma adecuada el programa.</p> <p>b. Problemas de tiempo unidos a la falta de capacidad docente.</p>

Elaborado: por la autora

Actitudes hacia la venta, para que la formación produzca un mayor efecto, es importante que los asistentes entiendan perfectamente la naturaleza y la importancia del trabajo de venta y el papel que desempeñen para el logro de los objetivos generales de la compañía; por ejemplo hay personas que creen que los grandes vendedores nacen con unas cualidades especiales para la venta y que, para todos los demás, la formación en ventas no es más que una pérdida de tiempo. Los asistentes al curso deberán aceptar la idea de que, con una formación adecuada, cualquier candidato sin experiencia puede convertirse en un buen vendedor.

Conocimiento de la compañía, todo vendedor necesita recibir cierta información sobre la historia de la compañía, sus objetivos, su organización, su política y sus procedimientos. Es importante que los vendedores en formación entiendan la historia y la misión actual de la empresa. Este tipo de información de carácter general hace que desarrollen un sentimiento de orgullo respecto a su empresa les permite también comprender y adoptar como propios los valores que defiende la alta administración.

Conocimientos del producto y sus aplicaciones, los vendedores en formación deben conocer los productos que han de vender y comprender sus diversas aplicaciones. Una cosa es conocer las características del producto y otra muy distinta el saber utilizar dicha información en el trabajo para resolver el problema de los clientes.

Conocimiento de los productos competidores, los vendedores deben conocer los productos de los competidores tanto como los propios, ya que deben vender “contra” ellos. Un conocimiento

detallado de los productos competidores permite al vendedor diseñar sus presentaciones poniendo de relieve las ventajas de sus productos respecto a los fabricados por las empresas competidoras.

Conocimiento de los clientes, en un entorno tan competitivo como el actual, los vendedores deben estar orientados hacia sus clientes para poder triunfar; por tanto, los vendedores deben entender los negocios de sus clientes. Cada cliente tiene prioridades y problemas diferentes y el vendedor debe atenderlos y saber responder a todos ellos.

Técnicas de administración del tiempo, la mayoría de los vendedores gozan de una gran autonomía para manejar sus territorios. No solo deben distribuir su tiempo entre sus clientes sino que, además han de distribuirlo entre los distintos aspectos concretos de su trabajo: venta, servicio y responsabilidades administrativas. Uno de los principales objetivos de la formación es convencer a los vendedores de que un mal uso de su tiempo puede reducir su productividad de forma significativa.

Técnicas de venta, el vendedor debe desarrollar las técnicas de ventas que le permitan comunicarse eficazmente y persuadir a sus clientes. Estas técnicas se emplean en las distintas etapas del proceso de ventas e incluye la búsqueda de posibles clientes, la planificación de la venta, el contacto, la presentación, la resolución de objeciones, el cierre de la venta y el seguimiento.

PASO 9: TÉCNICAS DE LA FORMACION

Son varios los métodos didácticos que pueden emplearse para presentar el material de un programa de formación en ventas; aunque obviamente unos son más eficaces que otros.

Conferencias, el método de conferencias puede presentar a un número mayor de participantes más información en un tiempo más reducido que cualquiera de las restantes técnicas. No obstante, su eficacia en la enseñanza de ventas es muy relativa.

En la mayoría de los programas de formación en ventas se incluye un número *limitado* de conferencias. Si bien la información sobre la empresa y algunos conocimientos sobre el producto pueden presentarse en material impreso, es necesario, normalmente, algún tipo de conferencia explicativa.

Discusión, es el mejor método para transmitir a los asistentes las experiencias de los vendedores más prestigiosos, y es también el mejor método para que los vendedores experimentados intercambien entre ellos ideas y conocimientos técnicos.

Demostraciones, las demostraciones se pueden emplear con gran provecho para enseñar tanto los conocimientos sobre el producto como las técnicas de venta. Se puede enseñar a los asistentes a manejar innumerables situaciones de venta que son difíciles de describir.

Escenificación, la persona en formación de los asistentes trata de vender un producto a un hipotético cliente; demuestra a los asistentes que una cosa es saber qué hacer y otra muy distinta

es hacerlo. El instructor debe explicar la importancia que tiene saber aceptar las críticas

Formación con apoyo de video, las principales ventajas de este método son su bajo costo y el tiempo que se ahorra con el mismo. Este tipo de material contiene temas diferentes como información relativa al producto, información sobre la empresa, información sobre el mercado, técnicas de ventas, etc.

Formación en el puesto de trabajo, sitúa al vendedor en formación ante una situación más real que cualquiera de las demás técnicas expuestas. Por lo general, este método se emplea como etapa final de la formación en ventas de los asistentes al curso. Puede adoptar diversas formas; el supervisor de ventas, el instructor o un vendedor experimentado pueden acompañar al nuevo vendedor en sus primeras visitas para observar sus comportamientos.

1.5.3. VALORACION DE LA FORMACION

Por ultimo, durante la fase de valoración, los ejecutivos de ventas deben determinar la eficacia de sus programas de formación. Para ello deberán decidir: ¿Qué resultados deberán evaluarse?, y ¿Cómo se valoran dichos resultados?.

PASO 10: RESULTADOS QUE DEBERAN EVALUARSE

Es importante valorar la eficacia de la formación respecto a los objetivos para los que se diseñó. Los resultados a evaluar suelen corresponder a alguna de las cuatro categorías siguientes:

Reacciones, indican de forma objetiva si los que participaron en el programa alcanzaron los objetivos fijados, y en general si el esfuerzo valió la pena. Estas reacciones pueden valorarse por medio de los comentarios o los cuestionarios que reciban de los asistentes, sus supervisores o el personal instructor.

Aprendizaje, indica la cantidad de información asimilada, y por lo general implica que todos los asistentes realicen algún tipo de examen. Puede haber exámenes “antes” y “después” del programa de formación, o sólo uno al concluir el curso.

Comportamiento, determina saber si éste ha cambiado de forma significativa; para ello puede valerse de un cuestionario para obtener información y suele realizarlo el supervisor. También se puede utilizar la información recibida de los clientes.

Resultados, si la formación se traduce en mejores resultados es la prueba definitiva de si las ventajas de la formación supera a sus costos. Se expresa a través del incremento de las ventas y la rentabilidad, mejores índices de cierre de ventas y las cifras de nuevas cuentas, que pueden emplearse para determinar los resultados finales.

PASO 11: COMO VALORAR LOS RESULTADOS

Es decir, ¿Qué valoraciones se emplearán?; este tipo de evaluación es necesaria para determinar el valor de la formación y para mejorar el diseño de futuros programas.

Una reciente encuesta sobre métodos de evaluación que emplean las compañías pone de manifiesto que muchas de ellas dependen excesivamente de las valoraciones subjetivas de las reacciones. Si bien es importante emplear tales criterios como parte del programa sistemático de valoración, también lo es el uso de los restantes tipos de valoraciones; de tal manera que el director de ventas pueda relacionar los resultados de la formación con el rendimiento en el trabajo; es decir la valoración objetiva.

1.6. DEFINICIÓN DE MERCADO INDUSTRIAL Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA ⁽⁹⁾

1.6.1. DEFINICIÓN Y PROCESO DE COMPRA

El mercado de negocios o mercado industrial comprende todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios, o para revenderlos, o alquilarlos a otros, obteniendo una utilidad.

El proceso de toma de decisiones por el cual los compradores de negocios establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, e identifican los diferentes proveedores y marcas, y los evalúan y escogen entre ellos.

1.6.2. EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Los clientes empresariales son diferentes que los consumidores finales; pero los procedimientos con que se atiende a diferentes clientes empresariales, varían mucho menos que en el caso de

(9) KOTLER y ARMSTRONG; Marketing.

los consumidores individuales. No obstante, para conocer sus diferencias y poder aplicar estrategias de marketing más afinadas, es preciso conocer a fondo quiénes son esos clientes y cómo compran.

