T.Mon
658.8
M828
2008

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Recinto Universitario Pedro Arauz Palacio

Facultad de Ciencias y Sistemas

Tesina para optar al Título de Ingeniería de Sistemas

TEMA:

Análisis y propuesta de mejora de la fuerza de venta del Instituto Centroamericano de Seguridad Privada "INCASPRI"

Elaborado por:

- Tamara Eliette Morales Barberena

- Luis González Gutiérrez

Tutor: Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales

Managua 13 de octubre de 2008

13 de Octubre de 2008

Lic. Carlos Sánchez Hernández
Facultad de Ciencias y Sistemas
Su despacho.

Estimado Lic. Sánchez:

Reciba cordiales saludos.

Me dirijo a usted con el fin de comunicarle que he revisado la Tesina denominada **Análisis y propuesta de mejora de la fuerza de venta del Instituto Centroamericano de Seguridad Privada "INCASPRI",** realizada por los bachilleres: Tamara Eliette Morales Barberena y Luis González Gutiérrez, encontrando que el contenido y las recomendaciones propuestas por el jurado calificador anexadas al documento corresponde con los requisitos de titulación y que cumple con las calidades para proceder a su entrega final.

Agradeciendo su atención a la presente, me suscribo.

Cordialmente;

Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales
Tutor

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la sabiduría, la oportunidad y la fortaleza para poder culminar nuestra carrera.

A nuestros padres por habernos dado todo su amor, ejemplo y apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros sueños y metas.

A nuestro tutor Msc. Gonzalo de Jesús Zúniga Morales por toda la paciencia, tiempo y conocimiento que nos brindó para el buen desarrollo de este trabajo.

A nuestros hermanos, amigos y seres queridos que contribuyeron valiosamente en la culminación de esta tesina.

Al Lic. Luis Reyes por abrirnos las puertas del INCASPRI para el desarrollo de este trabajo.

A todos ustedes, mil gracias.

ÍNDICE

I. Resumen *7*

II. Introducción *8*

III. Antecedentes *9*

IV. Planteamiento del problema *10*

V. Objetivos *12*

VI. Justificación *13*

Capitulo I: Descripción general del INCASPRI *14*

1. *Descripción de la empresa* *16*
2. *Estructura Organizacional* *17*
3. *Mercadotecnia en el INCASPRI* *19*
4. *Organización de la mercadotecnia* *20*
5. *Mezcla de la mercadotecnia* *20*
   a. Producto *20*
   b. Precio *23*
   c. Plaza *23*
   d. Promoción y Publicidad *24*

Capitulo II: Análisis de la fuerza de venta del INCASPRI *25*

1. *Caracterización del mercado* *27*
2. *Análisis de la competencia* *29*
3. *Diseño de la fuerza de venta* *30*
4. *Estructura de la fuerza de venta* *30*
5. *Remuneración del cuerpo de vendedores* *31*

6. Reclutamiento y selección *32*

7. Preparación y capacitación *32*

8. Supervisión y evaluación *33*

9. Proceso de ventas *33*

10. Análisis de ventas entre enero y diciembre 2007 *34*

a. Comparación entre proyección y ventas *36*

b. Comparación de ventas entre gestores y dirección *37*

c. Comparación de participación de ventas por gestor *38*

d. Análisis de ventas entre enero y diciembre 2007 *39*

11. Estudio de percepción de la fuerza de venta *40*

12. Resumen del análisis de la fuerza de venta *42*

Capitulo III: Propuesta de mejora de la fuerza de venta del INCASPRI *44*

1. Objetivos de la fuerza de venta *46*

2. Estrategia de fuerza de venta *47*

3. Estructura de la fuerza de venta *49*

4. Propuesta de proceso de venta *50*

5. Remuneración del cuerpo de vendedores *53*

6. Propuesta de proceso de reclutamiento y selección *54*

7. Propuesta de controles a utilizar *56*

VII. Conclusiones *59*

VIII. Recomendaciones *60*

IX. Bibliografía *61*

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos *62*

Anexo 1: Diagrama de Selección y Reclutamiento *63*

Anexo 2: Glosario Técnico *65*

Anexo 3: Diseño de Entrevista *68*

Anexo 4: Guía del Entrevistador *71*

Anexo 5: Procesamiento de Información de la Entrevista *73*

Anexo 6: Limitaciones del Estudio *75*

Anexo 7: Ley 510 y 228 *77*

Anexo 8: Tabla de salario mínimo Enero - 2008 *81*

Anexo 9: Reglamento a la Ley No. 303 – Art. 4 *83*

I. RESUMEN

El presente trabajo se centra en el análisis de la fuerza de venta utilizada actualmente en el Instituto centroamericano de seguridad privada INCASPRI, este centro se dedica a la oferta de cursos de capacitación en el área de seguridad privada a empresas medianas y grandes de la ciudad de Managua.

El Instituto Centroamericano de Seguridad Privada "INCASPRI", desea aumentar sus ventas y regularizar la oferta de sus cursos, con el objetivo de lograr una mejor estabilidad y participación en el mercado de seguridad empresarial; hasta el momento esto no ha sido posible a causa de que la fuerza de venta utilizada no le permite alcanzar las metas establecidas por la dirección del Instituto, esto debido a que no producen los resultados esperados.

Para poder realizar el análisis de la efectividad de la fuerza de venta, se estudiaron las ventas realizadas para el período entre enero y diciembre 2007, para identificar el grado de cumplimiento de las metas planteadas por la dirección del instituto.

Con la ayuda de entrevistas al personal encargado de seguridad de las empresas visitadas por los gestores, se describe información sobre el desempeño de estos durante las vistas que realizan, mostrando debilidades y fortalezas de la fuerza de venta, con lo cual se muestra que los procesos de trabajo utilizados por los gestores de venta y las estrategias utilizadas no son las más adecuadas a las características de los servicios que ofrece el INCASPRI, lo cual afecta el cumplimiento de las metas establecidas.

Con los resultados del análisis se desarrolla la planeación y diseño de fuerza de venta ajustada a las características del mercado que atiende el INCASPRI que permitirá una mejor cobertura y captación del mercado de seguridad privada.

II. INTRODUCCIÓN

El INCASPRI es un instituto que se dedica a la oferta de cursos de capacitación en el área de seguridad privada, el cual fue fundado en el año 2002 y se encuentra ubicado en la ciudad de Managua, en Residencial Bolonia.

Luego de cinco años de ofrecer sus servicios al mercado, y ante la puesta en marcha de la ley 510 y ley 228[1], la cual representa una oportunidad de apertura en el mercado; el instituto desea aumentar la demanda de sus cursos para lograr una mayor estabilidad y participación en el mercado de seguridad empresarial. Actualmente este mercado no ha sido explotado en Nicaragua, por lo que el INCASPRI es el primero en incursionar en esta área, y hasta el momento no cuenta con competencia directa.

La problemática que enfrenta el INCASPRI radica en que la fuerza de venta utilizada es parte de la estructura organizacional de otras empresas del ramo de seguridad, su principal función es la venta de sistemas electrónicos de seguridad y servicios de vigilancia, esta fuerza de venta no pertenece a la estructura del instituto.

Esta particularidad en la fuerza de venta no le permite alcanzar las metas propuestas por la dirección del instituto, la fuerza de venta no ha brindado los resultados esperados en cuanto a niveles de ventas, esto debido que los cursos del instituto no representan su principal fuente de ingresos.

En este trabajo se realiza un análisis a la efectividad de la fuerza de venta que utiliza el instituto. A partir de la información obtenida de este análisis se elabora una propuesta de mejora que le permita al instituto alcanzar las metas planteadas, mejorando los medios y métodos que utiliza para dar a conocer sus servicios y de esta manera captar una mayor proporción del mercado.

[1] Ver anexo 7; Ley 510 y Ley 228

III. ANTECEDENTES

En sus inicios el instituto centroamericano de seguridad privada INCASPRI ofertaba sus servicios por medio de contactos, que realizaban los propietarios del Instituto. El método de promoción que se utilizaba era la publicidad de boca en boca en el mercado de Seguridad Empresarial, por lo cual, los clientes del instituto se limitaban a los contactos de los propietarios en el ramo de seguridad empresarial.

En el año 2003 los propietarios decidieron organizar su estructura administrativa, ya que anteriormente no se encontraban definidas las funciones a relazarse por las personas encargadas del instituto. Para realizar dicha organización se inicio por la conformación de una junta directiva, la cual una vez conformada decidió la contratación de una persona que ejerciera el cargo de Director del instituto, luego de esto, se decidió la contratación de una persona que se encargara del área de mercadeo y ventas.

Luego de dos años, ante la baja efectividad que tuvieron los cambios y contrataciones realizados dentro del instituto, la junta decidió prescindir de los servicios del encargado del departamento de mercadeo y del director del instituto y realizar la contratación de un nuevo director, el cual se mantiene en ese cargo a la fecha.

