

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Efectos de la capacitación en el desempeño del proceso de
ventas en Innova Móvil, Lima, 2021

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Luis Alberto Guevara Vega

Asesora:

Irene Maria Julia Vera Arica

Lima, 2022

La tesis:

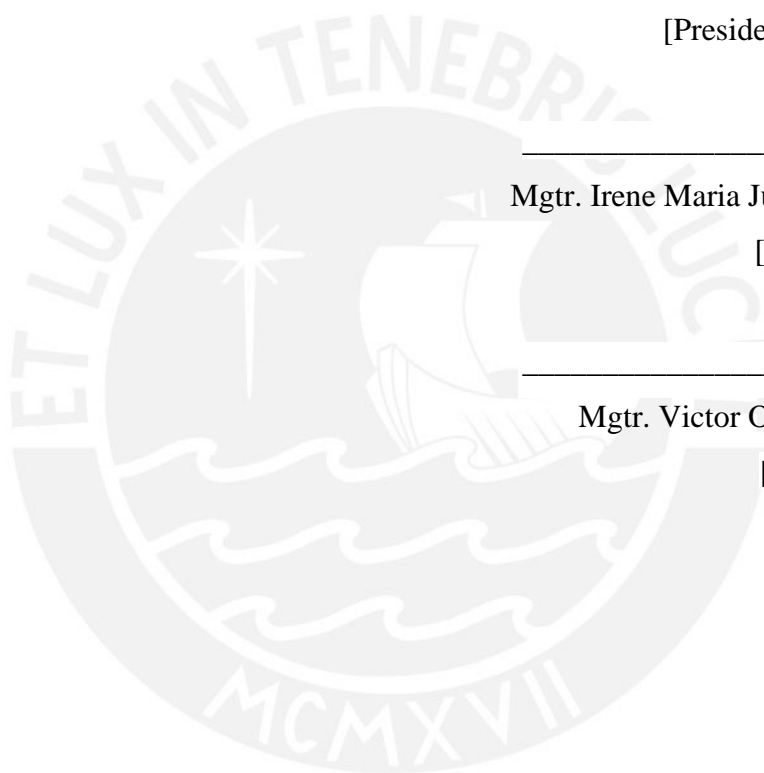
**Efectos de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas en Innova Móvil,
Lima, 2021**

ha sido aprobada

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
[Asesor Jurado]

Mgtr. Victor Omar Vite Leon
[Tercer Jurado]



A Dios, por darme la oportunidad de tener una hermosa familia. A mis padres, por entrenarme para la vida como hombre y profesional, por amarme incondicionalmente y por ser mi soporte emocional. A mi hermano, por ser mi fiel compañero de vida, por motivarme a ser su ejemplo y superarme cada día.

Luis Guevara



Quiero agradecer a la docente y asesora Mgtr. Irene Vera. De igual manera, al Mgtr. Luis Alberto Guevara Hermoza por su asesoramiento y valioso apoyo desde el inicio. Al gerente Mype Carlos Cruzatt, Lourdes Cáceres y a todo el equipo de ventas de Innova Móvil por su siempre atenta apertura de información. Finalmente, gracias a todos los docentes y profesionales que nos ayudaron brindándonos su acertado punto de vista para esta investigación.



ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación.....	3
1.1. Descripción del problema empírico.....	3
1.2. Descripción del problema a investigar desde un marco teórico	7
2. Objetivos	14
2.1. Objetivo principal	14
2.2. Objetivos secundarios.....	14
2.3. Preguntas de investigación.....	15
2.4. Hipótesis principal	16
2.5. Hipótesis secundarias.....	16
3. Justificación.....	17
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA	18
1. Secuencia metodológica.....	18
2. Enfoque, alcance y diseño metodológico	21
3. Unidad de análisis.....	21
4. Técnicas de recolección de información	22
5. Técnicas de análisis	23
6. Evaluación de la validez y confiabilidad.....	24
7. Ética de la investigación.....	25
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1. Procesamiento de información de trabajo de campo	26
1.1. Etapa 1: Detección de las necesidades de capacitación	26

1.2. Etapa 2: Programa de capacitación para atender las necesidades.....	34
1.3. Etapa 3: Implementación y realización del programa de capacitación.....	35
1.4. Etapa 4: Evaluación de la capacitación.....	39
2. Triangulación de fuentes de información (Hallazgos).....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
1. Conclusiones	51
2. Discusión, recomendaciones y limitaciones.....	53
REFERENCIAS.....	56
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	62
ANEXO B: Herramientas de evaluación	64
ANEXO C: Validación de instrumento de medición.....	68
ANEXO D: Análisis de causas	70
ANEXO E: Matriz de codificación - Requerimiento de capacitación (N1).....	72
ANEXO F: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3).....	74
ANEXO G: Matriz de triangulación de fuentes de información.....	79
ANEXO H: Guía de entrevista previo a la capacitación.....	81
ANEXO I: Guía de entrevista posterior a la capacitación	82
ANEXO J: Otros documentos complementarios	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Propósitos de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
Tabla 2: Experiencia previa del equipo de ventas Innova Móvil.....	31



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema del diseño metodológico	18
Figura 2: Convocatoria laboral para el puesto de ventas	29
Figura 3: Ev. de la reacción (N1) - Gráfico de frecuencias.....	40
Figura 4: Reporte (N3) - Gráfico de frecuencias	42
Figura 5: Ev. Entrada (N3) - Gráfico de frecuencias	43
Figura 6: Ev. Salida (N3) - Gráfico de frecuencias.....	43



RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de venta personal (PSP) de la empresa Innova Móvil. Se eligió dicha organización, ya que es una de las más grandes de las micro y pequeñas empresas (Mype) en Lima Cercado con más de 10 años en el sector comercializador de productos tecnológicos con 09 vendedoras. La importancia del presente estudio radica en el rol de la Mype en la economía peruana, por su dinamismo y competencia en el mercado comercializador tecnológico, que son factores importantes a considerar en la gestión del proceso de venta. Para este estudio se utiliza el diseño metodológico de investigación-acción necesario para lograr el objetivo implementando el ciclo de capacitación. En el diagnóstico del problema de investigación se detectó un equipo de ventas joven que no contaba con formación metodológica en el PSP para el desempeño de sus labores. Es por ello que se propuso un programa de capacitación en el proceso de venta personal para mejorar su desempeño comercial. Como resultado principal encontramos que la capacitación en el PSP mejora el desempeño del equipo de ventas. La conclusión general es que la capacitación en el PSP acorta brechas de conocimiento entre los vendedores: a los novatos les aporta aprendizaje de técnicas y herramientas para profesionalizarlos mientras que a los expertos con formación empírica les brinda orden y estructura en el desarrollo de sus labores comerciales mejorando su desempeño.

Palabras clave: Capacitación, Proceso de venta, Mype, tecnología, Gestión

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad analizar el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de venta personal (PSP) propuesto por Anderson, Dubinsky & Mehta (2014) y la aplicación de la capacitación para su mejora. En este sentido, en la presente investigación se estudia el desempeño de funciones de la fuerza de ventas de Innova Móvil, una empresa Mype peruana con más de 10 años de experiencia en el sector comercializador de productos tecnológicos e insumos para el soporte técnico de *smartphones* y demás *gadgets*.

En el primer capítulo, se presentan los objetivos y preguntas que guiarán la investigación. Se analiza el complejo contexto Mype peruano, sus limitantes de crecimiento, los programas de capacitación, el contexto del sector tecnológico y las características de la empresa Innova Móvil. Además, se describe el problema desde un marco teórico donde se introduce al lector en los conceptos y definiciones del proceso de ventas.

En el segundo capítulo, se presenta la metodología que se utilizó para el presente estudio. Se expone la secuencia metodológica y se justifica la elección del enfoque cualitativo y del diseño de investigación-acción. Se incluye las técnicas de recolección y de análisis de la información como entrevistas en profundidad y codificación de datos. Así como también la evaluación de la validez y la ética de investigación para el presente estudio. Dado que se utiliza el diseño investigación-acción, se inicia con el diagnóstico del problema de desempeño del proceso de venta personal distinguiendo sus siete etapas y, luego, se propone como solución al problema la capacitación distinguiendo sus cuatro etapas.

En el tercer capítulo, se explica el análisis de la investigación detallando el procesamiento de la información de trabajo de campo referido al diagnóstico y análisis del problema de investigación: bajo desempeño del proceso de ventas. Para la detección de necesidades se realizó entrevistas en profundidad al gerente Mype, a la jefa de ventas y al equipo de ventas. Luego se realizó una intervención o acción donde se elaboró un programa de capacitación para su implementación y evaluación. Para ello se tomó como autor base a Anderson, Dubinsky & Mehta (2014) que citó a Anderson, Hair & Brush (1995) donde se expone con mayor profundidad el proceso de ventas personal (PSP, por sus siglas en inglés) expuesto hasta esa versión de su libro. Después de la validación del plan y sílabo de capacitación por expertos se obtuvo la aprobación de Innova Móvil para su implementación que tuvo 12 sesiones teórico-prácticas (del 07 al 26 de mayo del 2021). Finalmente, se evaluó la reacción en el nivel 1 (N1) con una herramienta propuesta por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010), se evaluó los conocimientos en el nivel 2

(N2) con rúbrica de evaluación durante las sesiones de clínica de ventas y se evaluó el comportamiento en el nivel 3 (N3) con tres fuentes de información: desde la perspectiva de la jefa de ventas mediante un reporte, desde la perspectiva de la autoevaluación con una herramienta propuesta por el autor y desde la perspectiva del investigador mediante entrevistas en profundidad que posteriormente fueron trianguladas para una interpretación integral de los resultados de evaluación.

Finalmente, en el cuarto capítulo se sintetiza todo el análisis de la investigación después de un previo análisis de cada una de las 7 etapas del proceso de ventas personal. Asimismo, se concluye, discute y contrasta los resultados de investigaciones previas con los resultados de la investigación, se realizan recomendaciones para futuros trabajos de investigación y se exponen las limitaciones de este estudio.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

El problema que se abordará en la presente investigación es el bajo desempeño de los vendedores al realizar el proceso de venta en el sector comercializador tecnológico. La consecuencia del bajo desempeño es la ausencia de la búsqueda de nuevos posibles clientes, que los posibles clientes se desanimen en completar sus pedidos, que el cliente no vuelva a hacer pedidos por causa de una mala experiencia con algún vendedor y entre otros casos vinculados al proceso de ventas personal (PSP). El proceso de venta es un elemento clave para el crecimiento de las organizaciones, ya que gracias a los ingresos provenientes de las relaciones comerciales permiten a las empresas cumplir con el pago de sus costos y gastos, y conseguir ganancias que posibiliten la continuidad del negocio. Por esta razón es vital para la organización asegurar un alto desempeño en este proceso. Para aumentar el éxito en el proceso de venta, especialmente en el caso de la Mype, los vendedores profesionales utilizan metodologías con etapas claramente estructuradas.

1.1. Descripción del problema empírico

En este apartado tiene como fin identificar el desempeño en el proceso de venta personal (PSP) como una de las limitantes principales que impiden el desarrollo de las empresas Mype causado por la falta de capacitación en habilidades técnicas (o también llamado adiestramiento operativo y técnico) de su fuerza de ventas. Para ello se revisa el contexto internacional. Se resalta la importancia que tienen las Mypes para el país en términos económicos y laborales. Luego, se revisa los limitantes del crecimiento y se describen características de las Mype. Por último, se describe las características del sector comercializador tecnológico y las características generales de la organización Inversiones Innova Móvil SAC.

1.1.1. Actividad emprendedora en el contexto internacional

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) sitúa al Perú en el contexto internacional midiendo su relativo éxito y fracaso de la actividad empresarial peruana. Para ello utiliza el "Índice de consolidación de los emprendimientos por país" (ratio emprendedores establecidos/emprendedores en etapa temprana). En su último informe del GEM, indica que el Perú se encuentra clasificada como una economía de ingresos medios con un índice de 0.37, siendo el rango por país de 0.30 (de China) y 1.39 (de Bulgaria), por lo que el emprendimiento

Mype en el Perú se encontraría en una situación preocupante por debajo del promedio (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda & Morales, 2020).

1.1.2. Importancia de las Mypes en el contexto peruano

En la presente investigación se considera muy importante interesarse en la problemática Mype, ya que, en el Perú, estas empresas juegan un rol importante para el desarrollo de la economía. Según SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria), el total de empresas formales es 2,386,781 y el estrato empresarial más numeroso se encuentra concentrado en las empresas Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa) con un 99,6% de todo el tejido empresarial (Ministerio de Producción, 2019). En términos económicos, las Mypes participan con un importante 40% de su PBI (Producto Bruto Interno); además, el 85% de puestos de trabajo provienen de las Mype (Ministerio de Producción, 2018). Antes de comenzar a profundizar en el tema, cabe mencionar que la SUNAT clasifica al estrato empresarial utilizando como criterio el rango de ventas anuales como se menciona en la Ley 30056 en micro, pequeña, mediana y gran empresa (Congreso de la República del Perú, 2013).

1.1.3. Empresas Mype y sus limitantes de crecimiento

Como se ha revisado hasta el momento, la Mype en Perú se encuentra por debajo del promedio del nivel de consolidación de empresas que logran sobrevivir luego de iniciar su actividad emprendedora. Por lo que es clave preguntarse cuáles son los factores que limitan su crecimiento.

Una de las principales limitaciones es el recurso humano que conforma la organización y que en su mayoría está compuesta por colaboradores seleccionados por algún vínculo familiar o amical y no prioritariamente por sus competencias y experiencia en las funciones que desempeñará. Este elemento contribuye en gran manera al problema de bajo desempeño y una dificultad en el momento de delegar una función o tarea, ya que sería muy probable que esta no se realice con eficiencia debido a que el equipo no se encuentra capacitado para la ejecución de las tareas encomendadas (Huamán & Flores, 2015). Por lo que los autores citados sugieren que una de las causas principales del bajo desempeño es la falta de capacitación. Otra causa de estos problemas es que las Mype realizan muy poca o ninguna inversión en entrenamiento y capacitación de su personal (Pinto, citado en Colque, 2013, p. 10). Martínez (2013) también respalda este último punto mencionando que las Mypes no suelen realizar “planes de formación” o capacitación y, de realizarse, se realizaría de forma puntual y aislada lo cual resultaría ineficiente para los propósitos que se requieren. Otra causa al problema de bajo desempeño es que los

colaboradores no cuentan con previa formación a nivel técnico, pues el nivel de conocimientos que aplican es “empírico y no sistematizado o metódico”, lo cual implica que los procesos que se ejecutan no se encuentren orientados a maximizar la productividad (Pinto, citado en Colque, 2013). La baja productividad no solo repercute a nivel interno, sino que impacta en el largo plazo una falta de competitividad en el mercado (González, Mendoza, Jiménez & Villegas, 2011). En la misma línea, Guevara (2017) plantea que los conductores de las Mype por su insuficiente capacitación suelen tomar decisiones de recorte de sus presupuestos en épocas de crisis sin tomar en cuenta el impacto negativo que traerá como consecuencia la baja calidad del producto o en la sobre exigencia a su mano de obra, originando el problema en la reducción de sus ventas esperadas, el aumento de devoluciones y reclamos de sus clientes.

La revista "Strategia" de Centrum Católica indica que los principales problemas de crecimiento de las Mype tienen como causa relacionada con la gestión de Recursos Humanos y la Capacitación (Avolio B., Mesones A. & Roca E., 2011). Pues como se ha revisado, el contratar a personal no calificado para ejecutar las tareas conlleva a ineficiencias en los procesos y repercute como limitante en la competitividad de la Mype en el mercado.

1.1.4. Empresas Mype y los programas de capacitación

Siendo el problema de bajo desempeño en los procesos empresariales Mype y, especialmente, en los procesos de venta y que, consecuentemente, se refleja en bajas utilidades, debería suponerse que la capacitación estaría implementada como estrategia principal en estas empresas. ¿Es que acaso los empresarios Mype no quieren capacitar a sus colaboradores? En un estudio se reveló que los empresarios Mype valoran más cumplir con el compromiso de aspectos “que les hacen falta pagar” (como aspectos tributarios, compra de mercadería, pagar nómina de los trabajadores) que destinar un presupuesto para capacitar a sus colaboradores. Asimismo, estos autores mencionan que implementar una cultura de capacitación es calificada por estos empresarios como “irrelevante” (López & Luna, como se citó en González, Mendoza, Jiménez & Villegas, 2011).

Sin embargo, es importante remarcar que los gerentes Mype no se desestima totalmente los programas de capacitación, sino que se hace referencia a la priorización de obligaciones de pago por sobre la inversión en el capital humano. De hecho, Lopez & Luna (2011), además mencionan que los empresarios Mype sí reconocen que los colaboradores de su organización deben ser capacitados priorizando el “adiestramiento operativo y técnico”. El mismo estudio revela que los empresarios Mype “no saben elegir o comprender qué necesitan” por lo que “aunque haya capacitación, no lograrían el resultado esperado”. Además, estos autores identifican

que los empresarios recurren a programas de capacitación ofrecidos por el gobierno (López & Luna como se citó González, Mendoza, Jiménez & Villegas, 2011). Esta última afirmación también es respaldada por otro autor que menciona estadísticas más precisas: “El personal capacitado por sus centros laborales es de sólo 5% en personal con contrato indefinido, 3.2% en personal temporal, y menos del uno por ciento en personal sin contrato.” (como se citó en Colque, 2013, p. 10).

1.1.5. Características del contexto de empresas comercializadoras del sector tecnológico

Según SUNAT, el sector de comercio ha mantenido desde el 2013 al 2019 su mayoría en número dentro del estrato Mipyme con 45.7% (Ministerio de la Producción, 2018). Una de las características principales de este sector es que los comerciantes mayoristas que importan su mercadería se benefician de acuerdos comerciales que firmó el Perú con China. Ya que según Carrasco (2019), China tiende a ser el principal socio del Perú y, además, se registraron para el 2019 un aumento general de importaciones con un total de 134 empresas importadoras de celulares para ese año.

En cuanto a la caracterización del mercado, por un lado, debido a que el sector no tiene una fase de elaboración ni diseño de los productos comercializados, se elimina el factor diferenciador de los productos (Ballinas, Contreras, Hinojosa & Pittman, 2017). Esto contribuye a que cada vez más se sature con los mismos productos haciendo más competitivo el mercado (Masías & Prado, 2016). Por otro lado, según Perú Retail (2018), desde hace unos años, se ha vuelto menos desordenado, caótico y menos inseguro. Ya que de manera paulatina se ha ido formalizando el sector en general y el mercado se ha vuelto más especializado debido a que el comprador tiene más disponibilidad de la información que lo ayuda a decidir qué necesita comprar.

1.1.6. Características generales de Inversiones Innova Móvil SAC

Inversiones Innova Móvil SAC (RUC: 20601978556) es la marca líder en el mercado con más de 10 años especializándose en la importación directa del fabricante y distribuyendo dicha mercadería a nivel nacional. Sus principales clientes son centros técnicos y empresarios comerciantes en todo el país abasteciendo de mercadería como maquinarias, herramientas, insumos, repuestos y accesorios para celular. El factor diferenciador de Innova Móvil para sus clientes es que agrega eficiencias en su cadena logística al importar y comercializar a nivel

nacional productos de calidad que son empacados y enviados de manera segura para que lleguen justo a tiempo a su destino.

La representante legal de Innova Móvil es Cinthia Valery Aparicio Cerron y su administrador es Carlos Cruzatt Anyosa. En cuanto a su departamento de ventas, lo conforman 9 vendedoras donde todas atienden en el canal telefónico mayorista, incluida la jefa de ventas. Sin embargo, tres de ellas laboran presencialmente en las tiendas: 2 atendiendo principalmente en el canal presencial y 1 realizando el rol de facturación.

En la organización también está conformada por el área de garantías donde laboran 2 especialistas técnicos, por el área de almacén con 2 trabajadores quienes empaquetan los pedidos y 1 diseñador gráfico encargado de elaborar piezas gráficas publicitarias.

Cabe mencionar que Innova Móvil antes del inicio de la pandemia en marzo del 2020 tuvo 6 tiendas físicas y, por motivos coyunturales del Covid-19 que significaron una emergencia sanitaria a nivel mundial, tuvo que cerrar muchos de sus puntos de venta como otros negocios del sector. Sin embargo, a diferencia de muchos competidores, Innova Móvil y su fuerza de ventas se adaptaron estratégicamente durante esta coyuntura concentrando sus esfuerzos en la atención en el canal mayorista por teléfono, pero sin desatender su canal de tienda física con 2 puntos de venta ubicados en la Galería Mesa Redonda y en el Centro Comercial Malvitec.

1.2. Descripción del problema a investigar desde un marco teórico

En esta sección se describen conceptos y teorías necesarios para poder interpretar el reto de análisis del problema del desempeño de los procesos de ventas en sus siete etapas. Y, también, el marco teórico correspondiente a la capacitación en su ciclo de cuatro etapas.

1.2.1. La fuerza de ventas

El área de ventas se ha caracterizado históricamente como el área que opera como una entidad independiente, donde el rol del vendedor era cumplir con la tarea de vender soluciones y, ahora, desde una nueva perspectiva, ha pasado a cumplir un rol de un verdadero asesor y socio del cliente (Johnston & Marshall, 2009). Hoy, aunque el área de ventas tiene una relación más cercana con el área de Marketing que en el pasado, se le sigue atribuyendo la responsabilidad de impulsar el crecimiento de los ingresos por volumen de venta. Según Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010), “El vendedor que tiene un desempeño superior no se enfoca simplemente en dominar las siete etapas estándar del proceso de venta personal” (p. 91). Entendiéndose así que

es un aspecto básico o fundamental dominar las siete etapas del proceso de ventas para quienes recién comienzan su carrera como vendedores.

1.2.2. Proceso de ventas personal

El proceso de ventas personal o PSP (por sus siglas en inglés) es un proceso flexible y continuo de siete etapas seguidas por los profesionales en el campo de las ventas. Estas etapas se traslapan como un servicio de seguimiento del vendedor al cliente para generar ventas. Este proceso plantea al vendedor que puede ocurrir cada etapa de forma continua, saltarse o retroceder una etapa para obtener retroalimentación por parte del cliente.

Cabe mencionar que, para la presente investigación, se seleccionó el modelo de Anderson, Dubinsky & Mehta (2014), ya que es un modelo que presenta las etapas claramente identificadas y es más completo desde una perspectiva de la gestión comercial más especializada. Es por ello que se detalla a continuación:

La primera etapa se describe como *Prospección y calificación*. Esta consiste en la búsqueda constante de nuevos clientes llamados prospectos a los que la fuerza de venta deberá buscar e identificar por medio de diferentes recursos tales como correos, números de teléfono a fin de identificar clientes que podrían necesitar lo que la organización está vendiendo. Para ello, se evalúa con cuatro calificadores antes de pasar a la siguiente etapa, los mismos que son necesidad o deseo, autoridad para comprar, dinero para comprar y elegibilidad para comprar o por sus siglas NADE (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

La segunda etapa se describe como la *Planeación de la visita de ventas*, donde los vendedores ejecutan los siguientes 7 pasos: “preparar al prospecto para la visita de ventas inicial”; “ ‘vender’ al prospecto la cita para la visita de ventas por medio de una notificación previa”; “recolectar y analizar la información acerca del prospecto”; “hacer una evaluación de problemas y necesidades para el prospecto”; “identificar las características, las ventajas y los beneficios del producto”; “seleccionar la mejor estrategia de presentación de ventas y demostración para el prospecto” y “planear y ensayar su enfoque para el prospecto” (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010, p. 94).