En cuanto a las características del comportamiento de compra dignas a considerar en el presente caso son:

- Las empresas compran con un propósito básico, la razón fundamental de compra, es para atender la demanda del mercado de los bienes y servicios que ellos proveen; con el propósito primario de obtener una utilidad.
- Las necesidades básicas de compra son económicas, los compradores empresariales se concentran en factores económicos cuando toman una decisión; son menos emotivos en sus compras que el consumidor final. Tratan de considerar el costo total de escoger un proveedor y un producto en particular; importa no sólo el precio en sí, sino también otros factores son sometidos a evaluación en términos de costo beneficio.
- Aun las diferencias pequeñas son importantes, además del producto consideran la confiabilidad del proveedor, su actitud de colaboración, su capacidad de dar mantenimiento y reparación con presteza, el suministro constante en cualquier circunstancia, una entrega rápida y segura, las relaciones pasadas y presentes, así como la prontitud para atender peticiones especiales, etc.
- Uso de representantes de ventas, quienes puedan tratar con los altos ejecutivos de las empresas; para ello se requiere de

vendedores especialistas conocidos como “Representantes”, quienes deben conocer a fondo las necesidades de su cartera de clientes y así adaptar la estrategia de marketing a cada caso. Es recomendable técnicos o profesionales muy bien entrenados en aspectos funcionales del producto y e los procesos industriales de sus clientes.

- La calidad de los productos podría ser relevante, aunque esto depende del segmento de clientes al que se dirige, pero por lo general es importante una certificación de calidad tipo ISO 9000; y también trabajar con marcas de prestigio.
- Los gerentes de compras son especialistas, no son oficinistas que hacen trámites para hacer pedidos. No quieren que los representantes les ofrezcan productos, requieren de información confiable que les ayude a realizar una buena adquisición.
- Múltiple influencia en el proceso de compra, varias personas incluso los altos directivos influyen en la decisión. Entre estas personas se tiene: usuarios, asesores, compradores, guardianes de la información.
- Las necesidades conductuales también son importantes, los gerentes de compras y otros empleados que intervienen en la decisión son seres humanos y quieren establecer relaciones amistosas con el proveedor.

El análisis de este criterio de segmentación requiere de un estudio mucho más profundo, para establecer segmentos diferenciados de mercado.

CAPITULO II

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.2. RAZON SOCIAL Y DOMICILIO

2.1.1. RAZON SOCIAL

Como empresa unipersonal viene funcionando desde el año 1988, siendo su propietario el Sr. Francisco Narva Chávez; en mayo del año 2004 se constituye como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, bajo el nombre de OXIGENO NARVA EIRL.

2.1.2. DOMICILIO

Su establecimiento principal está ubicado en Av. Condorcanqui N°2247, distrito de La Esperanza y tiene una sucursal en Av. Cesar Vallejo N°1640, Urbanización La Rinconada; ambos en la provincia de Trujillo, Departamento de La Libertad.

2.2. ACTIVIDAD ECONOMICA Y PRODUCTOS

2.2.1. ACTIVIDAD ECONOMICA

La empresa se dedica a la comercialización de gases Industriales, soldaduras, equipos, accesorios y servicios Complementarios.

(Cascos, alambres, boquilla de soldar, otros equipos, servicios técnicos, etc.)

2.2.2. LINEAS DE PRODUCTOS

En la actualidad la empresa OXIGENO NARVA ofrece tres líneas de productos:

Línea gases industriales:

- Carburo
- Acetileno
- Oxígeno
- Gas carbónico
- Nitrógeno

Línea soldaduras:

- Varillas de soldadura
- Electrodo diversos
- Fundentes

Línea equipos y accesorios:

Cascos, alambres, boquilla de soldar, equipos, etc.

2.2.3. MARCAS DE LOS PRODUCTOS

Son de diversas marcas según los proveedores de la empresa; los cuales son fabricantes o importadores tanto nacionales como internacionales.

- AGA: oxígeno y algunas veces acetileno
- PRAXAIR: oxígeno y gas carbónico
- OXIMAN, acetileno
- KONIL, proveedor mayorista de soldadura en Trujillo
- RC, proveen soldadura en menor escala
- 3M, también proveen soldadura en menor escala.

- Diversos proveedores de Lima: cañas, boquillas, equipos y accesorios diversos.
- NARVA, la empresa coloca su sello en sus botellas o cilindros de gases industriales.
- NORTON, discos
- 3M, discos, etc.)
- AGA, IQ (marcas originales), accesorios como cañas de soldar, boquillas y otros.
- Marcas chinas y coreanas, accesorios como cañas de soldar, boquillas y otros (de menor calidad; se suele decir modelo AGA, modelo Victor, modelo Harris, etc.)

2.3. VISION Y MISIÓN

2.3.1. VISION

“Dentro de diez años nos vemos como una empresa líder a nivel regional en la importación y comercialización de equipos y suministros industriales; proveyendo gases, soldaduras, equipos y accesorios en las distintas ramas de la industria; así como brindando una amplia gama de servicios relacionados y de apoyo a nuestros clientes. Nos vemos como una organización moderna y dinámica, usando una alta tecnología, con personal altamente capacitado y motivado; brindando soluciones a nuestros clientes empresariales, cumpliendo con nuestros proveedores y logrando niveles de rentabilidad por sobre el promedio del sector”.

2.3.2. MISION

“Nuestra misión es ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes empresariales en las diversas ramas de la industria. Para ello importamos y/o comercializamos equipos y suministros industriales, como gases, soldaduras, equipos diversos y accesorios; estamos comprometidos con la calidad, responsabilidad y amplia gama de servicios que ofrecemos a nuestros clientes en forma personalizada; cuidamos también el cumplimiento de nuestros compromisos con nuestras trabajadoras, proveedores, entidades de gobierno y la comunidad en general”.

2.4. QUIENES SON LOS CLIENTES

Los productos y servicios que vende la empresa están dirigidos principalmente al mercado industrial de la provincia de Trujillo.

- PYMES del rubro metalmecánica: principal mercado que atiende la empresa en los distritos de La Esperanza, Trujillo, Florencia de Mora, El Porvenir, Huanchaco, Victor Larco, Salaverry y Moche.
- Empresas Medianas de diversos rubros: fabricación de carrocerías, fábrica de postes, limpieza de maquinaria de industrias varias, fabricación y/o recarga de extintores, encendido de motores, etc.
- Otras empresas pequeñas, que usan el gas carbónico: Del Manantial S.A.C. (fábrica de gaseosas Mochik Kola, champagne); Restaurant Bar “Hopss” (fabrica su propia cerveza), Tributo Bar, etc.

2.5. LOS COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES

En el mercado de gases industriales

A nivel nacional, las principales empresas fabricantes de Gases Industriales son: AGA S.A., Praxair SA., Messer SA., Indura SAC y Oximan SA.

En la provincia de Trujillo, las principales empresas comerciales son: **Oxígeno Narva EIRL**, Cegovi (Messer), Wadoo (Messer), Disgar (Praxair), Ache (Distribuidora de AGA).

Para el Sector Comercial la Empresa AGA S.A. es el principal proveedor de gases industriales en la Región, pues abastece aproximadamente el 45% del mercado.

En el mercado de soldaduras

En el mercado de soldaduras a nivel Perú: EXSA compite con productos importados de las **marcas Indura** (Indura), **Lincoln** (Lincoln Electric), **Messer** (Messer Griesheim GMBH), entre otras.

2.6. PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA

AGA PERU

En Trujillo ofrece principalmente dos líneas de productos, pero es la empresa líder con el 45% del mercado aproximadamente.

Gases Industriales: carburo, acetileno, oxígeno, gas carbónico, nitrógeno;

Productos Complementarios: cascos, equipos, accesorios, etc.

Distribución en: Av. España N°345, Trujillo.