En año 2005, La nueva dirección decide realizar la oferta de servicios por medio de llamadas telefónicas a empresas consideradas clientes potenciales, sin embargo, con este método no se obtenían los resultados esperados. Ante esta situación, el director decidió realizar ventas personalizadas, realizando visitas directas a clientes.

Ante una mejora en la venta del servicio, el director decide incorporar al instituto una fuerza de venta externa, la cual fue compuesta por cuatro vendedores externos pertenecientes a otras empresas de seguridad, los cuales realizarían las visitas a clientes, dando a conocer el servicio, haciendo explicación de los cursos ofrecidos y vendiendo los cursos a las empresas que se mostraran interesadas en ellos.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a lo planteado anteriormente encontramos que la forma de trabajo de la fuerza de venta no es la más adecuada en relación al tipo de mercado que atiende el INCASPRI. La fuerza de venta utilizada por el instituto no pertenece a la estructura interna de este, los gestores trabajan prácticamente de manera autónoma y realizan visitas a los clientes que consideren adecuados.

El método de trabajo que se esta utilizando no permite establecer control de los clientes que han sido visitados, lo cual dificulta establecer canales de comunicación para dar seguimiento a los clientes, esto provoca que se pierdan clientes que presentan interés en el servicio debido a que los gestores abandonan las ventas por no ser su principal medio de ingreso.

La planificación de ventas realizada por el instituto no esta siendo cumplida, esto como causa de la forma de trabajo utilizado actualmente. Los gestores no contribuyen al cumplimiento de las cuotas de ventas requeridas por el instituto, esto debido a que no tienen responsabilidades o compromisos con el mismo, ya que estos no tienen establecidas cuotas de ventas que permitan al instituto asegurar que la ejecución de las planeación de ventas se lleve a cabo.

Otro factor que perjudica al INCASPRI es la falta de ejecución de las actividades de mercadeo, ya que los gestores solo realizan las ventas si se les presenta la oportunidad. La dirección del instituto no ha establecido a los gestores de venta controles que les permitan llevar registros de los clientes que han sido visitados para un seguimiento posterior a las visitas que se le han realizado.

Todo lo anteriormente planteado ha provocado una falta de organización en la mercadotecnia del instituto, lo cual no le ha permitido alcanzar los niveles de ventas esperados ni el desarrollo de las actividades de mercadeo que contribuyan a un mejor posicionamiento del instituto dentro del mercado.

A continuación se presentan las causas que producen la problemática planteada:

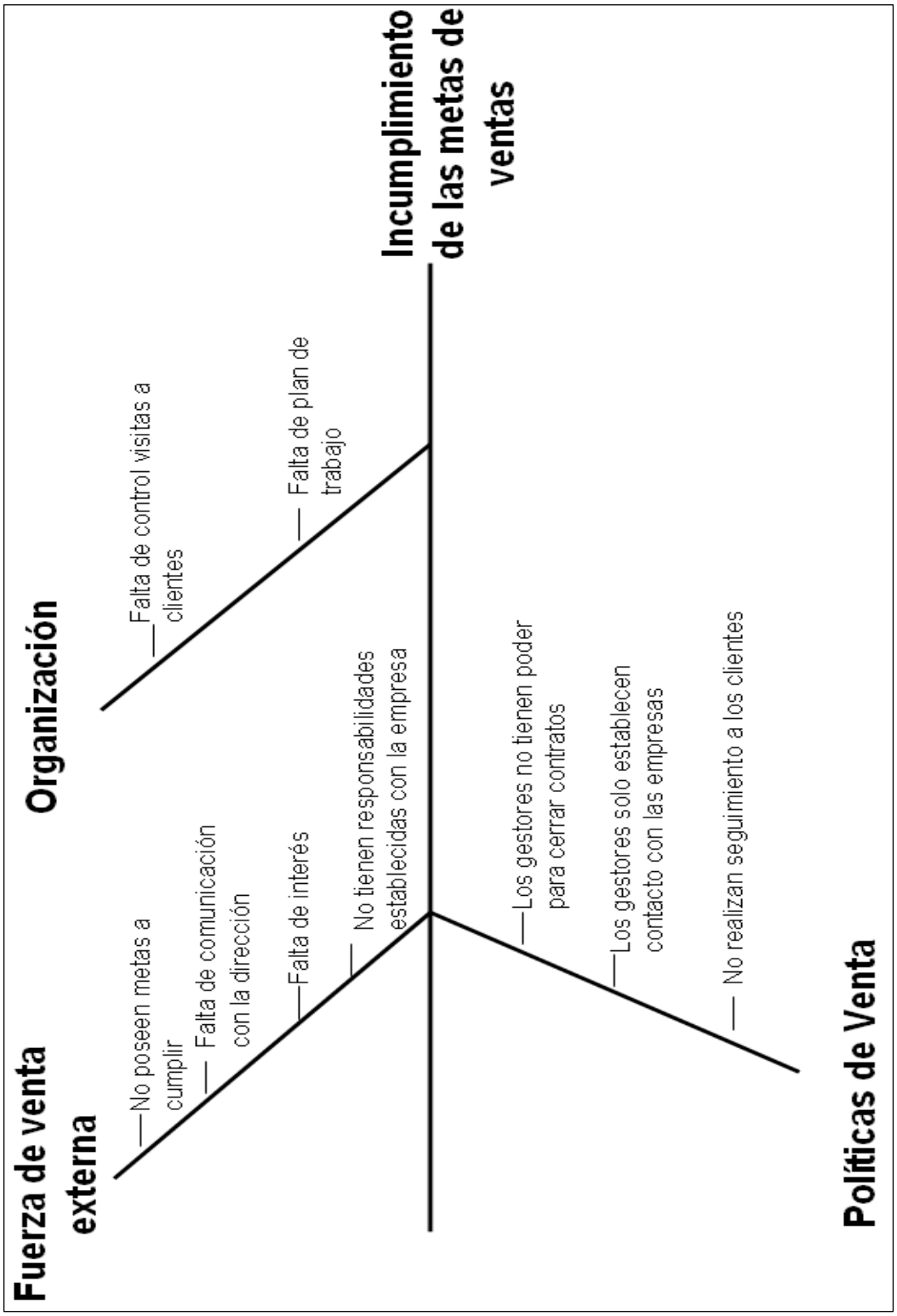


Gráfico 1. Causas de incumplimiento de metas de venta en INCASPRI.

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Elaborar un análisis de la fuerza de venta utilizada actualmente en el Instituto Centroamericano de Seguridad Privada "INCASPRI" que permita el desarrollo de una propuesta de mejora de la fuerza de venta del instituto.

Objetivos específicos:

- Elaborar un diagnostico de la fuerza de venta utilizada por el "INCASPRI".

- Establecer indicadores que permitan la evaluación de la efectividad fuerza de venta utilizada por el "INCASPRI".

- Evaluar la efectividad de la fuerza de venta utilizada por el "INCASPRI".

- Presentar propuesta de mejora de la fuerza de venta en el "INCASPRI".

VI. JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo del presente trabajo el Instituto Centroamericano de Seguridad Privada contará con información relevante acerca de la efectividad de la fuerza de venta utilizada actualmente, la cual ayudará a la dirección del instituto en la toma de decisiones para la implementación de acciones más adecuadas que le permitan alcanzar las metas propuestas.

Con la implementación de una fuerza de venta dirigida por la dirección del instituto se liberará a la dirección de realizar procesos de venta y dedicar tiempo y esfuerzo a las actividades propias de la dirección. La utilización de una sola fuerza de venta permitirá brindar una mejor información a los clientes sobre los beneficios que obtendrá su organización con la capacitación de su personal de seguridad, se le dará mayor seguimiento a los clientes que actualmente posee el INCASPRI y se mejoraran los medios y métodos utilizados para dar a conocer los servicios que oferta al mercado.

Las propuestas planteadas contribuirán a la mejora de la fuerza de venta del INCASPRI aplicando controles de visitas a clientes, con el propósito de establecer canales de comunicación que faciliten la ejecución de procesos de seguimiento al cliente.

Se estandarizará el método de venta utilizado para promocionar los cursos que ofrece el INCASPRI, esto con el objetivo de que los gestores brinden una mejor exposición del servicio y los beneficios que brinda a sus clientes permitiendo la implementación de mecanismos de incentivos por cumplimiento de metas de venta, que motiven a la fuerza de venta a mejorar el desempeño de sus funciones.

Se podrá realizar la planificación de las actividades de mercadotecnia a ejecutar por la fuerza de venta que contribuya a aumentar sus ventas y regularizar la oferta de sus cursos, todo esto se traduce en una mayor estabilidad económica y mayor participación en el mercado de capacitación en seguridad privada.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL INCASPRI

En este primer capitulo del trabajo se desarrolla una descripción general de la organización y las principales características del INCASPRI, el cual podrá permitir comprender a la perfección el funcionamiento de esta institución, debido a que presenta muchas peculiaridades en su forma de trabajo.

Para poder elaborar la descripción del instituto se utilizaron diferentes métodos de investigación, los cuales permitieron obtener información útil y verídica de diferentes fuentes y puntos de vista.

