



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

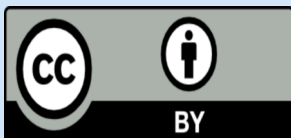
Micka, Erika Estefania

# Plan de Capacitación en el área de ventas en una pyme radicada en Berazategui durante los años 2022/2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



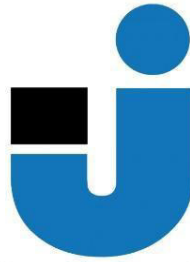
Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Micka, E. E. (2023). Plan de Capacitación en el área de ventas en una pyme radicada en Berazategui durante los años 2022/2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3210>



Universidad Nacional  
**ARTURO JAURETCHE**

*Instituto de Ciencias Sociales y Administración*

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

Plan de Capacitación en el área de ventas en una pyme radicada en Berazategui durante los años  
2022/2023

PRESENTADA POR

Micka Erika Estefania

Correo electrónico: [eerikamicka@gmail.com](mailto:eerikamicka@gmail.com)

**DIRECTOR: LIC. CÓRDOBA ESTEBAN**

Trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en Relaciones del Trabajo

AGOSTO 2022

FLORENCIO VARELA

## **Agradecimientos**

Este trabajo realizado fue posible gracias a su apoyo incondicional.

A ustedes padres que desde pequeña me enseñaron a ser agradecida por las cosas buenas y malas, que apostaron siempre en mí y me acompañan el día a día.

A Camila, gracias a tus consejos, tu ejemplo de lucha y tu guía no estaría acá.

A Lionel y Máximo que me dan todo su amor día a día y me ayudan a dejar lo mejor de mí.

A mis amigos que me alegraban comprándome un cuadernillo o resaltadores, las barritas de cereales en las materias de la noche y que me incentivaron a seguir en los días y las noches difíciles de estudio.

A Emma que con su compañía y largas horas de mates escucho mis quejas desde el principio.

A mi amigo Gera, que me espera con el paraguas frente a todas las tormentas, me empuja y sostiene en cada caída con sus pañuelos.

A los profesores y mi tutor por su paciencia y su virtud admirable de enseñar.

Y por supuesto, a Judith que fue mi motor y me enseñó a no bajar los brazos nunca, que me inspiro a seguir hasta el final. Nunca lo hubiera logrado sin vos, y aunque no estas para verlo, ojalá desde donde estés sientas el mismo orgullo que yo sentí por vos.

A todos ustedes, gracias por esta meta conquistada.

## Índice General

<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Parte I: Estado del Arte y contexto conceptual</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I. Marco Teórico</b>	
1.1. Definición de Capacitación	9
1.2. Contenido de la capacitación	10
1.3. Proceso de capacitación	12
1.4. Importancia de la capacitación	13
1.4.1. <i>El análisis organizacional</i>	15
1.4.2. <i>El análisis de operaciones y tareas</i>	15
1.4.3. <i>Implementación del programa de capacitación</i>	17
1.4.4. <i>El análisis del capital humano</i>	19
1.5. Definición de Competencias	20
1.6. Detección de necesidad de capacitación	20
1.7. Evaluación del programa	22
<b>Capítulo II. La Organización</b>	
2.1. Descripción de la organización	23
2.2. Misión	23
2.3. Visión	24
2.4. Estructura organizacional	24
<b>Capítulo III. Objetivos del diagnóstico</b>	
3.1. Objetivos generales	39
3.2. Objetivos específicos	39
3.3. Evaluación de necesidades	40
3.4. Conclusión de la detección de necesidades	45
<b>Parte II: Plan de Capacitación</b>	
<b>Capítulo V: Propuesta del Plan Anual d Capacitación</b>	
4.1. Diseño del programa	47
4.1. 1. <i>Taller de materiales para la construcción</i>	48

4.1. 2. <i>Taller Servicio al cliente y Gestión de ventas</i>	51
4.1. 3. <i>Taller sobre vendedores eficientes</i>	54
4.1. 4. <i>Taller de Redes Sociales aplicado en ventas</i>	57
4.2. Cronograma anual de capacitación	60
4.3. Estimación de costos	62
4.4. Evaluación del programa	65
<b>Conclusión</b>	67
<b>Recomendaciones</b>	68
<b>Referencias bibliográficas</b>	69
<b>Anexos</b>	70

# **Plan de Capacitación en el área de ventas en una pyme radicada en Berazategui durante los años 2022/2023**

**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

**Micka Erika Estefania**

## **Resumen**

El presente Trabajo Integrador Final tiene como objetivo principal elaborar un Plan Anual de Capacitación que realizara en la organización especializada en la venta y distribución de materiales para la construcción ubicada en zona sur de la provincia de Buenos Aires para ser desarrollado durante los años 2022/2023. Se pretenderá del mismo ampliar conocimientos en el sector de ventas logrando obtener una organización más eficiente. Como resultado del proyecto que serán aplicados en el año 2023, se proponen indicadores de gestión asociados con los objetivos estratégicos. Dichos indicadores de gestión surgen a partir de un análisis estratégico, a través de la observación in situ, entrevistas y encuestas de satisfacción al cliente, las cuales se utilizaron para detectar la necesidad de capacitar al personal, de manera que se logre aumentar el desempeño laboral de los trabajadores del sector de ventas. Para concluir, la adopción de diversos contenidos que brindaron a partir de colaboradores externos a la organización, no solo para el control y la evaluación de resultados, sino también, para la interacción con el cliente, ampliar los canales de interacción y el conocimiento de los productos.

**Palabras claves:** Capacitación, sector de ventas, competencias, conocimientos.

**Annual Training Plan in the sales area in a pyme located in Berazategui during the years 2022/2023**

**Universidad Nacional Arturo Jauretche**

**Micka Erika Estefania**

**Abstract**

The main objective of this Final Integrating Work is to prepare an Annual Training Plan to be carried out in the organization specialized in the sale and distribution of construction materials located in the southern zone of the province of Buenos Aires to be developed during the years 2022/2023. It will be intended to expand knowledge in the sales sector, achieving a more efficient organization. As a result of the project that will be applied in the year 2023, management indicators associated with the strategic objectives are proposed. These management indicators arise from a strategic analysis, through on-site observation, interviews and customer satisfaction surveys, which were used to detect the need to train staff, in order to increase job performance of workers in the sales sector. To conclude, the adoption of various contents provided by collaborators external to the organization, not only for the control and evaluation of results, but also for interaction with the client, expanding the channels of interaction and knowledge of the products.

**Key Words:** Training, sales sector, skills, knowledge.

## **Introducción**

El presente Trabajo Integrador Final propone un Plan de Capacitación que se implementara dentro de una pyme ubicada en zona sur de la provincia de Buenos Aires en el año 2022. El mismo es destinado al sector privado de una empresa que pertenece al área de comercio, específicamente en el departamento de ventas. En primer lugar, se definirá el concepto de capacitación y el termino de competencias a partir de los diferentes autores leídos durante la trayectoria académica, la importancia de la capacitación y la metodología que se implementó para resolver el problema. De este primero, aparecen fallas en el sistema de trabajo, en las cuales de plantean resolver a partir de herramientas que buscan una gestión organizacional más eficiente.

Los resultados del proceso de investigación obtenidos a través de diferentes métodos utilizados, permite concluir que dentro de la organización hay un proceso anulado en relación a la gestión de capacitación del personal. A partir de los hallazgos obtenidos y de la descripción dentro del marco teórico, hemos realizado una propuesta de intervención para la pyme que contiene dos elementos centrales:

- a. Un modelo estratégico de gestión de capacitación, que contempla cuatro fases; evaluación de necesidades, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación, y evaluación del programa de capacitación.
- b. Una propuesta gracias a la intervención y soporte brindado por un proveedor X para la realización del “Programa de capacitación”, cuyo objetivo es gestionar el sistema de capacitación propuesto para la organización.

Es de suma relevancia para las organizaciones contar con el apoyo de Recursos Humanos que desde que el nuevo integrante de la organización se integre en la misma obtenga, al menos, un amplio conocimiento del puesto que ocupara dentro de la misma, y a su vez, la capacitación contribuya a mejorar los rendimientos de los talentos, indiferentemente el puesto que ocupe.

Por último, y a partir de los resultados que se obtuvieron se diseñó un Plan de Capacitación que se implementara en el año en curso. El mismo consta de consta de cuatro talleres; Taller sobre vendedores eficientes, Taller de materiales para la construcción, Taller de Servicio al Cliente y el Taller de Redes Sociales. De aquí también, se realizará una encuesta a los trabajadores para verificar que dicho plan haya favorecido al sistema de trabajo dentro de la organización.



Una de las principales interrogantes a desarrollar es acerca de los tiempos en los que los empleados demoran en tomar pedidos, ya sean para el retiro inmediato o la entrega a cargo de la organización. Para ello, es necesario responder a ¿Cuáles serán las verdaderas necesidades de capacitación que presentará dicha organización durante 2022?

## **Parte I:**

### **Estado del Arte y contexto conceptual**

#### **1.1. Definición de Capacitación**

Chiavenato (2001) define a la capacitación “como un 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.” (p. 322)

Según Dessler (2001) la capacitación se refiere “a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. (p. 249)

Según Arias (1973) la capacitación es “la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

A pesar de que a partir de diversas definiciones de capacitación podemos definirla desde un concepto que abarca la educación y entrenamiento formal del trabajador, en lo que se busca es desarrollar habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar de la mejor manera el puesto que ocupa.

Es de suma importancia la capacitación del talento humano. Para ello, se planten ciertos objetos como:

- ✓ Incrementar la productividad y la eficacia del talento.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- ✓ Brindarle al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad, promoviendo el ascenso en base del mérito propio.
- ✓ Mejorar los procesos administrativos, preparando a las personas de manera inmediata en la diversidad de los puestos.
- ✓ Colaborar a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- ✓ Establecer las relaciones humanas en la organización.
- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, dando lugar a funciones complejas independientemente del puesto que ocupe.

## **1.2. Contenido de la capacitación**

Según Chiavenato (2007) El contenido de la capacitación puede incluir cuatro etapas (p. 323):

Primeramente, se aspira aumentar el conocimiento de las personas a través de la transmisión de la información específicamente de la organización; como sus productos y servicios, sus políticas, directrices, reglas, clientes y reglamentos.

En segundo plano, pretende desarrollar habilidades y destrezas. Las mismas radican en la preparación, ejecución y operación de la tarea, ya sea física o intelectual, dentro de determinados estándares de eficiencia; como lo es la frecuencia o el tiempo; y con la menor cantidad de utilización de recursos. Cada integrante puede aprender según su propia manera de discernir sus conocimientos así también su juicio. Las habilidades que se aprenden, a su vez pueden perfeccionarse, a través de entrenamientos, como los cursos, libros, etc., pero no pueden transmitirse.

Adicionalmente, el desarrollo y modificación de comportamientos son criterios instintivos que utilizan las personas para valorar o evaluar situaciones de la misma forma en la que los hábitos repiten respuestas sin intervención del afecto consciente de la persona. Son los llamados marcos de referencia, de origen preponderantemente emocional, a través de los cuales juzgamos. El cambio de actitudes negativas a favorables, de concienciación y sensibilización de personas, entonces, constituyen el conjunto de ideas, valores y creencias que garantizan y dan seguridad a una persona.

Para finalizar, el desarrollo de conceptos eleva el nivel de abstracción es la capacidad de desarrollar nuevas filosofías para ayudar a las personas a pensar en términos más amplios, conceptualizando ideas para facilitar la aplicación y generación de los mismos.

La capacitación no solo se basa en brindarle conocimientos al trabajador, también incluye la planeación, el seguimiento y la evaluación de dichos procesos. Este proceso integral cubre todas las necesidades del trabajador, y ayuda a mejorar un ambiente de trabajo seguro y motivador. En la actualidad las nuevas tecnologías técnicas crecen exponencialmente, lo cual permite que los procesos sufran diversos cambios y mejoras cada vez a mayor velocidad. Esto implica que para la empresa sea un reto el caminar en el conocimiento y la aplicación de estos medios. Pero el factor de más alta competitividad en la empresa es su fuerza laboral y la calidad de trabajadores que posee, pero, es de suma relevancia el compromiso de la empresa invertir esfuerzo continuo en capacitaciones y programas de desarrollo a largo plazo.

## **Tipos de Capacitación**

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación. Este tipo de capacitación no corresponde a nuestro plan, debido que los trabajadores que forman parte de la empresa, cuentan con varios años desempeñando funciones en la misma.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos. Este tipo es la base de nuestro plan. Nuestro objetivo es prever que nuestros asesores se perjudiquen intentando adquirir el nuevo sistema de ventas.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

## **Modalidades de Capacitación**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad.

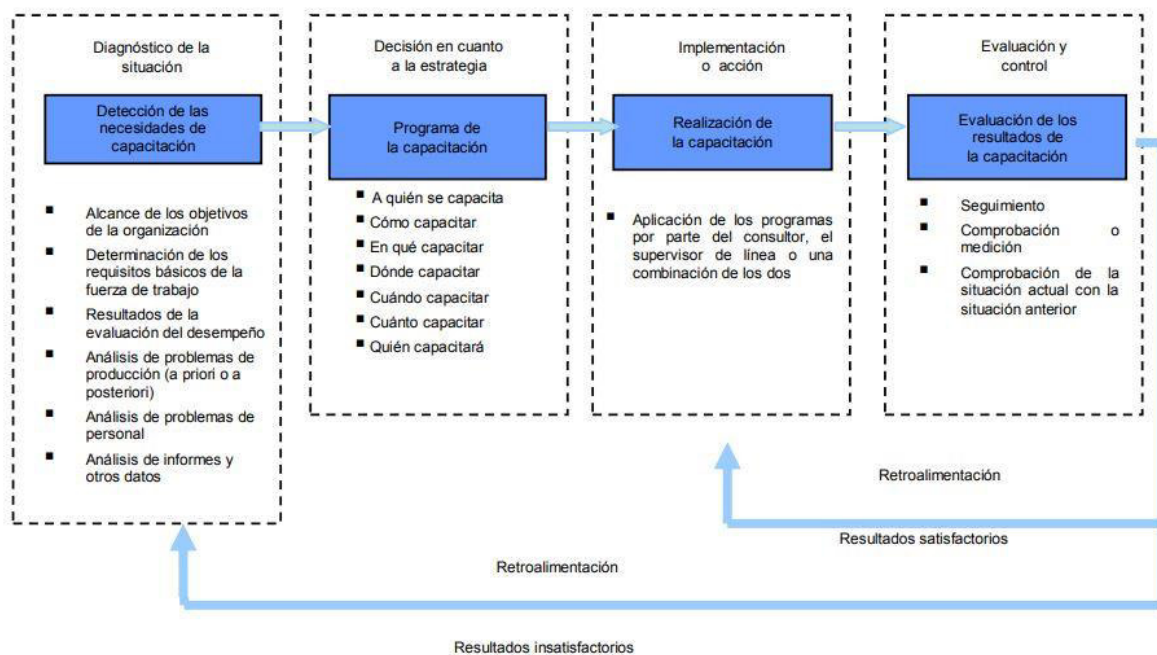
Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### 1.3. Proceso de capacitación

El proceso básico de la capacitación se basa en cuatro pasos fundamentales, los cuales es muy importante que se lleven a cabo. El primer paso, como veremos en el cuadro 1, es antes que nada, saber qué tipo de necesidad requiere el empleado que se va a capacitar; en el segundo punto nos encontramos a la interrogante ¿qué tipo de programa vamos a diseñar o crear?; en el tercer paso: llevar a cabo la ejecución del mismo; y el paso final es realizar un control del programa, para así poder evaluar la capacitación, ya que de esta manera sabremos si se tuvo el éxito deseado, lo que nos lleva a que el empleado haya adquirido todos los conocimientos necesarios para dicho puesto.