PRAXAIR

Gases industriales, soldaduras, equipos, servicios: oxígeno, nitrógeno, gas carbónico, acetileno, argon, oxido nitroso, helio, aire comprimido, patrones de calibración, equipos medicinales, mezclas para soldadura, equipos para corte y soldadura, instalaciones centralizadas, aplicaciones en procesos, servicios especiales: purgas, inertizantes, congelamientos.

Distribución en: Chiclayo, Piura, Talara y Trujillo.

MESSER

Gases industriales y soldaduras: oxígeno, acetileno, argon, nitrógeno, oxido nitroso, gas carbónico, gases especiales, soldaduras.

Distribución en: Huaraz, Chimbote, Chiclayo, Piura y Trujillo.

Av. América Sur N° 921 – Trujillo

EXSA: DIVISIÓN SOLDADURAS

Soldaduras: electrodos para toda la gama de aceros, electrodos para metales no ferrosos, electrodos especiales para recubrimientos protectores, hierro fundido, corte y biselado, etc.

Varillas y alambres para procesos TIG, MIG / MAG y arco sumergido; de tipo macizo y tubular. Fundentes

Maquinas y accesorios de soldar: transformadores, rectificadores e inversores, máquinas para procesos MIG / MAG y arco sumergido, máquinas multiprocesos, sinérgicas, etc.

Motosoldadoras, accesorios como torchas, pistolas, máscaras, etc.

Servicios: capacitación en centro tecnológico de soldadura y campo (Lima). Mantenimiento y reparación de máquinas de soldar, certificación y homologación de soldadores, procedimientos de soldadura.

Oficina Principal y Fábrica: Av. Nicolás Arriola N° 767-771 - La Victoria – Lima.

Distribución en: Arequipa, Ilo, Talara y Trujillo.

Av. Santa N° 815, Urbanización El Molino - Trujillo.

INDURA PERU

Soldaduras y máquinas de soldar: máquinas de soldar; electrodos de soldadura: estructural, especiales, inoxidable y de manutención; alambre de soldadura y recubrimiento: MIG / MAG y arco sumergido; varillas para OXI-GAS y TIG; accesorios.

Servicios: asistencia técnica, asesoría y capacitación. Reparto a domicilio.

Distribución en: Av. El Pacífico N° 401 – 423, Independencia, Lima.

Av. César Vallejo N° 931, Urbanización Palermo, Trujillo.

DISGAR- DISTRIBUIDORA GARCIA (PRAXAIR)

- Venta de Oxígeno (medicinal e industrial)

Distribución en Trujillo: Jr. Caquetá N° 245, Urbanización El Molino - Trujillo.

CAPITULO III

MARCO ESTRATEGICO DE MARKETING DE LA EMPRESA

Aunque en la empresa no se cuenta de manera formal con un Plan de Marketing; gracias a entrevistas realizadas al personal directivo se ha podido construir la siguiente información relevante, que servirá de marco de referencia para desarrollar el tema central de investigación, el mismo que se presenta en el siguiente capítulo.

La presente información también ha sido complementada con la encuesta aplicada a trabajadores y algunos clientes, revisión de algunos documentos de la empresa y análisis por parte de la investigadora.

3.1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

Producto del análisis interno, se han podido establecer las siguientes Fortalezas y Debilidades de la empresa.

3.1.1. PRINCIPALES FORTALEZAS

- Experiencia gerencial en el mercado de gases y soldaduras a nivel regional.
- Líder entre las empresas comercializadoras de gases industriales.
- Ubicación estratégica de sus dos establecimientos.
- Maneja tres líneas de productos: gases, soldaduras y equipos - accesorios.
- Buenas relaciones entre la gerencia y sus principales clientes.
- Buena posición competitiva basada en la lealtad de sus clientes.

- Personal de ventas con relativa experiencia para brindar servicios complementarios a clientes.

3.1.2. PRINCIPALES DEBILIDADES

- Ausencia de un plan estratégico de marketing.
- Carencia de un sistema de información de marketing, para apoyar decisiones gerenciales.
- El nombre comercial OXIGENO NARVA no describe toda la gama de productos.
- Algunas marcas de sus productos no son reconocidas.
- Bajos presupuestos de publicidad y promoción de ventas.
- No se cuenta con economías de escala para competir con precios.
- Limitada política de créditos en cuanto a montos y plazos.
- No cuenta con un Gerente de Marketing profesional.
- Deficiente organización y capacitación del personal de ventas.

3.1.3. PRINCIPALES OPORTUNIDADES

- Crecimiento de diversos sectores económicos, que genera demanda derivada de gases, soldaduras y complementarios.
- Festividades en la región con quema de fuegos artificiales (mayor demanda de gas carbónico).
- Incremento del parque automotor en la ciudad de Trujillo, impulsado la industria metalmecánica y otras afines.
- Firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los EE.UU. y otros países.

- Tecnología de punta en procesamiento de información y de telecomunicaciones disponible en el mercado.

3.1.4. PRINCIPALES AMENAZAS

- Las empresas industriales de gases han abierto sucursales para vender directamente sus productos.
- Fricciones con industrias proveedoras, por disputas de mercado.
- Probable ingreso de nuevos competidores al mercado nacional y local.
- Agresivas estrategias de costos, de ventas, de publicidad y de promoción de parte de los grandes competidores.

3.2. TAMAÑO Y ESTRUCTURA DEL MERCADO

3.2.1. EL TAMAÑO DEL MERCADO

En la provincia de Trujillo, en el sector comercial de gases industriales, soldaduras y accesorios; hay aproximadamente 1700 empresas compradoras ⁽¹⁰⁾; la mayor parte lo conforman Pequeñas y Microempresas: Talleres Mecánicos, Talleres de Soldadura, Talleres de Planchado y Pintura, etc.

En siguiente orden están las Medianas Empresas, dedicadas a diversas actividades industriales como: fabricación de

(10) Narva P. Catalina, Tesis "El servicio al cliente como ventaja competitiva y la participación de mercado de la empresa Oxígeno Narva".

carrocerías, fábrica de postes, limpieza de maquinaria de industrias varias, fabricación y/o recarga de extintores, encendido de motores, etc.; estas empresas hay en menor cantidad, pero en cuanto a su capacidad de compra superan a las primeras.

3.2.2. LA ESTRUCTURA DEL MERCADO

Se puede reflejar en el siguiente cuadro N° 3.1 que OXIGENO NARVA a pesar de ser una empresa comercial, tiene una significativa participación de 10% y compite con las grandes empresas industriales de gases, que en la actualidad también comercializan sus productos en forma directa.

Cuadro N° 3.1

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE GASES INDUSTRIALES Y PRODUCTOS AFINES PROVINCIA DE TRUJILLO

EMPRESAS COMPETIDORAS	% MERCADO	ACTIVIDAD PRIORITARIA
- AGA	45	INDUSTRIAL
- MESSER	20	INDUSTRIAL
- PRAXAIR	10	INDUSTRIAL
- OXIGENO NARVA	10	COMERCIAL
- OXIMAN	8	INDUSTRIAL
- INDURA	7	INDUSTRIAL
- CEGOVI	5	COMERCIAL
- DISGAR	4	COMERCIAL
- ACHE	3	COMERCIAL
- WADOO	2	COMERCIAL
TOTAL	100	-

Fuente: Narva P. Catalina, Tesis "El servicio al cliente como ventaja competitiva y la participación de mercado de la empresa Oxígeno Narva".

3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO Y MERCADO OBJETIVO

El mercado de referencia de la empresa es la provincia de Trujillo, para ello cuenta con dos establecimientos comerciales, uno ubicado en el distrito de La Esperanza y el otro en la Urbanización La Rinconada.

3.3.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa participa en un *mercado de tipo empresarial o industrial*. Como veremos este tipo de mercado difiere significativamente respecto al mercado de consumidores finales.

Según el *tamaño de los clientes*, se presentan tres segmentos de mercado: pequeñas y microempresas (PYMES), medianas empresas y grandes empresas.