Una de los principales instrumentos utilizados en este trabajo fue la entrevista. La utilización de la entrevista como instrumento investigativo, permitió realizar una recopilación de información, la cual ayudó en gran medida a entender el funcionamiento y la forma de trabajo del instituto. Otro instrumento ligado a la entrevista fue la recopilación de datos por medio de documentación brindada por la dirección del instituto, la cual era proporcionada al finalizar las entrevistas, lo cual permitió hacer un soporte de la información brindada por la dirección con documentación de la misma.

Otro método que se aplica en este estudio es la observación, que permitió conocer el trabajo que se realiza dentro del instituto , desde el trabajo del personal administrativo hasta el trabajo del personal docente, incluso permitiendo la presencia dentro de las clases impartidas. No obstante, cabe mencionar como punto muy importante que por petición expresa del director de la institución, no se nos fue permitido entrevistar a la fuerza de venta del instituto, así como tampoco revelar ante los trabajadores del instituto el objetivo principal del estudio.

i) DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Instituto Centroamericano de Seguridad Privada (INCASPRI) se encuentra ubicado en Residencial Bolonia, en la ciudad de Managua. Este instituto fue fundado en el año 2002 y tiene 6 años brindando sus servicios. El INCASPRI es un centro de capacitación de seguridad, el cual brinda cursos de capacitación en las principales ramas de la seguridad privada, dirigidos principalmente al personal que labora en esta área, ya sea para empresas privada como instituciones estatales.

El INCASPRI fue fundado mediante la asociación de varios empresarios dedicados al ramo de la seguridad, los cuales han laborado en diferentes empresas por varios años, lo cual le ha brindado al instituto el conocimiento del ramo a pesar de ser una empresa pequeña y con pocos años en el mercado.

La junta directiva estableció la misión, visión y valores por las que se rige el instituto, las cuales se plantean a continuación:

Misión

La preparación, profesionalización y mejoramiento constante de los recursos humanos que interactúan con los diferentes elementos de la seguridad privada, a través de la continua oferta de cursos y programas de capacitación en Seguridad Privada.

Visión

Desarrollar un sistema que permita la profesionalización de los recursos humanos, con las técnicas de manejo y la tecnología apropiada que le permita al ciudadano que trabaja en una de las ramas de Seguridad Privada una preparación integral y competitiva a las necesidades del Istmo Centroamericano, dentro del contexto de integración centroamericana y globalización mundial.

Valores

Responsabilidad: INCASPRI se caracteriza por el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en todos los ámbitos del negocio.

Seriedad: El INCASPRI asume con extrema seriedad todos los compromisos con los clientes.

Actualidad: Es compromiso de INCASPRI mantener actualizado las temáticas de los Cursos de Seguridad Integral atendiendo los cambios metodológicos, las nuevas teorías de seguridad alrededor de las nuevas tecnologías usadas en la combinación de seguridad Integral.

Estos puntos van de acuerdo al lineamiento del crecimiento institucional e integración centroamericana, por lo que el instituto se prepara para el crecimiento como centro de capacitación que le permita abarcar a nivel centroamericano la preparación y capacitación del personal de seguridad en las empresas de más alto nivel del istmo.

ii) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El INCASPRI es una pequeña empresa (de 6 a 20 trabajadores)[2] que cuenta con una organización formal, donde todos los puestos de trabajo están definidos. Posee una cadena de mando y canales de comunicación establecidos. Su organización es de tipo tradicional y su organigrama esta estructurado por funciones.

[2] Fuente: Directorio Económico Urbano MIFIC; www.mific.gob.ni

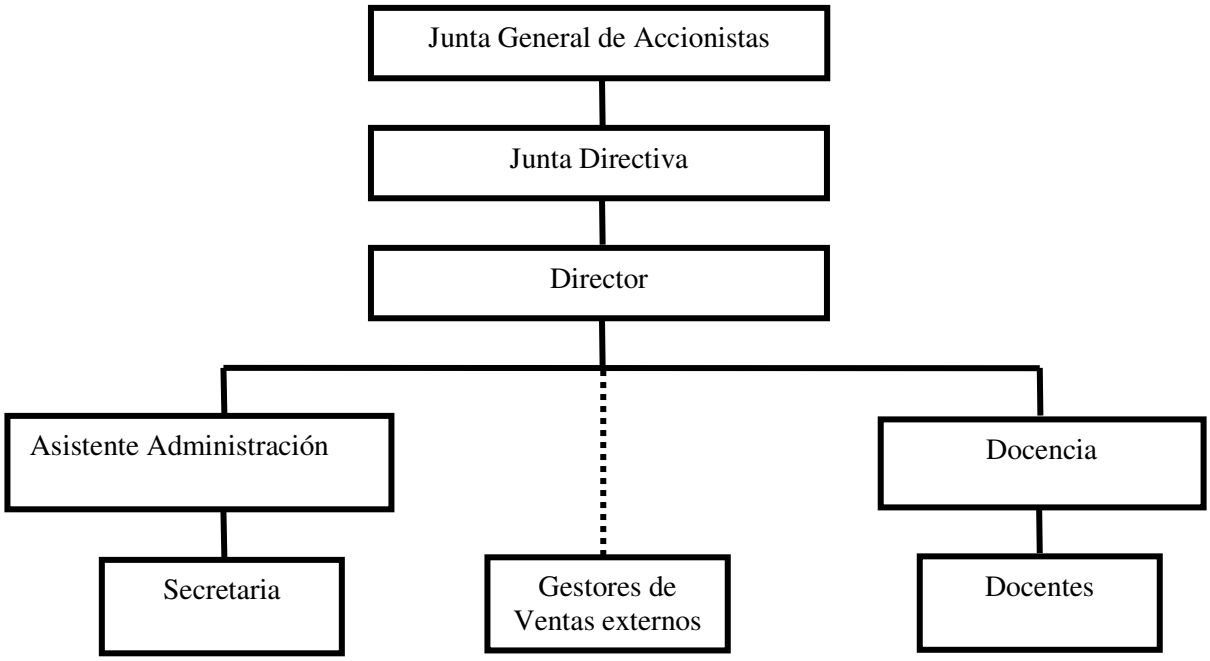


Gráfico 2. Organigrama actual del INCASPRI

Esta estructura organizacional permite que el instituto pueda crecer de manera organizada ante la eventualidad de un progreso exponencial a nivel institucional, ya teniendo establecido el organigrama, sus canales de comunicación y la cadena de mando a seguir.

Dentro del organigrama se puede detallar los puestos existentes y la labor que estos desempeñan. Dentro de los puestos se detallan los siguientes:

Director: es el puesto de más alto nivel de la empresa. Sobre este puesto recae la responsabilidad del buen funcionamiento del instituto. Es el encargado de delegar todas las funciones y tareas que se realizan, así como elaborar los planes estratégicos y planes de mercadotecnia que se desarrollaran en la empresa y realiza las actividades de mercadotecnia que se requieran.

Asistente administrativo: la función de este puesto es asistir al director en todas las labores de administración que se requieran. Esta persona es encargada de elaborar los trabajos contables y administrativos.

Docencia: como su puesto lo dice, es el encargado de toda la temática del área docente. Trabaja directamente con el director como jefe inmediato. También coordina las labores de todo lo que implica la impartición de cursos dentro del instituto.

Gestores de ventas (4): estas personas no pertenecen al instituto, son agentes externos que trabajan dedicados a realizar contactos entre los clientes y el instituto, así como realizar las ventas de los cursos ofrecidos. Estas personas no reciben salario alguno ni viáticos por su trabajo, reciben comisiones de acuerdo a las ventas que realizan.

Profesores horarios: Estos se encargan directa y exclusivamente de impartir las clases que se les asignan según los cursos que se están impartiendo. No son trabajadores de planta ni reciben salarios fijos, se les paga de acuerdo a la carga horaria que laboren.

iii) MERCADOTECNIA EN EL INCASPRI

Ya que la organización del INCASPRI es por funciones, las actividades de mercadotecnia son realizadas por el director, quien se encarga de elaborar la planificación.

La planificación de la mercadotecnia es realizada por el director del instituto para un período de 2 años, tiempo que considera idóneo para llevar a cabo los planes debido a las dimensiones de la empresa, los planes van dirigidos a cumplir con la misión y visión del instituto.

El servicio al cliente esta dado de manera personalizada, en el instituto se le da la opción al cliente de sugerir temas específicos en los cuales la empresa se encuentre interesada y omitir otros que crea no tiene relevancia, de esta manera se realizan modificaciones al plan de estudio debido a las características de seguridad de su empresa, también es tomado en cuenta el grado académico del personal de las empresas para utilizar metodologías que permitan la plena comprensión del curso.