En la tercera etapa se describe por el *abordaje al prospecto*, donde el vendedor utiliza un método para abordar al prospecto ajustado según el tipo de cliente estudiado en la etapa anterior. Estos pueden ser felicitando al cliente de forma sutil, pero sincera, saludando con amabilidad y de forma profesional o mostrando el producto para captar su atención entre otras estrategias (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

La cuarta etapa es *hacer la presentación de ventas y demostración*, consiste en la presentación de los productos o servicios que podrán satisfacer de mejor las necesidades del cliente, por lo que es necesario resaltar las características, ventajas y beneficios involucrando al cliente en la demostración para que adquiera confianza en la utilización del mismo (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

La quinta etapa es *negociar la resistencia a la venta o las objeciones del comprador*, donde el vendedor resuelve las objeciones del comprador a fin de cerrar una venta, por lo que se recomienda que identifique el tipo de objeción y se anticipe con las respuestas apropiadas para cerrar la venta (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

La sexta etapa, *confirmar y cerrar la venta*, consiste en “obtener el consentimiento final para una compra” y los esfuerzos realizados por el vendedor serán en vano mientras “el cliente no estampe su firma en la línea punteada” (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

La séptima etapa, *hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta*, consiste en que, después de realizada la compra, el vendedor mantenga contacto con el cliente para hacerse cargo de “cualquier queja” (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010) o problemas con la orden de compra que provocan insatisfacción (Johnston & Marshall, 2009).

1.2.3. Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada” (Chiavenato & Villamizar, 2007, p.386). Filippo explica que “la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” (como citó Chiavenato & Villamizar, 2007, p.386). Por su parte, el National Industrial Conference Board de Estados Unidos señala que “la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización” (como citó Chiavenato & Villamizar, 2007, p.386). Entendiendo así que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo en temáticas estrechamente relacionadas con su puesto de trabajo que favorece a la organización y que permitirá el aumento de desempeño debido a un cambio de conducta de los colaboradores en favor de alcanzar los objetivos de la organización. Es por ello que cabe la posibilidad de preguntarse acerca de cómo se evidencia los cambios de conducta en los colaboradores producto de la capacitación. Chiavenato & Villamizar (2017) nos muestra que podemos observar cuatro formas de cambio de conducta: 1) Transmisión de información, referido al aumento de conocimiento de las personas en temas como información sobre la organización, sus clientes, sus productos o políticas; 2) Desarrollo de habilidades referido

a la mejora de habilidades y destrezas habilitando a las personas para que puedan realizar tareas y operaciones de su puesto; 3) Modificación de actitudes referido al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables involucrando la adopción de nuevos hábitos y actitudes como la mejora en la atención al cliente o la adopción de técnica de ventas; 4) Desarrollo de conceptos referido a elevar el nivel de abstracción de conceptos que ayuden a las personas a pensar en términos amplios facilitando la aplicación de los mismos en la práctica.

1.2.4. Habilidades, capacidades, actitudes, aptitudes y competencias

Las habilidades son la capacidad actual de las personas o individuos en determinada actividad o comportamiento (Chiavenato & Villamizar, 2017, p.183). De igual manera, las habilidades se adquieren mediante la puesta en práctica de una aptitud o las capacidades máximas de uno en una determinada habilidad (Alles, 2007, p.68). La aptitud se puede definir como la predisposición natural innata para una actividad en específico; es decir, es un estado potencial y latente del comportamiento (Chiavenato & Villamizar, 2009). De igual forma, Chiavenato & Villamizar (2009) define la capacidad como la habilidad que se adquiere para la realización de alguna actividad o trabajo en específico. Por otro lado, la actitud es lo que lleva a la persona a poder alcanzar su autorrealización de su potencial; es decir, se trata de saber hacer que ocurra una determinada acción (Chiavenato & Villamizar, 2009).

Según HayGroup, las competencias son las características de los individuos que causalmente se encuentran relacionadas con un desempeño superior para un puesto en específico (2011). Por otro lado, Chiavenato & Villamizar define las competencias como “un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (2009, p. 146). Mientras que las habilidades son procesos donde se realiza una actividad con la mayor eficacia y eficiencia posible, las competencias se diferencian de las habilidades debido a que involucran una comprensión de la situación, crítica, responsabilidad de las acciones y un desempeño basado en indicadores (Secretaría de Educación Pública, 2012).

1.2.5. Ciclo de capacitación

La gestión del proceso de capacitación se puede considerar como un proceso continuo. Al respecto García (2011) sugiere que un colaborador aun cuando se contrate a un colaborador con un perfil adecuado para el puesto, con frecuencia requerirá “entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto”. De la misma forma, los colaboradores con más experiencia que serán

reubicados en otro puesto “pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo” (García, 2011, p. 3).

Chiavenato & Villamizar (2017) definen la capacitación en términos de aprendizaje bajo el contexto del ciclo de capacitación de la siguiente manera: “La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. Para explicar este proceso de cuatro etapas, se utiliza principalmente el modelo planteado por Hinrichs (como se cita en Chiavenato & Villamizar, 2017) y se contrasta con el modelo de Bohlander, Snell, Sherman & Sacristán (2018).

La primera etapa consiste en la detección de las necesidades de capacitación; es decir, en la realización de un diagnóstico de manera preliminar para identificar la necesidad (Chiavenato & Villamizar, 2017). La segunda etapa consiste en el programa de capacitación para atender las necesidades, consiste en brindar; es decir, tal como menciona Chiavenato & Villamizar (2017), es una “prescripción de medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas” (p. 397). La tercera etapa consiste en la implementación y realización del programa de capacitación; es decir, es cuando se pone en práctica del programa de capacitación. En esta etapa es donde el binomio formado por el instructor y el aprendiz se encuentran. Chiavenato & Villamizar (2017) definen al aprendiz como la persona que necesita “aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo”, mientras que el instructor es aquel que “transmite sus conocimientos a los aprendices” (p. 402). Finalmente, la cuarta etapa consiste en la evaluación del resultado, la cual consiste en evaluar los resultados obtenidos durante la capacitación tanto la eficiencia como la eficacia de este.

1.2.6. Niveles de evaluación

El modelo de Kirkpatrick (2016), referenciado por distintos autores para evaluar la capacitación, postula un modelo de evaluación de la capacitación compuesto por cuatro niveles (reacción, conocimientos, comportamiento y resultados) como secuencia de avances para evaluar las acciones de la capacitación, de manera que “cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente” (Troilo, 2010, p.21). Este está compuesto por 4 niveles.

El primer nivel de reacción está orientado a evaluar las reacciones de los participantes de la capacitación. Este nivel facilita a los formadores de “información cuantitativa, que se puede utilizar para establecer estándares de desempeño para futuras acciones” (Troilo, 2010, p.21). El segundo nivel de conocimiento está orientado a evaluar el grado de cambio de los participantes frente a habilidades o conocimientos puntuales, tales como “conocimientos, habilidades y/o

actitudes antes y después de la acción con la diferencia indica el aprendizaje que ha tenido lugar”, teniendo los cuestionarios como una herramienta de evaluación y en la medida de las posibilidades teniendo un grupo de control para poder constatar los cambios (Troilo, 2010, p.23). El tercer nivel de comportamiento está orientado a evaluar el grado de cambio de conducta de haber participado de la actividad participativa a fin de que la persona capacitada debe tener deseo de cambiar, de “saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo” y de ser recompensada por el cambio (Troilo, 2010, p.24). Finalmente, el cuarto nivel de resultados está orientado a evaluar los resultados que tiene la capacitación en la organización, evidenciado “por ejemplo en la mejora de la calidad, el incremento de la productividad, la reducción de la rotación de la plantilla, incremento. de la producción, reducción de costes, incremento de ventas y otros beneficios tangibles” (Troilo, 2010, p.27).

1.2.7. Evaluación del desempeño de la fuerza de venta

Una de las preocupaciones más resaltantes de los gerentes comerciales es evaluar a su fuerza de ventas. Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010) mencionan que la evaluación del desempeño es “un proceso sistemático para 1) establecer si su comportamiento laboral contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación específica a la persona”. Asimismo, mencionan que los gerentes pueden realizar una ponderación de medidas objetivas y subjetivas.

Los criterios de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas se clasifican en 3 categorías: 1) Las medidas basadas en los resultados que son criterios que pueden medirse objetivamente, como por ejemplo, con el número de visitas realizadas mensualmente; 2) las medidas basadas en el comportamiento que pueden medirse subjetivamente, como por ejemplo, con la preparación de la visita de ventas, seguimiento con los clientes, relaciones con los clientes, etc.; y 3) las medidas basadas en el desarrollo profesional que tiene un efecto indirecto y a largo plazo sobre las ventas que también son evaluados de forma subjetiva y se subdividen en 3 áreas: habilidades profesionales de ventas, conocimientos profesionales de la empresa y los competidores, y características personales (Hair, Anderson, Mehta & Babin, 2010).

1.2.8. Antecedentes de los efectos de la capacitación en el proceso de ventas

El proceso de ventas personal (PSP) se identifica que está presente en la mayoría de las áreas de ventas y especialmente en las organizaciones donde se produce la interacción entre la fuerza de ventas y los compradores. En una investigación realizada por Perea (2016), se estudiaba a una empresa comercializadora de productos electrónicos para la automatización industrial en

Perú y se identificó que el proceso de ventas inicia con el cliente. Ya que es este mismo quien busca una solución a sus necesidades y solicita asesoría para su proyecto o, de otra manera, la elección por sí mismo el producto requerido, la emisión de la orden de compra directamente y, finalmente, el ingreso al Centro de Procesamiento de Documentos (DPC) para el procesamiento de los pedidos solicitados por el cliente a través de la red desde Perú (Perea, 2016). Además, en esta misma investigación, se encontró que también era necesario incluir en la capacitación a colaboradores de otras áreas vinculadas en el proceso de venta (Perea, 2016).

En cuanto a la temática a capacitar, se identificó en ese contexto que el equipo comercial requería ser capacitado a fin de que conozca e interiorice los procesos que realiza la organización, los tipos de clientes, el tipo de relación comercial con cada uno de ellos, el portafolio de productos, los productos más vendidos y las pautas que podrían ayudar a evitar posibles errores posteriores en cada pedido (Perea, 2016). De igual manera, los temas de capacitación de vendedores incluyen las áreas de orientación de la compañía, conocimiento del producto, actividades no de venta, y conocimiento del mercado (Sandhusen, citado en Corrêa, 2006, p. 44).

En otro caso de una comercializadora de vehículos de alta gama de la sucursal de Fiat en Brasil se identificó que su proceso de ventas se basaba en los 6 requisitos del proceso de ventas: 1) identificar las necesidades y expectativas del cliente, 2) proporcionar toda la información solicitada por los clientes y demostración del producto, 3) animar al cliente a probar el producto, ofertar los seguros y servicios complementarios al producto, 4) ofertar los accesorios genuinos Fiat durante el proceso de negociación, 5) sistematizar el cierre de negociaciones, y 6) administrar el inventario (físico y virtual) de los vehículos nuevos (Schreiner, 2014). Se concluyó que, para poder mejorar el proceso de ventas, se sugiere capacitación del equipo comercial en las características y la funcionalidad del producto Fiat Ducato, para garantizar que el vendedor pueda mantener la atención del cliente durante el proceso de venta; en los accesorios existentes para el vehículo Fiat Ducato y su precios respectivos, la oferta de seguros para el vehículo y sus respectivos precios y la presentación de los servicios de la concesionaria que incrementan la venta del vehículo; comprensión del flujograma del proceso de venta del concesionario por parte de vendedores veteranos, con refuerzos mensuales, hasta verificar que todos estén siguiendo los requisitos mínimos; y comprensión del diagrama de flujo del proceso de ventas del concesionario por parte de los nuevos vendedores desde el primer día de trabajo (Schreiner, 2014). Cabe mencionar que para el estudio de Schreiner se siguió la ruta cualitativa donde se realizó un diagnóstico a 7 vendedores de una sucursal de la empresa. De igual manera, se utilizó una herramienta de verificación o *checklist* para determinar el comportamiento con respecto al proceso de ventas de la concesionaria, utilizando una escala de Likert: “sí”, “en parte” y “no”.

Finalmente, Cárdenas & Sánchez (2015), investigaron el proceso de venta en una comercializadora de productos y servicios enfocada en soluciones de mantenimiento y reparación a unidades multimarca diésel y gasolina. Se identificó el siguiente proceso de venta: la solicitud de la cotización, entrega de la información al cliente, negociación con el cliente, solicitud de datos del cliente, descarga del repuesto solicitado y entrega al vendedor, y despacho del producto. Se determinó que las principales causas sobre el problema del proceso de ventas fueron la falta de capacitación en estrategias de ventas y la carencia de funciones para los vendedores. Para resolver las inexistencias de funciones para los vendedores, los autores de la investigación referida consideran necesario la “asignación de metas, elaboración de perfiles y funciones para el puesto de vendedores, los cuales detallarán la descripción del puesto y el objetivo del mismo, así como los indicadores de evaluación para medir el desempeño del vendedor, detallando cada una de las actividades y responsabilidades a realizar” (Cárdenas & Sánchez, 2015, p.79). Para ello, se propuso capacitar a 4 ejecutivos de venta para los canales mayorista y minorista en diversos temas asociados al proceso de venta con una duración de más de 130 horas donde no se pudo implementar el programa de capacitación.

2. Objetivos

En este apartado se describen los objetivos de investigación que también pueden ser consultados en la matriz de consistencia ubicado en el Anexo A de este documento para mayor detalle.

2.1. Objetivo principal

El objetivo principal referido está contextualizado posterior a la implementación de la capacitación a los vendedores de Innova Móvil. Es así que la formulación corresponde de la siguiente manera:

Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño del proceso de ventas de los vendedores en Innova Móvil, Lima, 2021

2.2. Objetivos secundarios

Los objetivos secundarios han sido elaborados respetando la descomposición de cada una de las etapas del proceso de ventas de acuerdo con los autores Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010). Es así como la formulación corresponde de la siguiente manera:

1. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021
2. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021
3. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021
4. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021
5. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021
6. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021
7. Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021

2.3. Preguntas de investigación

Para la formulación de la pregunta principal de la investigación se considera la siguiente formulación:

¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas de los vendedores en Innova Móvil, Lima, 2021?

A partir de ello, se busca responder las siguientes preguntas secundarias respetando la descomposición de cada uno de las etapas del proceso de ventas de acuerdo a los autores Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010):

1. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021?
2. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021?

3. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021?
4. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021?
5. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021?
6. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021?
7. ¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021?

A partir de ello, se considera algunas hipótesis previas al estudio.

2.4. Hipótesis principal

La capacitación mejora el desempeño de los procesos de venta de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021.

2.5. Hipótesis secundarias

1. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021.
2. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021.
3. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021.
4. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021.
5. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021.
6. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021.

7. La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021.

3. Justificación

Este estudio tiene una justificación teórica debido a que permitirá profundizar en los conocimientos para establecer la relación entre la capacitación y el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas.

En cuanto a la justificación metodológica, se han utilizado métodos de comprensión e interpretación de la información recogida por las herramientas de entrevistas a profundidad y valoraciones de las declaraciones de cada unidad de observación. Estos métodos y técnicas serán útiles para quienes deseen investigar una temática similar hacia la fuerza de ventas de otros sectores Mype.

La investigación tiene una relevancia social, ya que, de comprobarse la hipótesis de que la capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas en Innova Móvil, motivaría como ejemplo visible para que otras organizaciones del mismo y de otros sectores capaciten a sus respectivas fuerzas de ventas debido a que la organización que se revisa el presente estudio es, probablemente, la empresa Mype más grande en término de ventas en el sector importador y comercializador del Perú. Además, como consecuencia y entendiendo el impacto positivo que significa una mejora en el desempeño de los colaboradores de ventas, mejoraría la competitividad empresarial permitiendo el crecimiento del sector comercializador contribuyendo al crecimiento del país y a que muchos colaboradores de ventas conserven sus trabajos colateralmente.

De igual manera, dada la limitada literatura sobre el tema favorece a enriquecer las investigaciones sobre el efecto de la capacitación como herramienta de para el mejor desempeño del proceso de ventas dentro del contexto de la micro y pequeña empresa. Es así que esta investigación enriquecerá a las ciencias de la gestión generando conocimiento investigando en detalle sobre cómo combatir un problema que limita el crecimiento del tejido empresarial peruano más importante del país.

Respecto al aspecto práctico, estos resultados de la ruta de investigación cualitativa permitirán que se complementen con la visión predominantemente cuantitativa de los gerentes comerciales. De esta manera, dichos gerentes podrán reunir más información antes de intervenir cuando capaciten a su fuerza de venta.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

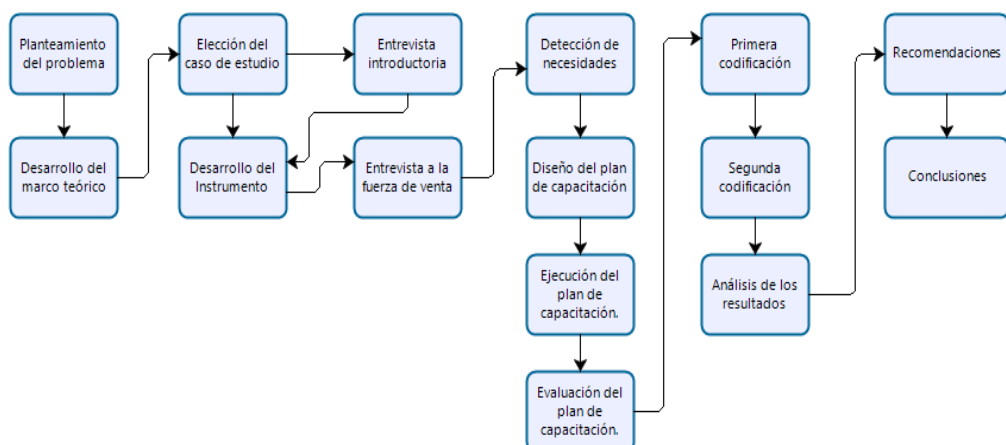
En el presente capítulo se abordará los aspectos metodológicos de la investigación realizada para cumplir con el objetivo general de “Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño del proceso de ventas de los vendedores en Innova Móvil, Lima, 2021”. De igual manera, se determinarán las fuentes de información externas e internas que fueron necesarias para el presente estudio, y la manera en cómo fueron recopiladas.

Cabe mencionar que para la elaboración de la metodología se siguió como autor base a Hernández-Sampieri & Torres (2018) y Pasco & Ponce (2018), mientras que para el diseño de investigación-acción se siguió a La Torre (2008).

1. Secuencia metodológica

Para el presente trabajo se ha escogido para el enfoque cualitativo la estrategia secuencial (Hernández, Fernandez & Baptista, 2014). El diseño del presente caso se caracteriza por una primera etapa de recolección de datos mediante entrevistas a profundidad. Posteriormente, continua una etapa del ciclo de la capacitación, la codificación de los datos y la evaluación de los hallazgos o resultados de la implementación y realización del programa de capacitación. Estos resultados cualitativos se triangularon con informes de su jefe superior de las vendedoras, y mediante pruebas de entrada y salida. De esta forma, se permite complementar la explicación y la interpretación de los resultados. El proceso seguido para esta investigación se muestra a continuación en el siguiente esquema:

Figura 1: Esquema del diseño metodológico



Adaptado de Hernández, Fernandez & Baptista (2014)

El primer paso consiste en determinar la problemática de la empresa Innova Móvil. En la entrevista previa con el gerente Carlos Cruzatt, manifestó que sus principales problemas son la falta de control de inventarios, la carencia de un *software* o sistema de almacén, la pérdida de clientes, el aumento de reclamos, las devoluciones, la competencia desleal, la gestión de proveedores y los efectos de la pandemia por el COVID19. De esta larga lista de problemas que limitan el crecimiento de la empresa se pidió al gerente que califique al problema de mayor impacto en su organización, y eligió como problema principal el bajo desempeño de sus vendedores, que traía como consecuencia la pérdida de clientes y la reducción del número de artículos vendidos. Seguidamente, se realizó un análisis de causa-efecto, utilizando la herramienta de Ishikawa, para identificar las causas de mayor impacto en el desempeño de los vendedores. A continuación, se confeccionó la matriz de alternativas de solución para identificar la posible solución al problema priorizado por el gerente Mype. La solución propuesta que tuvo la mayor calificación fue la capacitación en proceso de venta, tal como se puede observar en el anexo D. Para el desarrollo de esta investigación se tomó como eje central al ciclo de capacitación revisado anteriormente en el capítulo 01 (1.2.4 *Ciclo de capacitación*). Por tanto, el primer paso corresponde a realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. Asimismo, se deberá identificar los requerimientos preliminares de capacitación de su fuerza de venta y, posteriormente, entrevistar a todo el equipo de ventas incluyendo a la jefa de ventas Lourdes Cáceres para seleccionar la temática a capacitar a todo el equipo de ventas.

El segundo paso es identificar y estructurar el programa de capacitación en base a los requerimientos identificados en el diagnóstico. Debido a que los objetivos de la investigación no son los de elaborar un programa de capacitación, se identificará un autor base para el contenido de la capacitación. Luego, se procederá a confirmar que el contenido es el adecuado con expertos en Gestión de Personas y Gestión Comercial. Posteriormente, se informará al gerente Mype y a todo el equipo de ventas sobre el contenido de la capacitación y el inicio de la implementación del mismo.

El tercer paso es implementar el contenido en un programa de capacitación. Para ello, se identificará el contexto, recursos disponibles y presupuesto para contratar a los capacitadores de dicho programa. Antes de empezar el programa de capacitación se tomará una medición con un cuestionario a modo de evaluación de entrada si el equipo realiza procedimientos y conductas previo a la capacitación. Para tal fin se utilizará un instrumento adaptado titulado “Autoevaluación de la frecuencia del comportamiento previo y posterior de la capacitación en el proceso de ventas personal (PSP)” (ver tabla B3). Debido a que este instrumento es una propuesta del autor, para su correcta aplicación será validada previamente por expertos en Gestión de Personas y Gestión Comercial (ver anexo C). Durante el proceso de implementación de la capacitación, se mantendrá

un contacto más cercano con la jefa de ventas a fin de que se pueda recoger las valoraciones de retroalimentación después de cada una de las sesiones de capacitación.

El cuarto paso es evaluar los resultados de la capacitación. En esta investigación se busca recabar la mayor cantidad de información para poder ofrecer una mejor comprensión de los resultados por medio de la triangulación de los datos. Para ello recogerá información desde 3 perspectivas del fenómeno a estudiar: desde el punto de vista de la jefa de ventas, desde una autoevaluación del equipo de ventas y desde el punto de vista del investigador.

En ese sentido, primero se evaluará el nivel 1 según la teoría de Kirkpatrick (2016) revisada en el apartado *1.2.5 Niveles de evaluación*. Para ello se aplicará el instrumento titulado “Forma de evaluación del programa de capacitación: evaluación de las reacciones” (ver tabla B1) sugerido por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010) que deberá ser contestado durante la última sesión por cada miembro del equipo de ventas (p.270). Esto permitirá evaluar los efectos de reacción de los participantes para conocer si hubo, o no, reacciones favorables ante el proceso de capacitación.

Segundo, se evaluará el nivel 2 según la teoría de Kirkpatrick (2016). Para ello, se aplicará el instrumento de las rúbricas de evaluación de las clínicas de ventas durante la implementación de la capacitación (Ver Anexo J). Esto permitirá evaluar los efectos de aprendizaje de los participantes para observar el grado de conocimiento adquirido sobre el proceso de ventas.