Cuadro 1: Proceso de capacitación (Chiavenato, 2007)

#### **1.4. Importancia de la capacitación**

El objetivo es capacitar a la fuerza de ventas para las diferentes etapas del proceso, implementando el uso de nuevas herramientas y metodologías, para la cultura de la empresa o para acciones específicas en el proceso de venta.

Tanto la meta como la visión de la organización deben estar alineadas, para que los vendedores puedan maximizar los resultados del negocio.

Es importante que los mandos más altos, como gerentes de la empresa y los líderes de ventas estén atentos a las necesidades de aprendizaje del equipo, tanto a nivel técnico como de comportamiento.

Las capacitaciones pueden enfocarse en habilidades en relación con herramientas y metodologías, pero también ayudar a desarrollar habilidades de actitud, como confianza, concentración y resiliencia.

No siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se disponen se utilizan de manera inadecuada. Ciertos conceptos básicos, como que la capacitación debe estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupara más adelante, no deben perderse de vista en ningún momento. Número de empresas diseñan programa de formación sobre ciertos tópicos que, si bien puede ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación con los puestos de trabajo de las personas que reciben esa capacitación.

Cada vez que en las empresas se plantea el tema de formación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para enfrentar los retos del mercado.

Las organizaciones capacitan para optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado, Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Casi todas las empresas progresistas invierten una gran cantidad de dinero en recursos humanos, sin embargo, no le dedican la atención debida. Este es un error que puede eliminarse mediante la capacitación, es decir, el trabajo para contribuir al perfeccionamiento de las aptitudes, tanto del personal de capacitación como administrativo, exige el apoyo directivo y de una organización lógica de trabajo. Es por lo anterior que tanto el sector privado como el público y

otros segmentos de nuestra sociedad, están dando cada vez mayor importancia a la necesidad de capacitar a los empleados para desarrollar el talento humano (Rodríguez, 2002).

La importancia mencionada anteriormente con respecto a la capacitación del recurso humano, radica en beneficios para la organización, mismos que se mencionan a continuación:

- a) Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos de la organización.
- b) Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- d) Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- e) Crea mejor imagen.
- f) Mejora la relación jefes-subordinados.
- g) Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- h) Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- i) Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- j) Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- k) Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- l) Ayuda a mantener bajos los costos.
- m) Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Los beneficios para el individuo, repercutiendo positivamente en acciones favorables hacia la organización, son los siguientes.

- a) Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- b) Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c) Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- d) Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- e) Permite el logro de metas individuales.
- f) Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

También, la capacitación, aporta beneficios en las relaciones humanas internas y externas, y en la adopción de políticas, permitiendo aspectos que se mencionan a continuación:

- a) Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- b) Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- c) Proporciona información sobre disposiciones oficiales.

- d) Hace variables las políticas de la organización.
- e) Alienta la cohesión de grupos.
- f) Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- g) Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

La 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:

- a) Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
- b) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.
- c) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación (Chiavenato, 2007).

#### *1.4.1. El análisis organizacional*

Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos, localización y su relación en conjunto. El análisis de éstos establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación.

#### *1.4.2. El análisis de operaciones y tareas*

Este tipo de análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido). Aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña. Esta revela las capacidades que debe tener cada trabajador, dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, entre otros, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones. Estas necesidades no sólo se descubren analizando las actividades que abarca cada trabajo, sino también proyectando creativamente los requerimientos del desempeño óptimo.

El proceso de ventas es una guía que presenta los pasos necesarios para atraer, convertir y retener a un cliente. Podemos decir que es como un mapa que ayuda a los profesionales a anticipar las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades en cada una de las etapas que lo componen. También conocido como embudo de conversión, su objetivo es aportar claridad a la satisfacción de los clientes, ayudando a los vendedores a vender más y mejor. Además de indicar las expectativas de los clientes en cada paso, el proceso de ventas reúne las mejores prácticas para comercializar tu producto o servicio, es decir, cómo describir y presentar



las ventajas, cómo transmitir los valores de la empresa, qué tono de voz y palabras emplear, cómo superar objeciones y hacer propuestas, entre otras cosas.

Conocer las etapas del proceso de ventas también es útil para guiar los esfuerzos de una estrategia comercial y hacerla más efectiva. Además, facilita la planificación de inversiones, ahorra tiempo a los representantes e impulsa la toma de decisión basada en datos. Este proceso lo podemos definir en cinco etapas:

1. **Prospección:** En esta etapa se identifican a los clientes con más potencial, es decir, aquellas personas que tienen necesidades que tu empresa puede satisfacer y que tienen condiciones económicas para comprar tus productos.
2. **Presentación:** El agente de ventas entra en contacto y se presenta ante el cliente potencial. La etiqueta telefónica es esencial para presentarte de manera profesional y transmitir credibilidad a la persona al otro lado de la línea. Si la reunión es en persona, nuestros agentes deberán estar tranquilos y confiados, ya que ayudará a encarar a los clientes de una manera efectiva. Además, es importante que el agente de ventas sea simpático y amable para causar una buena impresión.
3. **Argumentación y manejo de objeciones:** Dentro de las etapas del proceso de ventas, esta es quizás la que requiere un mayor conocimiento de las técnicas de ventas y comunicación empresarial. Aquí, nuestro agente de ventas presenta el/los productos al cliente potencial, dando a conocer sus características y cómo podría ayudarlo a satisfacer sus necesidades. Debemos tener en cuenta que, la argumentación no debe ser monótona y recitada de memoria, porque eso no le transmite un valor agregado al cliente.
4. **Cierre de venta:** Aquí, hemos captado la atención del cliente. Dentro de esta etapa debemos cuidar los detalles finales para garantizar la satisfacción y la compra del producto.
5. **Postventa:** La idea de la atención postventa es brindarle a los clientes todas las herramientas necesarias para que le saquen el máximo provecho del producto que han adquirido. Además, una buena atención aumentará su nivel de satisfacción y será posible convertirlos en compradores recurrentes. La postventa es una de las estrategias utilizadas por las empresas para aumentar la retención de clientes y fomentar la lealtad hacia tu marca.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el

crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización (Chiavenato, 2007)

#### *1.4.3. Implementación del programa de capacitación*

Lo central dentro de esta etapa, es elegir el método de capacitación que estén adecuados a las habilidades y capacidades que deseamos que se logren dentro de nuestro sistema de producción adecuados a los objetivos generales y específicos mencionados por la organización.

##### a) Evaluación diagnóstica.

Es recomendable realizar esta actividad antes de comenzar la acción de capacitación porque permite:

- Establecer una línea base de conocimientos o desempeño que permita ajustar los contenidos o nivel de profundidad de la capacitación.
- Comparar los avances en los conocimientos adquiridos durante la capacitación, los que pueden ser contrastados contra la evaluación final de cada actividad.

Para el caso de la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” sería recomendable realizar un diagnóstico destinado a determinar los niveles generales y las características específicas de la lectura y escritura del grupo de “operarios”, pues en las actividades realizadas durante el año 2016 se detectaron numerosos casos de personas que no cuentan con estas competencias suficientemente desarrolladas para lograr la comprensión deseada del material escrito. Esto podría convertirse en un factor clave para la elección de metodologías de capacitación, por factores motivacionales y para asegurar la adecuada transferencia del aprendizaje.

##### b) Supervisión técnica.

La supervisión técnica sobre el desarrollo de la actividad de capacitación es relevante en cuanto se debe asegurar el apego al diseño que se ha planificado en términos metodológicos y de contenido. Asimismo, durante la ejecución se podrían requerir ajustes o correcciones que deben ser rápidamente gestionados para garantizar la calidad esperada.

En este sentido, se sugiere que la Subgerencia de Recursos Humanos de la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” designe a un responsable, cuya función principal será verificar que el desarrollo de la actividad se ejecute de

acuerdo a lo planeado, monitoreando por medio de la observación directa y entrevistas a los participantes en diversos momentos de la actividad.

c) Supervisión logística.

El objetivo principal de la supervisión al desarrollo logístico de la actividad debería relacionarse con el control de la asistencia de los participantes, garantizar las condiciones y disponibilidad de infraestructura, contar oportunamente con los materiales y medios tecnológicos requeridos, y en general, supervisar todos los aspectos que permitan el normal desarrollo de la actividad.

La automatización de los procesos continúa siendo un desafío en la era de la transformación digital. Por tanto, el uso de la tecnología precisa estar incluido en el plan de capacitación de ventas de todas las organizaciones.

*En el puesto*

Dentro de este método, los trabajadores reciben la capacitación por medio de un capacitador, supervisor o un par. Aunque este sea uno de los instrumentos más utilizados en las organizaciones, no es el más eficaz. Los tres inconvenientes más comunes que surgen de la misma son:

- a. Falta de criterio para el desempeño en el puesto.
- b. Carencia de capacitación sobre el puesto.
- c. Gerentes, pares o supervisores con bajo nivel de habilidades para capacitar.

Para superar estos problemas George Bohlander (2001) plantea lo siguiente:

- a. Desarrollar metas, mediciones realistas, o ambas, para cada área de capacitación en el puesto.
- b. Planear un programa de capacitación específico para cada participante, incluyendo periodos programados de evaluación y retroalimentación.
- c. Ayudar a los gerentes a establecer una atmósfera no intimidatoria que propicie el aprendizaje.
- d. Realizar evaluaciones periódicas después de concluir la capacitación para impedir la marcha atrás.

*1.4.4. El análisis del capital humano*

Examina el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de

modificaciones debe hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 2002).

Chiavenato (2007) manifiesta que la detección de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: Nos permite conocer la calidad del trabajo, valorar el desempeño y detectar necesidades de capacitación
- Observación in situ: Observar el proceso de trabajo, lo cual aporta a detectar el problema y como solucionarlo.
- Cuestionarios: Es un instrumento que se utiliza, con aporte de otras herramientas, a encontrar necesidades, siendo complementario con la información recaudada.
- Entrevistas: Su finalidad es identificar situaciones en el área de trabajo para determinar una solución eficiente mediante una capacitación.
- Reuniones interdepartamentales
- Modelos de capacitación e-learning: proceso por el cual, a través de la tecnología, se hace posible el proceso de aprendizaje.
- Análisis de puestos y especificación de puestos: Es un proceso por el cual se estudia el puesto, determina las responsabilidades y actividades que se desean del mismo.

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

Los Indicadores a priori, son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. A continuación, se enlistan:

- ✓ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados b) Reducción del número de empleados
- ✓ Cambio de métodos y procesos de trabajo

- ✓ Situaciones o movimientos de personal
- ✓ Fallas, licencias y vacaciones del personal
- ✓ Expansión de los servicios
- ✓ Cambios en los programas de trabajo o de producción h) Modernización de la maquinaria o el equipo
- ✓ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios Los indicadores a posteriori, son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

### **1.5. Definición de Competencias**

Chiavenato (2007) define a las competencias como

cualidades personales para desempeñar las actividades – conocimientos, intereses, rasgos, aptitudes, etc.- que resultan esenciales para definir el desempeño de las personas. Cada integrante posee un conjunto de competencias básicas que las utiliza para desempeñar sus tareas en su puesto de trabajo. Estas competencias básicas son observables durante el desempeño que tiene el trabajador; y a su vez, cotidianamente pueden adquirir otras nuevas para fortalecer sus habilidades dentro de su puesto. (p.25)

Por otro lado, Alles (2007), establece que el desarrollo de las competencias es de suma relevancia para el incremento de los modelos de gestión por competencias, pero, a su vez, a partir de los diferentes puestos y de las personas que ocupan estos últimos, se debe realizar el correspondiente seguimiento para acortar las grietas que se producen entre los diferentes perfiles de competencias.

### **1.6. Detección de necesidad de capacitación**

La detección de necesidad de capacitación<sup>1</sup> es el proceso que permite desarrollar un plan de formación específico y adaptado a cubrir las funciones y requisitos de un puesto de trabajo en concreto.

Al respecto, Alles (2005) plantea que cada vez que se plantea el tema de la capacitación en las empresas lo que se pone en juego es la forma de difundir conocimientos y promover su aplicación práctica con el fin de obtener resultados concretos y generar los cambios organizacionales necesarios para ser competitivos en el mercado. Por lo tanto, es necesario

---

<sup>1</sup> DNC

capacitar porque las organizaciones requieren que sus trabajadores realicen sus tareas eficientemente. En este proceso de mejora continua, la formación de las personas cobra un valor estratégico. Asimismo, plantea que las principales tareas de la gestión de la capacitación serían mejorar el desempeño presente y ayudar a construir el futuro.

Además, los autores Martínez y Martínez (2009) plantean que las pérdidas efectivas refieren a pérdidas de tiempo, dinero, recursos y productos, principalmente”. Por ejemplo, según los argumentos expuestos por estos autores, para la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” una pérdida efectiva podría originarse por la pérdida de tiempo en el sistema de ventas.

Para desarrollar un programa de formación personalizado y adaptado a la situación de cada empleado, se deberá llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación. Existen varias técnicas disponibles para descubrir qué tipo de cursos o programas formativos son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos, algunas de ellas son:

- ✓ Entrevista personal permite contrastar con el empleado qué capacidades y conocimientos necesita mejorar para desarrollar las tareas propias de su puesto de trabajo es, sin duda, una gran forma técnica de detección de necesidades de capacitación. También es una buena idea preguntar a los superiores o compañeros para entender posibles oportunidades de mejora o habilidades a potenciar.
- ✓ Consultores externos encargados de evaluar las capacidades de sus empleados. Estas empresas están especializadas en la detección de necesidades de capacitación, y aunque puede suponer un mayor costo, puede resultar rentable a largo plazo.
- ✓ Observación en las que se presentan las dificultades del día a día por parte de los empleados pueden estar dilucidando cuales son las áreas que se deben mejorar. También es apropiado utilizar cuestionarios de evaluación de desempeño para medir cada una de sus capacidades a lo largo del tiempo.
- ✓ La comparación entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador con los empleados actuales. De esta forma podremos ver fácilmente qué capacidades o áreas se deben mejorar para tratar de acercarse a ese perfil ideal.