Dentro de la planificación de mercadotecnia se encuentra la realización de estudios de mercado anuales, debido a los cambios en el entorno y las necesidades cambiantes de seguridad de las empresas que les permita conocer hacia donde se mueve el mercado y de esta manera desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes, y estar al tanto de nuevas oportunidades para ampliar su mercado.

iv) ORGANIZACIÓN DE LA MERCADOTECNIA

En el INCASPRI la mercadotecnia se encuentra organizada en base a la administración de mercados, esto debido a que sus servicios están dirigidos a diferentes grupos de empresas que demandan diferentes tipos de cursos en relación a los niveles de seguridad que requiere para satisfacer sus necesidades.

El director del instituto realiza análisis constantes del mercado, para conocer la dirección de este, con el objetivo de desarrollar nuevos cursos de seguridad que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes, así como, evaluar la declinación de algunos cursos que no están siendo demandados o no están acorde a la nueva dirección que esta tomando el mercado.

v) MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA

Para entender más a fondo la forma de trabajo del instituto en el área de mercadotecnia, se detalla a continuación la mezcla que se tiene actualmente:

A) PRODUCTO:

EL INCASPRI se dedica a la oferta de cursos de capacitación especializados en el área de seguridad empresarial, enfocado principalmente en la capacitación del personal de seguridad de empresas o instituciones.

Todos los cursos son impartidos por horarios de 8 horas al día, incluyendo una hora para el almuerzo de los alumnos, el cual es proporcionado por el instituto como parte del servicio brindado.

Los cursos que el INCASPRI ofrece se dividen según la especialidad a los cuales están dirigidos, estas especialidades son:

a. Dirección de seguridad privada.

- **Curso para Supervisores (64 h):** esta destinado para mejorar los niveles de profesionalización de los recursos humanos que laboran en el área de seguridad, fundamentalmente a los jefes y supervisores.

b. Seguridad física.

- **Curso Técnica de Seguridad (8 h):** destinado a oficiales de supervisión, de manera que le permitan a la empresa seleccionar un personal eficiente, responsable y lo más importante con aptitudes óptimas que demanda el cargo del personal encargado de la seguridad.

- **Curso Introductoria a Guarda de Seguridad (24 h):** cuyo objetivo principal es preparar el personal de nuevo ingreso al cargo de Guarda de Seguridad Privada de manera que le permita a la empresa seleccionarlo como un personal eficiente, responsable y con actitudes optimas.

- **Curso Especialista en Seguridad Bancaria (24 h):** tiene como objetivo actualizar y retroalimentar los conocimientos, habilidades y hábitos acordes a las exigencias actuales para el personal de seguridad de dichas instituciones.

- **Curso para Guardas de Seguridad en Misiones Diplomáticas (24 h):** las Misiones Diplomáticas requieren que el personal este familiarizado y conozca los conceptos básicos sobre aspectos como la diplomacia, el protocolo y ceremonial, al igual que los aspectos básicos del país donde presta sus servicios.

- **Cursos para Guardas en Centros Comerciales (24 h):** aplicar eficientemente las técnicas necesarias para el cumplimiento de la función de Guarda de Seguridad tomando en cuenta las medidas de seguridad específicas a tener en Centros Comerciales.

- **Curso de Seguridad de Almacenes (24 h):** fue creado debido a que los almacenes por ser grandes superficies, donde normalmente se mantienen grandes cantidades de activos de las empresas, conllevan normas específicas que un Guarda de Seguridad debe cumplir tanto en la prevención como en la ayuda a controlar situaciones de emergencia que se pudieran presentar.

c. Prevención de desastres naturales y situaciones de emergencia.

- **Primeros Auxilios (8 h):** orientado a dar a conocer y practicar las técnicas elementales, dotando al personal capacitado de habilidades y destrezas para responder efectivamente ante situaciones de riesgo.

- **Curso de Prevención de Incendio (8 h):** especializado en la prevención contra incendio, necesario para las brigadas de las empresas.

- **Seguridad Personal (8 h):** tiene como objetivos que el estudiante conozca los conceptos básicos sobre seguridad, así como el dominio de las actividades de seguridad a tomar en diferentes situaciones.

d. Seminarios.

- **Curso de Higiene y Seguridad Personal (16 h):** es parte de la actividad cotidiana y de la preparación de todos los trabajadores en su puesto de trabajo.
- **Curso para Técnica, Uso y Portación de Armas de Fuego (8 h):** diseñado para toda persona que tienen un arma, ya sea particular o como producto

de su actividad laboral, conozcan y dominen los principios básicos legales, de conceptos teóricos y prácticos del uso del arma, principalmente en lo relacionado a las normas y reglas de seguridad que se deben tomar en cuenta.

B) PRECIO:

En la entrevista con el director del instituto, este explicó que por motivos de confidencialidad no podía brindar los datos requeridos para el análisis del precio en la mezcla de la mercadotecnia, lo cual imposibilitó hacer una descripción clara y precisa del método de establecimiento de precios de los cursos en el instituto. Sin embargo, el director explicó que ellos actualmente utilizan la fijación de precio por costos más margen de ganancia, y que este margen tenía una disminución aceptable ya establecida al momento de ser requerido al entrar en negociación con el cliente.

C) PLAZA:

El INCASPRI oferta sus servicios principalmente a las empresas ubicadas en la ciudad de MANAGUA. Las ofertas se realizan por medio de gestores de venta que visitan las empresas consideradas como clientes potenciales.

La dirección del INCASPRI realiza de igual manera ventas directas en sus instalaciones a empresas o personas naturales que acuden para contratación de servicios.

El INCASPRI se encuentra ubicado en una zona céntrica de la ciudad de MANAGUA donde se imparten los cursos que ofertan, también se hace uso de polígonos de tiro ubicado en otro punto de la ciudad en donde el INCASPRI se encarga del transporte del personal que recibe los cursos.

D) PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:

El instituto utiliza como método para promocionar sus cursos las *ventas personales,* las que son realizadas mediante la fuerza de venta externa, la cual se en carga de visitar a los clientes potenciales; por otro lado la dirección del instituto se encarga de realizar llamadas telefónicas para concertar citas y hacer contactos con posibles clientes.

El INCASPRI realiza descuentos a sus clientes a criterio de la dirección del instituto, estos descuentos no son promocionados públicamente por lo cual son otorgados a los clientes que se estime conveniente en dependencia del número de cursos y del volumen que este requiera.

El instituto utiliza su página Web como método de publicidad, en la cual se exponen sus principales cursos, calendario académico, boletines informativos e información de interés para ser expuesta al público.

El INCASPRI no utiliza métodos de publicidad a niveles públicos[3], el instituto utiliza como método de publicidad la revista "Seguridad Integral"[4] que publica anualmente, la cual es distribuida a sus principales clientes y clientes potenciales; en esta se presentan artículos de importancia en el ámbito de la seguridad empresarial, así como los avances del instituto en materia educacional, mejoras en la enseñanza y otros aspectos relevantes a ser publicitados.

[3] Entiéndase televisión, radio, prensa escrita, etc.
[4] http://www.incaspri.com/Seguridad-Integral-01.PDF

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA FUERZA DE VENTA DEL INCASPRI

Una vez comprendidas las características del instituto, así como la forma de organización descrita en el capitulo anterior, esta información se utiliza como base para realizar el análisis de la fuerza de venta, la cual se realiza a fondo en este segundo capitulo.

Este análisis ayuda a comprender en su totalidad la forma de trabajo de la fuerza de venta y permitirá detallar a fondo los aciertos y deficiencia que posee la fuerza de venta en sus labores realizadas.

Para poder realizar el análisis de la fuerza de venta, se utilizaron varias técnicas de investigación, se utilizaron las entrevistas[5], tanto al director como a clientes y cliente potenciales del instituto, también se realizaron recopilación y análisis de datos para el análisis del historial de venta de los agentes vendedores.

Dentro del estudio se realiza un análisis del diseño de la fuerza de venta, cómo esta estructurada, las políticas de remuneración del instituto para con los agentes vendedores, los métodos de reclutamiento y selección del instituto para con la fuerza de venta, la preparación y capacitación que brinda el instituto para los agentes vendedores, y la supervisión y evaluación que ejerce el instituto a los agentes vendedores. También se realiza un pequeño análisis del los pasos que se siguen en el proceso de ventas utilizado por el instituto.

Como complemento del estudio y como se menciona anteriormente, se realiza un análisis de las ventas de los gestores para el período comprendido entre enero y diciembre de 2007, también se realizan entrevistas a clientes y clientes potenciales, con el fin de analizar el servicio y la atención de los agentes vendedores para con los clientes. Todo lo anterior da a conocer a profundidad las debilidades o deficiencias que posee la fuerza de venta, permitiendo desarrollar en el próximo capitulo una propuesta de mejora basada en los hallazgos del análisis en cuestión.