Tercero, se evaluará, en el nivel 3 según la teoría de Kirkpatrick (2016) revisada en el apartado mencionado anteriormente. Para ello se aplicará el instrumento titulado “Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera – Evaluación del aprendizaje” propuesto por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010) (p. 271) (ver tabla B2). Esto deberá ser contestado por la jefa de ventas y permitirá evaluar mediante un reporte a su equipo de ventas después de transcurrido un mes de haber implementado la capacitación. De esta manera, se podrá conocer inicialmente los cambios de conducta producidos a partir de la capacitación realizada.

Cuarto, se realizará entrevistas a todo el equipo de ventas para recoger información que vincule la incorporación de conductas y procedimientos en sus labores utilizando como referencia el mencionado “Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera – Evaluación del aprendizaje” mencionado anteriormente.

Finalmente, se evaluará a todo el equipo de ventas con el mismo instrumento de adaptación propia utilizado (ver tabla B3) antes de la capacitación a modo de evaluación de salida para recoger información y analizar si hubo, o no, alguna contradicción en las herramientas anteriormente mencionadas mediante una matriz de triangulación (ver anexo G).

2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

Para poder responder al objetivo general de investigación se considera utilizar la ruta cualitativa de investigación debido a que el sujeto de estudio cuenta con 09 colaboradoras en su área de venta. Entonces, el estudio se enriquecería al profundizar de manera cualitativa en cada integrante que compone la fuerza de ventas.

El alcance de la presente investigación es correlacional, ya que se busca analizar el comportamiento de la categoría “desempeño de la fuerza de venta en el proceso de ventas” implementando un “programa de capacitación”, dentro de un contexto en específico, en el caso particular del sector comercializador.

Para este diseño metodológico en mención, se implementará una capacitación en un tema determinado para lograr modificar el desempeño de la fuerza de ventas. Es así que para esta investigación corresponde la investigación-acción como estrategia general de investigación. Debido a que se buscará “tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham, 2002, p. 254). Lo cual, también es apoyado por diversos autores como Lomax que definen la investigación-acción como “una intervención en la práctica profesional con la intención de ocasionar una mejora” que es motivo de este trabajo (como se citó en La Torre, 2008, p.24). Bajo el entendido de que se realizará la acción de la capacitación y se analizará los efectos posteriores en el desempeño de la fuerza de ventas. Asimismo, cabe mencionar que, según el modelo de Carr y Kemmis, esta investigación-acción, se encuentra clasificada como del tipo emancipadora debido a que el rol del investigador es de un moderador del proceso de intervención compartiendo una responsabilidad con los participantes (como se citó en Bernal, 2010). Dicha responsabilidad está referida al ámbito educativo de la capacitación, ya que durante las sesiones de capacitación se recurrió de la experiencia laboral de los participantes para ejemplificar y alimentar el contenido temático de las sesiones posteriores.

3. Unidad de análisis

En la presente investigación, se requiere estudiar el nivel de desempeño de la fuerza de ventas. Por tanto, se requiere estudiar en profundidad cada una de las etapas del proceso de ventas realizadas por cada uno de los vendedores. Es así que el sujeto de estudio se configura como un miembro del equipo de la fuerza de ventas que se define como la unidad de observación o análisis.

Debido a que Innova Móvil cuenta con pocas unidades de observación y el investigador está en capacidad de incluir a todos los miembros de la fuerza de venta, en este estudio la

población será igual a la muestra; es decir, se abordará a nivel censal. Por tanto, no se requiere de realizar un procedimiento de muestreo (Hernández-Sampieri & Torres, 2018).

4. Técnicas de recolección de información

Como se menciona La Torre (2008), para el recojo de datos existen tres formas de averiguar lo que ocurrió: 1) Observando los efectos en otros, 2) preguntar a otras personas implicadas sobre lo que hayan observado y 3) analizando todo tipo de material de referencia como grabaciones en audio o video. Es por ello que, en esta investigación, como se mencionó anteriormente en la secuencia metodológica, se recogerá la perspectiva del problema del desempeño del proceso de ventas desde el punto de vista del gerente Mype, la jefa de ventas y cada integrante del equipo de ventas. El recojo de información se realizará mediante las herramientas de entrevistas semi estructuradas, encuestas y material audiovisual que serán tomadas en diferentes momentos a lo largo de la investigación para conocer de manera progresiva el desarrollo e incorporación de esta acción. Por tanto, la recolección de datos no seguirá un método estandarizado. Sin embargo, con excepción de la evaluación de reacción, todas las herramientas utilizadas posterior al diagnóstico se guiarán de las categorías correspondientes a cada una de las siete etapas del proceso de ventas. A su vez se encuentran alineadas a cada uno de los objetivos de esta investigación de acuerdo a la matriz de consistencia (ver Anexo A). Para el caso de las entrevistas de diagnóstico inicial, se utilizarán entrevistas semiestructuradas de manera que permitan indagar a mayor profundidad en la problemática abordada. Además, para recoger información de retroalimentación durante la implementación de la capacitación, será importante recopilar las valoraciones de la jefa de ventas después de cada sesión de capacitación para capturar las valoraciones de las vivencias de la capacitación mediante la grabación de audios configurado como un instrumento cualitativo llamado “material audiovisual”.

Tabla 1: Propósitos de las técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ciclo de Capacitación	Técnica de recolección de información	Instrumento	Propósito	Unidad de observación
Diagnóstico Necesidades	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Realizar diagnóstico inicial y detectar necesidades	Gerente Jefa de ventas Vendedoras
Diseño programa	-	-	-	-

Tabla 1: Propósitos de las técnicas e instrumentos de recolección de datos (continuación)

Implementación	Encuesta	Cuestionario	Revisar a modo de evaluación de entrada si realizan procedimientos y conductas previo a la capacitación	Jefa de ventas Vendedoras
	Grabaciones en audio	Material audiovisual	Recoger retroalimentación de la vivencia de la capacitación después de cada sesión	Jefa de ventas
Evaluación	Encuesta	Cuestionario	Recoger información de la reacción ante el programa de capacitación Nivel 1 de evaluación - Según modelo de Kirkpatrick (2016)	Jefa de ventas Vendedoras
	Encuesta	Cuestionario	Reporte de evaluación de desempeño en el campo vinculado a conductas y procedimientos en sus labores Nivel 3 de evaluación - Según modelo de Kirkpatrick (2016)	Jefa de ventas Vendedoras
	Entrevista	Guía de entrevista	Recoger información que vincule la incorporación de conductas y procedimientos en sus labores	Gerente Jefa de ventas Vendedoras
	Encuesta	Cuestionario	Revisar a modo de evaluación de salida si incorporaron conductas y procedimientos en sus labores	Jefa de ventas Vendedoras

5. Técnicas de análisis

Como se menciona La Torre (2008), para este tipo de investigaciones de diseño de investigación-acción se requiere de una gestión eficiente de datos, pues no se requiere de un tipo de sistema, sino que este sea comprensible y sea sistemático considerando tres funciones: 1) Almacenar, referido a utilizar un sistema de organización donde los datos tomen forma de archivos de audio, cuestionarios, textos, etc.; 2) Codificar, referido a etiquetar datos para su debida clasificación de los datos mencionando “cuándo ocurrió el suceso, dónde ocurrió, sobre qué fue, quién estuvo involucrado” (La Torre, 2008, p. 53); 3) Recuperar, referido a la utilización de un método que permita la visualización de información.

Para efectos de la presente investigación, los datos se registran en audio para su posterior transcripción de manera que permita etiquetar los datos acordes a cada una de las etapas del proceso de ventas. Para que, posteriormente, se introduzcan en la tabla de codificación (ver Anexo E y F) y permita analizar patrones comunes y triangular datos (ver Anexo G) para un mejor entendimiento de la situación posterior a la capacitación. Es así que, con la ayuda de la triangulación de las entrevistas, encuestas y material audiovisual que recogerá el punto de vista del gerente Mype, de la jefa de ventas, de todo el equipo de vendedores y del investigador, se podrá enriquecer la interpretación de los resultados.

El análisis de las transcripciones inició con la codificación abierta; es decir, es el “examen de secciones de pequeños textos compuestos de palabras, frases, y oraciones” (Hernández-Sampieri & Torres, 2018, p. 599). A partir de esta, se genera unidades de significado o categorías para que en un segundo plano emerjan categorías o temas más generales; en otras palabras, se precisó de una codificación axial para establecer relaciones entre conceptos y producir una teoría enraizada de los datos levantados (Ídem). La codificación axial es el proceso de relacionar las categorías con sus subcategorías, por lo que se le denomina axial, ya que la “codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones” (Strauss & Corbin, 1998, p.134). De esta manera, se busca responder a las preguntas para ayudar a contextualizar un fenómeno dentro de estructuras condicionadas y hallar los distintos significados mediante la manifestación de las categorías.

6. Evaluación de la validez y confiabilidad

La validación y constante revisión por el juicio de expertos ha sido una de las preocupaciones para este estudio. En favor de realizar una adecuada metodología pedagógica de la sesión de aprendizaje, se contó con la retroalimentación y valoración de Norma Gisella Salas Lagos, la magister en Innovación educativa en las TICs y licenciada en educación, experta con más de 10 años de trayectoria en formación académica de jóvenes y adultos mayores.

En cuanto a la validación del instrumento “Autoevaluación de la frecuencia del comportamiento previo y posterior de la capacitación en el proceso de ventas personal (PSP)” utilizado como instrumento de medición de evaluación de entrada y de salida fue validado mediante un juicio de expertos (ver Anexo C). Para ello se contó con la participación de Luis Rafael Noé Quiroz experto con más de 20 años de trayectoria en el campo de estudio de la gestión de la capacitación, actual Gerente de Recursos Humanos de QUIMPAC S.A. y docente de Gestión de Personas en la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Asimismo, para la validación de la herramienta propuesta y temática comercial de la capacitación se contó con la participación de David Jesús Vega Benites, experto con más de 10 años en el campo de estudio de la gestión comercial, ex-jefe Comercial de Albemarco SAC - Multimarket San Fernando. Cabe mencionar que David Vega también aportó en la orientación y validación de herramientas de venta proporcionadas para la implementación del programa de capacitación.

La capacitación fue implementada por el investigador en calidad de capacitador y con el apoyo de Luis Enrique Chio Vasquez como co-capitador con perfil docente quien es asistente de docencia de los seminarios del Centro de Estudios Orientales en temas de pedagogía. Ha cursado el programa de especialización en Gamificación para la educación ofrecido por Infopucp

con mención sobresaliente. Es consultor y capacitador externo de la plataforma de cursos Predea para el área de cursos de idiomas, donde también se desempeña como docente.

Por otro lado, para reducir el riesgo de sesgo interpretativo propio de la ruta de investigación cualitativa, se realizó un cruce de información sistematizada por cada uno de los dos capacitadores (el autor y Luis Chio) a fin de enriquecer con dos opiniones que fueron discutidas oportunamente para disminuir la subjetividad anteriormente señalada. Además, es importante mencionar el rol del análisis de las valoraciones de la jefa de ventas recogidas en audio inmediatamente después de cada sesión de capacitación. Así, proporciona al estudio en mención una fuente constante y consistente con los resultados obtenidos a través de la triangulación de datos.

7. Ética de la investigación

Durante este proceso de investigación, se ha respetado a las personas participantes de este estudio preocupándose por la beneficencia y no maleficencia debido a que el investigador entiende la sensibilidad de la temática abordada. Es por eso que durante el proceso de recojo de información en entrevistas y cuestionarios se mantuvo una codificación para proteger la integridad laboral de cada una de las integrantes de la fuerza de venta de Innova Móvil. Asimismo, se informó acerca de su participación voluntaria y retiro del estudio cuando solicite, tratamiento de los datos, devolución de los resultados al término del estudio y los objetivos de estudio oportunamente mediante consentimientos informados y su reiteración oral antes de aplicar cuestionarios y entrevistas.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Procesamiento de información de trabajo de campo

Dada la naturaleza del estudio cualitativo de diseño investigación-acción, resulta pertinente iniciar con el diagnóstico del actual desempeño de los procesos de ventas y, en base a esto, presentar las acciones de solución del investigador implementando el ciclo de capacitación.

1.1. Etapa 1: Detección de las necesidades de capacitación

Para la primera etapa de diagnóstico del problema de desempeño de los procesos de venta, se entrevistó tanto al gerente Mype y a la jefa del área de ventas con la finalidad de entender el requerimiento de capacitación. Posteriormente, se elaboró una guía de entrevista para identificar el estado inicial del desempeño del equipo de ventas y elaborar el contenido temático de capacitación tratado en la etapa 2 del ciclo de capacitación.

1.1.1. Gerente Mype

Después de coordinaciones con la empresa Innova Móvil, se entrevistó formalmente con el gerente Mype de dicha empresa el día 30 de abril del 2021 para comenzar el estudio del diagnóstico de desempeño de los procesos de venta y la detección de necesidades de capacitación.

Durante la entrevista con el gerente Mype, se identificó que en Innova Móvil existe una falta de especialización de sus colaboradores y falta de estandarización de procesos que causan deficiencias en los procesos de la empresa que son características propias de empresas pequeñas.

Algunos procesos que no están bien definidos [...] (En) una empresa pequeña, el empresario, el dueño, los gerentes que están involucrados ven todo. Y a veces, no lo solucionan bien un tema en un área, ¿por qué?, porque... Uno, porque no es su especialidad. Dos, por tema del tiempo, [...] porque cuando va creciendo, las necesidades también van aumentando. (G)

En cuanto al proceso de contratación, pareciera que la experiencia previa en ventas y en el sector comercial tecnológico de Innova Móvil no es un requerimiento imprescindible. Pues el gerente menciona que contratan a su personal con “algo de experiencia en ventas” y que “hayan vendido algo” o que “hayan tenido trato con clientes” debido a que se considera que los conocimientos específicos del sector los puede aprender.

En cuanto a la preocupación por la capacitación actual, se evidencia que no se viene realizando ningún programa sistematizado de capacitación. Sin embargo, el investigador identifica que el estilo de retroalimentación y capacitación se enmarcan en la antigua forma de capacitación de compadrazgo (Hughes McKee & Singler, 2000) donde un vendedor con más experiencia transmite conocimientos a uno más novato. Al respecto el entrevistado señala que el 10% de sus vendedores actuales entraron a trabajar con “algo de experiencia” y que aprendieron en el camino mientras el otro 90% “se les fue enseñando con ayuda de sus compañeras”.

Para el gerente Mype, la ruta de crecimiento de su empresa comercializadora está relacionada con la ampliación de su cartera con clientes nuevos (etapa 1 del proceso de ventas) y reforzar su servicio de postventa (etapa 7 del proceso de ventas) mediante el uso de llamadas de seguimiento a sus clientes antiguos.

La única manera acá de aumentar ventas es, de repente, aumentando la cartera de clientes. Sería una solución. Para eso se necesita hacer una planificación, un trabajo, puede ser trabajo de campo. Porque los clientes no van a llegar así no más. [...] Lo que más fallan es en el tema de postventa, en la fidelización al cliente. O sea, no todas, ¿no? Pero la mayoría de las señoritas siempre esperan al cliente, que el cliente lo contacte. [...]. No están siempre al tanto después de haber vendido, posventa, estar pendientes si llegó la mercadería okey, si le puede ayudar en algo más, ¿no? O solo se comunican para venderle, ¿no? Justo es esa parte lo que tengo que trabajar. (G)

Aunque, si bien es cierto, el gerente Mype reconoce en cierta medida la importancia de la capacitación como un elemento que le permitiría elevar la competitividad en el mercado, pareciera no ser una razón contundente para implementar un programa de capacitación sistematizado que respondan a las necesidades de capacitación del su equipo de ventas. Además, el entrevistado comenta que uno de sus temores es que el talento humano que fue capacitado con recursos de la empresa se desvincule de la empresa y sea contratado por su competencia.

[...] Porque si los trabajadores no están fidelizados o si no están identificados, así le des la mejor capacitación, pues, eso, en algún momento, se va a afuera. Se puede ir a la competencia. (G)

Por último, el entrevistado muestra genuino interés por mejorar los procesos de venta de sus vendedores y profesionalizar el área de ventas de Innova Móvil. Tan es así que, incluso, piensa en un futuro cercano contratar a un profesional calificado que le permita profesionalizar el área de manera que le permita al entrevistado desvincularse de la empresa, ya que, además de ser gerente, es el actual dueño de la Mype.

En lo que yo tengo más necesidades es ... en el tema comercial. Más que nada el

tema, el tema comercial. [...] Quiero tener un departamento exclusivo comercial. Que alguien se dedique, o sea, yo ya no tenga que ver [...] Entonces, voy a contratar un profesional para el área. Un profesional que esté al nivel, pero para eso yo tengo que tener los procesos hechos. (G)

A partir de esta entrevista, primero, se logró identificar y alinear los intereses de la investigación y del empresario Mype permitiendo el desarrollo posterior de las características de la investigación-acción. Segundo, se confirmó que Innova Móvil, al igual que otras en el sector, se caracteriza por carecer de estandarización de procesos de ventas y un bajo grado de especialización en su fuerza de venta. A juicio del autor, las deficiencias mencionadas corresponden tanto a la falta de un perfil profesional para contratar a vendedores calificados y a la falta de capacitación de los mismos.

1.1.2. Jefa de ventas

Después de la reunión con el Gerente Mype, se procedió a entrevistarse el mismo día con la jefa de ventas para conocer más sobre la organización a nivel interno y externo.

Con 5 años de experiencia en Innova Móvil, la señorita Lourdes Caceres, actual jefa de ventas, comentó algunos datos importantes como, por ejemplo, que Innova Móvil ya es reconocida como marca dentro del sector. También explicó algunos datos históricos que, debido a la pandemia por el covid-19, en marzo 2020 la fuerza de ventas de Innova Móvil cerró varias de sus tiendas físicas quedándose solo con dos tiendas ubicadas en el Centro Comercial Las Malvinas: En la primera tienda, en el C. C. Malvitec donde se venden principalmente herramientas y pantallas de celular. En la segunda tienda, que es la sede principal la cual cuenta con dos vendedoras, se ubica en el C. C. Mesa Redonda. Esto provocó que bajaran las ventas por la página web y se percibiera que los clientes buscaban más a la marca Innova Móvil por el canal telefónico.

En cuanto a las convocatorias laborales, se encontró una publicación en Facebook, mostrada a continuación, donde se observa, además de requisito y funciones, los incentivos que ofrece Innova Móvil a su fuerza de ventas. En cuanto a los beneficios salariales, se observa un monto base de entre S/ 1,000 y S/ 1,500.

Figura 2: Convocatoria laboral para el puesto de ventas

CONVOCATORIA LABORAL

Empresa importadora y comercializadora en el rubro de tecnología para telefonía celular se encuentra en búsqueda de señoritas y jóvenes para el puesto de ventas.

REQUISITOS	FUNCIONES	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none">Carismático(a), responsables, Proactiva(s)Conocimiento de Excel a nivel básico o usuario.Disponibilidad para laborar en el cercado de Lima.	<ul style="list-style-type: none">Asesorar al cliente en la compra de sus productos.Gestionar el abastecimiento de los productos en tienda.Gestionar la exhibición y orden de productos dentro del punto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">Sueldo 1.000 a 1.500 + Comisiones acorde a la ventaIngreso a PLANILLA y beneficios de leyPagos quincenales y mensual.Descuentos Corporativos.Desarrollo de línea de carrera.Formar parte de una empresa sólida y líder en el rubro.

923-618-319

Fuente: Innova Móvil (2021)

Al respecto, se profundizó en la entrevista y se identificó que los incentivos salariales son por una comisión de 1.5% de las ventas por encima de 70 mil soles. Mientras que el sueldo base para la jefa de ventas es de S/ 2,000 con la misma comisión siempre y cuando pase los 150 mil soles. En la misma línea, en cuanto a las metas de venta para cada vendedora se encuentra en el rango entre 160 mil y 170 mil soles mientras que para la jefa de ventas llegarían a 450 mil soles.

En cuanto a las políticas de precio, las vendedoras están autorizadas a realizar descuentos como herramienta de venta. La jefa de ventas informó que utilizan 3 tipos de precios, el precio por unidad, un precio bajo (si se compra con una lista de productos) y un precio por volumen aún más bajo si se compra en cantidades mayores. Un factor externo a la organización y que afecta a la política de precios es la exposición al tipo de cambio acentuada por la coyuntura nacional. Esto sucede debido a que Innova Móvil depende de las importaciones que compra en dólares y vende en soles.

Ante esta coyuntura fluctuante del tipo de cambio, los precios también sufren cambios constantes en el precio propios del sector. La entrevistada manifestó que los clientes regatean por precio a las vendedoras ocasionando que estas a su vez trasladen esta preocupación a Innova Móvil en un constante conflicto entre la gerencia de Innova Móvil, la jefatura, las vendedoras y los clientes.

[...] Aunque las chicas mucho piden precio más económico porque, obviamente, acá en el mercado lo más barato es lo que sale más. Pero en calidad, como

clientes, piensan cuál es mejor. (J)

En la misma línea, la jefa de ventas indica la necesidad de capacitación de su equipo de ventas ante esta coyuntura de conflicto por precio. En el siguiente testimonio podría interpretarse como un desconocimiento u omisión del manejo de objeciones de venta (etapa 5 del proceso de ventas) que le permita al vendedor justificar ante los clientes que el precio de Innova Móvil está justificado por la calidad brindada en sus productos.

[...] Y lo que les falta a las niñas es que nosotros no vendemos mucho por precio, sino por calidad. Y eso es lo que tienen que analizar ellas. (J)

[...] Necesitamos poder vender y también un poquito que el precio nos baja. [...] les falta un poquito de eso a las chicas, en capacitarse un poquito. Están trabajando solamente vendiendo, vendiendo, vendiendo ... y les falta capacitación. (J)

A juicio de la jefa de ventas, la búsqueda de nuevos clientes (etapa 1 del proceso de ventas) implicaría un crecimiento de la cartera de clientes. Sin embargo, se menciona que el equipo de ventas no le presta la atención adecuada a la *fan page* de Facebook de Innova Móvil. Esto se debe a que se percibe que la mayor cantidad de preguntas de los clientes son por precio de productos en un volumen por unidad y no representa mayor interés para las vendedoras mayoristas. Sin embargo, si alguna de ellas no llegase a su meta de ventas, el *fan page* de Facebook sería un canal donde buscarían prospectos para completar su cuota mensual de ventas.

[...] por ejemplo, si esta semana no ha tenido muchas ventas, están entrando a la página y buscan clientes. Porque ahí sí se consigue. [...] (J)

En cuanto al registro, se identificó que las vendedoras utilizan un software para registrar las ventas realizadas por vendedor donde almacenan los datos comerciales de sus clientes. Además, este sistema es utilizado para evaluar mensualmente la cartera actual de clientes. Sin embargo, parece que no se prestara la atención debida al registro interno de los prospectos.

[...] Tenemos que tener los datos de los clientes, desde los nombres completos hasta los datos de envío. Aparte tenemos unos cuadros de venta en soles y eso deberíamos, todas, de evaluar mes tras mes. [...] conozco cómo le gusta a Carlos [gerente Mype], que evalúe con un cuadro mensual para ver con un cuadro todos los clientes que he vendido. Y, al siguiente mes, comienzo a ver quién me está comprando y quién no me está comprando. (J)

Por último, se observa que podría existir una falta de orden en sus labores de prospección. Por ejemplo, la entrevistada, actual jefa de ventas, menciona que solo 2 de las 9 integrantes del equipo llevan registro de sus prospectos y registran las fechas de compra de sus clientes. Asimismo, se muestra preocupada debido a que ella detecta la necesidad de estandarizar el trato

a los clientes, pero no se ha dado la oportunidad de convocar a la totalidad del equipo para conversar al respecto de llevar un orden en las labores. Al respecto, se menciona “(no) Hemos tenido un momento cómo que... para centrarnos a conversar eso. Porque siempre hay alguien que está ocupada y que no puede”.