Para determinar la eficacia de la capacitación, al igual que cualquier otra función del capital humano, Chiavenato (2007) menciona dos aspectos relevantes:

- Por un lado, debemos constatar si la capacitación ha producido las modificaciones que consideramos en la conducta de los trabajadores.

- Por otro lado, debemos comprobar si los resultados de la capacitación guardan relación con las metas de la empresa.

### **1.7. Evaluación del programa**

La evaluación de los resultados de la capacitación busca aumentar la eficacia organizacional, mejorar la imagen de la empresa, fortalecer el clima organizacional, consolidar la relación empresa-empleados, favorecer tanto el cambio como la innovación, desarrollar de la eficiencia, entre otros

Una evaluación a nivel del capital humanos debe brindar los resultados siguientes: Disminución de la rotación de personal, acortar el índice de ausentismo laboral, ampliar la eficiencia individual de los empleados, fortalecer de las habilidades de las personas, intensificar el conocimiento de las personas, transformar actitudes y conductas negativas de las personas.

En la evaluación a nivel de tareas y operaciones debe aportar los resultados siguientes: Crecimiento en los niveles de productividad, mejorar la calidad de los productos y servicios, aminorar el flujo de la producción, perfeccionar la atención al cliente, reducir del índice de accidentes, aminorar el índice de mantenimiento tanto de máquinas como equipos, entre otros.

## **Capítulo II. La Organización**

### **2. 1. Descripción de la organización**

La organización con la que trabajaremos, está ubicada en el partido de Berazategui, en el sur de la provincia de Buenos Aires. La empresa se dedica a la venta y distribución de materiales para la construcción hace más de 10 años. Tanto los trabajadores del sector de ventas, los choferes y administrativos están inscriptos bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 130/175 de Empleados de Comercio, junto a la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), en cambio, tanto los Encargados de venta, como los de depósito y el Gerente de área están fuera del convenio, comprendidos por la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744. Cuenta con treinta (30) empleados aproximadamente. Se dividen en tres sectores: ventas y atención al público, logística y administración. La pyme estudiada no cuenta con un área de RRHH, aunque los trabajadores que forman parte del área administrativa realizan ciertas tareas de gestión de personal, como la notificación de novedades a un estudio jurídico externo a la organización y solicitud de la firma de los empleados en el recibo de sueldo.

Principalmente nos centraremos en el área de venta, en el cual, cuatro (4) trabajadores de los que integran la organización participaran de la investigación.

La empresa comenzó como familiar en la que se producción mosaicos para piso de forma manual. Luego, en el año 2008 se abrió otra sucursal en la que implementaron los productos de construcción únicamente a la venta mayorista. Ya para el año 2010, con el desarrollo de la tercera sucursal se inauguró la venta al público.

Esta organización es líder en zona sur dentro del rubro de productos para la construcción. Entre sus principales productos se encuentran proyectos especiales asesoradas por el Ingeniero civil de la organización sin costo, materiales para la construcción tradicional, materiales para construcción en seco, instalaciones tanto eléctricas, de gas, como sanitarias, y productos de diseño de hogar.

La pyme cuenta con una amplia cartera de clientes. Sus principales consumidores son, por una parte, las empresas constructoras, que brindan servicios tanto en barrios cerrados como obras de gran infraestructura; por otro lado, las ventas minoritas a los clientes diarios de la zona.

### **2. 2. Misión**

La misión de la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” es ser una empresa liderada por profesionales de la construcción con amplia



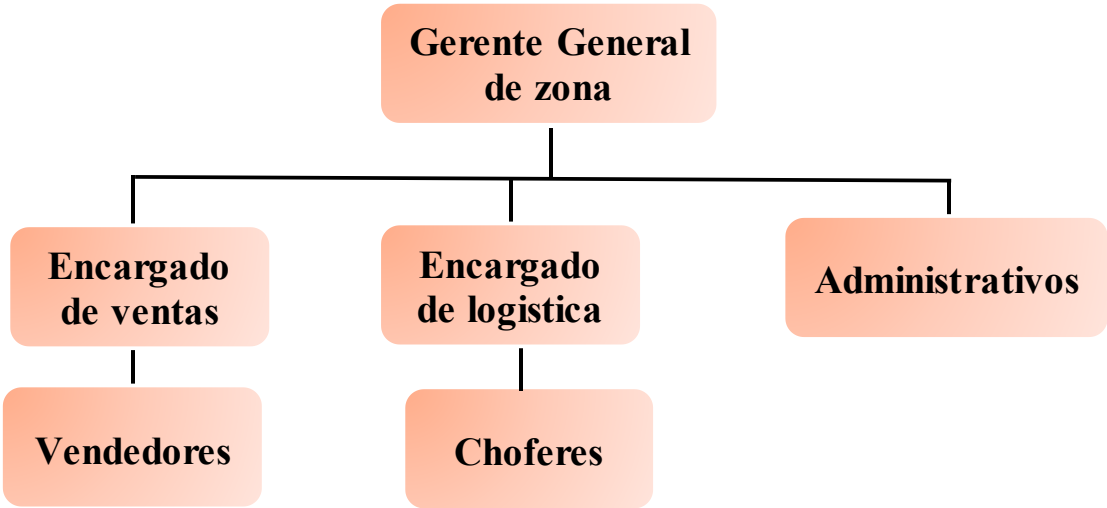
experiencia en obras de alto impacto urbano y desarrollo de obras particulares. Entendemos que, en un mercado competitivo, la diferencia está en la calidad del producto, el servicio a cada cliente y el cumplimiento de la entrega. Para esto contamos con un laboratorio propio, un equipo de ingenieros especializados en hormigón y con vendedores profesionales del rubro que no solo están capacitados en ventas, sino que además pueden asesorar a cada cliente. (Sustraído desde la página web de la empresa, y modificado para conservar su identidad)

**2. 3. Visión**

“Utilizando el conocimiento adquirido, apuesta por un espíritu joven, innovador, receptivo a nuevas ideas, atento a nuevos requerimientos de un mundo cambiante y cada vez más exigente. Su espíritu representa a una empresa y empleados dispuestos a asumir nuevos desafíos, a conducirlos y concretarlos con acierto. El espíritu de la empresa es tener una gran disposición a escuchar, entender y ofrecer soluciones audaces a sus clientes. Por lo anterior, la empresa representa un grupo humano altamente calificado y humanamente comprometido” (Sustraído desde la página web de la empresa, y modificado para conservar su identidad).

**2.4. Estructura organizacional**

Esta pyme plantea un organigrama estándar en el que se aplica para ambas sucursales. A continuación (Ver cuadro 2) presentare el organigrama organizacional dentro de la pyme:



Cuadro 2. Fuente: Elaboración propia.

*Descripción del puesto*

La descripción del puesto es una práctica que consiste en realizar una especificación formal de las funciones y responsabilidades que conforman al puesto de trabajo. Uno de los actores claves dentro de esta etapa son los vendedores de mostrador, ya que estos son quienes tienen la principal comunicación con el cliente y son la cara visible de la organización.

La pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” carece de cierta información, por lo tanto, resulta interesante realizar reuniones principalmente con los actores de mayor jerarquía para establecer ciertas pretensiones sobre las destrezas y habilidades en la descripción de los puestos dentro de la organización. Además de nuestro objetivo específico, determinaremos las conductas y desempeños principalmente de los que cubren el puesto de “atención y ventas al cliente”.

A partir de estas reuniones, planteamos la necesidad de realizar una descripción del puesto. A continuación, detallaremos el puesto de vendedores de salón con sus respectivas competencias. Estos perfiles fueron explícitamente pensados para plantear de aquí en adelante, a partir de nuestro plan de capacitación. Alles (2005) para determinar el grado necesario de cada competencia, se tomará como referencia la siguiente la descripción y el diccionario de competencias.

Nivel	Especificaciones
<b>A</b>	Alto.
<b>B</b>	Bueno. Por encima del estándar.
<b>C</b>	Mínimo que requiere el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Los trabajadores de la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción” se encuentran inscriptos bajo el Convenio Colectivo de Trabajo<sup>2</sup> N° 130/75 de Empleados de Comercio, también conformado junto a la Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios<sup>3</sup>. Por otro lado, el personal con mayor jerarquía está por fuera del CCT, comprendidos por la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744<sup>4</sup>. La jornada de trabajo es de 45hs semanales, correspondientes a ocho horas cinco días a la semana – de 9hs a 17hs -, cinco horas los días Sábados – de 9hs a 13hs - y franco fijo el día Domingo.

<sup>2</sup> CCT. Es un contrato entre sindicatos y empleadores que regula las condiciones laborales.

<sup>3</sup> FAECYS. Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios.

<sup>4</sup> Ley Contrato de Trabajo N°20.744. Ley que regula las relaciones entre trabajadores y empleadores.

Cada sucursal contiene vendedores de salón, que a su vez realizan la tarea de cajeros; choferes, dedicados al reparto de materias; encargados de logística y de ventas, realizan la tarea de distribución de labores; administrativos, que además de realizar tareas como facturación o cobros, llevan a delante el área de RRHH<sup>5</sup>; por último, el gerente de zona, siendo responsable de ambas sucursales. Este último recibe reportes tanto de los administrativos como de los encargados. Debido que la organización carece de la descripción del puesto y las respectivas competencias de los vendedores, realizamos un perfil para incorporar en nuestro Plan de Capacitación.

Nombre del puesto: Encargado/a de ventas

Objetivo general del puesto de trabajo: Planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. Establecer los objetivos de ventas para el equipo y evaluar los logros de los agentes comerciales. El objetivo es facilitar las actividades del equipo para maximizar el rendimiento.

Objetivos específicos:

- Formar al personal de ventas. Deben asegurarse que los representantes y demás personal de ventas tengan un buen conocimiento del producto.
- Supervisar el progreso del equipo, identificar defectos y proponer mejoras
- Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor.
- Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la comercialización de productos y servicios.
- Diseñar y presentar estrategias de ventas e informes para que los analice la dirección de la empresa.
- Elaborar presupuestos y tramitar pedidos.
- Resolver los problemas, quejas o consultas que surjan relacionadas con su departamento, así como tratar y mantener buenas relaciones con los clientes.
- Reporta al gerente de zona.

---

<sup>5</sup> Recursos Humanos

Nombre y definición: Encargado de ventas	Nivel de requerimiento
<b>Competencias transversales</b>	
<p>Compromiso: Capacidad para tomar conciencia de la importancia que hay que cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del plazo que se le ha designado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes</p>	A
<p>Trabajo en equipo: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización a su vez establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.</p>	A
<p>Orientación al cliente: Conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida</p>	B
<p>Empatía: Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.</p>	A

Competencias específicas del puesto/área	
Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conlleva a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo	A
Creatividad e Innovación: Habilidad para crear o presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	B
Don de mando: Capacidad para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	A
Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas y poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	B
Comunicación efectiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.	A
Empowerment: Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.	B

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del puesto: Encargado de Logística

Objetivo general del puesto de trabajo: Controlar y Gestionar la Logística y Distribución de los productos. El objetivo es gestionar todo el ciclo de pedidos para mejorar el desarrollo empresarial y garantizar la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.

Objetivos específicos:

- Realizar estrategias para una eficaz y eficiente entrega de los productos.
- Asegurar la mantención de la distribución, bajo los estándares requeridos por la empresa.
- Control de calidad de productos.
- Analizar y definir rutas de reparto para optimizar eficiencia.
- Coordinar el despacho de pedidos diarios, semanales y mensuales.
- Realizar seguimiento de los productos despachados
- Coordinar y supervisar que las actividades en terreno se ejecuten bajo los estándares de calidad y plazos establecidos.
- Velar porque el personal a cargo cumpla con los planes de prevención de riesgos, de calidad y ambiental establecidos.
- Reporta al gerente de zona.

COMPETENCIAS	
Nombre y definición: Encargado de logistica	Nivel de requerimiento
<b>Competencias transversales</b>	
Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	A
Trabajo en equipo: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización a su vez establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.	A
Negociación: Propone estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.	A
Tolerancia a la frustración: Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.	B

Competencias específicas del puesto/área	
Planificación: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.	A
Creatividad e Innovación: Habilidad para crear o presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	B
Don de mando: Capacidad para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	A
Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas y poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	B
Pensamiento analítico: Comprende una situación, identifica las partes y las organiza.	A
Proactividad: Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo	B

Fuente: Elaboración Propia

Nombre del puesto: Administrativo/a

Objetivo general del puesto de trabajo: Realizar movimientos contables, actividades financieras, presupuestarias y de control, según se lo requiera, siguiendo las líneas políticas establecidas y estratégicas, dando cumplimiento a los objetivos de nuestra organización.



Objetivos específicos:

- Análisis de Cuentas Contables y conciliaciones bancarias.
- Administración de bienes de uso (altas / bajas / amortizaciones)
- Análisis de variaciones.
- Identificación de ajustes.
- Registración de asientos manuales, reportes mensuales y balances anuales.
- Manejo de auditorias
- Seguimiento de libros contables.

COMPETENCIAS	
Nombre y definición: Administrativo/a	Nivel de requerimiento
Competencias transversales	
Compromiso: Capacidad para tomar conciencia de la importancia que hay que cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del plazo que se le ha designado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes	A
Trabajo en equipo: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización a su vez establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.	B
Planificación: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.	A
Empatía: Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.	B

Competencias específicas del puesto/área	
Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas y poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	A
Pensamiento analítico: Comprende una situación, identifica las partes y las organiza.	B
Proactividad: Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo	A
Comunicación efectiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.	B

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del puesto: Vendedor

Objetivo general del puesto de trabajo: Aumentar la participación de mercado; creciendo el porcentaje en una industria o sector frente a los competidores, a través de las ventas. Retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en su zona de ventas, generar una determinada utilidad o beneficio para obtener mayor alcance organizacional.

Conocimientos en la posición:

Habilidades/competencias:

Objetivos específicos:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Contribuir a la solución de problemas.
- Administrar su territorio o zona de ventas.
- Conteo y arqueo de caja.
- Reporta al encargado de ventas.