- Las PYMES: fácilmente identificables porque tienen hasta 10 trabajadores, por lo general su mercado es a nivel local.
-
- Las Medianas Empresas: con más de 10 trabajadores, por lo general su mercado es a nivel provincial.
-
- Las Empresas Grandes: reconocidas a nivel nacional, son atendidas directamente por los grandes competidores industriales de gases y soldaduras.

Según *sector económico*, en orden de importancia para la empresa OXIGENOS NARVA se tiene en cuenta los siguientes segmentos de mercado:

- Empresas de Metalmecánica
- Industrias Manufactureras
- Otras: sectores salud, agrícola y pesquero.

3.3.2. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

La empresa se orienta prioritariamente a dos segmentos de mercado:

a) **Las PYMES del Sector Metalmecánica**

Son pequeñas y micro empresas del rubro metalmecánica ubicadas en el distrito de La Esperanza y de otros distritos de la provincia de Trujillo como son: Trujillo, Florencia de Mora, El Porvenir, Huanchaco, Victor Larco, Salaverry y Moche.

b) **Las Medianas Empresas en el rubro de Industrias Manufactureras.**

Es un mercado potencial muy importante, en el cual la empresa apenas “participa en forma parcial”. Se dedican a diversas actividades económicas, tales como: fabricación de carrocerías, fábrica de postes, limpieza de maquinaria de industrias varias, fabricación y/o recarga de extintores, encendido de motores, etc. Algunos clientes de la empresa son los siguientes:

- AISU E.I.R.L. (compra Oxígeno para chatarrería).
- ARGOSS HNOS. S.A.C. (compra oxígeno para hacer piezas metálicas, mezcladoras (trompos), etc.)
- EMERSON NETWORK y POWER DEL PERU S.A.C. (hacen tuberías y por tanto compran Nitrógeno para ver las fugas).

3.4. OBJETIVOS DE MARKETING

Se han considerado los siguientes objetivos:

3.4.1. OBJETIVO DE VENTAS

Incrementar los niveles de ventas en 20% el próximo año 2010. (expresado en S/.)

Fundamento:

Un 3% por el crecimiento de la economía; 2% por el crecimiento de la inflación; 15% por efecto de las estrategias de marketing y ventas.

Es un porcentaje conservador teniendo en cuenta la crisis financiera internacional. Al respecto, el Fondo Monetario Internacional (FMI) revisó su pronóstico para todas las economías del planeta y señaló que Perú terminará con un PBI de 1% en el 2009 y el 3% en 2010. Hay indicios que sugieren que en Perú ya se tocó fondo y que después del primer trimestre malo (2009) se pasará a un terreno positivo en la segunda mitad del año. (11)

3.4.2. OBJETIVO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Incrementar la participación de mercado de la empresa de 10% a 12% en el mercado trujillano en el plazo de tres años.

(11) Revista electrónica: Gestión Empresarial – gestionempresarial@egrupos.net (octubre 30 de 2009).

Fundamento:

En general en la provincia de Trujillo, la empresa OXIGENO NARVA ocupa el 10% del mercado; las llamadas empresas industriales de gases en forma directa atienden al 85% del mercado, y sólo el 5% restante le corresponde a las otras empresas comerciales.

3.4.3. OBJETIVO DE GASTOS DE MARKETING

Los Gastos de Ventas para el año 2010 deben representar no menos del 15% ni más del 20% respecto a los niveles de Ventas Netas.

Fundamento:

Los gastos de ventas del año 2008 han sido del orden del 13% respecto a las ventas netas (Anexo N° 1), no se dispone información respecto al año 2009; pero se deben mejorar algunas acciones de capacitación, promoción, comisiones, y otros.

3.4.4. OBJETIVOS ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Retener anualmente por lo menos el 80% de los clientes actuales; e incrementar nuevos clientes en por lo menos un 30% cada año.

Fundamento:

Evaluar base de datos de clientes y hacer encuestas de satisfacción en forma periódica; según se indica ello permitirá no ver disminuida la cartera de clientes de la empresa.

3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Se ha seguido el modelo del *Marketing Mix*, más conocido como las 4P: Productos, Precio, Plaza y Promoción.

3.5.1. PRODUCTOS: SURTIDO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las **tres líneas de productos** que maneja la empresa (gases industriales, soldaduras, y equipos y accesorios) se complementan de forma muy apropiada; y si a esto se suma una amplia gama de **servicios de atención al cliente**, le conceden a la empresa una ventaja competitiva que le ha permitido mantenerse en una posición de liderazgo en cuanto a empresas comerciales se refiere.

Para el futuro se propone mantener las tres líneas de productos antes indicadas; ampliando la profundidad de cada línea de ser posible.

3.5.2. PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN

OXÍGENO NARVA, es una pequeña empresa comercial que cumple el papel de **detallista** en los canales de distribución en los que participa, tal como se puede ver en la figura N° 3.1

Como ya se ha mencionado, la empresa cuenta con dos establecimientos en donde almacena y expende sus productos:

Establecimiento Principal:

Av. Condorcanqui N°2247, distrito de La Esperanza.

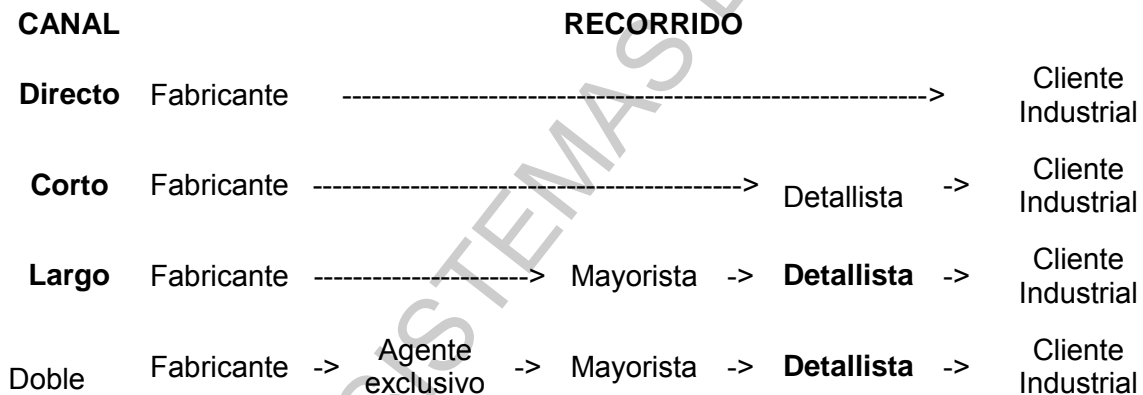
Sucursal:

Av. Prolongación Cesar Vallejo N° 1640, Urbanización La Rinconada, Trujillo.

OXIGENO NARVA, sigue una política de entregar a domicilio los gases industriales, a partir de un cilindro de 10 m3 de capacidad. Para la distribución física de los productos, la empresa cuenta con tres camionetas de reparto para brindar una atención oportuna a sus clientes.

Figura N° 3.1

DIAGRAMA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado: Por la autora

3.5.3. EL PRECIO

Según datos alcanzados por la Gerencia de la empresa, los márgenes aplicados **sobre el Precio de Costo**, por Línea de Productos, son los siguientes:

Gases Industriales: Varía entre 25% y 40%

Carburo: 17%

Soldaduras: 10%

Equipos y Accesorios: Varía entre 40% y 50%

Entre muchos criterios de fijación de precios, la empresa OXIGENO NARVA debe aplicar en forma complementaria los siguientes métodos a) en función del coste del producto o servicio, añadiendo un margen de beneficio; b) en función de la competencia.

Por ejemplo, en la Línea de Gases Industriales los grandes competidores han bajado sus precios, lo que obliga a la empresa OXIGENO NARVA a reducir también sus márgenes en estos productos; en cuanto a gases la calidad no es muy heterogénea, por lo tanto ante el cliente no se justifica una diferencia significativa de precios.