A partir de esta entrevista, primero, se logró identificar que existe un conflicto entre Innova Móvil, representado por la jefa de ventas, y, las vendedoras que trasladan las preocupaciones de los clientes quienes solicitan un precio más bajo ante la fluctuación del tipo de cambio dólar-sol que responde a una coyuntura de inestabilidad. Segundo, sumado a la entrevista del gerente Mype, se recoge la preocupación de la jefa de ventas por capacitar a su equipo de ventas.

A juicio del autor, podría capacitarse en el proceso de ventas para responder a los puntos de mejora anteriormente señalados como la falta de prospección, manejo de objeciones y seguimiento postventa. Sin embargo, se procederá primero a confirmar esta necesidad de capacitación mediante entrevistas a profundidad al equipo de ventas.

1.1.3. Equipo de ventas

Antes de analizar en su conjunto las entrevistas de diagnóstico, conviene revisar la experiencia previa de cada integrante del equipo de ventas. Como se puede observar en la *tabla 2: Experiencia previa del equipo de ventas Innova Móvil*, el equipo de ventas está conformado por 9 vendedoras jóvenes donde solo 2 o 3 habrían seguido al menos un curso relacionado a ventas. En cuanto al tiempo que se encuentran laborando en Innova Móvil, se observa que 6 vendedoras llevan entre 3 y 4 años; mientras que las otras 3, un tiempo menor al año y medio. Por otro lado, la mayoría sí contaría con experiencia laboral relacionada a ventas.

Tabla 2: Experiencia previa del equipo de ventas Innova Móvil

Edad	Estudios	Especialidad en curso	Experiencia en InnovaMovil	Experiencia antes de InnovaMovil	Formación en ventas
20	Estudiando Instituto	Adm. de negocios	1 año y medio	1 año en DirecTV	Llevé un curso
27	Instituto completo	Adm. de negocios	1 año	Secretaria	Llevé un curso
22	Secundaria completa	-	5 meses	Venta y pintura de cuadros	Autodidacta, busco videos en YouTube y leo artículos en internet

Tabla 2: Experiencia previa del equipo de ventas Innova Móvil (continuación)

47	Instituto completo	Comp. e informática	4 años	Venta - 20 años	Autodidacta, busco videos en YouTube y leo artículos en internet
33	Secundaria completa	-	3 años	Venta de protectores para celulares- 3 años	Autodidacta, busco videos en YouTube y leo artículos en internet
33	Secundaria completa	-	3 años	Secretaria	Solo capacitaciones en la misma empresa
28	Universidad completa	Diseño gráfico	3 años	Venta de accesorios	Ninguna
31	Universidad completa	Derecho	3 años y medio	Jaladora de tienda de reparación de celulares	Ninguna
26	Estudiando Instituto	Adm. de empresas	4 años	Venta de accesorios	Ninguna

A continuación, se detallará los hallazgos iniciales de diagnóstico al equipo de ventas. Para dichas entrevistas de diagnóstico se utilizó una guía de entrevista semiestructurada (Ver Anexo H – Guía de entrevista previo a la capacitación) y se encontraron algunos puntos de mejora en la ejecución del proceso de ventas. También se puede consultar el Anexo E donde se resume los requerimientos de capacitación incluyendo citas de las entrevistas.

En cuanto a la *prospección y calificación*, se encontró que la mayoría de entrevistadas evitaban hablar de una búsqueda activa de nuevos clientes, no todas llevan un registro de prospectos ni de sus clientes: “No, no lo llevo registrado como tal. No te voy a mentir. No lo tengo registrado, sino que sé quiénes son mis clientes y yo los voy escribiendo frecuentemente” (V5, 4 de mayo del 2021). También se mencionó que uno de los canales para la captación de clientes es la *FanPage* de Facebook de Innova Móvil. Al respecto se identificó que es de iniciativa de cada vendedora preocuparse por cómo vender y cómo incrementar su cartera de clientes. Por otro lado, hubo interés en aprender durante la capacitación temas sobre cómo identificar a un posible cliente y diferenciarlo de uno que no lo es.

En cuanto a la *planeación de la visita de ventas*, se identificó que es necesario planear y ensayar antes de abordar al prospecto de tal forma que sea posible una interacción con un mensaje claro y fluido. Asimismo, se solicitó reforzar en conocer más acerca de los tipos de clientes y cómo tratarlos. Otra preocupación no menor fue de conocer los productos que comercializan a fin

de que les facilite la explicación de las funcionalidades técnicas básicas en la interacción con el prospecto, ya que, actualmente, se recurre a búsquedas por internet.

En cuanto a *presentación y demostración*, se mencionó explícitamente que no cuentan con un *speech* o guion de ventas estandarizado. Motivo por el cual cada una tiene una forma distinta de comunicarse con su interlocutor. También se evidenció que a pesar de que envían fotos y el catálogo de productos a sus clientes, el equipo de ventas mayorista por teléfono tiene dificultades para interactuar con el cliente cuando necesitan mostrar algún tipo de producto.

En cuanto a *abordar al prospecto y hacer la presentación de ventas*, se evidenció un requerimiento del equipo para aprender a cómo acercarse y cómo desenvolverse al interactuar con el prospecto.

En cuanto a *negociar la resistencia*, se evidenció diversas situaciones que requieren de manejo de objeciones del cliente. Entre las más recurrentes se encuentran las relacionadas al precio, referida a que los precios son percibidos más elevados que la competencia; y las relacionadas al conocimiento del producto que se vende. Con respecto a este último punto se mencionó lo siguiente: “¿Tú estás vendiendo eso y no sabes lo que vendes? Entonces, antes de escuchar eso, nosotros preferíamos buscar en Internet” (V8, 4 de mayo del 2021).

En cuanto a *confirmar y cerrar la venta*, se solicitó conocer otras formas de cómo cerrar una venta y se narraron situaciones que requerían seguimiento de parte del vendedor para concretar la venta mediante la confirmación del depósito correspondiente de la orden de compra.

En cuanto a *hacer el seguimiento y dar servicio a cuenta*, se observa el requerimiento de acompañar al cliente mediante un seguimiento posterior a su compra para intentar ser el proveedor principal de algunos clientes. El ejemplo que mencionó una entrevistada fue el caso de un cliente de provincia que solicitó una orden de compra por 10 mil soles y que podría haber encontrado otro proveedor, ya que actualmente realiza compras recurrentes de 400 o 500 soles. Por otro lado, se observa un requerimiento de capacitación que responda a cómo manejar los reclamos por devolución de productos apelando a la garantía ofrecida por Innova Móvil. Por último, se mencionó la preocupación por encontrar soluciones que le permitieran a los vendedores manejar adecuadamente dichos conflictos respetando las políticas de la empresa y el cliente no se sienta atacado ni se vea perjudicado el vendedor.

Es importante mencionar un comentario clave para terminar de entender el estado actual del equipo de ventas. A continuación, se muestra una aseveración de una de las vendedoras más tiempo laborando en la empresa quien mencionó: “Que hayamos tenido una capacitación así, no.

[...] Creo que Carlos [gerente Mype] quería que nos formemos un poquito porque todos estamos así, al libre, al libre todo, a lo que venga, a lo que chapamos”.

De esta manera, después de haber entrevistado al gerente, a la jefa y a todo el equipo de ventas, el diagnóstico concluye con la afirmación de que se requiere capacitar al equipo de ventas de manera que este sea capaz de desempeñarse de manera profesional en la ejecución del proceso de ventas personal (PSP).

1.2. Etapa 2: Programa de capacitación para atender las necesidades

Para responder el requerimiento analizado en el apartado anterior, se buscará elaborar un plan de capacitación y su sílabo respectivo de la temática que aborde cada una de las 7 etapas del proceso de ventas personal (PSP) para influir el desempeño de las vendedoras.

Durante el proceso de elaboración, se revisó literatura complementaria a los autores revisados en el capítulo que aborda el marco teórico del presente trabajo. Esta literatura contempla los siguientes libros y autores se citan a continuación: Anderson, Hair & Brush (1995), Stanton, Etzel & Walker (2007), Johnston & Marshall (2009), Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010), Kotler & Armstrong (2012) y Anderson, Dubinsky & Mehta (2014).

Luego se elaboró el programa de capacitación y el sílabo respectivo (ver Anexo J) que fueron consultados y validados por expertos en el tema, y presentados para su aprobación final a Innova Móvil. Dicha capacitación consta de 12 sesiones compuestas por 07 sesiones teórico-prácticas, 04 sesiones de clínica de ventas y 01 sesión de herramientas de venta (desarrollado del 7 al 26 de mayo del 2021). Dichas sesiones tomaron como eje central el desarrollo del Anexo del libro Administración de ventas de Anderson, Hair & Brush (1995) donde, hasta esa versión, se detalla con profundidad cada una de las etapas del proceso de venta.

Cabe mencionar que quienes dictaron la capacitación fueron el autor del presente trabajo y Luis Enrique Chio Vasquez quien posee un perfil docente dirigido a la enseñanza de adultos. Asimismo, se contó con una valoración positiva del material grabado en video para validar que se usó una adecuada metodología pedagógica de aprendizaje para capacitar a las vendedoras de Innova Móvil. La valoración positiva estuvo respaldada por Norma Gisella Salas Lagos, magister en Innovación educativa en las TICs y licenciada en educación, experta con más de 10 años de trayectoria en formación académica de jóvenes y adultos mayores.

Finalmente, la Magíster Norma Salas brindó retroalimentación pertinente sobre los recursos pedagógicos y los esquemas de las sesiones. La magister recomendó marcar los momentos de aprendizaje de la secuencia didáctica en bloques durante las sesiones de la siguiente

manera: 1) Introducción con saberes previos, 2) Desarrollo y 3) Cierre. Es por ello que a partir de la segunda sesión se consideró un espacio final de cada sesión para que los participantes brinden un *feedback* en relación a lo trabajado durante la capacitación. Por otro lado, con respecto al desempeño de las técnicas propuestas en la capacitación, la magister espera que los colaboradores alcancen el aprendizaje con la estructura y contenido propuesto.

1.3. Etapa 3: Implementación y realización del programa de capacitación

Durante el proceso de implementación de la capacitación, se procedía a comunicarse con la jefa de ventas para recoger su retroalimentación de la vivencia de después de cada sesión. Estas valoraciones suman un total de 38:42 minutos de notas de voz de participación exclusiva de la jefa de ventas donde, a lo largo de la implementación de la capacitación y, de manera progresiva, se evidencian los efectos positivos en el cambio de comportamiento de su equipo de ventas.

Como primer punto, la jefa de ventas desde la sesión 05, la jefa de ventas comenzó a notar un progreso referido al desenvolvimiento de su equipo de ventas. Asimismo, se volvió a recordar en la sesión 06 donde manifestó que percibe que las vendedoras con menos experiencia están progresando: “cómo te ya te habrás dado cuenta, algunas chicas que son más débiles en ventas están progresando y están avanzando a la par de nosotras [...]”. Además, en la sesión 07, con respecto al desenvolvimiento en la explicación de sus productos (E5 del PSP), la entrevistada mencionó lo siguiente: “[...] estoy viendo bastante progreso [...] como tú has visto. Desde el primer día hasta lo de ahora, las chicas han avanzado bastante”. Aun así, a juicio de la jefa de ventas, es necesario que su equipo consiga un entendimiento más profundo de sus productos referidos al funcionamiento técnico. La jefa de ventas menciona que dicha capacitación podría ser dirigida por los técnicos de la empresa.

En cuanto a la presentación de ventas (E4 del PSP), se encontró que al menos dos vendedoras tenían confusiones al presentar las actividades de Innova Móvil. Aspecto que se procedió a aclarar a todo el equipo de ventas para evitar problemas posteriores como señaló la entrevistada. Además, el investigador reconoce que este es un aspecto que confirma nuevamente el requerimiento de incluir un *speech* de presentación para estandarizar el contacto con el cliente. Este *speech* puede ser consultado en el Anexo J.

En otra sesión, refiriéndose a una técnica de cierre (E6 del PSP) presentada durante las sesiones, se mencionó que “le da armas para las demás chicas”. Pues identifica que para ella es de gran utilidad en sus labores comerciales mostrándose conforme de que las chicas aprendan este tipo de temáticas.

Luego de la sesión 08, cuando ya se había abarcado la gran mayoría de temas, la jefa de ventas estaría reflexionando acerca de la importancia de uniformizar el conocimiento del equipo de ventas, ya que si bien es cierto conocen algunas técnicas de forma práctica, pero no de una forma estructurada. El siguiente fragmento está referido a la temática de E6 del PSP.

[...] nunca me había puesto a analizar cada [...] respuesta de un cierre como un concepto. ¿No? Como tipos de cierre de venta. Entonces, cuando lo mencionaste, dabas con cada una de las... capaz... con cada una de las situaciones que he tenido y, obviamente, sé que han tenido las chicas y han estado familiarizadas por situación o cada punto que tú dabas y en cada uno de lo que nos toca como vendedoras como cierre de ventas. [...] sí me interesó algunos puntos que no los había visto. [...] (J)

Durante la misma interacción correspondiente a la sesión 08, mostró que verdaderamente entiende la importancia de realizar la prospección (E1 del PSP) para que toda la empresa Innova Móvil crezca por medio de la incorporación de nuevos clientes.

[...] (E)s algo muy interesante. Porque he estado también leyendo... que debería ser nuestro hábito para todas sacar prospectos [...] Si nos ponemos a pensar: [...] Si yo comienzo a hacer prospectos... si yo me pongo a hacer, como tú pides, dos. Pero si yo me pongo a hacer diez prospectos al día... en el mes ¿cuánto sería?... ¿Cuántos prospectos? De esos diez, que me compren cinco o cuatro ... que es así, ¿no? Y de esos cinco o cuatro... sumándolos al mes ... y si nosotros nos pasamos a ventas... en un sueldo base con comisiones. [...] (J)

Con respecto a la sesión que tuvo por temática la E7 del PSP, se mencionó que los reclamos por productos defectuosos que requieren de un cambio apelando a la garantía ofrecida por Innova Móvil, la entrevistada mencionó que es una de sus preocupaciones debido a que dificulta los esfuerzos del equipo de ventas, ya que dichos reclamos deterioran su argumento de venta, más aún cuando se trata de una empresa que se distingue por la calidad de sus productos.

En cuanto al comportamiento del equipo de ventas, la jefa percibió después de la sesión 6 que su equipo se comporta más cohesionado y la dinámica de presentación de *roleplaying* de cada sesión favorece el aprendizaje colectivo. Al respecto mencionó que “[...] el estar en grupos, cada una aporta ideas y después uno rescata de todas y arma su *speech* de ventas.” Además, la jefa de ventas compartió su agrado con la capacitación debido a que le permitió observar en un escenario simulado (clínica de ventas) cómo se desenvuelve su equipo de ventas en una interacción con el cliente. Cabe recordar que todo el equipo mayorista se encontraba laborando por teléfono desde sus casas desde el inicio de la coyuntura Covid-19 en marzo del 2021.

Por otro lado, durante las sesiones hubo 2 conflictos entre miembros del equipo de venta. Para el investigador estos eventos representan una evidencia de conflictos personales al interior

de Innova Móvil que como organización deberán solucionar a fin de mejorar las relaciones. Aunque no es motivo de la tesis, la acción como capacitadores que se tomó fue de proponer equipos con mayor número de personas para que en la discusión grupal haya más confluencia de ideas entre sus miembros. Esto dio un resultado positivo que notó la jefa de ventas mediante la siguiente afirmación:

[...] Yo lo veo ahora más tranquilo. Las chicas han trabajado todas. Todas han dado su opinión. Todas han estado de acuerdo en los puntos. Porque todas tenemos ese mismo problema. El problema de garantías es para todas y son lo mismo [...] he visto que varias chicas han estado a gusto. El... el compartir así en grupos. En dos grupos donde estemos participando todas. Este... es este... más de agrado para ellas si no me equivoco porque pueden dar su opinión cada una y reestructurar un concepto [...] (J)

Es importante mencionar que la jefa de ventas mostró apertura y una actitud positiva evidenciando agrado durante todo el proceso de capacitación. Los calificativos de las sesiones que se obtuvieron fueron “de verdad que sí. Buena tu clase. Bien didáctico. Bien productivo.”

Para recoger valoraciones de los demás participantes, antes de finalizar la *sesión 12*, se solicitó un *feedback* general sobre la percepción, aprendizajes, utilidad, cambios de comportamiento y cómo se sintieron después de la capacitación. Al respecto, se recogieron 2 valoraciones referidas a la incorporación de nuevas palabras a su vocabulario que les permitieron mejorar sus interacciones pasando de lo informal a lo formal.

V5 mencionó que la capacitación le ha servido para poder aprender nuevos términos que permiten mejorar la interacción con los clientes. Al respecto, mencionó: “[...] Porque nosotros a veces hablamos muy coloquial ... y a veces hay palabras que sí pueden llegar más al cliente”.

V2 mencionó que lo aprendido en la capacitación le permite interactuar de mejor manera con una clienta muy complicada como comenta.

[...] ya estoy elaborando lo que ustedes nos han enseñado. Por ejemplo, hoy tuve un problema con una señora... de sus garantías... y ya supe más o menos cómo manejarla como se habló en las clases anteriores. Y la señora entendió. Y eso que es una clienta bien difícil. Entonces, ya sé cómo manejarla. [...] hay clientes que son muy cerrados, que no te entienden y siempre quieren tener la razón por más que le expliques. Pero ya, usando las palabras técnicas que ustedes nos han enseñado, sí, como que el cliente ya entiende y ya no se cierra mucho y ya coopera. (V2)

Además, la jefa recordó la importancia de uniformizar los conocimientos en una capacitación de manera que, tanto las vendedoras en el canal presencial como por teléfono,

mantengan una misma información y un mismo trato para ofrecer una mejor experiencia a los clientes.

[...] es un poquito contradictorio si nosotros le ofrecíamos algo por teléfono y cuando van a una tienda presencial sea distinto [...]. Entonces, todo esto [la capacitación] nos ha enseñado que tenemos que trabajar todavía un poco más y, también, nos ha enseñado a que, como dice V7 a que... nos hemos conocido un poquito más. Nuestra forma de cómo trabajamos cada cliente. Y cómo podemos responder a cada situación. [...] todas tenemos un mismo concepto: en que nos compren y que el cliente salga contento. (J)

Por su parte, el gerente Mype mencionó que esta capacitación es el comienzo de profesionalizar toda su organización comenzando por su equipo de ventas. Asimismo, aseguró que, en los siguientes días, comenzarán a trabajar en solucionar otras deficiencias que identificó a partir de la capacitación. También mencionó que ha observado un cambio positivo en su equipo de ventas de manera que visualiza resultados.

[...] es un principio para nosotros porque somos una empresa que está en crecimiento y esto va a ser el inicio para nosotros profesionalizarnos a todos nosotros. Tanto al equipo del área de ventas como en otras áreas [...] después de este taller, nosotros vamos a trabajar varios puntos que yo tengo ahí anotados. Tenemos que ahí coordinar con ellas y con eso vamos a dar un salto [...] Y veo que las chicas también han aprendido. Y veo que les está dando resultados [...] (G)

Por otro lado, se entregó un conjunto de documentos durante la sesión 12 que consolidan de herramientas revisadas a lo largo de todas las sesiones. Cada una de las herramientas fueron revisadas oportunamente en conjunto con el equipo de ventas y su jefa para que, luego de su adaptación de la versión propuesta por los expositores, fueran compartidas con todo el equipo de ventas de manera que las utilicen en sus labores diarias. Estos documentos compartidos incluyeron: una matriz de objeciones, *speech* de ventas para nuevos clientes, uno para solicitar referidos y uno para solicitar una encuesta de satisfacción. Además, un *speech* para la atención de reclamos relacionados con productos dañados, uno para el caso de la demora de envíos de productos dañados, para el envío de productos equivocados o envío en un lugar destino equivocado. Para más información, consúltese el anexo J.

Luego de la exposición en mención, el equipo de ventas mencionó su conformidad mencionando lo siguiente:

Yo siento que es de muy buena ayuda, la verdad. Me facilita mucho las cosas. (V9)

Sí, me parece muy bien el *speech* que ustedes nos están brindando porque de esa manera eh... se realiza un lenguaje más técnico, ¿no? Más empresarial por así

decirlo. Ya todas así tenemos la misma manera de responder a cada una de las objeciones. Es algo más preparado, más profesional. (V7)

[...] Entonces, con estas herramientas es una manera formal que todas vamos a responder de la misma manera, que todas tenemos una solución para cualquiera de los problemas que se puedan presentar [...] de repente adaptarlo o modificarlo [...] (V8)

Otro aspecto relevante relacionado con la atención de reclamos por productos con solicitud de devolución por garantía (etapa 7 del proceso de ventas), es que la participante V8 aprendió que debe centrarse en ayudar al cliente a solucionar su reclamo en lugar de entender que es una discusión personal entre el vendedor y el cliente. Ya que, como menciona “[...] la molestia no es con V8, sino con Innova.”

1.4. Etapa 4: Evaluación de la capacitación

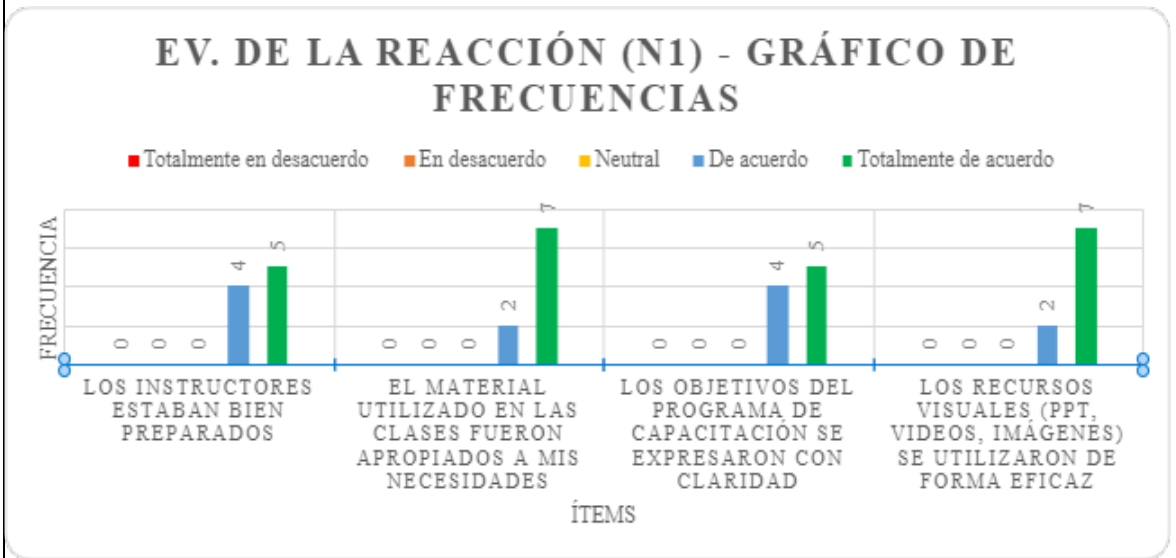
Para la evaluación de los efectos de la capacitación, se utilizaron varias herramientas de manera que permita un análisis más profundo. Es por ello que, bajo el modelo de Kirkpatrick (2016), para este trabajo se evaluó la reacción de los participantes (N1), se evaluó los conocimientos adquiridos durante las sesiones (N2) y, por último, el comportamiento de los capacitados (N3).