Nombre y definición: Vendedores	Nivel de requerimiento
<b>Competencias transversales</b>	
<p>Compromiso: Capacidad para tomar conciencia de la importancia que hay que cumplir con el desarrollo del trabajo dentro del plazo que se le ha designado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes</p>	B
<p>Trabajo en equipo: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización a su vez establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.</p>	A
<p>Orientación al cliente: Conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida</p>	A
<p>Empatía: Se conecta con otras personas y responde adecuadamente a las necesidades de los otros.</p>	B

Competencias específicas del puesto/área	
Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conlleva a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	C
Creatividad e Innovación: Habilidad para crear o presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	C
Don de mando: Capacidad para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	C
Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas y poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	B
Comunicación efectiva: Es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Con el objeto de lograr coordinarse adecuadamente con los otros.	B
Empowerment: Posee la capacidad de dar poder al equipo de trabajo mejorando y potenciando el talento de las personas, aprovechando la diversidad de los miembros para lograr un valor superior a la organización. Fija a su vez objetivos claros y medibles de desempeño, asignando las responsabilidades correspondientes.	C

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del puesto: Chofer/logística

Objetivo general del puesto de trabajo: Encargado de manipular, supervisar y transportar mercancías por carretera de acuerdo con las normas en vigor y las instrucciones o programa de servicio, además de realizar el mantenimiento preventivo básico del vehículo y la reparación de averías simples en ruta. Representará a la empresa de forma profesional y rentable para aumentar nuestros beneficios y satisfacción de los clientes.

Objetivos específicos:

- Entrega de una amplia variedad de artículos a distintas direcciones y a través de diferentes rutas.
- Seguimiento de rutas de reparto y horarios.
- Carga, descarga, preparación, inspección y utilización del vehículo de reparto.
- Pedir feedback sobre los servicios prestados y resolver quejas de clientes.
- Cobrar pagos, cuando sea necesario.
- Informar a clientes sobre nuevos productos y servicios.
- Complimentar registros e informes.
- Cumplir normativas DOT<sup>6</sup> y normas de seguridad.

---

<sup>6</sup> Normas establecidas para transporte de materiales peligrosos.

COMPETENCIAS	
Nombre y definición: Choferes	Nivel de requerimiento
<b>Competencias transversales</b>	
Liderazgo: Capacidad para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo, lo cual conllevará a alcanzar la meta final de la organización. Implica la habilidad para comunicar una visión de la estrategia organizacional, haciendo que esta visión parezca no sólo posible sino también deseable por los receptores o interesados, creando en ellos un compromiso genuino.	C
Trabajo en equipo: Establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización a su vez establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.	A
Negociación: Propone estrategias en busca de la materialización de acuerdos efectivos, centrándose en el problema y no en las personas involucradas.	A
Tolerancia a la frustración: Pese a las circunstancias adversas, es capaz de mantener un equilibrio que le permite seguir realizando su trabajo en forma funcional.	B

Competencias específicas del puesto/área	
Planificación: Determina las acciones, plazos y los recursos requeridos para alcanzar un determinado objetivo.	A
Creatividad e Innovación: Habilidad para crear o presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	A
Don de mando: Capacidad para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.	C
Pensamiento estratégico: Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas y poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa	A
Pensamiento analítico: Comprende una situación, identifica las partes y las organiza.	B
Proactividad: Es capaz de tomar la iniciativa y anticiparse a las situaciones diarias en el desempeño de las funciones, planificándose a mediano y largo plazo	A

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo III. Objetivos del diagnóstico**

### **3.1. Objetivos generales**

- Diseñar un plan anual de capacitación para pyme ubicada en la zona sur de la provincia de Buenos Aires con el fin de agilizar el proceso de ventas y distribución que les permita adquirir conocimientos necesarios y practicas requeridas para mejorar esta principal falencia.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Conocer los aspectos culturales y organizacionales de la organización.
- Conocer las tareas y responsabilidades de cada puesto/rol que componen la misma.
- Desarrollar un diagnóstico acerca de las necesidades de capacitación en el sector de ventas del corralón.
- Proponer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de los requerimientos establecidos para el desempeño de los puestos/rol a través del programa.
- Obtener evidencia sólida respecto a la transferencia de conocimientos de las actividades de aprendizaje a realizar a través de una encuesta de satisfacción del cliente.

En el siguiente apartado del presente trabajo se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas, a través de entrevistas semiestructuradas, para la recolección de información, es decir que será un proceso mixto.

Además, se utilizarán herramientas de búsqueda digitales como Google Académico donde será de gran aporte para recaudar información de artículos y libros sobre la gestión del talento humano y los planes de formación en las empresas, documentos, revistas y demás trabajos realizados por diferentes instituciones educativas.

En cuanto a la metodología cuantitativa se realizará en primer lugar, la recolección de datos, donde se permite obtener información necesaria para analizar la gestión y el desarrollo organizacional. En segundo lugar, la evaluación, en el que se analizan las respuestas obtenidas en el proceso de recaudación de información. Por último, el análisis, mediante el cual se identifican las principales fortalezas y debilidades, detectando cual es el área en el que se necesita realizar mejoras.



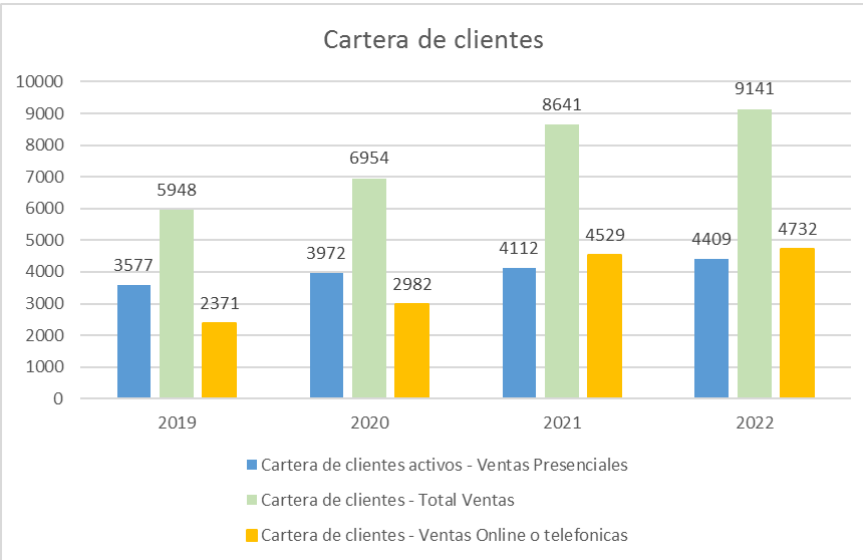
Por otro lado, en relación a los métodos cualitativos se realizan entrevistas semi estructuradas que surgen en base al proceso del diagnóstico que se realizó, además, cuestionarios de ligera realización. Estas preguntas no son predeterminadas, es decir, queda sujeto a libertad del entrevistador para obtener información sobre diversos temas que resulten más relevantes.

**3.3. Evaluación de necesidades**

Mediante la observación in situ, entrevistas realizadas a clientes, y los objetivos específicos planteados dentro de un puesto de trabajo, podemos reconocer la necesidad de capacitación. Chiavenato (2007) plantea dos niveles, el nivel de análisis de los recursos humanos y el nivel de análisis tanto de las operaciones como de las tareas.

A partir de las definiciones presentadas en el trabajo de investigación, podemos indicar que el desarrollo de la gestión de capacitación puede constituirse en un importante factor para mejorar el desempeño organizacional de la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados para la construcción”.

Desde nuestra organización contamos con un sistema muy básico totalmente gratuito, en el que simplemente añadíamos el cliente con datos básicos como el nombre y apellido; dirección en el únicamente colocábamos la de entrega; teléfono de contacto, DNI o Cuit dependiendo si es consumidor final o una razón social; por último, una pestaña que discrimina si es cliente online, presencial o ambos. Este último, nos resultó interesante discriminarlo debido que durante la pandemia la cartera de clientes virtuales creció exponencialmente, ya que las ventas no se realizaban de forma presencial, sino que muchas de las ventas se realizaban de forma online.

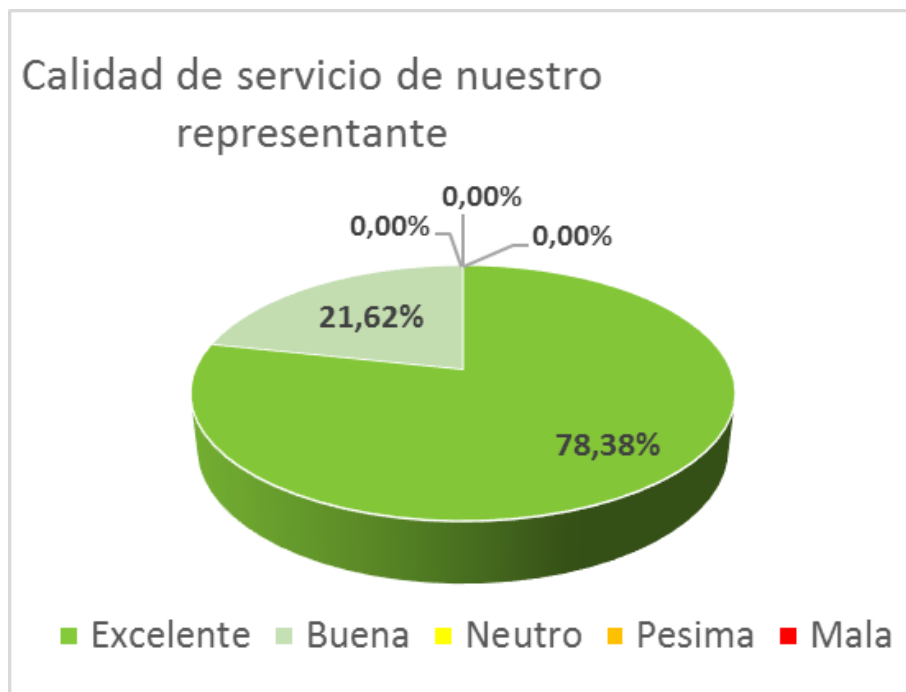


Cuadro 3. Fuente: Elaboración propia 2022.

### *Encuesta de satisfacción al cliente*

Con el aporte del capacitador que nos ofreció un proveedor X y un grupo de expertos en la materia, se realizaron encuestas de satisfacción al cliente. Adjunta en el anexo como imagen N°1.

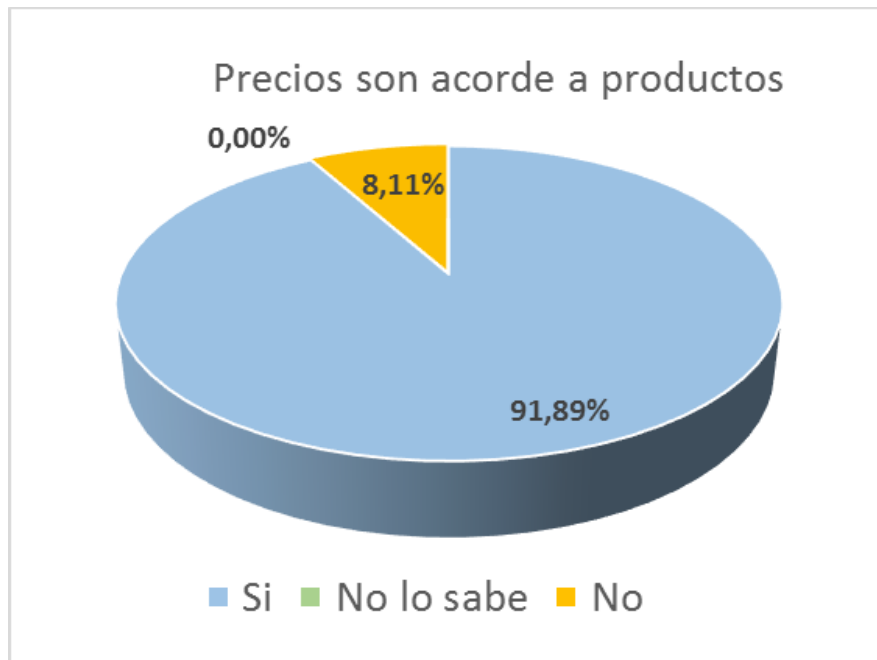
Hicimos la recolección de datos durante 15 días entre el mes de Julio y Agosto del año corriente, específicamente desde el 26/7 hasta el 6/8. En los mismos pudimos encuestar a 37 clientes, donde 13 de los mismos eran grandes empresas que suelen realizar grandes compras. Muchos clientes con los que solemos tratar no estaban de acuerdo con realizar la encuesta, pero con ayuda del proveedor y como incentivo, propusimos entregarles un obsequio para conseguir más respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

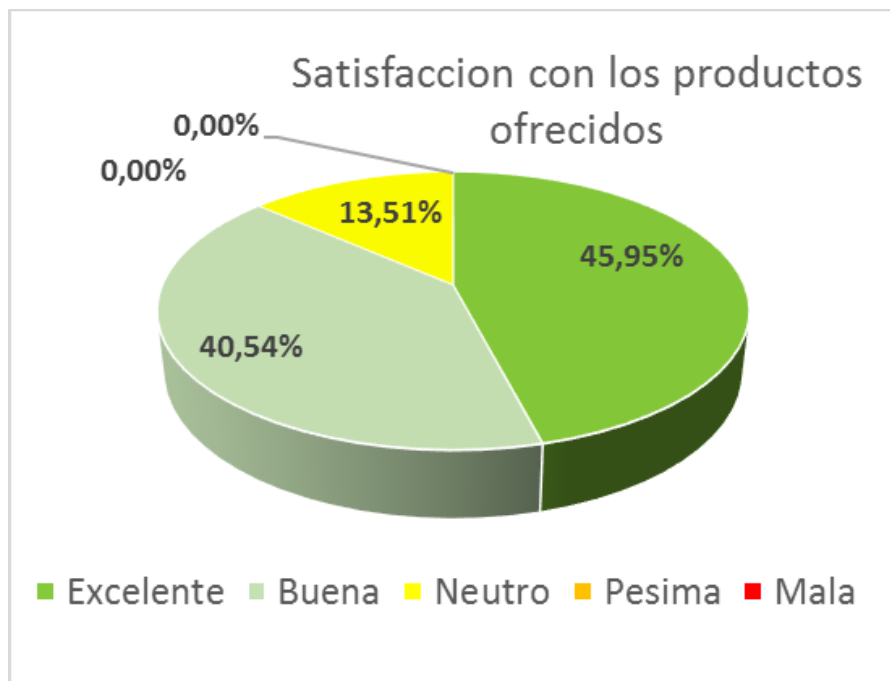
Analizando la encuesta que se planteó para los clientes y dentro de los resultados que pudimos recaudar, la primer preguntaba estaba relacionada a la calidad del servicio de nuestros representantes. El 78,38% de las respuestas indicaron que el servicio que brindaron nuestros representantes fue excelente, por otro lado, el 21,62% restante indico que la atención fue buena.