En el caso de las Líneas de Soldaduras y de Equipos y Accesorios, hay menos uniformidad en las marcas de los productos; por lo tanto hay más flexibilidad para fijar los precios.

3.5.4. LA PROMOCION O COMUNICACION

La mezcla de promoción consiste en la combinación específica de herramientas de: publicidad, VENTA PERSONAL, promoción de ventas y relaciones públicas. Para el caso de la empresa se propone lo siguiente:

Publicidad

- Publicidad Exterior: carteles en ambos establecimientos (cambiar uno).

- Páginas Amarillas

Venta Personal

Contratar Gerente de Ventas y Representantes de Ventas.

Promoción de Ventas

Las actividades de promoción pueden estar dirigidas a los clientes industriales o a los representantes de ventas de la empresa.

Dirigidas a clientes industriales: descuentos, calendarios, obsequios, reuniones, catálogos, capacitación, material de consulta técnica.

Dirigidas a la fuerza de ventas de la empresa: concursos, bonos, reuniones, cartera de clientes, ayudas de ventas, materiales de capacitación.

Relaciones Públicas

Manteniendo una buena imagen de la empresa, cordialidad con los clientes y trabajadores, proyección a la comunidad.

3.6. PROCEDIMIENTO Y POLITICAS DE VENTA

Los **gases industriales** son adquiridos directamente de las subsidiarias (Lima) de las grandes empresas transnacionales fabricantes de gases; en su línea de **soldaduras** los productos los adquiere de KONIL, representante en Trujillo de la empresa EXSA S.A.; y en lo referente a **equipos y accesorios**, son adquiridos en Lima de diversos proveedores.

3.6.1. PROCEDIMIENTO DE VENTA

- En los gases, mayormente los clientes llaman por teléfono o celular para hacer sus pedidos; inmediatamente la empresa hace la distribución a domicilio donde deja instalados los cilindros de gas. En este caso la cantidad del pedido será en base a la capacidad estándar de los cilindros existentes: 3, 6 o 10 m³.
- Los clientes también acuden a comprar en los establecimientos de la empresa, luego de lo cual también se les brinda el transporte a domicilio. Esta modalidad se da cuando los clientes quieren comprar en forma variable diferentes cantidades de gas (1, 2, 2.5 m³, etc); o también cuando quieren comprar accesorios diversos, lo cual requiere ver el producto de antemano.
- Utilizando tarjetas de control (en forma manual), se lleva un seguimiento de las ventas realizadas a los clientes de la cartera. Si en un plazo habitual los clientes no han realizado sus pedidos; entonces serán visitados por los vendedores – repartidores de NARVA, quienes llevan los productos en camioneta sin mediar pedido alguno; en muchos casos se realizan ventas importantes.

3.6.2. POLITICAS DE VENTA

La empresa realiza sus ventas al contado y también a crédito pero en menores cantidades y plazos que su competencia (15, 30 y máximo 45 días, según el cliente). En efecto, en lo que se refiere a la **competencia**, los representantes de las empresas

industriales vienen aplicando una modalidad agresiva de ventas, que consiste en dejar los cilindros de gas en los domicilios de los clientes, sin mediar pedido alguno y a crédito; es decir por cumplir sus metas de ventas presionan a los clientes a comprar.

No obstante, la ventaja diferencial de la empresa respecto a la competencia; es que no sólo vende gases, sino también soldaduras y otros productos complementarios como equipos y accesorios.

3.7. EL PERSONAL DE VENTAS Y SUS REMUNERACIONES

3.7.1. SITUACION ACTUAL

Cuadro N° 3.2
EL PERSONAL Y SUS REMUNERACIONES
AÑO 2009

CARGO	SUELDO MENSUAL	GASTOS ADMINIST.	GASTOS DE VENTAS
- Gerente General	2000	2000	-
- Gerente Sucursal	1500	1500	-
- Almacenero 1	600	600	-
- Almacenero 2	600	600	-
- Secretaria	550	550	-
- Vendedor 1	700	-	700
- Vendedor 2	700	-	700
- Chofer 1	700	-	700
- Chofer 2	700	-	700
SUB TOTAL MENSUAL	8050	5250	2800
TOTAL ANUAL	96600	63000	33600

Elaborado: La autora

En el cuadro N° 3.2 se presenta una relación de todos los puestos de trabajo existentes en la empresa, asignando además sus respectivas remuneraciones mensuales; ello nos ha permitido determinar cuales corresponden al área administrativa y cuales al área de ventas.

Se puede constatar que la empresa no cuenta con un Gerente de Ventas, los vendedores y choferes dependen directamente del Gerente General (Oficina La Esperanza) o de la de Gerente Sucursal (Oficina La Rinconada).

Cuadro N° 3.3

EL PERSONAL Y SUS REMUNERACIONES
AÑO 2010

CARGO	SUELDO MENSUAL	GASTOS ADMINIST.	GASTOS DE VENTAS
- Gerente General	2000	2000	-
- Gerente Sucursal	1500	1500	-
- Almacenero 1	600	600	-
- Almacenero 2	600	600	-
- Secretaria	550	550	-
- Gerente de Ventas	1200	-	1200
- Vendedor 1	700	-	700
- Vendedor 2	700	-	700
- Chofer 1	700	-	700
- Chofer 2	700	-	700
- Repres. de Ventas 1	800	-	800
- Repres. de Ventas 2	800	-	800
SUB TOTAL MENSUAL	10850	5250	5600
TOTAL ANUAL	130200	63000	67200

Elaborado: La autora

3.7.2. SITUACION PROPUESTA

En el cuadro N° 3.3 se propone contratar a un Gerente de Ventas y a dos Representantes de Ventas (vendedores). Estas son acciones previas al programa de capacitación, materia de la presente investigación.

Los niveles de remuneraciones que se indican, son el componente fijo. En el caso del Gerente de Ventas, los Representantes de Ventas y los Vendedores, deben gozar además de incentivos adicionales bajo la forma de comisiones; ello se deberá determinar según los niveles de ventas y desempeño alcanzado tanto en forma individual como en forma colectiva.

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION EN VENTAS PARA LA EMPRESA

4.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Tomando como referencia el marco estratégico de marketing de la empresa, desarrollado en el capítulo precedente; en el presente se pasa a desarrollar el programa de capacitación para el personal de ventas, para lo cual se ha seguido el modelo de Stanton, William, presentado en el marco teórico del capítulo I.

También se debe tener en cuenta que si bien la capacitación de los empleados es muy importante, también lo son las etapas previas como son el reclutamiento y selección de los mismos.

Asimismo, por ser primera vez que se toma en cuenta la capacitación formal de vendedores en la empresa, la presente propuesta es una combinación de dos tipos básicos de programas: a) Formación inicial o de adoctrinamiento, para los nuevos vendedores y clientes invitados, y b) Curso de repaso, para los vendedores ya existentes. Se sabe que el personal actual está en constante capacitación, pero no de manera formal como se plantea en el presente trabajo.

Por tratarse de una pequeña empresa, debe tenerse en cuenta que los beneficiarios del programa de capacitación, no sólo serán los vendedores actuales y los representantes de ventas recién reclutados; sino que también participarán representantes de las empresas clientes invitados.

4.2. VALORACION DE LA CAPACITACION

4.2.1. NECESIDADES DE CAPACITACION

Para determinar las necesidades de capacitación se ha aplicado una encuesta a vendedores actuales de la empresa y a una muestra de sus principales clientes (ver anexo N° 2); en forma complementaria se ha recibido la opinión de la gerencia general y de profesionales expertos en el tema.