1.4.1. Reacción (N1)

El primer nivel (N1) de evaluación de Kirkpatrick (2016) que consiste en medir el "Grado en que los participantes encuentran la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos." (Amedirh, 2017, p.38). Es por ello que se aplicó el instrumento titulado “Forma de evaluación del programa de capacitación: evaluación de las reacciones” sugerido por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010) (ver tabla B1). Este fue utilizado por el investigador al término de la última sesión de capacitación para evaluar a todo el equipo de ventas incluyendo a la jefa de ventas.

El resultado de este nivel de evaluación (N1) concluye con la afirmación de que los participantes encuentran la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos. Ya que, de acuerdo a los resultados del instrumento utilizado para evaluar la reacción, los participantes consideran que los expositores se encuentran bien preparados para la capacitación, que el material utilizado en las clases fue el adecuado, que los objetivos del programa de capacitación se expresaron con claridad y que los recursos visuales se utilizaron de forma eficaz (ver figura 3).

Figura 3: Ev. de la reacción (N1) - Gráfico de frecuencias



1.4.2. Conocimientos (N2)

El segundo nivel (N2) de evaluación de Kirkpatrick (2016) que consiste en medir el "Grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento." (Amedirh, 2017, p.38). Para este trabajo, se utilizó rúbricas de evaluación para medir los conocimientos durante la clínica de ventas como parte del programa de las sesiones de capacitación (Sesión 3, 6, 9 y 11).

La clínica ventas tuvo como objetivo evaluar las capacidades de los vendedores, por medio de dramatizaciones para que el vendedor o el equipo de vendedores "reconozcan la importancia y entiendan la necesidad que están supliendo en el cliente para satisfacer sus necesidades" (Isaza, 2017) Esta consiste en juegos de *roleplaying* para "la identificación de errores, y planteamientos de procedimientos de mejora continua y de mantenimiento de interés comercial" (Pérez, 2007, p.3).

Para la elaboración de rúbricas se utilizó la guía para la elaboración de instrumentos de evaluación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación según el modelo de fases y pasos para el desarrollo de instrumentos de evaluación propuesto (2018, p. 11). Por otro lado, se optó por una rúbrica analítica para evaluar las partes del desempeño de las vendedoras (Gaticala-Lara & Uribarren-Berrueta, 2013). Las rúbricas fueron elaboradas por Luis Enrique Chio Vasquez, especialista en gamificación para la educación, mediante esquemas de rúbricas

trabajadas en su curso de especialización. Las mismas están contenidas en el sílabo de capacitación para su consulta en el Anexo J.

El resultado de este nivel de evaluación (N2) concluye con la afirmación de que los participantes adquirieron el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basado en su participación durante su capacitación. Para la primera clínica de ventas se trató sobre 2 ejercicios de *roleplaying* que tenían la finalidad de recopilar información a partir de un cliente propuesto y elaborar un *speech* de venta. La nota en promedio obtenida fue de 18.3, con una nota mínima de 18 y una nota máxima de 20. Para la segunda clínica de ventas se trató de un *roleplaying* sobre el abordaje de un tipo de cliente asignado y sobre el uso de técnicas para ofrecer un producto. La nota en promedio obtenida fue de 17.4, con una nota mínima de 12 y una nota máxima de 20. Para la tercera clínica de ventas se trató de un *roleplaying* sobre una situación de resistencia de compra y el uso de una técnica de ventas según un tipo de cliente en específico asignado. La nota en promedio obtenida fue de 19.6, con una nota mínima de 19 y una nota máxima de 20. Finalmente, para la cuarta clínica de ventas se trató de un *roleplaying* sobre una queja o reclamo de un tipo de cliente en específico. La nota en promedio obtenida fue de 19, con una nota mínima de 18 y una nota máxima de 20. Para más información de la evaluación N2, consúltese Anexo J.

1.4.3. Comportamiento (N3)

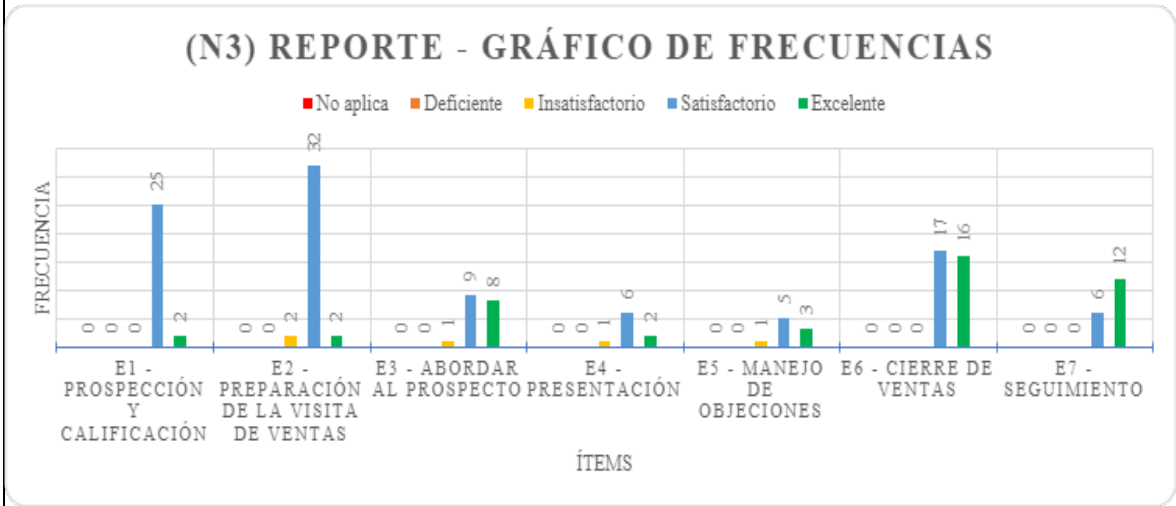
El tercer nivel (N3) de evaluación de Kirkpatrick (2016) que consiste en medir el "Grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo." (Amedirh, 2017, p.38). Para este trabajo, debido a la complejidad de recopilar información acerca de cambios de conducta del equipo de ventas en un contexto de emergencia nacional sanitaria, se propone utilizar tres fuentes de información: Un reporte de evaluación de campo, donde se evalúe el comportamiento de las vendedoras a través de la supervisión de la jefa de ventas; una adaptación del mismo reporte que permita la autoevaluación de cada una de las vendedoras; y, por último, entrevistas a profundidad para evaluar el cambio del comportamiento desde la perspectiva del investigador.

a. Reporte de evaluación de la jefa de ventas

Para evaluar el comportamiento (N3) del equipo de ventas desde la perspectiva de la jefa de ventas, se utilizó el instrumento titulado "Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera" sugerido por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010) (ver tabla B2). Este instrumento fue aplicado un mes después de la última sesión de capacitación para que la jefa de

ventas evalúe a todo el equipo de ventas. Cabe mencionar que gerente Mype fue quien evaluó a la jefa de ventas como vendedora mayorista por motivos éticos.

Figura 4: Reporte (N3) - Gráfico de frecuencias



Según el reporte de la jefa de ventas, se puede observar que los resultados de evaluación del equipo de ventas después de la capacitación se agrupan en un nivel “satisfactorio” o “excelente”. De manera detallada, se observa que todo el equipo de ventas alcanzó en las etapas de E1, prospección y calificación; E2, preparación de la visita de ventas; E4, presentación; y E5, manejo de objeciones, un nivel satisfactorio que quiere decir que el vendedor ha mostrado una mejora en lo concerniente a dichas habilidades. Asimismo, ese nivel fue alcanzado para E3, abordar al prospecto; E6, cierre de ventas; y E7, seguimiento, mientras que parte del equipo además alcanzó en estas etapas un nivel excelente dominando la habilidad de forma efectiva.

b. Autoevaluación del equipo de ventas

Para la autoevaluación del comportamiento (N3) del equipo de ventas, se propuso y se utilizó una adaptación del “Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera” de Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010). Esta adaptación tuvo lugar en este trabajo debido a que el instrumento anteriormente citado fue elaborado para que el jefe o gerente evalúe a su fuerza de ventas. Por lo que el autor de la presente investigación propone un modelo adaptado que permita la autoevaluación de la fuerza de ventas. Este, a diferencia de los instrumentos anteriores, fue tomado 2 veces: la “Evaluación de entrada” (primera) fue tomada antes de comenzar la primera sesión de capacitación; y la “Evaluación de salida” (segunda), después de la entrevista de evaluación realizada un mes y medio de la última sesión de capacitación.

Cabe mencionar que los ítems fueron formulados a manera de situaciones donde el encuestado debe responder con el nivel de ocurrencia en una escala simplificada en extremos y

medios utilizando “nunca”, “ocasionalmente”, “frecuentemente” y “siempre” para evitar una posible la ambigüedad de puntos medios en las respuestas. Asimismo, el presente instrumento fue validado por el experto en capacitación, Luis Rafael Noé Quiroz y por el experto en gestión comercial David Jesús Vega Benites. Para más información, revítese el apartado número 6 del capítulo 2 referido a validez y confiabilidad.

Figura 5: Ev. Entrada (N3) - Gráfico de frecuencias

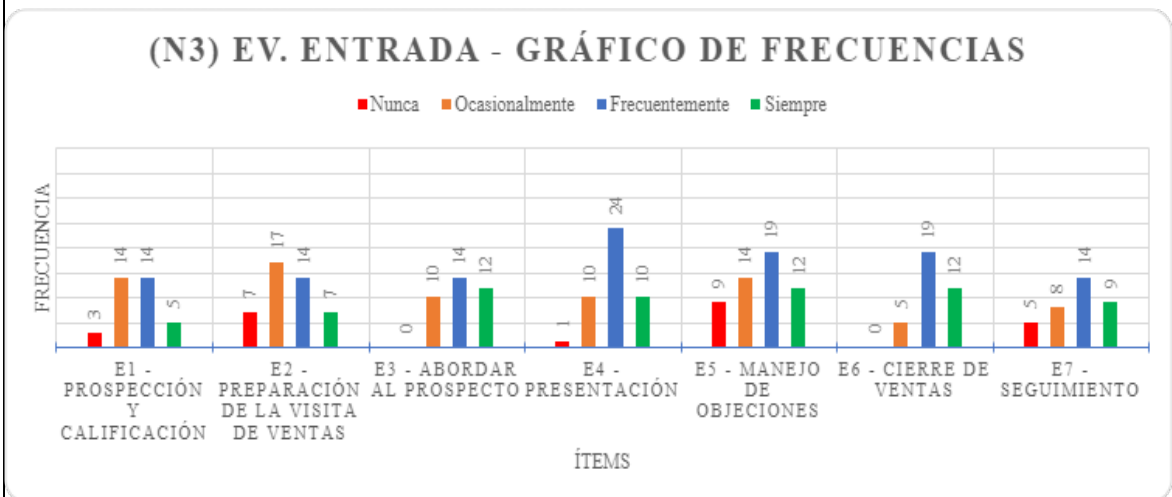
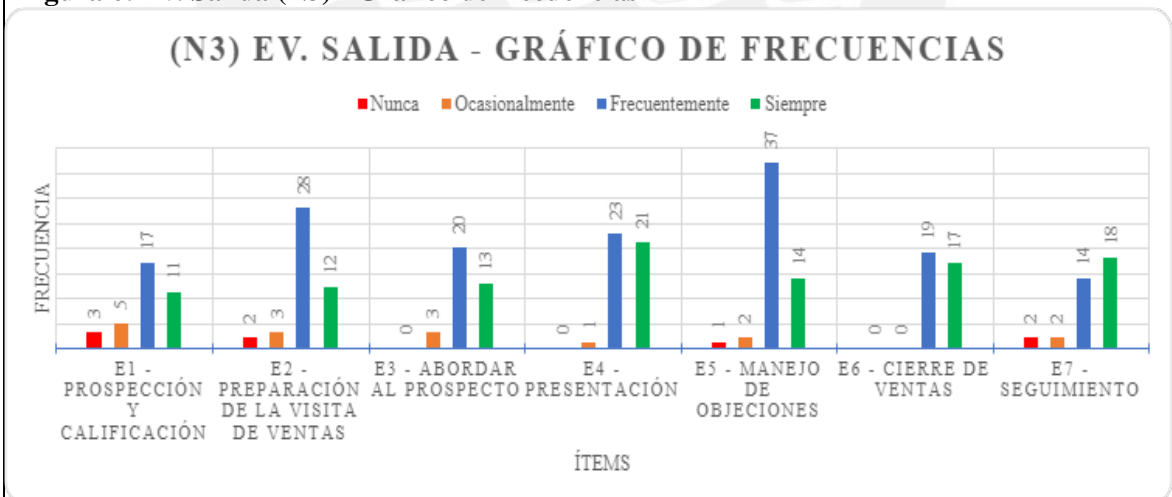


Figura 6: Ev. Salida (N3) - Gráfico de frecuencias



Al contrastar los resultados de “Ev. De entrada” y Ev. De salida” (figura 5 y 6) se aprecia que las frecuencias recogidas después de la capacitación se agrupan de una manera más pronunciada en las opciones “frecuentemente” y “siempre” que en las frecuencias recogidas previas a la capacitación ocurriendo este efecto en las 7 etapas del proceso de venta. Lo cual significa que, según la autoevaluación, la capacitación sí tuvo un efecto positivo en el comportamiento del equipo de ventas relacionado al proceso de ventas.

c. Entrevistas en profundidad

Para evaluación del comportamiento (N3) del equipo de ventas desde la perspectiva del investigador, se propuso utilizar entrevistas en profundidad. A continuación, se presentan los hallazgos y el análisis de los principales resultados organizados en función de categorías y de subcategorías propuestas a partir de la doble codificación. Es por ello que, para su explicación se procederá a mostrar de manera ordenada cada etapa del proceso de ventas mostrando la información más relevante agrupadas por categorías.

Con respecto a la *prospección y calificación*, se observa que 8 de 9 participantes mencionaron un cambio de comportamiento. Esto se puede evidenciar en varios fragmentos tales como “No esperar que los clientes vengan solitos” (V6) mostrando que las vendedoras muestran se encuentran en una búsqueda activa de nuevos clientes. También se observa que hay un registro más formal de los prospectos ya sea en un Excel o en un cuaderno a mano clasificándolas por tipos de clientes o prospectos. De igual forma, las vendedoras consideran necesario para esta etapa visualizar lo que realiza su competencia, ya que es una ventana de oportunidades para conseguir nuevos clientes. Por ejemplo, se destaca la siguiente afirmación donde una vendedora revisa los comentarios de una publicación de *fan page* de Facebook de la competencia: “En la competencia me pongo a revisar las personas ponte ellos colocaron una aplicación de pantalla o de una máquina y yo veo sus comentarios” (V5).

Con respecto a la *planeación de la visita de ventas*, se identifica que 9 de 9 participantes destacaron un cambio considerable en su preparación antes de abordar al cliente. Este se puede identificar en varios fragmentos de todas las entrevistadas con respecto al uso de un *speech* ventas. Por ejemplo, se muestra la relevancia de brindar información sobre la organización en fragmentos como “no me dedicaba a explicarle lo de los 10 años de experiencia somos una empresa reconocida todo eso esas palabras y no las utilizaba, actualmente sí” (V4). Del mismo modo, se evidencia la preparación previa sobre los productos nuevos que llegan, ya que consideran que el mercado de venta de tecnología es dinámico y cambiante. Por ello, es necesario poder estar en constante aprendizaje de los nuevos productos que llegan a su portafolio de productos. Asimismo, se identifica la inclusión de una práctica de seleccionar necesidades del cliente, ya que a partir de esa semana de capacitación se le envía al cliente lo que está buscando y no todo el catálogo de productos como se solía hacer.

Con respecto a la etapa de *abordar al prospecto*, se identifica que 9 de 9 participantes identifican un cambio en su comportamiento al momento de acercarse al cliente. Por un lado, se identifica una necesidad de clasificación previa de los clientes para poder abordarlo según

necesidades o frecuencia de compra. Esto se puede evidenciar en el siguiente fragmento: “Depende del cliente, por ejemplo, si es alguien que está empezando. Tenemos promociones recientes ahora que Innova ha creado” (V9). Por otro lado, se identifica que aplican las técnicas de observación y escucha activa para poder acercarse a un cliente. Como respuesta, un entrevistado explicó lo siguiente:

Entonces, a ellos les presté bastante atención en ese momento. Y después ellos sí hicieron una compra grande. Ese día sí hicieron una compra y compraron al por mayor. Entonces, sí funcionó bastante esa técnica de observación como quien dice. (V8)

Como resultado de ello, las vendedoras identifican una mayor confianza para poder hablar con los clientes y de resultados positivos de poder entablar conversación con el cliente, situación que antes se dificultaba.

Con respecto a la etapa de *hacer la presentación de ventas y la demostración*, se identifica que 7 de 9 participantes detallan que ha habido un cambio en la presentación de los productos o servicios que podrán satisfacer de mejor las necesidades del cliente. Por un lado, se identifica la técnica de equipo de ventas; es decir, poder incluir a trabajadores de otras áreas de la empresa Mype como el soporte técnico y marketing para respectivamente poder atender a perfiles de clientes más técnicos y brindar mayores recursos audiovisuales al cliente. Esto se evidencia en el siguiente fragmento como: “le agrada más al técnico al cliente que nos está buscando porque por ejemplo ellos les gusta mucho que él sea el mismo técnico” (V3). De igual manera, para la presentación de ventas se identifica descripciones más técnicas y del uso de material audiovisual para la presentación de ventas, De la misma forma, se reconoce que las vendedoras se encuentran en la capacidad de explicar las funciones de los productos, ya que cuentan con el técnico quien responde a sus preguntas y de una manera más coloquial pueden explicarles a sus clientes.

Con respecto a la etapa de *negociar la resistencia*, se identifica que 6 de 9 participantes precisan que ha habido un cambio en resolver las objeciones del comprador. Por un lado, se identifica una socialización de la información; es decir, en la medida de lo posible comparten entre ellos experiencias exitosas sobre cómo tratar las objeciones de los clientes o prospectos y están más atentas en la forma de cómo atienden exitosamente sus compañeros a los demás clientes y, de no saber algo, se preguntan entre sí. Por otro lado, se reconoce la aplicación de 3 métodos para refutar objeciones en concreto: método de bumerang, método de cuestionamiento y método de equilibrio. Esto representa 3 de los 5 métodos vistos durante la capacitación. Como respuesta, una entrevistada explicó lo siguiente:

Ya no lo dejamos, así como que así no más. Como: ¿Ah sí más cómodo, más

barato? Bueno, chévere, pues. Ya no. O sea, yo, trato de explicarle al cliente la calidad que tenemos nosotros y porqué el precio de los productos de acá y, entonces, sí ha servido (V8)

Como resultado de ello, las vendedoras se encuentran capacitadas en poder identificar el tipo de objeción del cliente y anticiparse con las respuestas apropiadas a fin de cerrar la venta.

Con respecto a *confirmar y cerrar la venta*, se identifica que 6 de 9 participantes aplican al menos 5 técnicas de cierre de ventas de manera más frecuente manifestadas así por las mismas participantes. Al respecto se mencionan la técnica de “trato especial” ofreciendo un descuento o promoción; la técnica de “cierre supuesto” añadiendo un producto más a la orden de compra, la técnica de cierre “de elección” mencionando opciones de otros productos o de otras calidades y mencionando la posibilidad de acceder a una preventa de productos nuevos, la técnica de cierre de “solo en sala de espera” mostrando un motivador de urgencia para conseguir el pago de la orden de compra ya generada, la técnica de “cierre tentativo” para intentar cerrar una venta.

Con respecto a *hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta*, se identifica que 8 de 9 participantes destacaron un cambio considerable para esta etapa. Se observa que hay una mayor preocupación en al menos 5 vendedoras que muestran mayor empatía con sus clientes. Para ilustrar con un ejemplo, se mencionó “[...] yo los trataba como me trataban. Entonces [...], desde el momento de la capacitación, me he mantenido un poquito más serena.” (V8). En la misma línea, se observa mayor preocupación por atender situaciones de reclamo o queja. Al respecto se menciona: “Anteriormente, cuando se quejaba un cliente [...] pues uno, así como que ¡Ay, no!, ¡qué fastidio! [...] Ahora es como que hay que ayudar a ese cliente porque es mi cliente” (V8). Por otro lado, se observa una mayor predisposición de al menos 6 vendedoras por obtener una retroalimentación de los clientes preguntando cómo les fue en la experiencia de compra o si tuvieron algún inconveniente que ellas pudieran solucionar. Además, se identificó que una vendedora mencionó que después de la capacitación se implementó una política de garantías que consiste en que si el cliente no solicita una nueva orden de compra dentro de 7 días hábiles contados desde que la mercadería dañada llegó al almacén de la empresa, se mandaría inmediatamente un cambio de producto.

Otros hallazgos que se evidenciaron en las entrevistas de evaluación tomadas después de un mes y medio de la capacitación es que la jefa de ventas mencionó como conclusión que “está capacitación, ha ordenado bastante a mis chicas que están comenzando en este rubro, que lo que es ventas”. También se mencionó que “Más me ayudado en esta parte, sí. Y bueno ver [supervisar a], también, a las muchachas.”. Ya que, desde su perspectiva, los vendedores comienzan a trabajar de “vendedores sin tener ningún tipo de conocimiento [...]. Solamente les das un sistema, le das unos precios y ponte a vender”. Es por ello que la jefa de ventas percibe que este programa de

capacitación ayudó, por un lado, a los integrantes más novatos a ampliar sus conocimientos. Al respecto mencionó: “[...] para una persona que está comenzando, les amplias porque utilizas las ayudas a que tienen sus armas para que las puedan ellas, este utilizar y también este esos defensas para cuando el cliente nos ataca”. Por otro lado, este programa de capacitación ayudó a los integrantes con más experiencia a ordenarse estructurando conocimientos.

Según el análisis de las entrevistas en profundidad al equipo de ventas, desde la perspectiva del investigador, se puede afirmar que ha habido cambios favorables en el comportamiento de las vendedoras a partir de la capacitación. Ya que como se detalló anteriormente, se evidencia un cambio notable en cada una de las 7 etapas del proceso de ventas.

El resultado de este nivel de evaluación (N3) concluye con la afirmación de que los participantes se encuentran aplicando en sus posiciones de trabajo lo que aprendieron durante las sesiones de capacitación. Esta conclusión se basa en la triangulación de datos obtenidas 1) desde la perspectiva de la jefa de ventas que señaló un reporte de evaluación de campo calificando a sus vendedoras con un nivel “satisfactorio” o “excelente” en las 7 etapas, 2) desde la perspectiva de la autoevaluación de cada integrante del equipo de ventas donde se contrastó un escenario previo y posterior con un resultado favorable en las 7 etapas, y 3) desde la perspectiva del investigador obtenida a partir de entrevistas en profundidad donde se señaló un cambio notable en las 7 etapas del proceso de venta personal.

2. Triangulación de fuentes de información (Hallazgos)

En esta sección se triangula las fuentes de información recopiladas mediante una matriz de triangulación temporal. Estas incluyen la descripción del desempeño del proceso de ventas de los vendedores antes, durante, y después de la capacitación explicadas en cada una de las etapas 1, 3 y 4 del ciclo de capacitación (Ver Anexo G).

En cuanto a *prospección y calificación* (P1), antes de la capacitación se observó que el equipo de ventas no se encontraba realizando una búsqueda activa de candidatos o prospectos a clientes. Durante la capacitación, se observa que el equipo de ventas y su jefa reflexionaron sobre la importancia de esta etapa para el aumento de su cartera de clientes. Después de un mes y medio de la capacitación, se observa que la jefa de ventas reportó un nivel satisfactorio en P1 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportaron que realizan las actividades relacionadas a P1 de manera frecuentemente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado en entrevistas en profundidad por medio de ejemplificaciones donde se muestran con una conducta de búsqueda activa y registro de prospectos y nuevos clientes.