Luego, en relación a que, si los precios eran acordes a los productos ofrecidos, obtuvimos que el 91,89% estaban de acuerdo con los precios; por otra parte, el 8,11% no lo estaba.



Fuente: Elaboración propia.

En relación a la satisfacción a los productos que ofrece la pyme, entre el 40% y el 46% aproximadamente de los clientes respondieron que estaban entre excelentes y buenos; solo el 13,51% de los mismos se encuentra en la zona neutral.



Fuente: Elaboración propia.

Para terminar, y lo que nos resultó más interesante de la encuesta de satisfacción de nuestros clientes, fue que muchos de los mismos no supieron realizar un orden de los aspectos más

importantes que deberíamos mejorar, pero en cuanto a los comentarios, muchas de las respuestas fueron el tiempo que les llevaba a los clientes en que nuestros representantes tomen sus pedidos, ya sea para envíos a domicilio o retiro en el momento desde la sucursal. Además, pudimos realizar una serie de entrevista más informal en la que los clientes con más confianza nos confesaron que los vendedores de mostrador tenían muy buena predisposición al momento de asesorar a los clientes, encontrando soluciones rápidas, con menor costo, mayores descuentos y adecuadas a lo que ellos solicitaban, pero algunas veces decidían acercarse a otros locales y abonar un mayor precio que invertir tanto tiempo en realizar una compra por una diferencia de, por ejemplo \$700, ya sea, porque los albañiles en ese momento estaban en el domicilio realizando reformas o porque no contaban con el tiempo suficiente de espera. Otros clientes, nos comentaron que preferían realizar compras online, debido que el tiempo de las respuestas no superaban las 2h.

### *Entrevista*

Con un análisis más profundo que surgió de una entrevista grupal entre los vendedores, nos expresaron que este sistema primario que la organización mantenía, cada vez que realizaban una venta, cualquiera fuera la modalidad, debían solicitarle al cliente nuevamente todos datos, nombre y apellido, DNI, domicilio y teléfono de contacto, lo Al respecto, los trabajadores encargados de las ventas nos informaron que el programa demoraba en subir los datos a la factura de venta, por ende, muchas veces decidían realizar facturas manuales, lo cual demandaba mayor tiempo de espera, ya sea para el cliente como para el vendedor.

### *Observación In situ*

Por medio de este método que se encuentra alineado a nuestro TIF, logramos captar una el funcionamiento de la organización. La finalidad de este, es constatar la situación ideal con la situación real a través de las personas representativas de nuestra empresa estudiada.

Realizamos un cronometraje en cada venta, es decir, en el que el tiempo aproximado empleado desde que el cliente decidió los productos que iba adquirir hasta que se confirma el pago de la compra, - aquí tenemos como factor la cantidad de productos que el cliente decidía llevar - y el tiempo de espera era entre 17 minutos y 27 minutos.

Si suponemos que un adecuado proceso de implementación de gestión de capacitación debe construir algunas definiciones, políticas y estrategias básicas para la gestión de personas que serán de guía. Martínez y Martínez (2009) hacen alusión a esto mediante “Las políticas son

pautas generales de acción que tienen por objeto asegurar la coherencia de las decisiones en las distintas áreas de la organización y la consistencia de esas decisiones en el tiempo. En el caso particular de las políticas de capacitación, éstas se fundamentan en la visión que tenga la empresa del sentido del desarrollo de sus recursos humanos, lo que tiene que ver con las creencias, valores y objetivos que compartan sus dirigentes”.

### *Expresión de necesidades y diagnóstico*

Haga que se expresen los interesados

- Escuche las opiniones y los pedidos de los integrantes del área comercial.
- Estudie las necesidades expresadas y analice las prioridades.
- Consiga que los vendedores adhieran a la capacitación.

Haga un diagnóstico

- Piense en la estrategia comercial de la empresa y prepare al equipo para el futuro próximo.
- Defina los perfiles de los vendedores que necesita. Esto también le será de ayuda para contratar nuevo personal.
- Compare los perfiles deseados con los existentes.
- Analice las causas de los rendimientos insatisfactorios:
  - ❖ ¿Con qué clientes o circuitos de venta podrían ser mejores los resultados?
  - ❖ ¿Con qué productos o familias de productos podrían ser mejores los resultados?
- Aproveche la retroalimentación
  - ❖ Conversaciones, reuniones de ventas, informes de visita.

### **3.4. Conclusión de la detección de necesidades**

En conclusión, la organización evidencia la ausencia de políticas y estrategias generales para la gestión de ventas. En este contexto, es fundamental para este proyecto de investigación – acción poder generar un proceso de gestión de capacitación que establezca en qué se debe capacitar y cómo se debe hacer, a pesar de las indefiniciones antes mencionadas. Podemos decir que, para el desarrollo de este proyecto de investigación, debemos priorizar la necesidad de mejorar los resultados obtenidos de la empresa lo que justifica la investigación de los procesos de gestión de capacitación en la pyme “encargada en la venta y distribución de productos prefabricados

para la construcción”, pues como revisamos, este subsistema de gestión de personas puede constituirse en una de las vías relevantes para la mejora del desempeño organizacional que desea la empresa.

Sin embargo, se puede detectar que existe ausencia de procesos de capacitación a lo largo de los años de vida de la empresa investigada, es relevante poder justificar a la organización la necesidad de implementar el subsistema de capacitación en la empresa, utilizando para ello fundamentos conceptuales y los resultados obtenidos en el proceso de análisis y auditoría.

Para ello, utilizamos diferentes métodos dentro del proceso de detección de necesidades, logramos nos encontramos que:

- ❖ Existe una falla en lo que significa el sistema de ventas, lo cual impide que sea un sistema de ágil funcionamiento.
- ❖ Falta de capacitación sobre los productos que la empresa ofrece.
- ❖ Los sistemas de comunicación son poco eficientes.
- ❖ Desinformación acerca de las tareas que debe realizar cada trabajador dentro d su puesto de trabajo.

## **Parte II: Plan de Capacitación**

### **Capítulo V: Propuesta del Plan Anual de Capacitación**

#### **4.1. Diseño del programa**

A partir del capítulo V desarrollaremos Propuesta del Plan Anual de Capacitación. El mismo consta de tres talleres; Taller sobre vendedores eficientes, Taller de materiales para la construcción y el Taller de Redes Sociales; y dos capacitaciones, Capacitación de Servicio al Cliente y Capacitación Sistema de venta.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan. Es innegable el protagonismo que tiene el equipo de ventas para la generación de ingresos. Siendo así, es imprescindible contar con un plan que facilite la capacitación de la fuerza de ventas de manera sistemática y oportuna.

Las principales medidas a tener en cuenta son:

- I. Costo: Monto invertido en el programa
- II. Calidad: Nivel de cumplimiento con las expectativas establecidas
- III. Servicio: Si satisface las necesidades de los participantes o no.
- IV. Rapidez: El tiempo empleado en relación a como se ajustó la propuesta presentada.
- V. Resultados: Los efectos en que concluyo el proceso.

En primer lugar, la definición del contenido se realiza una serie de selección del contenido que tenga estrecha relación con los objetivos planteados en nuestro análisis de detección de necesidades.

Luego, la secuencia del contenido. Esta puede ir de lo más general a lo particular, o del revés. Además, nuestro cronograma puede sufrir cambios por problemas ya sean externos o internos de la organización.

Por último, el tiempo que emplearemos para la realización de la capacitación. Se debe realizar una lista en la que se planteen que contenidos son de mayor relevancia para lograr nuestros objetivos y la profundidad con que se trataran los temas para un mejor aprendizaje.

#### **4.1. 2. Taller de materiales para la construcción**

A partir del taller lo que se intento fue ampliar conocimientos acerca de los diferentes productos y marcas que se ofrecen en la organización.

Objetivo específico:

- ✓ Incorporar conocimiento sobre los materiales de construcción para incrementar las ventas y aumentar los asesoramientos a los clientes.

Objetivos generales:

- ✓ Introducir los conocimientos técnicos que alimentan el proceso proyectual de diseño en cada una de sus tres fases básicas: Conceptualización, propuesta y construcción.
- ✓ Introducir conocimientos y metodologías que permiten el trabajo efectivo con otros profesionales cuando la complejidad de un proyecto determina un enfoque interdisciplinario
- ✓ Uso de las herramientas técnicas y teóricas desarrolladas en cursos anteriores dentro del proceso de diseño y preparar la información para la construcción de obras arquitectónicas.

El temario del curso intensivo fue:

### **Módulo 1:**

- El ladrillo. Clase de ladrillos: Adobes, comunes, prensados (de maquina), cerámicos huecos, refractarios, comunes.
- Ladrillos quemados, de cal, de ½ cal, bayos.
- Ladrillos isoblock, nuevo sistema de construcción.

### **Módulo 2:**

- Arenas. Tipos. Utilización. Propiedades según su diámetro.
- Canto rodado. Piedra partida. Mármol. Tipos y su utilización. Propiedades de las mismas. Diferencia entre marcas.

### **Módulo 3:**



- Materiales adherentes. Cal aérea. Cal viva. Cal Hidratada. Propiedades. Diferencia entre marcas.
- Cal con propiedades hidráulicas. Cal Hidráulica natural. Cal Formulada. Propiedades.

#### **Módulo 4:**

- Cemento. Tipo I, II, III, IV, I. Cuáles son los más utilizados. Propiedades. Diferencias entre marcas. Ventajas.
- Cemento rápido. Forma de utilización.
- Cemento blanco. Formas de utilización.
- Hormigón elaborado. Maneras de preparación.

#### **Módulo 5:**

- Morteros. Tipos, usos y dosificación. Reforzadores para mezclas cementicias. Impermeabilidad y resistencia.
- Nuevos materiales adhesivos para la construcción.
- El agua. Su utilización. Propiedades. Cantidades. La importancia. Aplicaciones. Agua salada. Agua blanda o dulce. Agua dura. Aguas aptas y no aptas.
- El exceso. Como afecta el clima en la construcción.

#### **Módulo 6:**

- Materiales metálicos.
- Alambres. De púas. Dulce. Galvanizado. De fardo. Para tejidos. Según el calibre su utilización.
- Mallas. Según el calibre su utilización.
- Hierros para construcción. Según los mm su utilización. Diferencia entre marcas.

#### **Módulo 7:**

- Sistemas de construcción. Mamposterías ordinarias. Mamposterías en seco.
- Paredes de interior. División en seco. División tradicional. Materiales que se utilizan y sus cantidades.
- Muro de exteriores. Materiales que se utilizan y sus cantidades.

#### **Módulo 8:**

- Materiales de electricidad. Tableros. Cables y accesorios. Fusibles. Interruptores y enchufes. Jabalinas.
- Materiales aislantes. Propiedades. Formas de utilización.
- Materiales de iluminación.

### **Módulo 9:**

- Materiales Cerámicos. Materiales Porcelanitos. Materiales de porcelana. Calculo de cantidades por M2.
- Utilidades de los mismos: piso, pared, piso-pared. Exterior, interior, mixtos.
- Adhesivos y propiedades según las marcas.
- Pastinas. Tipos, colores y cálculos para cantidades según M2.
- Yesos. Gruesos. Finos. Para revoques. Para juntas y agarres. Usos y aplicaciones.

### *Alcance*

El presente taller es de aplicación para todo el personal que desempeña su labor en la pyme. El personal recibirá formación acerca de los diferentes tipos de materiales y sus usos, lo cual se utilizará para la ampliación de conocimientos de los productos que se encuentran a la venta.

### *Duración*

Nueve bloques de 150 minutos cada uno entre los meses de Mayo y Agosto 2022.

### *Modalidad*

Presencial

### *Infraestructura.*

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes proporcionados por el gerente de área de la empresa de forma presencial.

### *Mobiliario, equipos y otros.*

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, útiles de oficina, papelería, Computadora y ventilación adecuada.

### *Documentos Técnicos- Educativos*

Entre ellos tenemos: material de lectura y material visual.

*Costo aproximado por persona*

Sin costo

#### **4.1. 2. Taller Servicio al cliente y Gestión de Ventas**

Dentro de la etapa del diseño del programa debemos considerar la definición del contenido de la capacitación, como se dictaminará el mismo y el tiempo que emplearemos para gestionarlo.

Objetivo específico:

- ✓ Convertir a nuestros capacitados en vendedores profesionales a partir de métodos dirigidos a obtener la actitud favorable del comprador y para mejorar la atención al cliente, aplicando el concepto de la calidad en el servicio y nuevos mecanismos de venta.

Objetivos Generales:

- ✓ Desarrollar habilidades adecuadas para describir los productos de manera adecuada.
- ✓ Fomentar ideas innovadoras que agilicen el proceso venta o mejoren la satisfacción del cliente.
- ✓ Se analizará los diferentes pasos del proceso de venta, el análisis de los factores de éxito en cada fase de la venta y, finalmente, la identificación de las estrategias de venta y negociación a llevar a cabo en cada situación.
- ✓ Incentivar la venta de los productos o servicios de su compañía, así como prepararse para el lanzamiento de nuevas campañas.

En este caso, nos realizamos dos grupos de trabajadores, debido que nuestra capacitación se realizara en horario laboral.

En esta segunda etapa de nuestro plan, nuestro proveedor X nos resultó de gran ayuda. Aquí, propusimos la implementación de un nuevo sistema de gestión, en el que agilice los tiempos de ventas. Podemos observarlo en la imagen N<sup>a</sup>3 del anexo.

Nuestra capacitación se dividió en dos grupos, debido que al ser en horario laboral dificultaba en horarios de entre las 11hs hasta las 14hs. Además, se basó en un curso intensivo de dos días con una duración de 3hs con un corte de 15 minutos de refrigerio auspiciado por el proveedor X. Este taller fue dictado entre los meses de agosto y octubre del año 2022. Respecto a la modalidad del mismo, la decisión se consultó con los asesores, resolviendo que sea virtual o e-

learning. Esto posibilita que nuestros asesores del grupo N°1 puedan dar soporte a sus compañeros en los horarios mencionados. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques a adquirir.

Esta modalidad sincrónica posibilita que tanto las dudas como consultas que surgen durante el curso puedan ser respondidas de manera inmediata. En sumatoria, se utilizaron recursos multimedia y herramientas en las que los trabajadores tienen acceso para tener mayor interacción con el capacitador, como correos electrónicos, video llamadas, PDFs, manuales cortos.

### *METAS*

- Capacitar al 100% de los trabajadores que se refieren en el alcance de este programa.
- Cumplir con el 90% de las actividades establecidas, en el cronograma.
- Que las evaluaciones realizadas por capacitación tengan puntajes mayores a cuatro.
- Aplicar un nuevo sistema de gestión de ventas.