Los resultados señalan que el personal de ventas de la empresa, en orden de importancia requiere capacitación en los siguientes aspectos:

- Proceso y técnicas de venta
- Uso de equipos y materiales
- Seguridad e Higiene Industrial
- Relaciones humanas y servicio al cliente

Como se puede apreciar, las necesidades de formación se refieren tanto a aspectos técnicos como a aspectos DE relaciones humanas. Esto se explica porque los interesados al pertenecer a pequeñas empresas, en su gran mayoría tienen solamente secundaria completa; y en cuanto a su experiencia en ventas el promedio no supera los dos años. No han realizado estudios académicos en institución de nivel superior.

En forma indirecta, también se ha podido observar los bajos niveles del volumen de ventas, el bajo número de visitas llevadas a cabo diariamente y algunas quejas de parte los clientes, son

indicadores que señalan que la fuerza de ventas no se está aplicando técnicas de venta “profesional”.

4.2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El programa de formación busca alcanzar tanto objetivos generales como objetivos específicos.

Objetivos generales: se proponen los siguientes:

- Incrementar los niveles de venta promedio por vendedor en 20% por unidad de tiempo (semanal, quincenal, mensual), a partir del próximo año (2010).
- Incrementar el número promedio de visitas a clientes por vendedor en 25% por unidad de tiempo (diario, semanal, quincenal, mensual), a partir del próximo año (2010).
- Reducir la tasa de rotación de vendedores en 50% en el plazo de dos años; incrementando la permanencia promedio en la empresa de 2 a 3 años.
- Mejorar la moral o satisfacción en el puesto de trabajo de parte de los vendedores, pasando de un nivel medio a un nivel alto según encuesta de opinión anual.
- Mejorar el control de las actividades de la fuerza de ventas, implementado guías de rutas de recorrido, uso de registros personales, distribución del esfuerzo de venta, uso de técnicas de autodirección.

- Mejorar las relaciones con los clientes, reduciendo en 50% el número de reclamos en el plazo de un año, y al 10% en el plazo de 3 años.
- Reducir el tiempo de entrega a domicilio, de los productos solicitados por los clientes al 50% del nivel actual.

Objetivos específicos del programa, después de entrevistar a los vendedores sobre sus problemas y causas de fracaso en sus ventas, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- *Rebatir las objeciones de los clientes*; para ello se debe conocer los atributos o características de los productos en relación a los competidores, sus formas de uso, su forma de instalación, sus riesgos y cuidados en su utilización, los servicios de soporte, etc.
- *Mejorar las técnicas de cierre de ventas*, para ello se requiere no solo preguntar a los vendedores sobre sus limitaciones; sino sobretodo observar su actuación frente a los clientes, por parte del supervisor de ventas.
- *Reforzar las habilidades de los vendedores sin experiencia*; mediante la observación, discusión y análisis de casos de ventas exitosas (ventas supervisadas o videos); también repasar las técnicas de ventas.
- *Sensibilizar sobre la importancia de la calidad del servicio al cliente*; esto visto como estrategia competitiva de una empresa pequeña como es el caso de OXIGENOS NARVA. Ya que

difícilmente podrá competir con precios con las grandes empresas competidoras.

- *Fidelizar a los mejores clientes*, haciendo uso de las bases de datos y desarrollando habilidades sociales.

4.2.3. ¿A QUIEN SE DEBE CAPACITAR?

El programa estará orientado a los siguientes beneficiarios:

- *A los vendedores actuales de la empresa*: que son en número de cuatro: dos vendedores de establecimiento y dos vendedores de campo.
- *A las personas recién incorporadas como Representantes de Ventas*; que son en número de dos, cuya función es la de desempeñarse como pre vendedores.
- *A los representantes invitados de empresas clientes*, que harán un total de ocho personas; uno por cada empresa seleccionada.

En total deben completar un mínimo de 15 personas a ser capacitadas; puesto que como veremos más adelante es el número mínimo necesario para organizar un curso.

4.2.4. ¿CUÁNTA CAPACITACION ES NECESARIA?

Se debe tener en cuenta que el personal de ventas, para elevar su productividad y mantenerse altamente competitivo requiere de una formación continua. Sin embargo se debe considerar una

programación anual; partiendo de un nivel básico, y luego pasar a otros niveles más avanzados.

La programación para el primer año comprende un curso taller, dividido en dos módulos; cuya duración total será de 8 semanas, acumulando un total de 40 horas.

Primer Módulo: con un total de 20 horas.

Segundo Módulo: Con un total de 20 horas.

4.3. DISEÑO DEL PROGRAMA

4.3.1. ¿QUIÉN DEBE ENCARGARSE DE LA CAPACITACION?

En nombre de la empresa, el responsable de la organización y ejecución del programa de formación será el Gerente de Ventas; profesional que será incorporado prontamente después de un adecuado proceso de selección de candidatos. A falta de éste la responsabilidad le corresponde al Gerente General.

En lo que respecta a las actividades específicas de capacitación, serán desarrolladas de la siguiente manera:

- a) *Sensibilización / Concientización*: a cargo de un representante de la empresa, de preferencia el Gerente de Ventas.
- b) Módulo 1: *“Técnicas de Venta de Productos Industriales”*, a cargo de un Licenciado en Administración, con experiencia en ventas de productos industriales. Invitación realizada a través

del Colegio de Licenciados en Administración del Perú, Región Trujillo; gestión a ser realizada por PROIND TRUJILLO.

- c) Módulo 2: “*Seguridad Ocupacional en el Manejo de Gases Industriales y Soldaduras*”, a cargo de un Ingeniero Industrial, Ingeniero Químico u otro profesional, con experiencia en el rubro; plana de formadores de PROIND TRUJILLO.
- d) *Certificación y clausura del evento*, con participación de representantes de PROIND TRUJILLO, así como del Gerente de Ventas y Gerente General de la empresa.

4.3.2. ¿CUÁNDO DEBE REALIZARSE LA CAPACITACION?

Se seguirá el siguiente cronograma:

- Coordinaciones e invitaciones: Enero 2009
- Apertura, sensibilización / concientización: 30 Enero 2010

Módulo I:

“*Técnicas de Venta de Productos Industriales*”, temática general; fecha tentativa: 06 de Febrero 2010

“*Técnicas de Venta de Productos Industriales*”, temática específica; fecha tentativa: 13 de Febrero 2010

Módulo II:

“*Seguridad Ocupacional en el Manejo de Gases Industriales y Soldaduras*”.

Aspectos técnicos y de soporte al cliente, fecha tentativa: 20 de Febrero 2010

Higiene y seguridad ocupacional, fecha tentativa: 27 de Febrero 2010

- Entrega de certificados: a partir del 28 de Febrero 2010.

4.3.3. ¿DÓNDE DEBE REALIZARSE LA CAPACITACION?

Sería ideal que un programa de esta naturaleza se desarrolle en las instalaciones de la empresa; sin embargo OXIGENO NARVA por ser una pequeña empresa, no cuenta con los ambientes apropiados.

Frente a esto y haciendo las consultas correspondientes, es viable la firma de un convenio con PROIND TRUJILLO - Centro Regional de Capacitación; ello permitirá solucionar el problema de ambientes, la asignación de instructores, y la institucionalización del evento para entregar certificados a los participantes. Sin embargo, algunas actividades aplicativas y demostraciones se harán en instalaciones de la empresa, dentro del horario establecido.

El Proyecto Especial "Programa de Apoyo y Fomento a la Pequeña Industria de Trujillo - PROIND-TRUJILLO, es un órgano desconcentrado dependiente jerárquicamente de la Presidencia del Gobierno Regional de La Libertad, cuya misión es contribuir a la organización, desarrollo y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas industriales del ámbito regional.

La dirección: Av. España No. 1800 – costado del ex Ferrocarril - Trujillo.

4.3.4. CONTENIDO DE LA CAPACITACION

Los módulos a desarrollar y su contenido se señala a continuación:

Módulo I: “Técnicas de Venta de Productos Industriales”.