[5] Ver anexo 4 Guía del Entrevistador

1. CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO

Por medio de la entrevista realizada al director y documentación adicional proporcionada al finalizar una de las entrevistas realizadas a este, se percibe que la caracterización del mercado ya esta bien definida por la dirección del instituto, la cual esta dirigida a las empresas medianas y grandes de la ciudad de Managua, así como también a personas naturales, caracterizando su mercado según su tipo de seguridad utilizada u ofertada. La clasificación se divide en cuatro grupos:

- **Empresas de Seguridad Privada:** empresas dedicadas a ofrecer servicios de seguridad a empresas o particulares.
- **Empresas con Seguridad Privada:** toda empresa que contrata *"Empresas de Seguridad Privada"* para proteger a su personal y bienes materiales.
- **Empresas en General:** empresas que contratan su propio personal de seguridad y no reciben servicio de empresas externas.
- **Particulares:** personas que deseen capacitar a sus trabajadores personales o capacitarse a sí mismo.

En la siguiente tabla proporcionada por la dirección del instituto, se muestra la distribución de los cursos de acuerdo a las características y necesidades de las empresas según la clasificación presentada anteriormente.

Los servicios fueron divididos en grupos según sus características, los cuales se clasifican como: "Curso de Dirección en Seguridad Privada", "Seguridad Física", "Seguridad Electrónica", "Prevención de desastres naturales y situaciones de emergencia" y "Seminarios". Los recuadros grises muestran los cursos de interés para el sector del mercado en la columna, en caso contrario se muestra como "no aplica" o de "poca relevancia".

	EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA	EMPRESAS CON SEGURIDAD PRIVADA	EMPRESAS EN GENERAL	PARTICULARES
CURSO DE DIRECCIÓN EN SEGURIDAD PRIVADA				
C. de Supervisores de Seguridad Privada				NO APLICA
SEGURIDAD FÍSICA				
C. Básico de Armas de Fuego				
C. Especialistas Seguridad Bancaria			NO APLICA	NO APLICA
C. Introductorio Guardas de Seguridad de Centros Comerciales	NO APLICA	POCA RELEVANCIA		NO APLICA
C. Introductorio Guardas de Seguridad	POCA RELEVANCIA	POCA RELEVANCIA		
C. Introductorio Guardas de Seguridad de Centros Hospitalarios	NO APLICA	POCA RELEVANCIA		NO APLICA
C. Técnicas de Seguridad	NO APLICA			
SEGURIDAD ELECTRÓNICA				
C. de Instalación de Alarmas Nivel I y II				POCA RELEVANCIA
C. de Instalación de CCTV Nivel I y II				POCA RELEVANCIA
PREVENCIÓN DESASTRES NATURALES Y SITUACIONES DE EMERGENCIA				
C. de Primeros Auxilios	POCA RELEVANCIA			
C. de Elaboración de planes de prevención de incendios	POCA RELEVANCIA			
SEMINARIOS				
Atención a Clientes a Guardas de Seguridad	POCA RELEVANCIA			NO APLICA
Metodología de Supervisión del Servicio de Vigilancia				NO APLICA
Técnicas de Cacheo y Registro de Personas	POCA RELEVANCIA			POCA RELEVANCIA
Técnicas de Seguridad Domestica	POCA RELEVANCIA	NO APLICA	NO APLICA	

Tabla 1. Caracterización del mercado proporcionada por la dirección.

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis de la competencia se realiza en base a entrevistas e información brindada por el director de instituto, en la cual se obtuvo una visión general del mercado de capacitación en seguridad privada.

El Instituto Centroamericano de seguridad Privada INCASPRI es el primer centro constituido legalmente para la impartición de cursos de capacitación en el área de seguridad privada, actualmente no se registran empresas dedicadas a ofrecer servicios de capacitación en esta área, por lo cual hasta el momento no enfrenta a competencia directa en el mercado.

La mayoría de empresas de seguridad optan por capacitar directamente a sus empleados, estos contratan personal para que impartan los temas de interés en sus propias instalaciones haciendo uso de los recursos con que cuenta como es personal administrativo, instalaciones y equipos; los costos en los que incurren estas empresas son menores en comparación a la contratación de servicios del INCASPRI. Además representa una amenaza para el instituto si las empresas que consumen los servicios del INCASPRI deciden realizar capacitaciones directas a sus empleados.

Estas empresas que utilizan esta modalidad de capacitación son consideradas clientes potenciales para el INCASPRI debido a que estas realizan capacitación a sus empleados en los temas de los cursos que ofrece el INCASPRI, esta forma de capacitación directa a los empleados afecta al INCASPRI debido a que representa una parte del mercado a la que el instituto no tiene acceso.

Las empresas de seguridad que capacitan a sus empleados en este ramo no representan una competencia directa para el instituto debido que no ofertan este servicio en el mercado, sin embargo, hay que tomar en cuenta que cualquiera de estas empresas podría formalizarse como centro de capacitación y entrar a la competencia directa con el instituto en el área de capacitación en seguridad privada.

3. DISEÑO DE LA FUERZA DE VENTA

Las venta en el Instituto Centroamericano de Seguridad Privada se realizan por medio de la dirección del instituto y la fuerza de venta, la cual esta diseñada como un "cuerpo de vendedores a contrato" (por comisión), los cuales se componen en su totalidad de "vendedores de campo", los cuales trabajan en visitas directas a los clientes para exponer y vender el servicio.

Este diseño de ventas de campo permite que la fuerza de venta tenga un contacto directo con el cliente, lo que ayuda a mejorar la fluidez de comunicación entre el agente vendedor y el cliente.

Sin embargo, el hecho de que sea un cuerpo de ventas por comisiones no permite que los agentes vendedores desarrollen sus actividades con el máximo de interés, esto debido al sistema de remuneración que utiliza el instituto.

4. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTA

Una fuerza de venta puede ser estructurada de acuerdo a las necesidades de cada empresa[6], sin embargo el INCASPRI no posee una estructura formal, ya que la dirección del instituto hasta el momento no la ha definido. Esto provoca que tanto la dirección del instituto como la fuerza de venta se dediquen a realizar ventas a los posibles clientes que cada uno de ellos estime más conveniente, sin existir una coordinación entre los agentes de ventas y el instituto.

Esto desorden en la forma de abarcar el mercado y la distribución de los clientes provoca un descontrol en las visitas a los potenciales clientes, por lo que suele ocurrir que agentes vendedores visiten clientes ya visitados por otro agente y se dejen de visitar posibles clientes por la falta de orden el las visitas. Esto también trae consigo un malgasto de tiempo y recursos.

[6] "Dirección de Mercadotecnia" (Kotler 1996)

5. REMUNERACIÓN DEL CUERPO DE VENDEDORES

Actualmente el instituto utiliza "vendedores a contrato", o mejor dicho vendedores por comisión. Estos agentes no poseen un salario base así como tampoco prestaciones ni viáticos ya que es un cuerpo de ventas perteneciente a otra empresa, estos agentes de ventas poseen únicamente comisiones por ventas. Estas comisiones comprenden un 5% por hacer un contacto con un cliente que luego adquiere el servicio y un 10% por realizar la venta. También cabe destacar que tampoco poseen bonos por metas cumplidas.

Este sistema de remuneración provoca que los agentes vendedores pierdan el interés por realizar la venta de los cursos, ya que por el tipo de servicio, los procesos de ventas se vuelven largos, y el esfuerzo e inversión en tiempo y recursos que los gestores de ventas asumen en esta labor se puede considerar muy alto para la remuneración que pueden obtener.

Ejemplo:

Suponiendo que un agente de ventas consigue una venta de 15 cupos para un curso de supervisores, el cual tiene un precio de C$ 7,000 córdobas por participante. Este proceso de ventas, desde la primera visita hasta la finalización de la negociación, puede tardar entre 3 y 6 meses.

Realizando los cálculos correspondientes, siendo optimistas con el ejemplo, se puede decir que un agente invirtió 3 meses en un cliente que le aportó C$ 10,500 en ingresos, significando una entrada de C$ 3,500 a los cuales hay que restarle todos los gastos a los que incurre el agente vendedor, desde impresiones hasta combustible.

La falta de interés de los agentes vendedores en impulsar los cursos del INCASPRI se deriva del sistema de remuneración que se esta ejecutando, ya que hay que tomar en cuenta que ellos pertenecen a otras empresas de seguridad, en las cuales poseen salarios básicos, comisiones y metas que cumplir, por lo que es comprensible que prioricen las ventas de sus empresas y no así las del instituto.

6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El INCASPRI no posee un sistema de reclutamiento y selección definido para la fuerza de venta. Los agentes vendedores son reclutados por medio de contactos y/o conocidos del director y de los dueños. Estos agentes vendedores son seleccionados por medio de referencias personales de las personas que los recomiendan.

Este forma de reclutamiento y selección de la fuerza de venta provoca que el instituto no tenga la certeza de las habilidades de venta de los gestores contratados, así como tampoco se tiene por seguro si el agente a ser contratado posee los conocimientos necesarios ni las habilidades requeridas para el puesto, los cuales son necesarios para podes ofertar con éxito los cursos del instituto.

También cabe señalar que la dirección no posee una ficha de puesto para los agentes vendedores, lo cual dificulta más la búsqueda de la persona que reúna los requisitos para desarrollar las funciones del puesto.

7. PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN

En este punto en particular, el INCASPRI se preocupa por preparar y capacitar a sus agentes vendedores, brindándoles charlas impartidas por el director, el cual les explica e instruye acerca de los servicios del instituto, las bondades de este servicio y hacia quien esta dirigido el servicio.

Como preparación adicional, el INCASPRI insta a los agentes de venta a cursar dentro del instituto los cursos ofrecidos. Con este método de preparación y capacitación, los agentes de venta están en la capacidad de exponer con claridad y conocimiento los servicio que el instituto ofrece, esto es debido a que los mismos agentes han recibido los cursos del INCASPRI, permitiendo que estos tengan todas las herramientas necesarias para poder ofertar los cursos sin limitación de conocimientos del producto que ofertan. Esto representa una fortaleza para el proceso de ventas, ya que el instituto tiene establecido como política que la fuerza de venta conozca a fondo los cursos ofertados.

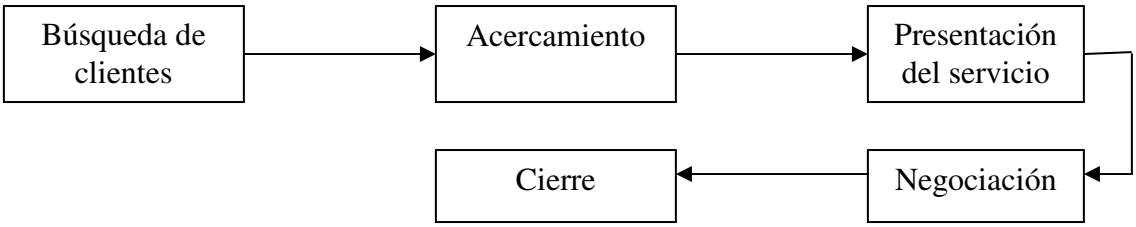
8. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

Otra de las grandes debilidades de la dirección del instituto es la falta de supervisión y evaluación a la fuerza de venta. Debido que la fuerza de venta es externa y solo trabaja por comisión, el director no exige cumplimiento de metas. Esto afecta el rendimiento de los vendedores, ya que no se sienten comprometidos a la venta de los cursos.

Por otra parte, el instituto tampoco tiene un control interno con fines de supervisión y control, solo tiene un registro de venta de los agentes, pero únicamente con fines contables. Esto no permite el desarrollo pleno de la fuerza de venta, ya que la dirección no establece un seguimiento de los agentes de ventas, tanto en sus niveles de venta como en la forma en que estos representan al instituto al momento de visitar a los clientes.

9. PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas utilizado por el instituto consiste en:



Dentro del esquema presentado con anterioridad se pueden detectar dos debilidades fundamentales:

1. *Cierre:* los contratos que el instituto vaya a aceptar por servicios de capacitación siempre tienen que ser aprobados por el director del instituto, los agentes de venta no tienen autorización para negociar ni cerrar contratos.

Esta falta de autoridad en la negociación y cierre de contrato dificulta y entorpece el proceso de cierre, ya que genera retraso en el flujo de información entre la dirección y el cliente, así como la concordancia entre ambas partes. También quita potestad a los vendedores de realizar toma de decisiones finales y minimiza el poder de negociación de los mismos, lo que desmotiva a los agentes.

2. *Seguimiento:* el instituto no posee mecanismos de seguimiento por medio de la fuerza de venta, ya que esta se desliga completamente del cliente una vez realizada la venta, lo cual provoca que se pierda el contacto directo entre el cliente y un representante del instituto, así como también se pierde la oportunidad de evaluar por medio de los clientes los cursos, el servicio y la atención que el instituto brinda, ya sea por medio de consultas, encuestas y/o entrevistas.

10. ANÁLISIS DE VENTAS ENTRE ENERO Y DICIEMBRE 2007

Por medio de información recopilada en el instituto, se pudieron obtener las ventas del período comprendido entre enero y diciembre 2007, las cuales se analizan a continuación para poder observar el aporte real de la fuerza de venta en el instituto.

Con los cursos que son proyectados, se realiza una comparación entre las proyecciones y las ventas del instituto con el fin de evaluar el cumplimiento de las metas anuales que se proponen. A continuación, se realiza un comparativo entre las ventas realizadas por la dirección del instituto y por el conjunto de los gestores de ventas las cuales denotaran la participación real de los gestores en las ventas realizadas por el instituto.

La planificación de impartición de cursos para el período correspondientes entre enero y diciembre 2007 fue la siguiente:

PRONOSTICO DE VENTAS PARA ENERO - DICIEMBRE 2007													
MODALIDAD DEL CURSO	**ENE**	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AGO**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**TOTAL CURSOS**
C. de Supervisores de Seguridad Privada	0	0	2			0	0	0	2			0	4
C. de Armas de Fuego	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	26
C. de Especialistas de Seguridad Bancaria	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
C. Introductorio para Guardas de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
C. para G. de S. en Centros Hospitalarios	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
C. para G. de S. en Centros Comerciales	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4
C. de Primeros Auxilios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
C. de Planes de Prevencion de Incendios	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
C. de Planes de Prevencion de Incendios	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4
TOTAL DE CURSOS PRONOSTICADOS													**74**

Tabla 2. Pronóstico de ventas entre enero y diciembre 2007

Cada uno de los cursos requiere un mínimo de participantes para poder ser impartido, este número mínimo de participantes son los siguientes:

MODALIDAD DEL CURSO	CANTIDAD ESTIMADA DE PARTICIPANTES POR CURSOS
Cursos de Supervisores de Seguridad Privada	15
Curso de Armas de Fuego	20
Cursos de Especialistas de Seguridad Bancaria	15
Curso Introductorio para Gurdas de Seguridad	15
Cursos Introductorios para G/S en Centros Hospitalarios	15
Cursos Introductorios para G/S en Centros Comerciales	15
Curso En técnicas de Seguridad	10
Curso de Primeros Auxilios	10
Curso de Planes de Prevención de Incendios	10

Tabla 3. Requerimiento de alumnos por curso

Con estos datos, las ventas de los cursos no se consideran por el número de cursos vendidos, sino por cada cupo que se vende para un curso en específico.

Dentro de los cursos anteriormente descritos, el instituto ofertó cursos para las especialidades de Dirección de Seguridad Privada, Seguridad Física y Seminarios, ya que son las especialidades demandadas y que actualmente generan más ingresos al instituto.

Para el período comprendido entre enero y diciembre 2007 se analizaron los cursos de Supervisores, Armas de Fuego e Introductorios para Guardas debido a que estos son los cursos que se ofertaron por parte de la dirección del instituto y los gestores de venta para este período.

Dentro de estos tres cursos antes mencionados, se realizó un estudio del nivel de venta alcanzado en el período comprendido entre enero y diciembre 2007, para luego realizar una comparativa, dando el siguiente resultado:

a. Comparación entre proyección y ventas
ENERO – DICIEMBRE 2007

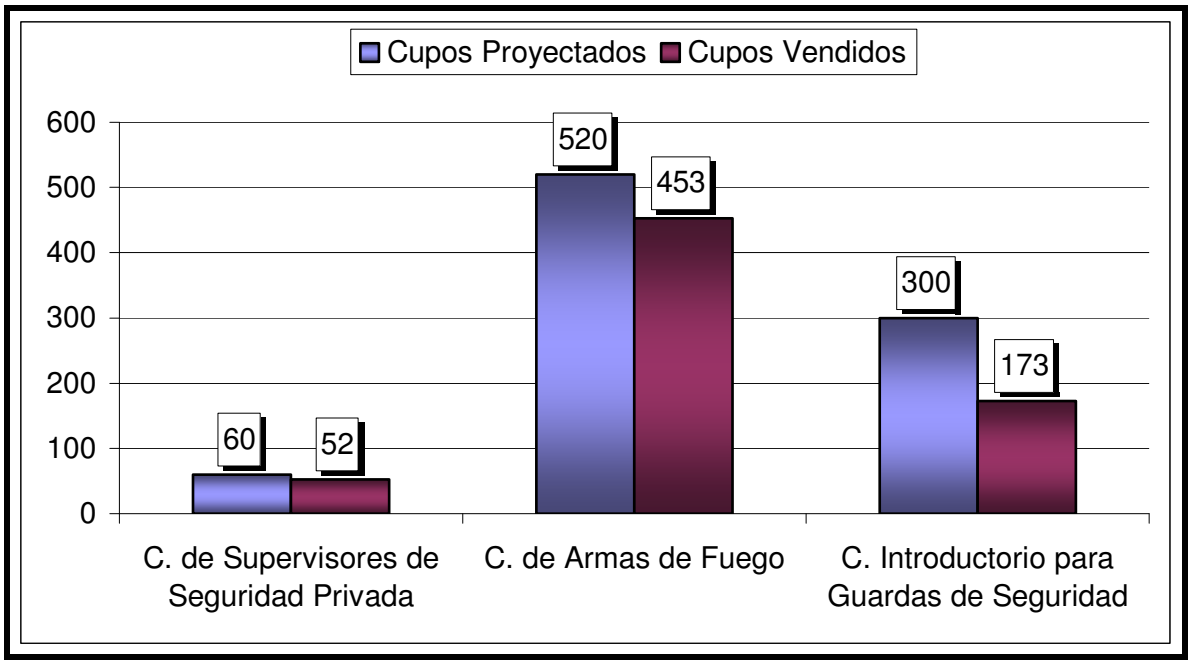


Gráfico 3. Comparación Proyecciones de venta enero – diciembre 07

En el gráfico se puede observar directamente la diferencia entre la proyección de ventas y las ventas reales del instituto en los cursos más significativos que ofrece el instituto. En este se observa una diferencia visible, en el cual el instituto solo logra el 86% de las ventas proyectadas para el curso de Supervisores de Seguridad Privada, el 87% para el curso de Armas de Fuego y el 57% en el curso Introductorio para Guarda de Seguridad.