### *ACCIONES A DESAROLLAR*

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

#### *Alcance*

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal del sector de ventas que desempeña su labor en la pyme. El personal recibirá tanto formación preventiva genérica como formación preventiva referida a las funciones que debe ejercer en su específico puesto de trabajo.

### **Modulo N°1**

- Relaciones Públicas. Definición y análisis de las características que abarcan al servicio al cliente.
- Ventajas e Inconvenientes de la Profesión de Comercial.
- Conectar con Cliente. Tipos de clientes. Actitud, necesidades y expectativas del cliente. Medición de satisfacción.
- Estilos de negociación. Buena comunicación. Saber interpretar al cliente.
- Práctica de la teoría: Role Playing de Ventas.

## **Modulo N°2**

- Análisis de encuestas de satisfacción al cliente. Atracción, fidelización y retención de clientes.
- Quejas y reclamos. Acciones preventivas y correctivas en la venta. Herramientas para la atención de clientes conflictivos. Como evitar clientes insatisfechos.
- Primera parte: Módulos del sistema. Nuevo producto. (Ver anexo imagen 10) Clientes-ventas. Carga de clientes. Número de clientes. Tipo de clientes. Seguimiento de la Cartera. (Ver Anexo imagen 11)

## **Modulo N°3:**

- Compras. Nueva Compras. Por Recibir. Por Pagar. Compras Canceladas. (Ver Anexo Imagen 12)
- Catálogos. Productos. Categorías.
- Finanzas. Crédito. Balance. Gastos. Caja. Caja Chica. (Ver Anexo Imagen 13)
- Inventario Principal. Abastecer. Buscar productos. Inventario Global. Traspasar. Devolución. (Ver Anexo Imagen 14)
- Taller práctico.

### Modalidad de evaluación:

- ✓ Visualización de todos los contenidos brindados por el capacitador por medio de un campus virtual en formatos PDF y videos.
- ✓ Realización de actividades que se consignan como obligatorios.

- ✓ La aprobación de la Evaluación Integradora Final, a través de Cuestionario múltiple choice.

#### *Recursos Didácticos*

- ✓ Grabación
- ✓ Video
- ✓ Pizarrón
- ✓ Proyector
- ✓ Carteles
- ✓ Folletos
- ✓ Computadoras
- ✓ PDFs
- ✓ Textos

#### *Recursos Humanos*

Lo conforman expositores especializados en la materia de oratoria y ventas; y trabajadores que formen parte de la organización en el sector de ventas.

#### *Infraestructura.*

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes proporcionados por el gerente de área de la empresa de forma remota.

#### *Mobiliario, equipos y otros.*

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, útiles de oficina, papelería, Computadora y ventilación adecuada.

#### *Documentos Técnicos- Educativos*

Entre ellos tenemos: encuestas de evaluación, material de lectura, material visual.

### **4.1. 3. Taller sobre vendedores eficientes**

Para capacitar vendedores eficientes lo primero que usted tiene que saber es qué determina el éxito en ventas. El éxito en ventas radica en conocimientos, habilidades y comportamientos. Este taller se brindó en dos bloques durante los meses de noviembre y diciembre del año 2022.

Objetivo específico

- ✓ Implementar herramientas que logren expliquen paso a paso como afrontar las ventas, ayudando a generar mayores de ingresos y conseguir nuevos clientes por medio de actividades diarias y nuevas tácticas y estrategias de la venta de soluciones.

Objetivos generales del taller:

- ✓ Establecer desde una visión general del proceso de ventas, como la mejor herramienta que te permite visualizar el flujo de prospectos durante tu ciclo de ventas.
- ✓ Construir un plan de ventas que incremente la demanda y genere mayores oportunidades de negocio, disminuyendo los intentos de compradores.
- ✓ Adaptar el proceso comercial de compras de nuestros clientes e intentando lograr el poder del convencimiento en ellos.
- ✓ Incorporar herramientas de diseño y ejecución del proceso comercial.

Las temáticas abordadas fueron las siguientes:

#### **Módulo 1: Los conocimientos del vendedor eficiente**

1. Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).
2. Conocimiento de su propia empresa.
3. Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.

#### **Módulo 2: Las habilidades del vendedor eficiente**

*Inspirar confianza:*

- ✓ Mostrando consideración y haciendo que el cliente se sienta valorado.
- ✓ Siendo competente, porque el comprador necesita saber que pone sus asuntos en manos de alguien que puede cuidar sus intereses.

- ✓ Siendo sincero y creíble, porque el comprador necesita seguridad.

### *El poder de las palabras*

- ✓ Usando un lenguaje claro y comprensible por la inteligencia.
- ✓ Usando un lenguaje positivo, para generar una respuesta positiva.
- ✓ Poniendo en evidencia la imagen y las particularidades del producto o servicio que se vende.

Los tres elementos principales en las estrategias de comunicación con el cliente son mensaje, objetivo y medio.

- **Mensaje:** ¿Qué quieres decir?
- **Objetivo:** ¿A quién transmites el mensaje?
- **Medio:** ¿Qué canal estás utilizando?

Para que el siguiente plan de capacitación planteado sea exitoso, los tres elementos deben complementarse entre sí. Después de definir a tu público objetivo, el mensaje que queremos transmitir y qué canales de comunicación utilizaremos.

### *La solución de problemas*

- ✓ Escuchando, para entender la situación o el problema del cliente a través de sus motivaciones, sus necesidades y sus objetivos.
- ✓ Planteando correctamente el problema del comprador, obteniendo su acuerdo sobre su insatisfacción actual y la situación satisfactoria a futuro.
- ✓ Proponer un estado futuro de satisfacción gracias al producto vendido.

La satisfacción nuestros clientes se funda en la empatía. Por eso, es importante que si nuestros clientes nos siguen llamado es porque necesitan que solucionemos sus problemas de manera rápida y práctica.

### *La táctica y la estrategia*

- Usando su inteligencia para aprovechar sus puntos fuertes.

Los 5 comportamientos del vendedor eficiente

1. La habilidad para establecer relaciones



2. La resistencia a la presión
3. La confianza en sí mismo
4. La motivación para vender y para aceptar el rechazo
5. La capacidad de ejercer presión sobre los demás

Entre las principales opciones disponibles para transmitir un mensaje claro a nuestros clientes serán mediante las redes sociales, correo electrónico, teléfono y mensajería empresarial.

#### *Alcance*

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal del sector de ventas que desempeña su labor en la pyme. El personal recibirá formación de las diferentes formas de comunicación por medio de las redes sociales para captar la atención de los clientes.

#### *Duración*

Dos bloques de 4 horas cada uno.

#### *Modalidad*

Presencial

#### *Infraestructura.*

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes proporcionados por la empresa de forma presencial.

#### *Mobiliario, equipos y otros.*

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, útiles de oficina, papelería, Computadora y ventilación adecuada.

#### *Documentos Técnicos- Educativos*

Entre ellos tenemos: material de lectura y material visual.

#### *Costo aproximado por persona:*

Sin costo

#### **4.1. 4. Taller de Redes Sociales aplicado en ventas**

Las redes sociales han creado una nueva forma de interactuar con los clientes y se han transformado en uno de los espacios más democráticos para establecer la comunicación comercial.

Objetivo Específico:

- ✓ Abrir nuevas oportunidades de mercado y entregar valor mediante un producto o servicio. Aprende a identificar las necesidades de los usuarios para crear experiencias poderosas y empieza a ejercer un nuevo rol en la industria de tecnología digital.

Objetivos generales:

- ✓ Adquirir herramientas teórico-prácticas que les permitirán diseñar, implementar, mejorar y/o potenciar las redes sociales de sus negocios.
- ✓ Crear y gestionar las redes sociales de su negocio, pudiendo conocer y aplicar las herramientas que cada red ofrece para optimizar su presencia en el mundo digital.
- ✓ aprender a identificar los tipos de contenido que funcionan mejor en cada plataforma y cómo crear contenido de calidad que genere más interés en la gente, quienes serán sus potenciales cliente.

#### **Módulo 1: Entorno digital**

- Comunicación estratégica offline y online. Escogiendo las redes sociales relevantes para mi negocio.
- Personalidad de la marca y lenguaje. Imágenes con tu logotipo. Storytelling y el secreto de los contenidos que impactan.
- Plataformas para negocios de Facebook e Instagram. Uso de Hashtags. Tipos de publicaciones, formatos, y recomendaciones.
- Vender en Redes Sociales. Análisis de resultados y toma de decisiones. presupuesto a una campaña en Facebook. Análisis de información, likes, reacciones y otras métricas de vanidad.

Es importante enfocar tus recursos en las redes sociales donde están tus consumidores. Así podrás promocionar tu marca y participar en conversaciones individuales. También es

importante monitorear cada mención que recibe tu empresa para entender las necesidades de los usuarios. Las redes sociales permiten tener un contacto más estrecho y receptivo que nunca. Por medio de los consejos recomendados por el capacitador externo, nuestros trabajadores implementaron la utilización de las siguientes redes sociales:

- En Facebook, los clientes pueden interactuar de forma directa con tus representantes; a través de la publicación de imágenes y promociones más llamativas.
- En Twitter, ampliando la oportunidad de usar hashtags de servicio dedicados para que los usuarios tuiteen su problema y puedas responder;
- En Instagram, es la red con más provecho utilizada, debido que es posible promocionar productos y servicios en publicaciones atractivas que permitan llegar a nuevos consumidores. Además, con la implantación de reels<sup>7</sup> se logra obtener mayor alcance a las respuestas hacia las problemáticas que surgen entre los clientes, explicándolas por este medio. Por otro lado, la incorporación de la cuenta empresa, apporto a la organización una comunicación más acertada por medio de WhatsApp con respuestas más urgentes, que ayudarían a los clientes a una comunicación más fluida.

### *Alcance*

El presente taller es de aplicación para todo el personal de ventas que desempeña su labor en la pyme. El personal recibirá formación acerca de los diferentes tipos de materiales y sus usos, lo cual se utilizará para la ampliación de conocimientos de los productos que se encuentran a la venta.

### *Duración*

Dos bloques de 120 minutos durante los meses de Enero 2023 y Febrero 2023.

### *Modalidad*

Presencial

### *Infraestructura.*

Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes proporcionados por el gerente de área de la empresa de forma presencial.

---

<sup>7</sup> Los Reels de Instagram son videos verticales de pantalla completa que pueden durar hasta 90 segundos. Vienen con muchas herramientas de edición únicas y una extensa biblioteca de pistas de audio.

*Mobiliario, equipos y otros.*

Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, útiles de oficina, papelería, Computadora y ventilación adecuada.

*Documentos Técnicos- Educativos*

Entre ellos tenemos: material de lectura y material visual.

*Costo aproximado por persona*

Sin costo

#### **4.2. Cronograma anual de capacitación**

A partir del cronograma de la planificación de las actividades que se dividió en cinco, tanto en talleres como en capacitaciones, este se diseñó a partir de abril del año 2022 hasta marzo del año 2023. En la siguiente imagen no se puede visualizar, pero durante el mes de diciembre solo se han realizado cantidades durante la primera quincena del mes, debido que las siguientes, la organización decide cerrar sus puertas por vacaciones.

## Cronograma de Actividades - Año 2022

Actividades	2022									2023		
	Abril	May	Juni	Juli	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Taller de materiales para la construcción		X	X	X	X							
Taller Servicio al cliente y Gestión de Ventas					X	X	X					
Taller sobre vendedores eficientes								X	X			
Taller de Redes Sociales aplicado en ventas										X	X	

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3. Estimación de costos

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

<b>Estimacion del costo de la hora-participante</b>	
A. Remuneración bruta anual (promedio de la categoría)	\$ 1.905.600,00
B. Días hábiles efectivos en el año	231 días
C. Costo directo por día-participante: (a) / (b)	\$ 8.249,35
D. Costos no salariales (30%)	\$ 2.474,81
E. Costo de oportunidad (30%)	\$ 2.474,81
<b>F. Costo total por día-participante: (c) + (d) + (e)</b>	<b>\$ 13.198,96</b>
<b>G. Costo total por hora-participante: (F) / 9hs</b>	<b>\$ 1.466,55</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar la estimación del costo de la hora laboral del participante, debimos calcular la remuneración bruta promedio anual (A) de un trabajador comprendido en el CCT 130/175 de comercio, el cual utilizamos el sueldo promedio de \$158.800, resultando \$1.905.600. Para el siguiente cálculo del costo directo día-participante (C), surgió de la distribución entre (A)/(B), dando como resultado \$8.249,35. Luego, al resultado le sumamos un 30% estimado para costos no salariales (D) y otro 30% de costo de oportunidad (E). Para finalizar, el costo total por día-participante resultó ser de \$13.198,96, mientras que el costo total por hora (G) fue de \$1.466,55.

Precio por hs trabajadas			\$1.466,55	
Sueldo promedio Febrero 2023			\$158.800,00	
<b>Presupuesto</b>				
	Descripción del curso	Cantidad	Precio	Subtotal
Taller de materiales para la construcción	Participantes	4	-	-
	Cantidad de hs Prog.	22,5	\$1.466,55	\$131.989,50
	Honorarios Profesionales	A cargo del proveedor		
	Sala de capacitación	Disponible en la empresa		
	Material didactico	1	\$5.000,00	\$5.000,00
	Alquiler de Proyector	9	\$2.500,00	\$22.500,00
	Servicio de merienda	9	\$2.000,00	\$18.000,00
	<b>Subtotal</b>			<b>\$177.489,50</b>
Taller Servicio al cliente	Participantes	4	-	-
	Cantidad de hs Prog.	9	\$1.466,55	\$52.795,80
	Honorarios Profesionales	A cargo del proveedor		
	Sala de capacitación	Disponible en la empresa		
	Alquiler de Proyector	6	\$2.500,00	\$15.000,00
	Servicio de almuerzo	6	\$4.000,00	\$24.000,00
	<b>Total</b>			<b>\$91.795,80</b>
Taller sobre vendedores eficientes	Participantes	4	-	-
	Cantidad de hs Prog.	8	\$1.466,55	\$46.929,60
	Honorarios Profesionales	A cargo del proveedor		
	Sala de capacitación	Disponible en la empresa		
	Alquiler de Proyector	2	\$2.500,00	\$5.000,00
	Servicio de almuerzo	2	\$4.000,00	\$8.000,00
	<b>Subtotal</b>			<b>\$59.929,60</b>
Taller de Redes Sociales	Participantes	4	-	-
	Cantidad de hs Prog.	2	\$1.466,55	\$11.732,40
	Honorarios Profesionales	A cargo del proveedor		
	Sala de capacitación	Disponible en la empresa		
	<b>Subtotal</b>			<b>\$11.732,40</b>
<b>Total del presupuesto</b>			<b>\$340.947,30</b>	

Fuente: Elaboración propia.