En cuanto a *planeación de la visita de ventas* (P2), antes de la capacitación se observó que existe una ausencia de preparación antes de abordar al cliente y, también se solicitó un interés por aprender la temática. Durante la capacitación, se observa que el contenido de las sesiones contribuyó para que el equipo mejore su presentación mediante la planeación y preparación antes de abordar al cliente. Después de un mes y medio de la capacitación, se observa que la jefa de ventas reportó un nivel satisfactorio en P2 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportaron que realizaron las actividades relacionadas a P2 de manera frecuente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado en entrevistas en profundidad por medio de ejemplificaciones donde se muestran mejor preparados antes de abordar al prospecto. Además, se incorporó un *speech* más estandarizado y formal.

En cuanto a *abordar al prospecto* (P3), antes de la capacitación se recogió el requerimiento de entrenarse en cómo acercarse e interactuar con el prospecto o cliente sin temor. Durante la capacitación, la jefa de ventas reportó un progreso notable en el desenvolvimiento durante las sesiones de clínica de ventas puesto que les permitió ensayar y mejorar. Después de un mes y medio de la capacitación, se observa que la jefa de ventas reportó un nivel satisfactorio y excelente en P3 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportaron que realizaron las actividades relacionadas a P3 de manera frecuente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado en entrevistas en profundidad por medio de ejemplificaciones donde se muestran que han adquirido mayor confianza en poder abordar al cliente manteniendo una escucha activa durante todo el proceso de venta.

En cuanto a la *presentación y demostración* (P4), antes de la capacitación se recogió el requerimiento de implementar un discurso o *speech* de venta para estandarizar la presentación ante un prospecto. Asimismo, se evidenció que tenían problemas para realizar su presentación y demostración del producto al cliente. Durante la capacitación, la jefa de ventas reportó que el equipo de ventas aumentó sus conocimientos técnicos para asesorar a sus prospectos, pero no tienen la profundidad técnica suficiente y, también, se volvió a presentar la limitante de mostrar los productos físicos a los clientes mayoristas en el canal por teléfono. Después de un mes y medio de la capacitación, se observa que la jefa de ventas reportó un nivel satisfactorio en P4 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportaron que realizaron las actividades relacionadas a P4 de manera frecuente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado en entrevistas en profundidad por medio de ejemplificaciones donde mostraron que conocían más de su producto debido a las interacciones grupales en las sesiones de clase. Además, se produjo una sinergia en el equipo de ventas al aumentar el grado de involucramiento del técnico y el publicista para proporcionar soporte a las vendedoras oportunamente cuando el cliente tenía una

duda técnica puntual o necesitaban proporcionar material audiovisual con calidad profesional (fotos y videos).

En cuanto a *negociar la resistencia* (P5), antes de la capacitación se observó que el equipo de ventas tiene objeciones de los clientes relacionados con el precio y el funcionamiento de los productos. Durante la capacitación, se observó que, por un lado, el equipo de ventas no identifica actividades claras durante dicho proceso. Por otro lado, la jefa de ventas muestra interés en que el equipo de ventas incorpore formas de cómo superar las objeciones. Después de un mes y medio de la capacitación, se observó que la jefa de ventas reporta un nivel satisfactorio en P5 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportan que realizan las actividades relacionadas a P5 de manera frecuente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado con las entrevistas en profundidad por medio de ejemplificaciones donde se muestran con una conducta de uso de al menos 3 herramientas para negociar la resistencia. Esto les ha permitido anticiparse y superar las objeciones de venta relacionadas al precio justificando el precio mayor respaldado por la calidad de los productos.

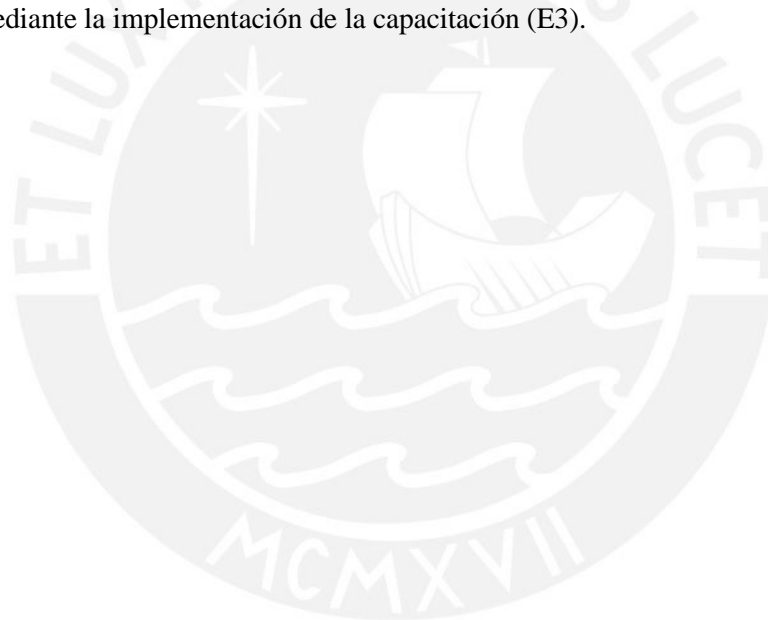
En cuanto a *confirmar y cerrar la venta* (P6), antes de la capacitación se observó que el equipo de ventas requiere de conocer nuevas formas de cierre de venta y obtener el permiso final de la orden de compra. Durante la capacitación, se observó que, por un lado, el equipo de ventas no identifica actividades claras en dicho proceso. Por otro lado, la jefa de ventas muestra interés en que el equipo de ventas conozca otras formas de cierre de venta, ya que venía aplicando sólo una técnica de estímulo-respuesta hasta entonces. Después de un mes y medio de la capacitación, se observó que la jefa de ventas reporta un nivel satisfactorio en P6 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportan que realizan las actividades relacionadas a P6 de manera frecuente o siempre. Esto concuerda con lo mencionado con las entrevistas en profundidad por medio de ejemplos donde se muestran con una conducta de mayor uso de al menos 5 herramientas para el cierre de ventas. Esto les ha permitido poder ofrecer más productos, ofrecer canales de pago y promociones personalizadas para poder cerrar la venta.

En cuanto a *hacer seguimiento y dar servicio a cuenta* (P7), antes de la capacitación se observó que el equipo de ventas no hacía un seguimiento posterior a sus clientes o alguna actividad de fidelización relacionada. Durante la capacitación se observa que, por un lado, el equipo de ventas no identifica actividades claras en dicho proceso. Por otro lado, la jefa reflexiona sobre la importancia sobre la devolución de los productos por temas de la garantía. Después de un mes y medio de la capacitación, se observó que la jefa de ventas reporta un nivel satisfactorio en P7 para el equipo de ventas y en la autoevaluación de las vendedoras reportan que realizan las actividades relacionadas a P7 de manera frecuente o siempre. Esto coincide con lo mencionado

con las entrevistas en profundidad por medio de ejemplos donde se muestran con una conducta de mayor empatía con el cliente y una mayor predisposición de obtener *feedback* de los clientes atendidos.

Por tanto, se observa un cambio favorable de conducta en cada integrante del equipo de ventas acorde a las 4 formas de cambio de conducta expuestas por Chiavenato & Villamizar (2017) en el capítulo 1 de la presente investigación (Transmisión de información, Desarrollo de habilidades, Modificación de actitudes y Desarrollo de conceptos).

En síntesis, se afirma que el proceso de capacitación ha contribuido positivamente en cada una de las etapas del proceso de venta personal (PSP). Esto se puede comprobar al contrastar con el estado inicial (E1) de diagnóstico y el estado final (E4) con sus respectivos niveles de evaluación de reacción (N1), conocimientos (N2) y comportamientos (N3) utilizadas para este estudio. Asimismo, se mostró una secuencia intermedia de niveles entre el estado inicial y el estado final mediante la implementación de la capacitación (E3).



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones de los resultados y de los hallazgos como producto del análisis de esta investigación-acción. Asimismo, se exponen recomendaciones para futuros estudios en el ámbito de los procesos de venta y comercial en empresas Mype del sector. Se recomienda como solución al problema de bajo desempeño de los procesos de venta la capacitación para conseguir la profesionalización técnica de los vendedores.

1. Conclusiones

Con respecto al *primer objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *prospección y calificación*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que genera mayor consciencia en el vendedor de la importancia de prospectar manteniéndolo en una búsqueda activa de nuevos posibles clientes. Asimismo, el vendedor toma consciencia de generar una fuente de posibles clientes mediante el registro de estos. De esta manera, se tendría más posibilidades de cerrar ventas con una cartera más amplia de clientes.

Con respecto al *segundo objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *planeación de la visita de ventas*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que contribuye a que el equipo aprenda y ensaye antes de abordar al prospecto. De esta manera, todo el equipo de ventas en conjunto estaría mejor preparado con *speech* o guion de ventas estandarizado que permita una mejor comunicación con información correcta, clara y oportuna para cada tipo de cliente o prospecto con el que interactúe.

Con respecto al *tercer objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *abordar al prospecto*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas, ya que, al aprender sobre los tipos y perfiles de clientes, el vendedor adquiere seguridad y confianza en sí mismo. De esta manera, posibilita que el vendedor mejore su desenvolvimiento durante la interacción y le facilite mantener una escucha activa durante las siguientes etapas del proceso de venta personal (PSP).

Con respecto al *cuarto objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *hacer la presentación de venta y demostración*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas, en tanto

que la clínica de ventas y las interacciones grupales facilitan la socialización del conocimiento de las características del producto. De esta manera, la brecha de conocimientos en el equipo se acorta. Asimismo, se generó una sinergia debido a un mayor grado de involucramiento del técnico, que proporciona soporte técnico al equipo, y el publicista que proporcionó material audiovisual con calidad profesional para la demostración oportuna de los productos por canales digitales de comunicación.

Con respecto al *quinto objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *negociar la resistencia*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que permite que los vendedores mantengan una escucha activa y se anticipen con la matriz de objeciones para superar los posibles casos de objeciones con argumentos que le facilite aproximarse al cierre de venta.

Con respecto al *sexto objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *confirmar y cerrar la venta*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido el vendedor aprende otras formas de obtener el consentimiento final de una orden de compra antes que el cliente se desanime. De esta manera, el vendedor aumentaría sus posibilidades de concretar un cierre de ventas y evitará desperdiciar sus esfuerzos previos en vano.

Con respecto al *séptimo objetivo* que busca analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la etapa de *hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta*, se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que el vendedor se predispone a asegurarse que su cliente no tuvo ningún inconveniente después de haber recibido su producto. Además, de existir el caso contrario, la capacitación permite que el vendedor entienda la importancia de empatizar con su cliente y se predisponga con amabilidad a atender el reclamo o queja que pueda existir. De esta manera, se posibilita que el cliente tenga una mejor experiencia de compra y, también, posibilita una relación comercial futura.

Para responder a la pregunta general de investigación, se concluye que la capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas personal (PSP). Se identifica que el programa de capacitación en el proceso de ventas personal propuesto permite acortar las brechas de conocimiento para equipos de venta no instruidos en materia comercial. Esto se debe a que, por un lado, para los integrantes más novatos brinda una ruta de trabajo de las 7 etapas del PSP desde cómo prospectar sus primeros clientes hasta cómo atender reclamos. Por

otro lado, para los integrantes más experimentados aporta orden y estructura de trabajo. Cabe mencionar que para lograr óptimos resultados se precisa de un involucramiento del gerente Mype que facilite recursos en términos de tiempo y dinero para la realización del programa de capacitación y el diagnóstico respectivo del equipo de ventas que indique el requerimiento de capacitación previamente en dicha temática. Al final de esta investigación en una reunión final de retroalimentación con el gerente Mype, el señor Carlos Cruzatt llegó a la conclusión que la capacitación sí es una herramienta de solución dentro de otras tantas que puede utilizar para solucionar muchos problemas de su empresa.

2. Discusión, recomendaciones y limitaciones

Uno de los retos de las organizaciones Mypes es la adecuada atracción de talento calificado para desempeñar las labores correspondientes a su puesto de trabajo. En ese sentido, no es de sorprender encontrar a colaboradores con poca o sin experiencia en puestos de asesor de ventas. Sin embargo, es responsabilidad del gerente Mype velar por mantener capacitado al equipo que atribuye el éxito o fracaso de las ventas de su empresa. Esta investigación propone que vendedores novatos y vendedores expertos con formación empírica sean capacitados en el proceso de venta personal (PSP) como formación básica para a fin de mejorar su desempeño en sus labores comerciales. De igual manera, se recomienda para futuros estudios priorizar los espacios que fomenten la socialización de información como las sesiones de clínica de ventas utilizadas para esta investigación que generaron espacios para compartir ideas y buenas prácticas de los vendedores.

Cabe recordar que estos resultados de esta investigación no se pueden generalizar debido a que la naturaleza de este estudio contempla el caso de la Mype comercializadora Innova Móvil quien tuvo 09 colaboradoras de venta al momento de la realización de este estudio. Sin embargo, esta investigación permite exponer el caso de mejora en el desempeño del equipo de ventas de dicha organización marcando precedente para próximas investigaciones que estudien fuerza de ventas en organizaciones Mype.

De igual manera, la presente investigación se limita a analizar una empresa del sector comercializador, ya que este sector se caracteriza por su heterogeneidad en estructura y en un limitado número de vendedores. Por ello, la empresa Innova Móvil presenta un contexto similar a las investigaciones y casos empíricos presentados anteriormente.

Asimismo, es necesario precisar que no se utilizó un método de evaluación que implique análisis de datos estadísticos de ninguna forma por ser este estudio de enfoque cualitativo. Tampoco se utilizaron indicadores ácidos como el número de ventas en soles ni número de productos vendidos porque el problema de investigación es el desempeño en el proceso de ventas y no sus resultados. La decisión de no evaluar los resultados con el nivel 4 de evaluación de Kirkpatrick (2016) que contemplaba dichos indicadores se justifica a fin de evitar la distorsión en la interpretación de los datos. Esto se debe a que el estudio se desarrolló en un contexto de emergencia sanitaria mundial por el Covid-19. A su vez, en el Perú se vivía un escenario político y económico inestable por las elecciones parlamentarias y presidenciales para el ciclo 2021-2026. Sin embargo, se esperaría que las ventas soles se incrementen porque con un equipo de ventas capacitado y con un desempeño alto en el PSP se ampliará la cartera de clientes con la prospección, se asesorará de mejor forma al cliente concretando más número de cierre de ventas y se evitaría perder la relación comercial con los clientes antiguos mediante el seguimiento postventa y la atención oportuna de las quejas o reclamos.

Se ha visto en investigaciones previas que hay un vacío en el estudio de la gestión de los procesos de ventas y comercial, y gestión de la capacitación para las empresas Mype en el Perú. Sin embargo, se encontraron 2 investigaciones que avanzaron en ese sentido. Por un lado, Cárdenas & Sánchez (2015) estudiaron a una empresa peruana donde se diagnosticó y se concluyó con la elaboración del programa de capacitación de más 130 horas para 4 ejecutivos de venta donde no se pudo implementar dicha capacitación. Para la presente investigación, se reconoce la importancia de que cada vendedor debe conocer los productos que vende su organización. Sin embargo, para equipos donde no sea económicamente en el corto plazo la capacitación técnica, ya sea por motivos de presupuesto en términos de tiempo o dinero, se debería recurrir en la contratación de al menos un especialista técnico que soporte al equipo de ventas para solucionar de manera provisional este requerimiento de capacitación.

Por otro lado, el estudio de Schreiner (2014) en Brasil de una sucursal de Fiat Ducato donde se capacitó a 7 vendedores en el proceso de ventas del flujograma de la matriz de Fiat Ducato y se utilizó para el diagnóstico una herramienta de *checklist* para analizar el comportamiento en sus trabajadores. Para la presente investigación se reconoce la importancia de hacer seguimiento posterior a la capacitación tanto a los vendedores veteranos como a los nuevos. Asimismo, se recomienda para próximos estudios hacer partícipe del programa de capacitación en el proceso de ventas personal incluso hasta los más expertos que se formaron empíricamente, ya que aporta orden y estructura para mejorar su desempeño comercial.

También se confirma lo sugerido por Anderson, Dubinsky & Mehta (2014) cuando menciona que el vendedor que tiene un desempeño superior debe enfocarse en otros tópicos además del proceso de ventas personal. Pues los vendedores empíricos o sin experiencia deben ser instruidos en ejecutar de manera profesional el proceso de venta personal (PSP) en un programa de capacitación. Se recomienda para próximas investigaciones elaborar este programa de capacitación en el PSP en un formato de aprendizaje que pueda ser impartido durante el proceso de inducción antes de la incorporación de un nuevo vendedor al equipo comercial de alto rendimiento.

Para futuras investigaciones se recomienda aprovecha la información sobre las opiniones de los participantes finalizado la ejecución de la capacitación. De esta manera, se podría elaborar indicadores para un mejor control de gestión de las actividades comerciales, y así conocer los aspectos y dimensiones que se pueden mejorar al momento de impartir la capacitación.

Por otro lado, se recomienda profundizar en el análisis organizacional, es necesario poder establecer una política de capacitación para la fuerza de ventas orientado a los nuevos escenarios de la venta por canales electrónicos y de la llegada de nuevos productos. Esto permitirá que se pueda identificar oportunidades de mejora con un horizonte claro a donde se busca llegar como empresa y tener los mecanismos mediante los cuales se puede resolver problemas futuros mediante un mejor proceso de capacitación.

Por último, se anima a otros investigadores en próximos estudios continuar explorando otros sectores económicos en términos de capacitación y en su gestión comercial en el contexto peruano Mype.

REFERENCIAS

- Anderson, R. E., Hair, J. F., & Bush, A. J. (1995). *Administración de ventas*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill
- Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., & Mehta, R. (2014). *Personal selling: Building customer relationships and partnerships* (3ra ed.). Kendall Hunt Publishing
- Alles, M. (2007) Capítulo 2: Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. En *Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granicas. Recuperado de https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. [Amedirh]. (2017). El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación. *Creando Valor RH*, 2017(6), 38-39. Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/images/generales/revistarh/2017/Revista%20RH%20Julio%202017.pdf>
- Avolio B., Mesones A. & Roca E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista Strategia*. Lima, número 22, pp. 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Ballinas L., Contreras M., Hinojosa L. & Pittman F. (2017). Calidad en el sector empresas comercializadoras de equipos electrónicos y electrodomésticos en Lima Metropolitana. Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8857>
- Bernal, S. (2010). *Métodos de investigación en Educación Especial: Investigación-Acción*. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/97/o/IA._Madrid.pdf
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2018). *Administración de recursos humanos* (17ma ed.). México DF: Cengage Learning.
- Cárdenas, M. & Sánchez, J. (2015). *Mejora del proceso de compras y ventas de repuestos en la empresa Laboratorio Diesel Senatinos S.A*. Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industria. Universidad de Lima. Recuperado de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/3301/Cardenas_Moza_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carrasco S. (2019). Marcadores. *Revista Capechi Trade*. Lima, número 4. Recuperado de <http://www.capechi.org.pe/pdf/Revista-capechitrade-edicion-04.pdf>

Corrêa, T (2006) Força de Vendas. Trabajo de conclusión de prácticas para el curso de Administración del Centro de Ciencias Sociales Aplicadas de la Universidad del Vale do Itají. Recuperado de

<http://siaibib01.univali.br/pdf/Ticianne%20Carla%20Corr%C3%AAa.pdf>

Chiavenato, I., & Villamizar, G. A. (2007). *Administración de recursos humanos*. Octava edición. McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México DF: Mc graw hill.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: Distrito Federal Recuperado de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chiavenato, I., & Villamizar, G. A. (2017). *Administración de recursos humanos*. Décima edición. McGraw-Hill.

Colque, A. (2013). *Influencia de la gestión del talento en la competitividad de las pequeñas empresas de servicios de la región Moquegua – 2011*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Tacna: Universidad Privada de Tacna, Escuela de Post Grado. Recuperado de https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/539/Colque_Jara_Areliz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Congreso de la República del Perú. (2013). Ley, N. 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, 498465-498471. Recuperado de http://www.sice.oas.org/SME_CH/PER/Ley_30056_s.pdf

- Eden, C., & Huxham, C. (2002). Action Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 254-272). Londres: SAGE Publications
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>
- Gatica-Lara, F. & Uribarren-Berrueta, T. (2013) ¿Cómo elaborar una rúbrica? *Elsevier*, Vol 2, 2013. Recuperado de http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/V2Num01/10_PEM_GATICA.PDF
- González, M., Mendoza, F., Jiménez, M., & Villegas, E. (2011). *Problema de Competitividad: La Capacitación*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf
- Guevara, L. A. (2017). *Influencia de costos totales en los presupuestos de ventas en MYPEs confeccionistas textiles en Los Olivos 2016*. Tesis de maestría en administración de negocios. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8507>
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R & Babin, B. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. Cengage Learning Editores, SA De CV.
- HayGroup (2011) *Gestión por competencias en las Organizaciones* [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México. D. F. McGraw-Hill Interamericana.
- Huaman, B. & Flores C. (2015). *Gestión del capital humano para la competitividad de las mypes de la provincia de Huancayo. Tesis de licenciatura en contaduría pública*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/3298/Flores%20Pe%C3%B1a-Huaman%20Capani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hughes, D. McKee, D. & Singler, C. (2000). *Administración de ventas (1ª ed.)*. México: Internacional Thomson Editores.
- INEE (2018) Guía para la elaboración de instrumentos de evaluación. México: Ciudad de México. Recuperado de <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/04/P1E213.pdf>
- Innova Móvil. (26 de abril del 2021). [Convocatoria laboral]. Facebook. <https://www.facebook.com/innovamoviloficial/photos/4125221727499859v>
- Isaza, L (8 de septiembre 2017) Clínica de ventas el punto clave para optimizar el mercado de su empresa. *Diario Oriente*. Recuperado de <https://diarioriente.com/empresarios-del-oriente/clinica-ventas-punto-clave-optimizar-mercado-empresa.html>
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas*. McGraw Hill. Recuperado de <http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1323/administraci%C3%B3n%20de%20ventas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development. Recuperado de http://files.astd.org/Publication-Attachments/111614/111614_Kirkpatrick%20Four%20Levels%20of%20Training%20Evaluation_Sample%20Chapter.pdf?_ga=1.75159707.805714146.1458655145
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing (14va ed.)*. Pearson educación. Recuperado de https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler_armstrong_pdf
- La Torre, A. (2008). La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa (Vol. 179). Grao. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2019/07/La-investigacion-accion-conocer-y-cambiar-la-practica-educativa.pdf>
- Martínez, S. (2013). Gestión de recursos humanos en pymes. En Universidad Blas Pascal. Serie de Materiales de Enseñanza. Año 06, Volumen 05, noviembre 2013. Recuperado de <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/652013ME-Gesti%C3%B3n-de-Recursos-Humanos-en-Pymes.pdf>
- Masías J. & Prado O. (2016). *Plan estratégico de una empresa comercial*. Tesis de maestría en Dirección de Empresas. Lima: Universidad de Piura, Programa de Alta Dirección, Escuela de Dirección. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11042/2973>

- Ministerio de la Producción. (2018). Las Mipyme en cifras 2017. PRODUCE. Lima. (pp.24-39 y 82-109). Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oeedocumentos-publicaciones/publicaciones-anauales/item/898-las-mipyme-en-cifras-2018>
- Ministerio de la Producción. (2017). Estadística MIPYME. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Ministerio de la Producción. (2019). Concentración sectorial y territorial de las Mipymes. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme/item/download/599_7463f92feb9d3ff563eff2ca15cdb19
- Perea, M. (2016). *Propuesta de mejora en el proceso de ventas de una empresa comercializadora de productos electrónicos para automatización industrial*. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Ingeniería Industrial. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621705>
- Pérez, D (2007) Técnicas de ventas. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente48303.pdf>
- Perú Retail (2018). *Perú: Cyber Plaza, el centro comercial tecnológico de Lima*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-cyber-plaza-centro-comercial-tecnologico-lima>
- Ponce, M. D. F., & Pasco, M. M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2018-2019*. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2020/05/07/Final_GEM%202019.pdf
- Schreiner, F. (2014). *Qualificação da equipe de vendas: analisando processo de venda de uma concessionária do Vale do Taquari/rs*. Tesis para optar por el grado de Bachiller en Administración. Universidad del Vale do Taquari. Recuperado de <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/773/1/2014FernandoSchreinerLeonhardt.pdf>
- Secretaría de Educación Pública (2012). Diferenciación entre capacidad, destreza y habilidad [Diapositiva de PowerPoint]. Universidad Pedagógica Nacional de México. Recuperado

de <https://pt.slideshare.net/misscometita/diferenciacion-entre-capacidad-destreza-y-habilidad/3>

Stanton, W. J., Etzel, M. J. & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing (14va ed.)*. McGraw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/32447030/Fundamentos_de_marketing_stanton_14edi

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Troilo, F. (2010). *La evaluación de la capacitación*. Tesis para obtener el grado de Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0522_TroiloF.pdf



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Título de la investigación		Efectos de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021	
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Conclusión principal
¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas de los vendedores en Innova Móvil, Lima, 2021?	Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño del proceso de ventas de los vendedores en Innova Móvil, Lima, 2021	La capacitación mejora el desempeño de los procesos de venta de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021.	Se concluye que la capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución del proceso de ventas personal (PSP). Se identifica que el programa de capacitación en el proceso de ventas personal propuesto permite acortar las brechas de conocimiento para equipos de venta no instruidos.
Problemas secundarios	Objetivos secundarios	Hipótesis secundarias	Conclusiones secundarias
¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021?	Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021	La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de prospección y calificación en Innova Móvil, Lima, 2021	Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que genera mayor conciencia en el vendedor de la importancia de prospectar manteniéndolo en una búsqueda activa de nuevos posibles clientes. Asimismo, el vendedor toma conciencia de generar una fuente de posibles clientes mediante el registro de los mismos. De esta manera, se tendría más posibilidades de cerrar ventas con una cartera más amplia de clientes.
¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021?	Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021	La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de planeación de la visita de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021	Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que contribuye a que el equipo aprenda y ensaye antes de abordar al prospecto. De esta manera, todo el equipo de ventas en conjunto estaría mejor preparado con speech o guion de ventas estandarizado que permita una mejor comunicación con información correcta, clara y oportuna para cada tipo de cliente o prospecto con el que interactúe.
¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021?	Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021	La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de abordar al prospecto en Innova Móvil, Lima, 2021	Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas, ya que, al aprender sobre los tipos y perfiles de clientes, el vendedor adquiere seguridad y confianza en sí mismo. De esta manera, posibilita que el vendedor mejore su desenvolvimiento durante la interacción y le facilite mantener una escucha activa durante las siguientes etapas del proceso de venta personal (PSP).