En resumen, el gráfico nos muestra que las ventas del instituto solo alcanzaron el 77% de la proyección correspondiente al período en estudio.

b. Comparación de ventas entre gestores de venta y dirección ENERO – DICIEMBRE 2007

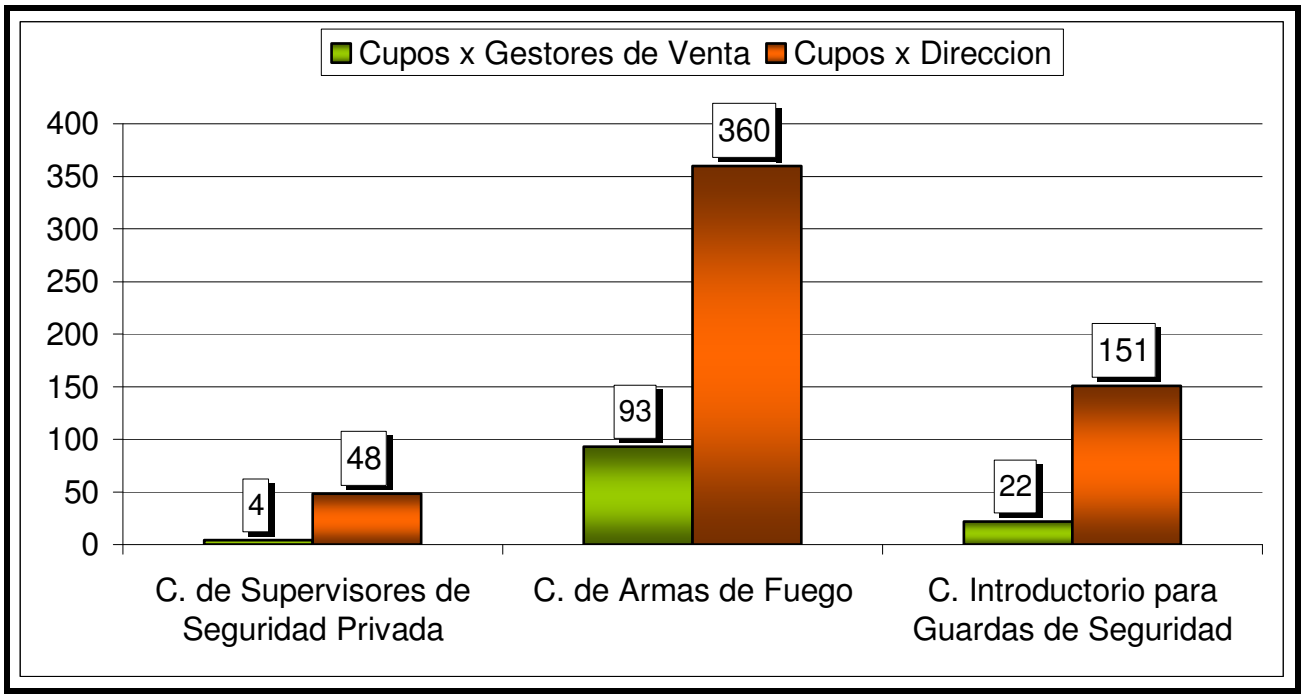


Gráfico 4. Comparación de venta Gestores vs. Dirección.

En el gráfico se muestra la participación en ventas totales por curso realizadas por la dirección contra las efectuadas por la fuerza de venta integrada por gestores de otras empresas en el ramo de seguridad en cuanto, se indica que las ventas realizadas por la dirección del INCASPRI corresponden a 82% de las ventas totales

realizadas, por tanto se establece que de cada 100 cupos vendidos, solamente 18 corresponden a la fuerza de venta.

El curso de supervisores de seguridad privada es el responsable del mayor ingreso del instituto, la fuerza de venta genera el 7.7 % de estas, por lo que es la dirección del INCASPRI la que reporta mayores ingresos por ventas al instituto.

En cuanto al cursos de armas de fuego que corresponde al curso donde los gestores de venta tienen un poco más de participación, alcanzan solamente un 20.5% de las ventas. En el curso introductorio para guardas de seguridad la fuerza de venta reporta el 12.7% de las ventas realizadas, por lo cual es la dirección del INCASPRI la que obtiene mejores resultados en la realización de esta actividad, contrario a la fuerza de venta integrada por los gestores, que por cada curso impartido en el INCASPRI la participación de estos en las ventas es significativamente baja.

c. Comparación de participación de venta por gestor
ENERO – DICIEMBRE 2007

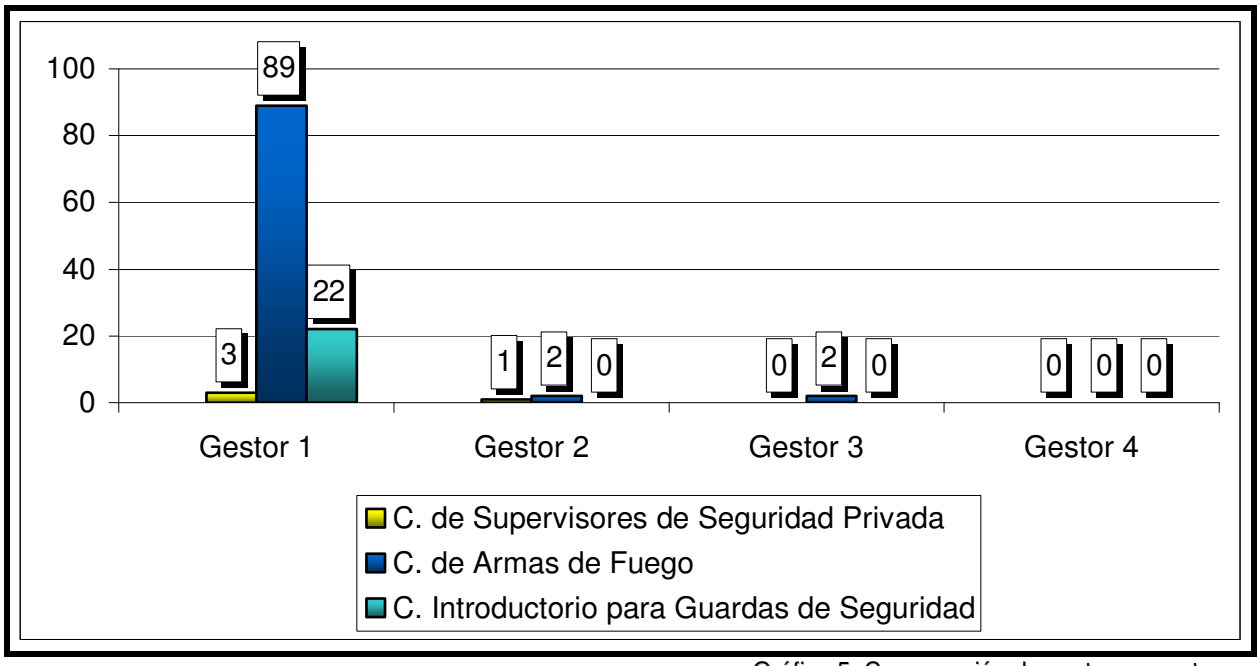


Gráfico 5. Comparación de venta por gestor

En este gráfico se puede observar la participación de cada uno de los gestores en las ventas, siendo evidentemente alta la participación del gestor 1, siendo esta del 95.8% del total de las ventas realizadas por los gestores. En contraparte, también se ve la poca y nula participación de los otros tres gestores dentro de las ventas, siendo del 2.5% para el gestor 2, 1.7% para el gestor 3 y 0% para el gestor 4.

d. Análisis de ventas entre enero y diciembre 2007:

Después de realizar un análisis de los datos históricos de ventas proporcionados por la dirección de INCASPRI correspondientes al período entre enero y diciembre 2007, se observa que el impacto de los agentes vendedores sobre las ventas del instituto es significativamente bajo, siendo la dirección del INCASPRI la de mayor participación en las ventas de este con un 83% de las ventas realizadas, además cabe destacar que el instituto no esta cumpliendo con las proyecciones de venta realizadas por la dirección del instituto, alcanzando un 77% de las proyecciones realizadas para el período en estudio.