A partir del resultado obtenido del cuadro de estimación de costos, realizamos el presupuesto por cada que se utilizó para nuestro plan de capacitación de Servicio al Cliente a la organización "encargada en la venta y distribución de materiales para la construcción".

Allí, como podemos visualizar, realizamos el mismo con un sueldo promedio de los trabajadores que forman parte del CCT 130/75 correspondiente a los trabajadores de comercio de \$158.800. Para el presupuesto durante todas las jornadas, los honorarios profesionales de los instructores estuvieron a cargo de nuestro proveedor X, el espacio físico fue en la misma organización con elementos que nos brindó la empresa, como la computadora, parlantes, micrófonos, impresora, entre otros.

Para el taller sobre sobre materiales para la construcción, hubo nueve jornadas con un total de 22hs con 30 minutos que se dictaron por la tarde. Por otro lado, la misma organización propuso alquilar un proyector para que a nuestros trabajadores les resulte más cómodo poder visualizar al instructor, con un costo de \$2131.989,50 por todas las jornadas. El material didáctico refiere a los fibrones, hojas, afiches y demás útiles que se compraron por única vez, lo cual fueron utilizados durante todas las jornadas. Por último, la empresa propuso invitar a los trabajadores como incentivo brindándoles el almuerzo o merienda dependiendo los horarios de las jornadas, en este caso hubo un costo de \$18.000 en servicio de meriendas para los trabajadores, más el alquiler del proyector por las nueve jornadas, dando un total de \$177.489,50.

Respecto al taller del servicio al cliente, la multiplicación por las 9hs de capacitación, resulto \$28.008 por los cuatro trabajadores. El alquiler del proyector por las seis jornadas sumo \$52.795,80. El servicio de almuerzo \$24.000. Para finalizar, el presupuesto que se utilizó para dicha capacitación, el cual fue brindado por la organización, fue de \$91.795,80.

En el siguiente taller de vendedores eficientes, la cantidad de horas programadas fue de 8h, dando un total de \$46.929,60. El alquiler del proyector fue \$2.500 por cada día de capacitación, sumando \$5.000 al costo del presupuesto por las jornadas. En este caso hubo 2 oportunidades de almuerzo, con un costo aproximado de \$4.000 en cada uno, llegando a la suma de \$8.000. Es decir, que para el taller que se destinó \$59.929,60.

Por último, el taller sobre redes sociales, fue el de menor gastos, debido que al ser en un taller de poca cantidad horaria y más didáctico, lo que se tuvo en cuenta únicamente la cantidad de horas programadas, alcanzando los \$11.732,40.



#### 4.4. Evaluación del programa

Se evaluaron tipos de satisfacción para todos los talleres, por un lado, sobre el contenido de los mismos, donde se evaluó el nivel de los trabajadores sobre el contenido y la repercusión que tuvo la capacitación dentro del sistema de ventas; por otro la satisfacción con los capacitadores, las cuales fueron dirigidas a todos los participantes que han sido capacitados.

Sobre el contenido, lo que se intentó evaluar fue la eficacia del contenido a través de un cuestionario de satisfacción. Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

- ✓ ¿Crees que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de formación?
- ✓ ¿Qué tan satisfecho estás con el material didáctico utilizado durante el programa?
- ✓ ¿Cómo calificarías los métodos de evaluación?
- ✓ ¿Qué tan efectivo le resultó el curso?

Luego, en relación a la repercusión de la capacitación en los trabajadores, realizamos una entrevista al gerente de área y al encargado de ventas. Todas las entrevistas fueron informadas que serían de carácter confidencial.

Un aspecto relevante fue si la capacitación generó una mejor comprensión de los conceptos generales del curso en su campo laboral, el Gerente de área expuso que:

*El taller de materiales para la construcción fue de gran aporte para las dudas que surgen día a día entre los clientes, ya que, aunque algunos tengan mucha experiencia en el rubro, hay ciertas sugerencias respecto a nuevos materiales, que resultan ser más rápidos y limpios en su utilización. Gerente de área.*

Luego, consultamos al encargado de ventas produjo nuevas formas de trabajo en los colaboradores, lo cual la respuesta fue la siguiente:

*Bajo mi punto de vista, es un curso corto y cómodo, ya que se pueden organizar los horarios según sean más convenientes. Además, he detectado que nuestros trabajadores comenzaron a ofrecer mucho más los productos que están a la venta en la empresa que antes no eran de relevancia. Por otro lado, decidieron modificar el salón de ventas con más productos y mejor organización de*

los mismos. **Encargado de ventas.**

Propusimos que realicen una reflexión final sobre los talleres el gerente de área respondió que:

*Anteriormente no se habían realizado talleres de estas características. Los cursos brindados por nuestro proveedor me resultaron altamente interesantes y recomendables, porque pese a ser presenciales y virtuales, se adaptan rápidamente a las instalaciones que se ofrecieron y al lenguaje de los trabajadores. **Gerente de área.***

Para finalizar, el encargado de venta expuso que:

*Realmente cubrieron y superaron mis expectativas Las explicaciones son muy completas, los ejercicios son realistas, el contenido es excelente, bien organizado y claramente enfocados en los objetivos de los cursos. **Gerente de área.***

Por último, respecto a la encuesta de satisfacción acerca de los capacitadores, lo que se pretendió fue medir el nivel de satisfacción acerca de la expectativa de los trabajadores en la metodología del capacitador respondieron sus expectativas desarrolladas durante los talleres, el contenido que brindo el capacitador, si el lenguaje que utilizo el capacitador fue claro y, por último, si las dudas fueron resueltas.

## **Conclusión**

De acuerdo con lo realizado en el Plan Anual de Capacitación, podemos resumir que es una función vital en un negocio. Finalmente se trata de estar atento a las oportunidades y de proponer cambios que sean necesarios, tratándose de planes, de procesos y de personas, para adaptarlos al logro de mayores niveles de competencia y productividad para la empresa, que generen beneficios a diversos actores, tanto internos como externos. Una buena capacitación es el resultado de una actuación objetiva y clara, que se manifiesta

Con el fin de proporcionar a nuestros empleados mayor experiencia en el sector de ventas, precedió por una instrucción directa por parte del capacitador, la participación activa del mismo nos resulta una ser una verdadera ventaja. Se incluyeron, además del material de lectura, folletos con una serie de preguntas y respuestas; así una vez que se revisa la lectura podrá responder las preguntas y verificar sus respuestas. En la actualidad el material se ofrece a través de archivos electrónicos, por ende, los trabajadores utilizaron su tiempo por fuera de la empresa para poder repasar cada clase brindada en las capacitaciones.

Para finalizar, y a partir de los resultados obtenidos, pudimos evidenciar que la capacitación no es un gasto más para el empleador, sino que, ya sea, a largo, mediano o corto plazo, esta resulta beneficiosa para su organización, ya que es una fórmula que responde a las necesidades previstas y analizadas, en la que se perfeccionan los recursos y mejoran el ámbito laboral. El buen desempeño significa mejor calidad de servicios y su vez, de productos, alta productividad y competencia rentable.

## Recomendaciones

Para finalizar, realizamos una lista de indicadores de gestión que se hemos manifestado a los mandos superiores y medios. Para proponer indicadores específicos hemos priorizado la función de las prioridades y practicas dentro de la gestión de la organización. Los mismos están alineados al proyecto propuesto, buscando encontrar una devolución del avance o el logro de cada proyecto. En este sentido proponemos los siguientes:

- ⇒ En primer lugar, deberán promover el aprendizaje. Hoy en día sabemos que las ciertas capacitaciones son costosas, pero las medidas que suelen aparecer a corto y largo plazo ampliaran el desarrollo en los empleados. El mercado actual obliga a incorporar nuevos mecánicos de venta para obtener mayor alcance.
- ⇒ Luego, propusimos que los mandos medios y los jerárquicos deben participar en las capacitaciones y en las evaluaciones de satisfacción para que además asuman responsabilidad y decisiones. Además, deberán medir los resultados reales.
- ⇒ Medir el clima laboral. Pese que la organización no se visualizan diferencias de convivencia, nos otorgaría información para encaminar nuevas capacitaciones y talleres vinculados a generar un buen clima laboral basado en el compañerismo y respeto.
- ⇒ Medir periódicamente la satisfacción del cliente. La empresa tiene el último contacto con el cliente desde los encargados de venta hasta el departamento de distribución, por lo que es necesario medir, desde encuestas de satisfacción a clientes la efectividad de su trabajo y el grado de que el producto responda a las necesidades de los clientes. Lo que nos brinda este indicador es poder medir las habilidades de los trabajadores, la confianza y seguridad que brindan a los clientes. A su vez, nos resulta importante conocer las razones de la elección de la empresa.

## Bibliografía

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Gestión Por Competencias. Cap. 5.

Beltran J., J. M. *Indicadores de gestión*. Herramientas para lograr la competitividad. 2da edición. 3R editores.

Bohlander, Snell, Sherman (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Thomson

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Mc Graw Hill, Octava Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, 3a edición. México: Mc Graw Hill.

Gary, D.; Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos*, 5a edición. Capítulo V.







Martínez, E., y Martínez, F. (2009) *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Santiago: Derechos Reservados. Extraído de [http://www.sence.cl/601/articulos-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articulos-5675_archivo_01.pdf)

Puit, M., Sabater, P., & Rodriguez, N. (2012). Necesidades humanas: evolución del concepto según la perspectiva social. Obtenido de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

Werther, W., & Davis, K. (2011). *Administración de personal y recursos humanos*. Obtenido de <https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-yrecursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

## 1. Anexo

Imagen 1: Modelo de encuesta a satisfacción del cliente.

<b>Encuesta de satisfacción al cliente</b>		LOGO Proveedor	LOGO Pyme	
<b>¿Cómo fue la calidad de servicio de nuestro representante que recibió?</b>				
				
Pesima	Mala	Neutral	Buena	Excelente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>¿Considera que los precios son acorde a los productos ofrecidos?</b>				
	Si	No sabe	No	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>¿Qué tan satisfecho está usted con los productos ofrecidos?</b>				
				
Pesimos	Malos	Neutrales	Buenos	Excelentes
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Por favor, indique del 1 al 4 cual de estas areas deberiamos mejorar (1 mas urgente - 4 menos urgente)</b>				
	Precios	Atencion	Productos	Otros
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>¿Cuales?</b> _____				
<b>¿Hay alguna cosa que le gustaría añadir sobre el servicio que recibio?</b>				
_____				
<b>Gracias por tus comentarios y por elegirnos. Agradecemos sinceramente su opinión. Nuestro asesor de ventas le entregara un obsequio por ayudarnos.</b>				

Fuente: Elaboración propia

Imagen 2: Ficha técnica del Taller de materiales para la construcción

<i>LOGO DEL COLABORADOR EXTERNO</i>	
<b>Curso</b>	Taller de materiales para la construcción
<b>Objetivo del curso</b>	Incorporar conocimiento sobre los materiales de construcción para incrementar las ventas y aumentar los asesoramientos a los clientes.
<b>Contenido Tematico</b>	<p><b>Módulo N°1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ladrillo. Clase de ladrillos: Adobes, comunes, prensados (de maquina), cerámicos huecos, refractarios, comunes.</li> <li>• Ladrillos quemados, de cal, de ½ cal, bayos.</li> <li>• Ladrillos isoblock, nuevo sistema de construcción.</li> </ul> <p><b>Módulo N°2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arenas. Tipos. Utilización. Propiedades según su diámetro.</li> <li>• Canto rodado. Piedra partida. Mármol. Tipos y su utilización. Propiedades de las mismas. Diferencia entre marcas.</li> </ul> <p><b>Módulo N°3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales adherentes. Cal aérea. Cal viva. Cal Hidratada. Propiedades. Diferencia entre marcas.</li> <li>• Cal con propiedades hidráulicas. Cal Hidráulica natural. Cal Formulada. Propiedades.</li> </ul> <p><b>Módulo N°4:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cemento. Tipo I, II, III, IV, I. Cuáles son los más utilizados. Propiedades. Diferencias entre marcas. Ventajas.</li> <li>• Cemento rápido. Forma de utilización.</li> <li>• Cemento blanco. Formas de utilización.</li> <li>• Hormigón elaborado. Maneras de preparación.</li> </ul> <p><b>Módulo N°5:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Morteros. Tipos, usos y dosificación. Reforzadores para mezclas cementicios. Impermeabilidad y resistencia.</li> <li>• Nuevos materiales adhesivos para la construcción.</li> <li>• El agua. Su utilización. Propiedades. Cantidades. La importancia. Aplicaciones. Agua salada. Agua blanda o dulce. Agua dura. Aguas aptas y no aptas.</li> <li>• El exceso. Como afecta el clima en la construcción.</li> </ul> <p><b>Módulo N°6:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales metálicos.</li> <li>• Alambres. De púas. Dulce. Galvanizado. De fardo. Para tejidos. Según el calibre su utilización.</li> <li>• Mallas. Según el calibre su utilización.</li> <li>• Hierros para construcción. Según los mm su utilización. Diferencia entre marcas.</li> </ul>

	<p><b>Módulo N°7:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de construcción. Mamposterías ordinarias. Mamposterías en seco.</li> <li>• Paredes de interior. División en seco. División tradicional. Materiales que se utilizan y sus cantidades.</li> <li>• Muro de exteriores. Materiales que se utilizan y sus cantidades.</li> </ul> <p><b>Módulo N°8:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales de electricidad. Tableros. Cables y accesorios. Fusibles. Interruptores y enchufes. Jabalinas.</li> <li>• Materiales aislantes. Propiedades. Formas de utilización.</li> <li>• Materiales de iluminación.</li> </ul> <p><b>Módulo N°9:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales Cerámicos. Materiales Porcelanitos. Materiales de porcelana. Cáculo de cantidades por M2.</li> <li>• Utilidades de los mismos: piso, pared, piso-pared. Exterior, interior, mixtos.</li> <li>• Adhesivos y propiedades según las marcas.</li> <li>• Pastinas. Tipos, colores y cálculos para cantidades según M2.</li> <li>• Yesos. Grusos. Finos. Para revoques. Para juntas y agarres. Usos y aplicaciones.</li> </ul>
<b>Expositor</b>	Profesional externo - colaboracion de proveedor externo
<b>Destinado</b>	Asesores de venta y al personal de la empresa
<b>Fecha y horario</b>	<p>Miercoles 11/5 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 25/5 de 15hs a 17hs                      Se modifiko el Viernes 27/5</p> <p>Miercoles 08/6 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 06/7 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 20/7 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 03/8 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 17/8 de 15hs a 17hs                      Se modifiko al Viernes 19/8</p> <p>Miercoles 31/8 de 15hs a 17hs</p> <p>Miercoles 14/9 de 15hs a 17hs</p>
<b>Costo</b>	Modalidad presencial totalmente gratuito