Busca proporcionar al participante los conocimientos, técnicas y recursos necesarios que exige el entorno comercial para ejercer la ocupación de vendedor “profesional”. Los ítems a tratar son:

Temática general

- Evolución de conceptos: de las Ventas al Marketing.
- Las fases de la venta: el modelo AIDA
- Técnicas eficaces de venta en mercados industriales.
- La motivación del vendedor
- Importancia de la comunicación en el proceso de venta industrial.
- Aspectos básicos para favorecer la comunicación.
Necesidades y razones de compra.
El proceso de ventas en el mercado industrial.

Temática específica

- Proceso de la entrevista (lo que es implícito y explícito de la entrevista comercial).
- La forma de contacto con el cliente.
- Características de la argumentación de ventas.

- La objeción del cliente, una herramienta positiva del proceso de ventas.
- Actitudes y técnicas para rebatir las objeciones.
- Proceso del cierre de ventas. Encontrar el mejor momento.
- Aplicación y actitud de algunas técnicas de cierre de ventas.

Módulo II: “Cuidados en el manejo de Gases Industriales y Soldaduras.”

Busca enseñar al participante los conocimientos técnicos sobre operación y manipuleo de gases y soldaduras; los servicios de soporte al cliente y la seguridad ocupacional. Los ítems a tratar son:

Aspectos técnicos y de soporte al cliente

- Envases y accesorios utilizados en la comercialización de gases
- Asesoría técnica en equipos, productos y procesos industriales
- Mantenimiento de instalaciones de gases industriales
- Tipos de soldadura (eléctrica, autógena, otras)
- Uso de maquinas, equipos, herramientas varias y accesorios de soldadura.
- Demostraciones de uso materiales de la empresa.
- Servicio técnico para equipos de soldadura y sus diversas aplicaciones.
- Servicios de asistencia técnica y reparación de averías.
- Atención de llamadas de emergencia de clientes para resolver contingencias

- Preparación del personal de ventas para ofrecer soluciones oportunas a necesidades del cliente.

Higiene y seguridad ocupacional

- La prevención de accidentes en el trabajo industrial
- Los primeros auxilios
- Prevención de incendios
- Métodos de extinción de incendios
- Uso de equipos de protección personal necesarios
- Condiciones ambientales de trabajo
- Acciones respecto al orden y limpieza
- Otras recomendaciones en general.

4.3.5. METODOS DIDACTICOS UTILIZADOS EN EL PROGRAMA DE CAPACITACION

Como ya se ha indicado, se está proponiendo la realización de un curso – taller. En su desarrollo se deberán combinar algunos métodos como son:

- Discusión entre instructor y participantes
- Hacer demostraciones prácticas
- Uso de equipos multimedia
- Uso de videos (incluso de pueden bajar de Internet)

4.4. EVALUACION

4.4.1. RESULTADOS INMEDIATOS Y SUS VALORACIONES

Consiste en determinar qué se debe evaluar y cómo respecto al impacto inmediato del programa (cuadro N° 4.1).

Cuadro N° .4.1

EVALUACION DE RESULTADOS INMEDIATOS

RESULTADOS QUE EVALUAR	VALORACION COMO EVALUAR
REACCIONES	Encuesta aplicada a los asistentes Comentarios del instructor
APRENDIZAJE	Simulación del desempeño

Elaborado: La autora

Algunas precisiones al respecto:

Encuesta aplicada a los asistentes, si les ha gustado el curso y si creen que les será de utilidad.

Comentarios y del personal instructor, sobre el interés mostrado por los participantes.

Simulación del desempeño, lo hacen ante el instructor para ver que tanto han aprendido, es decir si han mejorado sus conocimientos y habilidades; es una especie de examen práctico les hace merecedores a una calificación.

4.4.2. RESULTADOS EN EL TRABAJO Y SUS VALORACIONES

Consiste en determinar qué se debe evaluar y cómo respecto al impacto del programa en forma mediata; es decir durante el ejercicio del trabajo (cuadro N° 4.2).

Cuadro N° 4.2

EVALUACION DE RESULTADOS EN EL TRABAJO

RESULTADOS QUE EVALUAR	VALORACION COMO EVALUAR
COMPORTAMIENTO	Comentarios del Supervisor de Ventas. Encuesta a aplicar a clientes
NIVELES DE VENTAS	Record de cada vendedor
FRECUENCIA VISITAS	Firma cargo de nota de visita a clientes
SATISFACCION	Encuesta a aplicar a vendedores
RELACION C/ CLIENTES	Encuesta a realizar a clientes Reducción registro de quejas de clientes
TIEMPO DE ENTREGA	Firma cargo hora de entrega a clientes

Elaborado: La autora

Algunas precisiones al respecto:

- Verificar si ha hay variaciones (incremento) en los niveles de ventas (semanal, mensual y anual).
- Verificar el incremento de la frecuencia de visitas a clientes de cada vendedor, por unidad de tiempo (diario, semanal, quincenal, mensual).
- Verificar si ha mejorado la moral o satisfacción los vendedores, en su puesto de trabajo (vía encuestas).
- Constatar si hay mejoras en la relaciones con los clientes, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción y constatando la reducción del número de quejas.

- Verificar la reducción del tiempo de entrega de productos a domicilio de clientes.
- Analizar el contenido de las visitas o naturaleza de los pedidos de los clientes; según su clasificación (clientes tipo A1, A, B, C, etc.).

También se deben implementar el uso de formatos como los que se indican en los anexos N° 3 y N° 4.

4.5. PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Considerando la firma de un convenio con PROIND TRUJILLO - Centro Regional de Capacitación; para que se haga cargo de la realización del curso taller, los costos para la empresa serían los siguientes:

<u>Derecho de inscripción:</u>	
15 participantes x S/. 120	= S/.1800
<u>Materiales a utilizar:</u>	
15 participantes x S/. 30	= 450
Alquiler equipo multimedia:	
6 horas x S/.25	= 150
Gastos varios	= 200

TOTAL COSTOS	S/.2600
	=====

Los costos del programa serán cubiertos por la empresa en un 100%. Los derechos de inscripción que ascienden a S/.1800; según la política de PROIND TRUJILLO los destinará 50% para pago de instructores.

CONCLUSIONES

1. En una economía globalizada, con una fuerte competencia en los mercados y la mayor exigencia de parte de los clientes; la capacitación del personal de ventas es una necesidad básica para toda empresa que pretende ser exitosa.
2. El diseño de un programa de capacitación para el personal de ventas, debe tomar como referencia el plan estratégico de marketing de la empresa; puesta que en éste se definen el mercado meta, los objetivos estratégicos, y las 4 P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Precisamente la VENTA PERSONAL es un componente de la Promoción.
3. Las fases de un programa de capacitación son tres: valoración o diagnóstico, diseño del programa, y evaluación. Estas a su vez se dividen en 11 pasos, cuyo detalle se muestra en el ítem 1.5.
4. OXIGENO NARVA es una empresa comercial de gases industriales, soldaduras, equipos, accesorios y servicios complementarios; dichos productos se orientan a un mercado empresarial de la provincia de Trujillo; siendo sus clientes principalmente pequeñas empresas del rubro metalmecánica y algunas industrias manufactureras.
5. Dentro del enfoque de la Administración de Recursos Humanos, la capacitación del personal de ventas no es una actividad aislada; por el contrario la eficacia de la fuerza de ventas dependerá también de las etapas previas como son los procesos de reclutamiento y selección.

6. La experiencia y el conocimiento promovidos gracias a la capacitación, son factores claves para llegar a tener ventas exitosas; pero requieren además de incentivos otorgados con equidad para quienes destaquen por su talento.