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

<p>¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021?</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer la presentación de ventas y la demostración en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas, en tanto que la clínica de ventas y las interacciones grupales facilitan la socialización del conocimiento de las características del producto. De esta manera, la brecha de conocimientos en el equipo se acorta. Asimismo, se generó una sinergia debido a un mayor grado de involucramiento del técnico, que proporciona soporte técnico al equipo, y el publicista que proporcionó material audiovisual con calidad profesional para la demostración oportuna de los productos por canales digitales de comunicación.</p>
<p>¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021?</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de negociar la resistencia a la venta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que permite que los vendedores mantengan una escucha activa y se anticipen con la matriz de objeciones para superar los posibles casos de objeciones con argumentos que le facilite aproximarse al cierre de venta.</p>
<p>¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021?</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de confirmar y cerrar la venta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido el vendedor aprende otras formas de obtener el consentimiento final de una orden de compra antes que el cliente se desanime. De esta manera, el vendedor aumentaría sus posibilidades de concretar un cierre de ventas y evitaría desperdiciar sus esfuerzos previos en vano.</p>
<p>¿Cuál es el efecto de la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021?</p>	<p>Analizar de qué manera afecta la capacitación en el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>La capacitación mejora el desempeño de los vendedores en la ejecución de la etapa de hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta en Innova Móvil, Lima, 2021</p>	<p>Se concluye que la capacitación en dicha etapa mejora el desempeño del equipo de ventas debido a que el vendedor se predispone a asegurarse que su cliente no tuvo ningún inconveniente después de haber recibido su producto. Además, de existir el caso contrario, la capacitación permite que el vendedor entienda la importancia de empatizar con su cliente y se predisponga con amabilidad a atender el reclamo o queja que pueda existir. De esta manera, se posibilita que el cliente tenga una mejor experiencia de compra y, también, posibilita una relación comercial futura.</p>

ANEXO B: Herramientas de evaluación

Tabla B1: Evaluación de reacciones (N1)

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El instructor estaba bien preparado.					
El material fue apropiado a mis necesidades.					
Los objetivos del programa se expresaron con claridad.					
Los auxiliares visuales se utilizaron de forma eficaz.					

Fuente: Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010), "Forma de evaluación del programa de capacitación: evaluación de las reacciones", *Administración de las ventas*, 2010, p.270.

Tabla B2: Evaluación de comportamiento – Reporte de jefa de ventas (N3)

- 4 - Excelente: la habilidad se ha dominado de forma efectiva.
- 3 - Satisfactorio: el vendedor ha mostrado una mejora en lo concerniente a la habilidad.
- 2 - Insatisfactorio: el vendedor puede requerir capacitación de seguimiento para esta habilidad.
- 1 - Deficiente: se requiere capacitación y seguimiento para esta habilidad.
- 0 - No aplica.

Encierre en un círculo el número que represente más de cerca sus sentimientos.

1. Prospección					
Generación de nuevas pistas	4	3	2	1	0
Calificación de la pista	4	3	2	1	0
Seguimiento de las pistas	4	3	2	1	0
2. Preparación de la visita					
Determinación de los objetivos de la visita de ventas	4	3	2	1	0
Análisis de las necesidades del prospecto	4	3	2	1	0
Análisis del competidor	4	3	2	1	0
Recolección de los datos secundarios	4	3	2	1	0
3. Enfoque					
Afinidad con los clientes	4	3	2	1	0
Utilización de métodos de enfoque	4	3	2	1	0
4. Habilidades de presentación					
Utilización de las estrategias en la presentación	4	3	2	1	0
5. Manejo de objeciones					
Utilizar métodos para abordar los objetivos del cliente	4	3	2	1	0
6. Cierre					
Utilización de las técnicas de cierre	4	3	2	1	0
Incremento de nuevos negocios	4	3	2	1	0
Incremento de negocios repetidos	4	3	2	1	0
7. Seguimiento					
Hacer seguimiento de los clientes	4	3	2	1	0
Satisfacción del cliente posterior a la venta	4	3	2	1	0

Fuente: Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010), “Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera – Evaluación del aprendizaje”, *Administración de las ventas*, 2010, p.271.

Tabla B3: Evaluación de comportamiento - Investigador (N3)

Autoevaluación de la frecuencia del comportamiento previo y posterior de la capacitación en el proceso de ventas personal (PSP)

Lea detenidamente cada ítem. Marque la frecuencia que considere que es más representativa para usted en cada situación donde 1 significa que nunca realiza dicha situación y 4 significa que siempre realiza dicha situación.

- 1 Nunca
- 2 Ocasionalmente
- 3 Frecuentemente
- 4 Siempre

Prospección y Calificación	
1	Todos los días me encuentro en una búsqueda activa de prospectos.
2	Después de buscar prospectos, selecciono quienes estarían interesados en comprarme.
3	Utilizo un cuaderno o Excel para registrar a prospectos
4	Identifico los perfiles de prospectos buscados por la empresa
Planeación de la visita de ventas	
5	Planeo una cita de ventas con mi prospecto o cliente
6	Realizo seguimiento de la cita de ventas para asegurar que se concrete la visita con el prospecto o cliente
7	Recolecto y analizo información acerca de mi posible prospecto o cliente antes de abordarlo
8	Selecciono una estrategia adecuada para cada tipo de prospecto o cliente antes de abordarlo
9	Planeo y ensayo la manera en cómo abordaré al prospecto o cliente
Abordar al prospecto	
10	Reconozco por su nombre al menos a 10 prospecto o cliente programados
11	Escojo una manera apropiada para abordar a cada cliente
12	Selecciono una estrategia adecuada para cada tipo de cliente al momento de abordarlo
13	Reconozco el tipo de cliente con el que interactúo.
Hacer la presentación de ventas	
14	Identifico las necesidades del posible cliente con el que interactúo
15	Menciono las características/ventajas/beneficios del producto
16	Reconozco todos los tipos productos comercializados en la tienda
17	Identifico todas las características técnicas de los productos
18	Muestro físicamente el producto
Negociar la resistencia	
19	Identifico el tipo de objeción que me plantea el posible cliente
20	Respondo a las objeciones del posible cliente mostrando las características/ventajas/beneficios del producto
21	Registro en un cuaderno o Excel las nuevas objeciones del posible cliente encontradas
22	Tengo preparado una lista de posibles objeciones con sus respectivas respuestas
23	Identifico y registro a los posibles clientes que no tienen intenciones de comprar

Tabla B3: Evaluación de comportamiento - Investigador (N3) (continuación)

24 Mantengo un nivel de escucha activa a las objeciones del cliente
Confirmar y cerrar la venta
25 Identifico frases del cliente que indiquen un cierre de ventas
26 Identifico señales no verbales por parte del cliente que indiquen un cierre de ventas
27 Permanezco con atención absoluta al cliente hasta cerrar la venta
28 Seleccione una estrategia de cierre adecuada para cada tipo de cliente
Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta
29 Me pongo en contacto con el cliente después de la venta para identificar cualquier queja
30 Hago contacto con el cliente semanas después de que me compró por primera vez
31 Utilizo un cuaderno o Excel para registrar tipos de quejas y reclamos
32 Manejo adecuadamente la situación/reclamo/queja según el estado de ánimo del cliente

Nota: Este formato también fue utilizado para evaluar el tercer nivel (N3) de evaluación de Kirkpatrick (2016). Se utilizó como un instrumento que permita la autoevaluación de la fuerza de ventas adaptándola del “Reporte de la evaluación de campo y del desarrollo de la carrera – Evaluación del aprendizaje” (tabla B2) de Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010). Para ver más información sobre la validación por juicio de expertos, revisar el siguiente anexo C.

ANEXO C: Validación de instrumento de medición

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS

Para el trabajo de investigación titulado:

Efectos de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021

Realizado por:

GUEVARA VEGA, Luis Alberto

Instrumento a validar:

“Autoevaluación de la frecuencia del comportamiento previo y posterior de la capacitación en el proceso de ventas personal (PSP)”

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

...Observaciones del instrumento ya corregidos en colaboración con el experto.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: David Jesús Vega Benites

DNI: 25840307

Especialidad del validador:

ex-Jefe Comercial de Albemarco SAC - Multimarket San Fernando con más de 09 años de experiencia.
.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante

David Jesús Vega Benites

Fecha: 5 de mayo del 2021

...Observaciones del instrumento ya corregidos en colaboración con el experto.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Rafael Luis Noé Quiroz

DNI: 07427387

Especialidad del validador:

Gerente de Recursos Humanos de QUIMPAC S.A. con más de 20 años de experiencia, gerenciando área de recursos humanos en empresas líderes. Docente de Gestión de Personas en la Facultad de Gestión y Alta Dirección

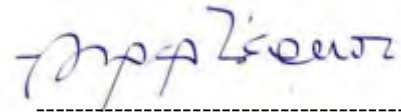
.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante

Rafael Luis Noé Quiroz

Fecha: 12 de mayo del 2021

ANEXO D: Análisis de causas

Tabla D1: Matriz de causa-efecto

Matriz de Causa Efecto de bajo desempeño en proceso de ventas					
Mano de Obra (Fuerza de ventas)	Materia Prima (Productos)	Maquinaria (Equipos)	Medio ambiente (Medio ambiente)	Método (Procedimientos)	Medición (Medición)
Falta de búsqueda de nuevos clientes	Mala Calidad	Falta de software de registro de ventas y contabilidad	Mal clima organizacional	Falta de políticas de ventas	Falta de indicadores de ventas
Falta de seguimiento de productos	Demasiados surtidos		Falta de cultura organizacional	Falta de gestión de almacenes	Falta de indicadores de stocks en almacén
Falta de conocimiento de productos				Falta de diseño de puestos	
Mala atención al cliente					

Figura D1: Diagrama de Ishikawa

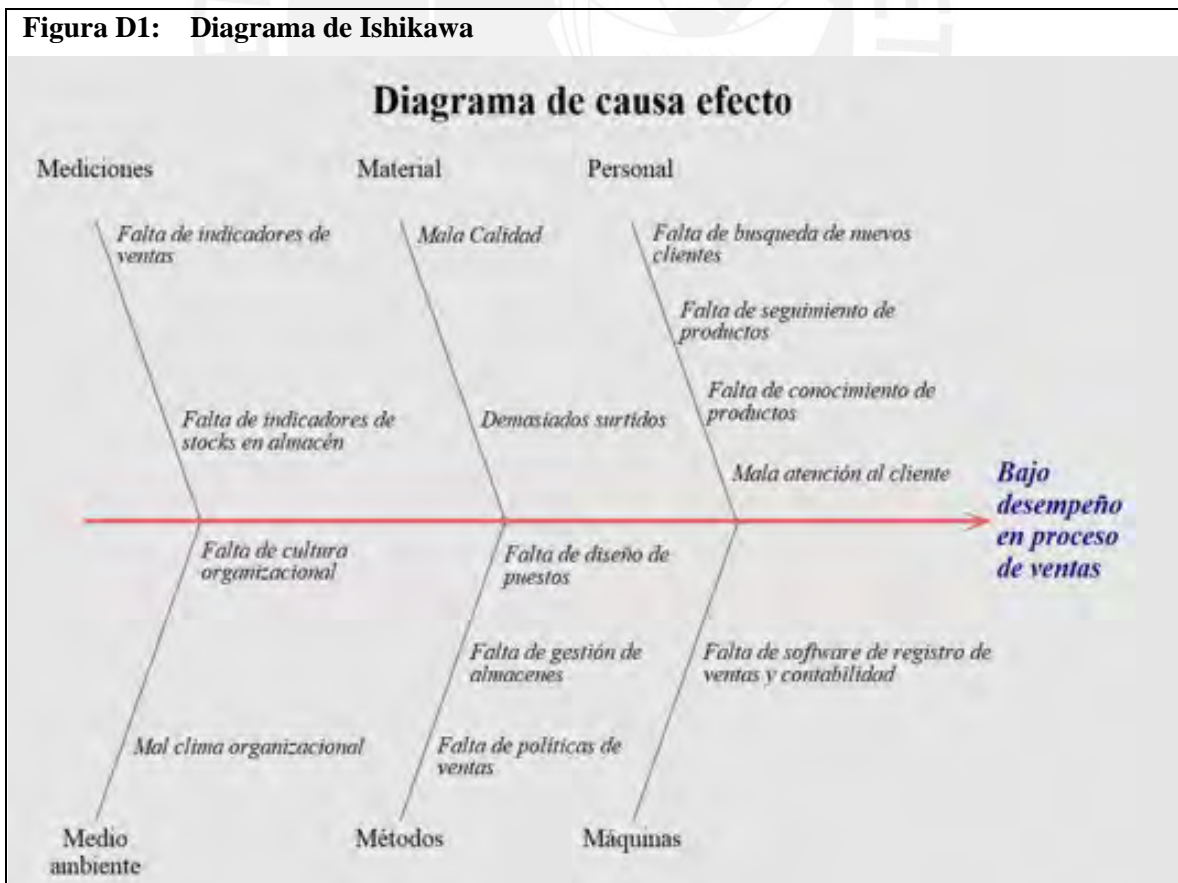


Tabla D2: Alternativas de solución para el área de ventas

Alternativas	Criterios de selección				Puntuación total
	Soluciona el problema	Costo de aplicación	Tiempo de aplicación	Facilidad de aplicación	
MRP	2	2	1	1	6
Capacitación en proceso de venta	3	3	2	3	11
Diseño de nuevo software	2	1	1	1	5
Reorganización de la empresa	3	1	1	1	6
Reingeniería	3	1	1	0	5

Criterio que fueron definidos por el Gerente de Innova Móvil

Escala de medición: (0) = Inconveniente, (1) = Adecuado, (2) = Conveniente, (3) = Muy conveniente



ANEXO E: Matriz de codificación - Requerimiento de capacitación (N1)

Tabla E1: Matriz de codificación - Requerimiento de capacitación (N1)

PSP	Código	Significado del código	Entrevi stado	Cita
Prospección y Calificación	PRC- NG	No registra prospectos	V5	No, no lo llevo registrado como tal. No te voy a mentir. No lo tengo registrado, sino que sé quiénes son mis clientes y yo los voy escribiendo frecuentemente
	PRC	Búsqueda de clientes en Facebook	V2	[...] más yo creo que es iniciativa de cada vendedora, de cómo venda al cliente [...]
	PRC- RC	Reforzar en calificación de prospectos	V9	Me gustaría [...] ver si es un cliente, si no es un cliente, esos puntos.
Planeación de la visita de ventas	PVV-FP	Falta planear y ensayar antes de abordar al prospecto	V9	el manejo del habla para los clientes, el trato [...] pues, me trabo al hablar
	PVV- CT	Conocer los tipos de clientes	V7	hay varios tipos de clientes [...] con diferentes tipos de personalidades. Entonces, nosotras queremos saber cómo tratarlos.
	PVV- CP	Conocer más acerca del producto	V9	Pero si yo no conozco que es ese lapicero entonces como lo vendo. Entonces, aprender sería bueno.
	PVV- CP	Conocer más acerca del producto	V8	[...] Entonces nosotras buscábamos [los productos] en internet [...] pero no terminábamos de entender
Abordar al prospecto	APR- RA	Reforzar cómo acercarse al cliente	V9	me gustaría más... ¿no? Enfatizar más en el tema de manejo de ventas, de aprender más sobre el tema
	APR-IC	Interacción con el cliente	V2	que nos apoyen bastante [...] en mi desenvolvimiento de poder hablar más con el cliente, en quitarme ese temor.
Presentación y demostración	PYD- SV	No cuentan con speech de ventas	J	[...] de manera general, no. No manejamos eso [speech de venta]
	PYD-PF	La venta tiene problemas de mostrar el producto físico	J	[...] A ellas les ha costado un poquito de vender algo que no les puedan mostrar, sino por medio de fotos
Negociar la resistencia	NRE- OP	Objeciones por precio	V2	[...] hay clientes que si saben reconocer la calidad del producto, como hay clientes que no, que se van por lo barato, que prefieren comprar lo barato
	NRE- CP	Objeciones por no conocer producto	V8	¿Tú estás vendiendo eso y no sabes lo que vendes? Entonces, antes de escuchar eso, nosotros preferíamos buscar en Internet

Tabla E1: Matriz de codificación - Requerimiento de capacitación (N1) (Continuación)

Confirmar y cerrar la venta	CCV	CCV-RC	Reforzar cómo cerrar una venta	V9	De como cerrar, culminar una venta, de ver las posibilidades,
		CVV-CV	Reforzar en el seguimiento hasta concretar venta	V9	el cliente no quiso comprar... mando diciendo que si había depositado y el dinero nunca llego. No... No... no fue buena venta
Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta	SSC	SSC-PC	Ser principal proveedor de algunos clientes	V8	[...] un cliente a quien vendió 10 mil soles en efectivo [...] luego hacía compras de 400 y 500 soles [...] seguramente tiene el teléfono de una importadora que le deja más barato.
		SSC-GR	Gestión de reclamos	J	[...] tienen miedo a si el cliente se sienta mal por [...] si no podamos hacer un envío al momento [devolución de garantía] [...] Ellas piensan que si el cliente se molesta, ya no le van a comprar más
		SSC-MP	Manejo personal de objeciones	V7	De repente el cliente se siente atacado y [...] queremos darle una mejor solución [...] que no nos afecte a nosotras ni al cliente.