Fuente: Elaboración propia



Imagen 3: Ficha técnica del Taller Servicio al cliente y Gestión de Ventas

<b>LOGO DEL COLABORADOR EXTERNO</b>	
<b>Curso</b>	Taller Servicio al cliente y Gestión de Ventas
<b>Objetivo del curso</b>	Convertir a nuestros capacitados en vendedores profesionales a partir de métodos dirigidos a obtener la actitud favorable del comprador y para mejorar la atención al cliente, aplicando el concepto de la calidad en el servicio y nuevos mecanismos de venta.
<b>Contenido Tematico</b>	<p><b>Modulo N°1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Públicas. Definición y análisis de las características que abarcan al servicio al cliente.</li> </ul> <p>Ventajas e Inconvenientes de la Profesión de Comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar con Cliente. Tipos de clientes. Actitud, necesidades y expectativas del cliente. Medición de satisfacción.</li> <li>• Estilos de negociación. Buena comunicación. Saber interpretar al cliente.</li> <li>• Práctica de la teoría: Role Playing de Ventas.</li> </ul> <p><b>Modulo N°2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de encuestas de satisfacción al cliente. Atracción, fidelización y retención de clientes.</li> <li>• Quejas y reclamos. Acciones preventivas y correctivas en la venta. Herramientas para la atención de clientes conflictivos. Como evitar clientes insatisfechos.</li> <li>• Primera parte: Módulos del sistema. Clientes-ventas. Carga de clientes. Número de clientes. Tipo de clientes. Seguimiento de la Cartera. (Ver Anexo)</li> </ul> <p><b>Modulo N°3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras. Nueva Compras. Por Recibir. Por Pagar. Compras Canceladas. (Ver Anexo)</li> <li>• Catálogos. Productos. Categorías. (Ver Anexo)</li> <li>• Finanzas. Crédito. Balance. Gastos. Caja. Caja Chica. (Ver Anexo)</li> <li>• Inventario Principal. Abastecer. Buscar productos. Inventario Global. Traspasar. Devolución. (Ver Anexo)</li> <li>• Taller práctico.</li> </ul>
<b>Expositor</b>	Profesional externo - colaboracion de proveedor externo
<b>Destinado</b>	Asesores de venta
<b>Fecha y horario</b>	Grupo 1: Jueves 11/08 12h a 15h - Jueves 25/08 12h a 15h - Jueves 08/09 12h a 15h Grupo 2: Martes 15/08 10h a 13h - Martes 29/08 10h a 13h - Martes 12/09 10 a 13h
<b>Costo</b>	Modalidad virtual totalmente gratuito

Fuente: Elaboración propia

Imagen 4: Ficha técnica del Taller de Vendedores Eficientes

<b>LOGO DEL COLABORADOR EXTERNO</b>	
<b>Curso</b>	Vendedores eficientes
<b>Objetivo del curso</b>	Implementar herramientas que logren expliquen paso a paso como afrontar las ventas, ayudando a generar mayores de ingresos y conseguir nuevos clientes por medio de actividades diarias y nuevas tácticas y estrategias de la venta de soluciones.
<b>Contenido Tematico</b>	<p><b>Módulo N°1:</b> Los conocimientos del vendedor eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del comprador y su contexto (su negocio, su vida, sus preocupaciones).</li> <li>• Conocimiento de su propia empresa.</li> <li>• Del producto o servicio, y de la manera en la cual puede solucionar los problemas de los clientes.</li> </ul> <p><b>Módulo 2:</b> Las habilidades del vendedor eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirar confianza</li> <li>• El poder de las palabras</li> </ul>
<b>Expositor</b>	Profesional externo - colaboracion de proveedor externo
<b>Destinado</b>	Asesores de venta
<b>Fecha y horario</b>	Jueves 24/11 de 15hs a 17hs Martes 06/12 de 15hs a 17hs
<b>Costo</b>	Modalidad presencial totalmente gratuito

Fuente: Elaboración propia

Imagen 5: Ficha técnica del Taller de Redes Sociales aplicado en ventas

<i>LOGO DEL COLABORADOR EXTERNO</i>	
<b>Curso</b>	Redes sociales aplicado en ventas
<b>Objetivo del curso</b>	Abrir nuevas oportunidades de mercado y entregar valor mediante un producto o servicio. Aprende a identificar las necesidades de los usuarios para crear experiencias poderosas y empieza a ejercer un nuevo rol en la industria de tecnología digital.
<b>Contenido Tematico</b>	<p><b>Modulo N°1:</b> Entorno digital</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación estratégica offline y online. Escogiendo las redes sociales relevantes para mi negocio.</li> <li>• Personalidad de la marca y lenguaje. Imágenes con tu logotipo. Storytelling y el secreto de los contenidos que impactan.</li> <li>• Plataformas para negocios de Facebook e Instagram. Uso de Hashtags. Tipos de publicaciones, formatos, y recomendaciones.</li> <li>• Vender en Redes Sociales. Análisis de resultados y toma de decisiones. presupuesto a una campaña en Facebook. Análisis de información, likes, reacciones y otras métricas de vanidad.</li> </ul>
<b>Expositor</b>	Profesional externo - colaboracion de proveedor externo
<b>Destinado</b>	Asesores de venta
<b>Fecha y horario</b>	Jueves 26/1 de 15hs a 17hs Martes 14/2 de 15hs a 17hs
<b>Costo</b>	Modalidad presencial totalmente gratuito

Fuente: Elaboración propia

Imagen 6: Formato de evaluación al personal – Capacitación de Servicio al cliente

EVALUACION AL PERSONAL	
PROGRAMA DE CAPACITACION	Servicio al cliente
NOMBRE	
FECHA	
CARGO	
PREGUNTAS	
<b><u>1. ¿Qué es el servicio al cliente?</u></b>	
<input type="radio"/> Es el conjunto de acciones, iniciativas y procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes de una empresa.	
<input type="radio"/> Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.	
<input type="radio"/> La relacion entre una empresa para relacionarse con sus clientes.	
<input checked="" type="radio"/> Todas las anteriores	
<b><u>2. ¿Cuál es la diferencia entre servicio y atención al cliente?</u></b>	
<input type="radio"/> El servicio se hace con la forma no con el fondo, mientras que la atención se hace con el fondo mas no con la forma.	
<input type="radio"/> La atención si atiende al cliente mas el servicio depende del asesor.	
<input type="radio"/> El servicio solo atiende al cliente amablemente mas la atención responde a las necesidades del mismo.	
<input checked="" type="radio"/> El servicio se hace con la forma no con el fondo, mientras que la atención se hace con el fondo mas no con la forma.	
<b><u>3. ¿Cómo valora un cliente la calidad del servicio?</u></b>	
<input type="radio"/> Si le devuelven el dinero sin dificultad	
<input checked="" type="radio"/> Si siente que le escuchan y que le intentan solucionar el problema	
<input type="radio"/> El cliente no valora la calidad, la valora la empresa	
<input type="radio"/> Si los precios son económicos	
<b><u>4. Los momentos de verdad son cualquier instante en el que cliente y empresa entran en contacto, y que, con base en ese instante, el cliente se forma una idea de la empresa, de la calidad del servicio y hasta de la calidad del producto. Esta definición es:</u></b>	
<input checked="" type="radio"/> VERDADERO	
<input type="radio"/> FALSO	

**5. Para una atención correcta en la empresa, tendremos que saber:**

- Conocer muy bien el producto, política de la empresa, los precios y las funciones a desempeñar y tener actitud de servicio
- Ser muy simpáticos y amables
- La tarifa de precios sobre todo en rebajas
- Dónde están colocados los productos

**6. ¿Qué significa el marketing?**

- Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes.
- Conjunto de actividades empresariales cuyo fin es satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Es un proceso dirigido a la total satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente.

<b>CALIFICACION</b>	<b>5</b>	<b>EXCELENTE</b>	
	<b>4</b>	<b>MUY BUENO</b>	
	<b>3</b>	<b>BUENO</b>	
	<b>2</b>	<b>REGULAR</b>	
	<b>1</b>	<b>MALO</b>	

Fuente: Elaboración propia

Imagen 7: Eficacia de la capacitación.

<b>EFICACIA DEL CONTENIDO</b>			
<b>NOMBRE DE LA CAPACITACION:</b>			
<b>Para responder marque con una X en el cuadro frente a cada pregunta según lo que usted considere:</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
¿Crees que la duración del programa fue lo suficientemente buena como para satisfacer tus expectativas de formación?			
¿Qué tan satisfecho estás con el material didáctico utilizado durante el programa?			
¿cómo calificarías los métodos de evaluación?			
¿Qué tan efectivo le resultó el curso?			
<b>SUGERENCIAS</b>			

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8: Eficacia del capacitador.

<b>EFICACIA DEL CAPACITADOR</b>			
<b>NOMBRE DE LA CAPACITACION:</b>			
<b>Para responder marque con una X en el cuadro frente a cada pregunta según lo que usted considere:</b>			
<b>Preguntas</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>La metodología del capacitador respondieron sus expectativas</b>			
<b>Los contenidos por parte del capacitador fueron</b>			
<b>El lenguaje que utilizó el capacitador fue claro</b>			
<b>Las dudas fueron resueltas</b>			
<b>SUGERENCIAS</b>			

Fuente: Elaboración propia

Imagen 9: Registro de asistencias

REGISTRO DE ASISTENCIA A LA CAPACITACIÓN				
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN				
CIUDAD				
CAPACITADOR				
RAZON SOCIAL				
TEMA DE CAPACITACIÓN				
N°	NOMBRE Y APELLIDO	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
FIRMA CAPACITADOR				

Fuente: Elaboración propia



Imagen 10: Registrar Clientes. Módulo 3 del Taller de Servicio al Cliente y Gestión de Ventas

Atras

## Nuevo Producto

<b>Imagen (opcional)</b>	<input type="button" value="Seleccionar archivo"/> Ningún archi...seleccionado
<b>Codigo de Barras</b>	<input type="text" value="Dirige tu lector al código de barras y ¡CAPTÚRALO!"/>
<b>Nombre*</b>	<input type="text" value="Por ejemplo Aspirina, Visita médica, Reparación, etc."/>
<b>Categoria</b>	<input type="text" value="-- NINGUNA --"/>
<b>Descripcion</b>	<input type="text" value="Describe los detalles de tu producto como composición, peso, medidas, etc."/>
<b>Precio de Entrada*</b>	<input type="text" value="Monto que pagas por la compra de tu producto al proveedor."/>
<b>Precio de Salida*</b>	<input type="text" value="Monto que recibes al vender tu producto a tus clientes."/>
<b>Unidad*</b>	<input type="text" value="Unidades contenidas en un producto, ejemplo Sixpack(6), Blister(10), uno(1)"/>
<b>Presentacion</b>	<input type="text" value="Caja, Botella, Bolsa, etc."/>
<b>Minima en Stock:</b>	<input type="text" value="Cantidad mínima de productos para alertar."/>
<b>Inventario inicial:</b>	<input type="text" value="Cantidad de productos que tienes en stock."/>

Fuente: Print de pantalla de la aplicación.

Imagen 11: Registrar Clientes. Módulo 2 del Taller de Servicio al Cliente y Gestión de Ventas

## Nuevo Cliente

<b>RUC/DNI*</b>	<input type="text" value="RUC/DNI"/>
<b>Nombre*</b>	<input type="text" value="Nombre"/>
<b>Apellido*</b>	<input type="text" value="Apellido"/>
<b>Direccion*</b>	<input type="text" value="Direccion"/>
<b>Email*</b>	<input type="text" value="Email"/>
<b>Telefono*</b>	<input type="text" value="Telefono"/>

\* Campos obligatorios

[Agregar Cliente](#)

Fuente: Print de pantalla de la aplicación.

Imagen 12: Realizar una venta. Módulo 3 del Taller de Servicio al Cliente y Gestión de Ventas

## Venta

Buscar producto por nombre o por código de barras:

<input type="text" value="cem"/>	<input type="text" value="El cursor aquí y usa el lector"/>	<a href="#">Buscar</a>
----------------------------------	---	------------------------

### Resultados de la Búsqueda

Código	Nombre	Unidad	Precio(S/)	Inventario	Acción
1003	Bolsa de Cemento	\$1100	\$3300	160	3 <a href="#">+</a>

Fuente: Print de pantalla de la aplicación.

Imagen 13: Visualizar Ventas. Módulo 3 del Taller de Servicio al Cliente y Gestión de Ventas

The screenshot shows the 'Ventas' (Sales) module interface. At the top, there is a 'Ventas' header with a shopping cart icon and a 'Descargar' button. Below the header, there is a 'Mostrar 10 registros' dropdown and a 'Buscar:' search box. The main content is a table with the following columns: Folio, Pago, Entrega, Total, Cliente, Vendedor, Almacen, and Fecha. Each row represents a sales record with associated actions like 'Ticket' and 'Cancelar'.

Folio	Pago	Entrega	Total	Cliente	Vendedor	Almacen	Fecha
#99	Pagado	Entregado	\$2100	Alejandra del Carmen Contreras Rodriguez	Patricio Guerra	Principal	05-10-2022
#98	Pagado	Entregado	\$7820	Alejandra del Carmen Contreras Rodriguez	Patricio Guerra	Principal	05-10-2022
#97	Pagado	Entregado	\$42100	Alejandra del Carmen Contreras Rodriguez	Patricio Guerra	Principal	05-10-2022
#96	Pagado	Entregado	\$26200	Alejandra del Carmen Contreras Rodriguez	Patricio Guerra	Principal	05-10-2022

Fuente: Print de pantalla de la aplicación.

Imagen 13: Inventario. Módulo 3 del Taller de Servicio al Cliente y Gestión de Ventas

The screenshot shows the 'Inventario' (Inventory) module interface. At the top, there is an 'Inventario Principal' header with a bar chart icon and a 'Descargar' button. Below the header, there is a breadcrumb trail 'Inicio / Almacenes / Principal'. The main content is a table with the following columns:Codigo, Nombre, Por Recibir, Disponible, and Por Entregar. Each row represents an inventory item with a 'Historial' button.

Codigo	Nombre	Por Recibir	Disponible	Por Entregar
1	Ladrillo comun	0	1178	0
4	Ladrillo hueco 8x18x33	0	160	0
5	Ladrillo hueco 12x18x33	0	319	0
6	Ladrillo hueco 18x18x33	0	920	0
7	Travertino Plus Beige 35x35 Cm	0	895	0
8	Travertino Plus Gris 35x35 Cm	0	110	0
9	Travertino Plus Marfil 35x35 Cm	0	424	0
10	Travertino Plus Marron 35x35 Cm	0	285	0

Fuente: Print de pantalla de la aplicación.