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

RECOMENDACIONES

1. La empresa OXIGENOS NARVA, para ser competitiva y mantener su posición en el mercado, debe encarar con responsabilidad la capacitación de su personal de ventas.
2. Se debe perfeccionar el plan de marketing de la empresa, para que sirva de referencia en el diseño y aplicación del programa de capacitación para el personal de ventas; ya que la capacitación deberá contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos y complementarse con otras herramientas de marketing, diseñadas bajo el esquema de las 4 P.
3. Para llevar a cabo la capacitación de los vendedores de la empresa, se debe hacer de manera formal; siguiendo las fases y pasos planteados en el modelo propuesto. Ello garantiza que se haga de acuerdo a las necesidades de vendedores y de las posibilidades de la empresa.
4. Por las características de la empresa y al mercado al que se dirige, el programa de capacitación debe contener temas relacionados a técnicas de venta de productos industriales, así como sobre seguridad ocupacional en el manejo de gases industriales y soldaduras. La capacitación debe ser continua, debiendo desarrollar un evento por lo menos una vez al año.
5. Antes de implementar el programa de capacitación, se debe tener en cuenta un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal de ventas. Concretamente en la empresa, se necesita incorporar un gerente de ventas y dos representantes de ventas;

estos últimos se encargarán de búsqueda de nuevos clientes y de realizar las pre ventas.

6. La empresa debe motivar a sus vendedores siguiendo un programa de incentivos; para ello deberá entregar comisiones según sus niveles de ventas, como algo adicional a sus remuneraciones fijas; “un vendedor motivado es sinónimo de un cliente satisfecho”.

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- DOUGLAS J. y DALRYMPLE, W. (1999). **“Administración de Ventas”**; Editorial Limusa S.A.; 1ª. Edición; México.
- JOHNSTON, M. y MARSHALL, G. (2004). **“Administración de Ventas”**; Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A.; México.
- JOHSON, E. y KURTZ, D. (1996). **“Administración de Ventas”**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A; Séptima Edición; Bogotá.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2001). **“Marketing”**; Octava Edición; Editorial Prentice Hall; México.
- MC CARTHY, E. y PERREAULT, W. (2001). **“Marketing – Un Enfoque Global”**; Decimotercera Edición; Editorial Mc Graw Hill; México.
- NARVA, Catalina (2007). **“El servicio al cliente como ventaja competitiva y la participación de mercado de la empresa Oxígeno Narva”**. Tesis para optar el Título de Licenciado en Administración; Trujillo.
- PETER, J. y DONNELLY, J. (1996). **“Administración de Marketing”**; Tercera Edición; Editorial Irwin; Madrid.
- STANTON, W.; BUSKIRK, R. y SPIRO, R. (1997). **“Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias”**. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A.; Bogotá.
- Universidad Cesar Vallejo. **“Gestión de Recursos Humanos”**; Módulo de Maestría en Educación; Trujillo.

Fuentes electrónicas:

- Wikipedia / <http://www.herramientasparapymes.com>
- <http://www.promonegocios.net>
- Gestión Empresarial – gestionempresarial@egrupos.net

OFICINA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

ANEXO N° 1ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AÑO 2008

CONCEPTO	N. SOLES S/.	PORCENTAJE %
Ventas Netas	830553	100.00
Costo de Ventas (variables)	548165	66.00
Margen Bruto	282388	34.00
Gastos Administrativos (fijos)	94368	11.36
Gastos de Ventas	107158	12.90
Resultado de Operación	80862	9.74
Gastos Financieros	7542	0.91
Ingresos Financieros	-	-
Gastos Diversos	3000	0.04
Otros Ingresos	-	-
Result. Antes Particip. e Imp.	70320	8.47
Imp. a la Renta (30%)	21096	2.54
Resultados del Ejercicio	49224	5.93

Fuente: La empresa

ANEXO N° 2

ENCUESTA

La presente es una encuesta dirigida a vendedores y representantes de ventas de la empresa OXIGENO NARVA, así como a representantes de principales empresas clientes; cuyo objetivo es diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de ventas, que permita diseñar un programa de formación a dicho personal.

I. INFORMACION GENERAL

1. Cargo que ocupa actualmente en la empresa:
2. Nivel de estudios académicos con que cuenta:
 - a) Secundaria completa ()
 - b) Superior No Universitaria sin concluir (): Especialidad:
 - c) Superior No Universitaria concluida (): Especialidad:
 - d) Superior Universitaria sin concluir (): Especialidad:
 - e) Superior Universitaria concluida (): Especialidad:
 - f) Otro:():
3. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en la empresa?años,meses.
4. ¿Cuánto tiempo viene trabajando en el puesto actual?..... años, meses.
5. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en el área de ventas en otras empresas?
.....años, meses.

II. INFORMACION ESPECIFICA

6. Según sus necesidades de capacitación, enumere del 1 al 5 según el grado de importancia que le asigne a los siguientes aspectos:

ASPECTOS DE FORMACION	No Import. 1	Poco Import. 2	Medio 3	Import. 4	Muy Imp. 5
- Proceso y técnicas de venta - Planific. y control actividades de ventas - Uso de equipos y materiales del rubro - Seguridad e Higiene Industrial - Relac. humanas y servicio al cliente - Otro:.....					

7. ¿Cómo califica su moral o grado de satisfacción en el puesto que ocupa actualmente?.

- a) Muy Alto () b) Alto () c) Medio () d) Bajo () e) Pésimo ()

8. ¿Cómo califica la calidad de las relaciones que mantiene la empresa con sus clientes?.

- a) Excelente() b) Muy Bueno () c) Bueno () d) Regular () e) Deficiente()

9. ¿En cual de los siguientes aspectos específicos considera usted que radica sus debilidades como vendedor?

- a) *Métodos de búsqueda de nuevos clientes*
b) *Rebatir las objeciones de los clientes*
c) *Mejorar las técnicas de cierre de ventas,*
d) Otro:

10. ¿Si la empresa financiara un programa de capacitación para mejorar el trabajo de su personal de ventas te interesaría participar?.

- a) Totalmente de acuerdo () b) De acuerdo () c) Indiferente ()
d) En desacuerdo () e) Totalmente en desacuerdo ()

12. ¿Si dicho evento se llevara a cabo en horas del día domingo, asistirías normalmente considerando que la duración máxima será de 2 meses?.

- a) Totalmente de acuerdo () b) De acuerdo () c) Indiferente ()
d) En desacuerdo () e) Totalmente en desacuerdo ()

13. ¿Qué servicios o actividades de soporte considera necesarias para incrementar las ventas de la empresa?

ANEXO N° 3

FORMATO PARA EVALUAR NUMERO DE VISITAS A CLIENTES
POR VENDEDOR Y SU EFECTIVIDAD

OXIGENO NARVA E.I.R.L.

DATOS DEL VENDEDOR:

CODIGO: NOMBRE Y APELL.:

DOMICILIO: TF.

FECHA VISITA	NUMERO VISITAS REALIZ.	NUMERO VISITAS EFECTIVAS	IMPORTE PEDIDO S/.	OBSERVACIONES
02/01/2009	18	10	2450	5 son clientes nuevos
03/01/2009	20	12	4860	
04/01/2009	17	11	3829	
05/01/2009	19	9	6428	1 reclamo pedido anterior
06/01/2009	23	12	5100	

Elaborado: La autora

ANEXO N° 4

FORMATO PARA EVALUAR FRECUENCIA DE VISITAS A
CLIENTES Y NATURALEZA DE SUS PEDIDOS

OXIGENO NARVA E.I.R.L.

DATOS DEL CLIENTE:

CODIGO: RAZON SOCIAL:.....

DOMICILIO: TF.

FRECUENCIA NORMAL DE VISITA: **Semanal**

FECHA VISITA	CODIGO VENDEDOR	<u>RESULTADO DE LA VISITA</u> LINEA GAS / SOLDADURAS / EQUIP. Y AC. / NO COMPRO	OBSERVACIONES
02/01/2009	101	Compró Equipo	
09/01/2009	102	Compró Soldaduras	
16/01/2009	101	No compró	Visitar 18 Enero
18/01/2009	101	Compró Gases y Soldaduras	
23/01/2009	103	Atender emergencia	Fuga de gases

Elaborado: La autora