ANEXO F: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3)

Tabla F1: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3)

Etapas del proceso de ventas	Código	Significado de código	Entre vistado	Cita
Prospección y calificación	PRC-RI	Registro de información	V5	[...] todo en un cuaderno [...] antes no lo hacía, ahora sí Esta sistematización de la información esto de qué lo va registrando qué tal qué tanto ha mejorado siente que ha mejorado su trabajo
			V7	Buscar información, recolectar la información acerca de si es de provincia, si es de acá, de la capital [...]
			V4	Ahorita mandar el mensaje y conseguir de que el cliente me mande su número para poder conversar
			V6	[...] he agarrado uno por Facebook [...] ya que bajas un nuevo producto.
	PRC-BA	Búsqueda activa de nuevos clientes	V8	Ahorita, en este momento, nosotras nos dividimos la página del Facebook por días
			V7	[...] nos hemos turnado con el departamento de ventas con las chicas para poder buscar en el Facebook a los clientes nuevos
			V3	Este búsquedas por las páginas o las publicidades nuevas que se suben el tema [...] eso es lo que mayormente le llama la atención a los clientes
			V8	Me pareció super útil porque ahora lo hacemos con un poquito más de organización y lo hacemos como debe ser, de la manera correcta que es captar al cliente
			V6	No esperar que los clientes vengan solitos.
			V6	Brindándole [al cliente] sus nombres completos
	PRC-CA	Calificación	J	Pero cómo calificarlo, eso sí no lo implementaba. Y ahora, pues si ¿no?
	PRC-VC	Visualizar a la competencia	V5	En la competencia me pongo a revisar las personas ponte ellos colocaron una aplicación de pantalla o de una máquina y yo veo sus comentarios
V2			[...] Tiene más problemas y ahí es donde puedes perder clientes, se le dice al cliente	
Planeación de la visita de ventas	PVV-SV	Speech de Venta	V5	[...] Forma del saludo este ser un poco más formales en la forma del saludo [...] soy una asesora de de de la distribuidora de Innova Móvil
			J	[...]antes las chicas tenían una pauta, el de “Sí, amiguito, somos Innova”. Ahora ya no. Ahora tienen la pauta de que “Buenas tardes, mi nombre es [...]
			V6	Brindándole [al cliente] sus nombres completos

Tabla F1: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3) (continuación)

Planeación de la visita de ventas	PVV-SV	Speech de Venta	V4	[...] no me dedicaba a explicarle lo de los 10 años de experiencia somos una empresa reconocida todo eso esas palabras y no las utilizaba, actualmente sí	
			V8	[...] se utiliza algunas palabras técnicas donde anteriormente no se usaba [...] desde que hicimos la capacitación, creo que todas [...] manejamos el mismo criterio de presentarnos y presentar a la empresa. [...] la misma estructura.	
			V3	Aprendí mucho a desenvolverme con los clientes un poco más tanto este redactando un mensaje como en llamada	
	PVV			V9	[...] me gustó el hecho de que se manejen un mejor vocabulario [...] para tratar a un cliente o un cliente nuevo para llevarlo a una compra. [...] antes, éste era como que más. Por así decirlo, informal, era como que Hola, soy de Innova. ¿En qué te puedo ayudar? [...], pero ahora es como que Hola, muy buenas tardes, se comunica con la señorita V9 de InnovaMóvil
				V2	Antes teníamos una presentación, pero cortante, ahora si tenemos una presentación más profesional
				V7	tratamos de estudiar los nuevos productos que vienen, porque, así como hay novedades dentro del mercado, también hay novedades dentro de la empresa
PVV-SN		Seleccionar necesidades del cliente	V4	[...] muchas veces el cliente a veces dirá para qué tantas cosas y lo que estoy buscando es esto o lista ya selecciona un poco más [...] sí ya ahorita mando seleccionado	
Abordar al prospecto	APR-TC	Tipo de clientes	V6	entonces ahí se ve la diferencia como que son más curiosos ¿no? y me pregunta si tienen la misma función	
			V7	Entonces nosotros tratamos de enfocarnos [...] que hay diferentes tipos de clientes	
			V9	[...]se le ofrecen las promociones. Depende del cliente, por ejemplo, si es alguien que está empezando. Tenemos promociones recientes ahora que Innova ha creado.	
			V5	[...] la misma pregunta entonces ya nos informamos tal persona como lo tenemos [...] Otro método lo que vas a ofrecer pues, ya sabes que ofrecerle a un técnico a que o a alguien que está empezando ofrecerle	
	APR-EA	Escucha activa	V2	[...] cuando son clientes nuevos, para adaptarnos y saber cómo es el cliente [...]	
			V9	[...] ayuda que no descuides al cliente de alguna u otra manera. Ayuda a que muestres que el cliente [...] esta vendedora se está preocupando por mi venta. Antes, no.	
			V4	[...] lo que estoy aplicando es colocarle ah busco táctil busco pantalla selecciono eso y le mando esa parte nada más ya no lo abordó como antes que era todo listo [...]	
			V8	Entonces, a ellos les presté bastante atención en ese momento. Y después ellos sí hicieron una compra grande. Ese día sí hicieron una compra y compraron al por mayor. Entonces, sí funcionó bastante esa técnica de observación como quien dice	

Tabla F1: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3) (continuación)

Abordar al prospecto	APR	APR-AC	Abordar al cliente	V8	Explicarle que manejamos una mejor calidad que nosotros manejamos... somos una empresa formal que manejamos factura, boletas que entregamos, o sea, hacemos una entrega lo más rápido posible,
		APR-CO	Confianza	J	[Ahora] tienen más confianza en hablar con el cliente, en abordar al cliente, en preguntar al cliente, en darle más información. [...] Están más seguras, tienen más conocimientos de cómo responder o cómo, cómo atender a cada cliente
		APR-RP	Resultados positivos	V3	Ahora por lo menos me dan el número de teléfono este me conversan platicamos un ratico
Hacer la presentación de ventas y la demostración	PVD	PVD-PP	Presentación del producto	V6	la información como un microscopio, qué cuáles son sus características
				V8	les ofrezco más o les pregunto: ¿Ya tienes esto? ¿Ya sabes cómo funciona esto?
				V5	ahorita que tenemos [...] a la persona que se encarga de hacer [...] la publicidad lo tenemos ahí cerca y cualquier cosa que necesitamos
		PVD-EV	Equipo de ventas	V9	las chicas volvieron al almacén. Entonces, ya están ahí mismo, trabajando con todos, entonces tienes la facilidad de preguntarle al técnico y decirle: Oye, ¿cómo funciona esta máquina? ¿Me puedes dar una hora para explicarme?
				V4	[...] manda este número a mi técnico llámale a hacer cualquier consulta [...]
				V3	[...] le agrada más al técnico al cliente que nos está buscando porque por ejemplo ellos les gusta mucho que él sea el mismo técnico [...]
		PVD-DT	Descripción técnica	V3	yo lo que hago es describirle primeramente el producto para decir tengo el modelo
				V2	[...] ahora nos ha llegado lo que es herramientas, y le explico las características de cada herramienta [...]
PVD-MA	Uso material audiovisual	V9	ahora tenemos la facilidad de que nuestro el chico que hace las fotos de las publicidades lo tenemos ahora en almacén		
		V2	[...] lo que he hecho es por intermedio de mensajes, explicarle, mandarle fotos, videos [...] [...]estamos ahora implementando unas mejores cosas con videos.		
PVD-EF	Explicar el funcionamiento	V5	No tan formal sino explicarle bien al cliente coloquialmente mira esto hace esto que hace aquello		
Negociar la resistencia	NRV	NRV-SI	Socialización de la información	V5	[...] nos compartimos información siempre estamos atentas, lo que no sepamos preguntamos y una lo sabe [...]
		NRV-MB	Método de Bumerang	V6	[...] porque ellos me han subido 5 soles más me dices algo así por el tema de que del del dólar ahorita que está subido entonces ellos entienden también [...]
		NRV-MC	Método de cuestionamiento	V8	[...] ya no lo dejamos, así como que así no más. Como: ¿Ah sí más cómodo, más barato? Bueno, chévere, pues. Ya no. O sea, yo, trato de explicarle al cliente la calidad que tenemos nosotros y porqué el precio de los productos de acá y, entonces, sí ha servido.

Tabla F1: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3) (continuación)

Negociar la resistencia	NRV	NRV-MC	Método de cuestionamiento	V2	como de los precios, pero nosotros le hablamos ahí sobre la garantía de nuestros productos, que nosotros le damos garantía, cosa que en la competencia no siempre dan garantía [...]
		NRV-ME	Método de equilibrio	V7	[...] saber cómo manejar también las contradicciones en ese caso. Nosotras tratamos de tener de tener algún beneficio[...]
				V3	[...] por lo menos les abordamos en el tema de las herramientas que sí son un poco más económicas [...]
Confirmar y cerrar la venta	CCV	CVV-TE	Técnica de cierre de trato especial	V5	quedan pocas cantidades amigo tienes que confirmarme porque tengo clientes que si me, si lo van a, si están dispuestos a cancelarlos [...]
				V2	uno les dice lo que tiene o la promoción que tiene y ahí es donde se cierra la venta
		CVV-CS	Técnica de cierre supuesto	V8	Venían por un producto, pero al final, pues pueden salir con 4 o 5 productos.
		CVV-CE	Técnica de cierre de elección	V7	[...] nosotros hacemos una preventa. Tratamos de de mostrarle al cliente de los productos nuevos, las calidades nuevas y también asegurarlo con un precio especial o algo por el estilo [...]
Confirmar y cerrar la venta	CCV	CVV-SE	Técnica de cierre de solo en sala de espera	V8	[...]sí me ha apoyado bastante en cuanto a las posibles excusas que le podamos poner para que hagan la transferencia lo más rápido.
		CVV-CT	Técnica del Cierre tentativo	V3	[...] voy a llevarte algo aunque sea pequeño para llevarte algo
Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta	SSC			V8	[...] yo los trataba como me trataban. Entonces [...], desde el momento de la capacitación, me he mantenido un poquito más serena.
		SCC-EC	Empatizar con el cliente	V6	Bueno, no se preocupe, que esté yo he hablado con mi jefe y mi jefe me dijo que si se le va a enviar [...]
				V5	hemos estado ahí para darle disculpas a los clientes estamos esperando que las cosas mejoren [...]
				V4	Como vendedora me da pena decir a amigo a mi me da pena pero ni modo tengo que decir verte [...]
				V2	Entonces uno tiene que ponerse en su lugar, pedirle disculpas y primero le dije que iba hablar con el técnico
				V6	[...] ya estoy atrás de él y no se preocupe amigo que yo lo voy a él lo voy a llenar todo garantías
				V9	[...] les doy su momento y, luego, después que se calme, después que se desahogue, con la máxima amabilidad del mundo les explico la razón [...] para el tema de la solución de los pedidos. Sí, sí me ha servido
		SCC-AQ	Asesoramiento para atender queja/reclamo	V8	Anteriormente, cuando se quejaba un cliente aquí en tienda en tienda física, pues uno, así como que “Ay, no, qué fastidio”. O sea, pero ahora lo veo de otra manera. Ahora es como que hay que ayudar a ese cliente porque es mi cliente
		V4	cuando me llegue creo que tendré las mejores excusas porque creo que aprendí buenas cosas [...] cliente va a pensar a la señorita me cambia rápido la señorita me da solución al instante al momento		

Tabla F1: Matriz de codificación - Evaluación cambio de comportamiento (N3) (Continuación)

Hacer seguimiento y dar servicio a la cuenta	SSC	SCC-OR	Obtener retroalimentación	V7	[...] llamarlo y poder decirle si está conforme, si algo le falta, si necesita de repente en que le consiga lo que no hay [...]
				V5	Hace seguimiento a los que recién compra si la mercadería le llegó en perfecto estado, si tardo mucho en llegarle y siempre estamos al día mandándole diario
				V2	el cliente te dice si... hasta te envían foto “si mira me llegó todo conforme” [...] le llegó, si esta todo conforme y enviarle por ejemplo si esta semana hay una promoción
				V8	[...]Y hacerle seguimiento una vez que se cierre la venta. Y viene siendo cómo le llegó la mercadería, cómo se siente, qué tal la atención. [...]Sí, sí se le he hecho seguimiento a los clientes después de verlo en la capacitación.
				V4	[...] llamo pues para ver qué herramientas necesita o si necesita algo más como [...] buscar que las personas se vayan contentos alegres cliente alegre para mí es una satisfacción Cuéntame qué tal te pareció tu visita y el señor que me escribió gracias señorita por [...] estar pendiente pues o sea siempre sí todo llegó bien si todo llegó bien y me puso o sea lo que me puso fue
				V3	el cliente el cliente se siente más en confianza tanto con la empresa [...] diciéndote amiga ya lo recibí todo está perfecto [...]Mismo cliente venderle algo porque está dejando han dejado de comprar
				V9	Ya creamos una política de garantía. Después de 7 días de haber recepcionado, desde que está en nuestro almacén, 7 días hábiles, se puede cambiar la garantía. Entonces, ya con eso al tanto, el cliente sabe y se quedan más tranquilos

ANEXO G: Matriz de triangulación de fuentes de información

	Antes		Durante	Después		
	E1 (entrevistas)	E4-N3(Ev Entrada)	E3 (audios-J)	E4-N3(Reporte)	E4-N3(Ev.Salida)	E4-N3(entrevistas)
P1	Existe una ausencia de búsqueda activa de prospectos	No se observa una agrupación clara: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Reflexiona sobre la importancia de la prospección para el aumento de la cartera de clientes	Agrupación: en un nivel satisfactorio	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa una búsqueda activa y registro de prospectos y nuevos clientes
P2	Existe una ausencia de preparación para abordar al cliente; pero, se observa un interés por querer aprender	No se observa una agrupación clara: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se observa un requerimiento de que el equipo precisa ensayar para homogeneizar la presentación para el cliente	Agrupación: en un nivel satisfactorio	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa que el equipo se encuentra mejor preparado antes de abordar al prospecto. Además, se ha incorporado un <i>speech</i> más estandarizado y formal.
P3	Se observa que las entrevistadas solicitan entrenarse en acercarse e interactuar con el cliente sin temor.	No se observa una agrupación clara: ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se reporta que alguna de las vendedoras se desenvuelve mejor durante las sesiones de clase de clínica de ventas	Agrupación: en un nivel satisfactorio y excelente	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa que el equipo tiene una mayor confianza en poder abordar al cliente. Reconocen que la escucharlos activamente ha contribuido a ello
P4	Se observa que no se cuenta con un <i>speech</i> de venta y tienen problemas para presentar el producto al cliente	No se observa una agrupación clara: ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se reporta que el equipo de ventas no tiene los conocimientos técnicos suficientes para asesorar al cliente. Además, se observa limitantes en mostrar los productos.	Agrupación: en un nivel satisfactorio	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa un mayor involucramiento del técnico y el publicista al producirse una sinergia en el equipo de ventas proporcionando soporte técnico y material audiovisual.
P5	Se observa que las objeciones principales están relacionadas con el precio y el funcionamiento de los productos	No se observa una agrupación clara: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se evidencia que las asesoras de venta se muestran interesadas en incorporar formas de cómo superar las objeciones relacionadas al precio y funcionamiento técnico de los productos	Agrupación: en un nivel satisfactorio y excelente	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa que el equipo de ventas ha incluido al menos 3 herramientas para negociar la resistencia

ANEXO G: Matriz de triangulación de fuentes de información (Continuación)

P6	Se observa un requerimiento para conocer nuevas formas de cerrar la venta y lograr el consentimiento final de la orden de compra	No se observa una agrupación clara: ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se reporta un interés especial en que el equipo de ventas conozca otras formas de cierre de venta, en especial la técnica de estímulo-respuesta.	Agrupación: en un nivel satisfactorio y excelente	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se observa que el equipo de ventas ha incluido al menos 5 herramientas para el cierre de ventas
P7	Se observa una falta de seguimiento de clientes posterior a la venta. Además, se solicita una forma de atender reclamos de manera que se respete a las políticas de la empresa y al cliente	No se observa una agrupación clara: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre	Se reporta que los productos devueltos por garantías debilitan el argumento de ventas para próximas compras con los clientes actuales.	Agrupación: en un nivel satisfactorio y excelente	Agrupación: en frecuentemente y siempre	Se identifica una mayor empatía con el cliente para atender los reclamos. Además, una mayor predisposición para obtener <i>feedback</i> de la satisfacción del cliente.



ANEXO H: Guía de entrevista previo a la capacitación

Buenos días, señorita [nombre del entrevistado], mi nombre es [Nombre Completo], tesistas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Le agradecemos por su participación en esta primera etapa de diagnóstico de necesidades para el levantamiento de información necesario para conocer la situación actual de la fuerza de venta de su organización.

En esta misma línea, por encargo del señor Carlos Cruzatt para realización de su capacitación que inicia la próxima semana, queremos que nos regale unos minutos de su tiempo para conversar algunos detalles sobre su experiencia en Innova Móvil.

Antes de empezar, queremos su consentimiento si podemos grabar la presente conversación como evidencia de nuestro trabajo de tesis de licenciatura para capacitarlos. De igual manera, le hemos hecho llegar una carta de consentimiento para la presente entrevista donde se detalla la información y el propósito del presente trabajo de investigación.

Además, recordarle, como le habrá mencionado la señorita Lourdes y Carlos Cruzat que esta capacitación no tendrá repercusiones laborales de ningún tipo y que se puede retirar en cualquier momento de esta. Lo que se busca es poder contribuir a mejorar su desempeño vendiendo. Es por ello que le pedimos que nos responda con total sinceridad para poder ayudarla a mejorar en el proceso de ventas de su organización

1. ¿Cuéntenos, actualmente, cuánto tiempo tiene en Innova Móvil, qué cargo tiene y qué canal está atendiendo?
2. ¿La empresa le plantea metas de venta semanales o mensuales?
3. Cuando está por terminar el mes y todavía no ha llegado a la meta, ¿qué táctica utiliza para llegar a la meta de ventas?
4. ¿Usted lleva el registro a sus clientes en un cuaderno o un Excel?
5. ¿En Innova Móvil utilizan un guion para abordar al cliente (*speech* de ventas)?
6. De todos los productos que usted vende, ¿Qué producto es el que logra vender más?
7. ¿podría describirnos sus actividades diarias relacionadas a las ventas? Desde buscar clientes hasta cierre de ventas y si hace servicio posventa.
8. ¿Puede reconocer quienes son su competencia directa?
9. Según la pregunta anterior, ¿qué productos cree que dejan de comprar a Innova Móvil por comprar a estos anteriormente mencionados?
10. ¿Podría contarnos una situación donde usted considera haber tenido éxito de venta? ¿A qué lo atribuye?
11. ¿Podría contarnos una situación donde usted no logró la venta como hubiese querido? ¿A qué lo atribuye?
12. Queremos saber si usted tiene alguna otra inquietud.

ANEXO I: Guía de entrevista posterior a la capacitación

Buenos días/tardes/noches, señorita [nombre]. Como usted sabe, somos tesistas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, en esta oportunidad, requerimos de su participación mediante esta entrevista de 30 minutos aproximadamente. Esta conversación está enmarcada en las labores que viene realizando en su día a día en Innova Móvil.

Anteriormente, se le ha hecho llegar un consentimiento informado, pero necesitamos su confirmación explícita si usted está de acuerdo que registremos en audio esta interacción con motivos académicos. ¿Está de acuerdo? Bien, De igual manera es importante mencionar que, por un lado, reiteramos que lo que nos puedas decir no tendrá repercusiones de ningún tipo en su actual trabajo. Si bien es cierto la conversación es grabada, tanto el señor Carlos Cruzatt ni la jefa de ventas ni algún otro tercero sabrá su identidad debido a que se le asignará un código para esta investigación, de manera que sea de carácter confidencial. Así que siéntase tranquila. Por otro lado, una vez que acabe todo el proceso, se hará llegar una copia del documento de tesis final para su disposición de los análisis y resultados hallados.

Cabe señalar que la presente guía de preguntas es en base al modelo de proceso de ventas propuesto por Hair, Anderson, Mehta & Babin (2010). De esta forma, se busca poder profundizar en lo trabajado a lo largo de su capacitación.

De esta manera, usted nos podrá ayudar a conocer de qué manera esta capacitación ha sido beneficiosa para que usted pueda desempeñarse mejor como vendedora de Innova Móvil.

PROSPECCIÓN Y CALIFICACIÓN

1. ¿Qué le pareció útil de temática referida a la búsqueda de nuevos clientes o prospectos?
2. Y con respecto a lo que me comenta, ¿qué incorporó a sus actividades diarias como vendedora?
3. ¿Podría darnos un ejemplo respecto a la búsqueda de nuevos clientes?
4. ¿Usted utiliza alguna herramienta en Excel o un cuaderno para registrar sus prospectos o posibles futuros clientes? ¿Y la incorporación de este registro lo atribuiría a la capacitación?

PLANEACIÓN DE LA VISITA DE VENTAS

Bien, ahora, con respecto a la etapa de planeación de la visita de ventas que es el momento previo donde ustedes se preparan buscando información para identificar una estrategia con la que podamos acercarnos de mejor forma a los prospectos.

5. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca de esta etapa?

6. Y entre estas actividades, ¿qué incorporó a sus actividades diarias?
7. ¿Podría darnos un ejemplo donde le haya sido útil planear la llamada antes de contactar a un posible cliente?

ABORDAR AL PROSPECTO

Muchas gracias por su respuesta. Con respecto a la etapa de abordar al prospecto que es el momento cuando el cliente nos contesta la llamada y nosotros buscamos estrategia para iniciar la conversación con el nuevo cliente diciéndole una excusa como que alguien más nos ha referido.

8. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca de esta etapa?
9. Y entre estas actividades que mencionó, ¿Cuáles incorporó a sus actividades diarias?
10. ¿Podría darnos un ejemplo donde le haya sido útil aplicar alguna de estas formas de abordar a un posible cliente?

HACER LA PRESENTACIÓN DE VENTAS Y LA DEMOSTRACIÓN

Bien, ahora, con respecto a la etapa de hacer la presentación del producto y demostrar al cliente de las funcionalidades del mismo.

11. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca de esta etapa durante las sesiones y dinámicas de clase?
12. Y ¿De qué manera pudo incorporar estos conocimientos a sus actividades diarias?
13. ¿Podría darnos un ejemplo donde el conocer los aspectos técnicos de los productos le haya servido para concretar una venta?

NEGOCIAR LA RESISTENCIA A LA VENTA O LAS OBJECIONES DEL COMPRADOR

¡Qué bueno que lo haya podido poner en práctica! Bien, ya solo nos queda tres etapas más, y es muy interesante lo que nos está comentando hasta el momento señorita. Quisiera preguntarle ahora con respecto a la etapa de las objeciones y negociar la resistencia a la venta.

14. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca de identificar y resolver objeciones?
15. Y ¿De qué manera pudo incorporar estos conocimientos y herramientas a sus actividades diarias?
16. ¿Podría darnos un ejemplo donde el conocer acerca de cómo tratar las objeciones le haya servido para concretar una venta?

CONFIRMAR Y CERRAR LA VENTA

Con respecto a la temática de confirmar y cerrar una venta que, como le recuerdo se revisó temas de cierre de venta tentativo y otras formas de obtener el consentimiento final para una compra,

17. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca de las técnicas de cierre de venta?

18. Y ¿De qué manera pudo incorporar estas técnicas a sus actividades diarias?
19. No se preocupe si no recuerda el nombre de la técnica, pero, ¿podría darnos un ejemplo donde el conocer cómo ejecutar una técnica de cierre le haya servido para concretar una venta? (Si no se acuerda, mencionar técnicas como la técnica de cierre estímulo respuesta para condicionar un sí del cliente o el cierre resumen donde se enumeran el pro y contra del producto)

HACER SEGUIMIENTO Y DAR SERVICIO A LA CUENTA

Qué bien, cerrar una venta es importante, pero ¿qué me dice de hacer el seguimiento y dar servicio a de postventa a los clientes nuevos?

20. ¿Qué tan útil le pareció haber aprendido acerca volver a llamar a los clientes para realizar seguimiento a los clientes y saber cómo les fue?
21. ¿Podría darnos un ejemplo donde usted haya hecho una llamada para saber cómo le fue al cliente con su pedido?

Me imagino, qué bien. Recuerde que durante esta etapa el vendedor se mantiene en contacto con el cliente para hacerse cargo de cualquier queja o reclamo para proporcionar un servicio al cliente. En ese caso,

22. ¿Le pareció útil lo aprendido con respecto a cómo tratar con clientes decepcionados, incómodos o molestos que llaman por algún problema que se presentó?
23. ¿Podría darnos un ejemplo de cómo reaccionó ante una queja o reclamo de un cliente insatisfecho?

Ahora, pensando de manera general en todo el proceso de capacitación,

24. ¿Recomendaría esta capacitación en el proceso de ventas a otros vendedores?

Por último, quisiera saber si

25. ¿Tiene algún otro comentario referido a si implementó alguna herramienta, procedimiento o conducta a partir de la capacitación en sus labores que quisiera comentarnos?

Muchas gracias, hemos concluido, por su participación en la entrevista. Antes que se retire, quería pedirle por favor si pudiera contestar una encuesta que le acabo de enviar por WhatsApp. Eso sería todo, muchas gracias.

ANEXO J: Otros documentos complementarios

Por motivos de espacio en el documento, se optó por proporcionar otros documentos de interés en el siguiente enlace de Google drive:

<https://drive.google.com/drive/folders/19u6QNKntRJQmKWjSKWf49f-7-OKGxqa?usp=sharing>

En dicho enlace se podrá encontrar los siguientes documentos:

J1 – Estadística Mipyme e información Innova Móvil

- Estadística Mipyme formales
- Información general de Innova Móvil
- Fotos Innova Móvil

J2 – Documentos de Elaboración del programa de capacitación

- Plan de capacitación
- Silabo de capacitación (incluye rúbrica de clínica de ventas para evaluación de N2)
- PPT utilizados para la capacitación

J3 – Herramientas de venta proporcionadas a Innova Móvil

- Excel proporcionado para el registro de prospectos y clientes
- Matriz de objeciones recomendado
- Speech de ventas (clientes nuevos / Solicitar referidos / Satisfacción)
- Speech para atención de reclamos relacionados con productos dañados, demora de envíos de productos dañados, envío de producto equivocado, envío en lugar destino equivocado.

J4 – Resultados de Evaluación (N1, N2 y N3) en detalle

- Cronograma de recojo de información
- Evaluación (N1) Reacciones
- Evaluación (N2) Conocimiento
- Evaluación (N3) Reporte
- Evaluación (N3) Ev. Entrada
- Evaluación (N3) Ev. Salida