Dentro del análisis realizado de los gestores, también hay que tomar en cuenta que de los 4 gestores existentes, se valora en interés o capacidad de venta del gestor 1, el cual es el que participa en el 95.8 % de las ventas realizadas por la fuerza de venta, siendo casi nula la participación en las ventas del los gestores número 2, 3 y 4.

Todos los datos presentados con anterioridad muestra la poca participación de la fuerza de venta en las ventas realizadas por el instituto, lo que evidencia el poco interés y falta de prioridad que los gestores de ventas tienen para con el instituto.

11. ESTUDIO PERCEPCIÓN DE FUERZA LA DE VENTA

Se realizó un estudio sobre las percepciones del servicio ofrecido por parte de la fuerza de venta, con el propósito de conocer la efectividad de la fuerza de venta para en la oferta de los servicios del INCASPRI.

Este estudio se operacionaliza por el método cualitativo de las entrevistas. Se realizaron un total de 10 entrevistas a clientes del INCASPRI y empresas visitadas por la fuerza de venta que no han hecho uso de los servicios que ofrece el Instituto. Para la selección de los entrevistados se solicitó al INCASPRI una lista de clientes y empresas que han visitados, de estas listas se seleccionaron entrevistados de forma aleatoria para obtener la información.

Sujeto de Estudio

Responsables del área de seguridad de empresas que utilizan servicios de seguridad o cuentan con seguridad propia.

Presentación de Resultados

La mayoría de los participantes indican que su empresa no realiza capacitaciones al área de seguridad, estos argumentan que es una de las áreas que debe estar en constante capacitación, sin embargo, no se le da la importancia que tiene a esta área por lo que los recursos para capacitación son destinados al área administrativa de sus empresas. El resto de participantes expresan que realizan capacitaciones esporádicamente, ya que en sus empresas se realizan capacitaciones conforme surja la necesidad de mejorar el desempeño de cierta área.

La fuerza de venta del INCASPRI argumentan que cumple con los expectativas de cortesía y amabilidad por parte de los vendedores, sin embargo los participantes concuerdan en que la exposición sobre los cursos y beneficios para su empresa que ofrece el INCASPRI no son claros, estos argumentan que los gestores de venta no

cuentan con el dominio de los cursos que ofrecen, por lo cual no tienen un buen manejo de las objeciones y dudas que presentan las clientes en la visita.

Algunos de los participantes indican que se decidieron a adquirir los servicios del INCASPRI por la explicación y negociaciones realizadas por la dirección del instituto, que les brindaron la información necesaria sobre los servicios a adquirir y los beneficios que tendrá su empresa con la capacitación del personal de seguridad.

Otro punto resaltado en las entrevistas por los participantes es la falta de seguimiento que se les ofrece, estos indican que después de la visita de los gestores no recibieron ningún tipo de información sobre los cursos del instituto o llamadas telefónicas para conocer sus necesidades de capacitación y entablar negociaciones para adquirir los servicios del INCASPRI en otro momento, lo cual parece indicar que los gestores de venta están interesados en realizar ventas inmediatas, por lo que restan importancia al seguimiento al cliente.

Los participantes que indican haber capacitado a su personal en el INCASPRI manifiestan encontrarse satisfechos con los resultados obtenidos en sus empresas, por lo que indican que en caso de necesitar capacitación de su personal de seguridad lo realizarían en el INCASPRI debido a que este satisface sus necesidades de capacitación en seguridad.

12. RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA FUERZA DE VENTA

Mediante el análisis que se realizó a la fuerza de venta, se pudo observar que el diseño de "cuerpo de vendedores por comisión" no aporta los resultados esperados por el instituto, debido a que los agentes vendedores no se encuentran comprometidos con el instituto, esto es porque no pertenecen a la estructura del instituto y no representa su principal fuente de ingreso, además de que el sistema de remuneración del instituto no les resulta atractivo.

Otro aspecto a tomar en cuenta es la falta de estructura en la fuerza de venta, lo que se deriva en falta de organización en las actividades de marketing ha ser realizadas, esto provoca dificultades en el proceso de ventas que tiene establecido el instituto.

También se puede destacar que el proceso de reclutamiento y selección no aporta a la contratación del personal óptimo para el desarrollo de las funciones que requiere la fuerza de venta.

Sin embargo, cabe mencionar que en los aspectos de preparación y capacitación, el instituto pone en las manos de los agentes de venta todas las herramientas para que estos mismos tomen los cursos de capacitación que este ofrece, lo cual les brinda la oportunidad de conocer a plenitud el servicio que oferta, lo cual les permitiría una mejor exponencia y oferta de los cursos. Sin embargo, a pesar de esta facilidad, se evidencia la falta de interés y motivación en los agentes de ventas.

Esta falta de motivación y de interés se pone de manifiesto cuando se analiza los niveles de venta realizados entre el período entre enero y diciembre 2007, en el cual se muestra que del 100% de las ventas los agentes solo aportan un 17% de las mismas, siendo la dirección del instituto la que realiza el otro 83%.

La falta de interés también se muestra en el estudio de la percepción de la fuerza de venta que se le hizo a clientes y clientes potenciales del instituto, el cual muestra que los clientes entrevistados están satisfechos tanto con la amabilidad y cortesía de los agentes de ventas así como con los servicios de capacitación brindados por en INCASPRI.

Sin embargo las personas entrevistadas manifestaron que los agentes de ventas no expusieron con claridad los cursos que ofertaban. Los clientes que adquirieron cursos de capacitación también mencionan que no fueron visitados o contactados nuevamente por los vendedores que les realizaron las ventas.

Todo lo descrito con anterioridad pone de manifiesto que la utilización de las actuales políticas de fuerza de venta así como al cuerpo de agentes de ventas esta provocando que el instituto no este desarrollando con satisfacción las labores de mercadotecnia a como tampoco llegando al cumplimiento de las metas de pronósticos de ventas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA DE LA FUERZA DE VENTA DEL INCASPRI

El tercer capitulo de este trabajo se centra en una propuesta de mejora a la fuerza de venta del INCASPRI que contribuya a alcanzar las metas que se ha propuesto la dirección del instituto y que hasta el momento la forma de operar de esta fuerza de venta no ha permitido.

La base de esta propuesta consiste en la administración de la fuerza de venta, para lo cual se realiza una planeación y diseño de la fuerza de venta, que incluye los objetivos y estrategias que debe seguir la fuerza de venta, esto con el propósito de conformar una fuerza de venta sólida que ayude al instituto a alcanzar sus metas.

La planeación de la fuerza de venta permitirá tener un mayor control de las ofertas que realiza al mercado, estableciendo procesos de seguimiento que contribuyan a la fidelización de sus clientes, a una mejor atención y desarrollo de canales de comunicación con clientes potenciales.

La estructuración de la fuerza de venta contribuirá a una mejor cobertura a los diferentes segmentos de mercado a los cuales el INCASPRI ofrece sus productos, así como también, un mejor aprovechamiento de sus recursos al aplicar una mejor planificación y control de las visitas de la fuerza de venta a ofertar los servicios del INCASPRI.

La planeación de la fuerza de venta permitirá una mejor ejecución de las actividades que realiza, permitiendo establecer procesos estandarizados que aseguren que los servicios que ofrece el INCASPRI son expuestos de forma correcta de tal manera que los vendedores trasmitan los beneficios que ofrece el INCASPRI a sus clientes.

El primer paso para la planeación y diseño de la fuerza de venta es la elaboración de los objetivos que debe perseguir ésta. El planteamiento de los objetivos contribuirá a que los agentes vendedores se enfoquen en las actividades que deben realizar.

1. OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTA

- Promocionar los servicios que ofrece el INCASPRI a sus clientes, así como la búsqueda de nuevos clientes a los que debe comunicar la información sobre los servicios del instituto.

- Mejorar los procesos de ventas a clientes por medio de presentación de los servicios y beneficios que se ofrecen.

- Implementar controles de seguimiento hacia los clientes que contribuyan a conocer las necesidades y satisfacción de estos con los servicios que les brinda el INCASPRI.

La aplicación de estos objetivos permite el planteamiento de una estrategia para la fuerza de venta la cual consiste en que el INCASPRI cuente con una fuerza de venta dirigida por la dirección del instituto que le permita la asignación de responsabilidades y cuotas de venta a cumplir.

2. ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTA

La estrategia actual que utiliza el INCASPRI consiste en una fuerza de venta externa, con la aplicación de esta estrategia no se ha logrado cumplir con las expectativas y metas de venta planteadas por la dirección del instituto, por lo que se sugiere prescindir de los servicios de la fuerza de venta externa, ya que esta fuerza de venta entorpece la labor de planeación y ejecución de los objetivos planteados para la fuerza de venta.

Se propone como estrategia de fuerza de venta la implementación de un cuerpo de venta directo que pertenezca a la estructura organizativa del instituto.

Estrategia:

Fuerza de Venta dirigida por la dirección del Instituto.

Objetivo:

Mejorar el desempeño de la fuerza de venta en la ejecución de nuevos procesos de ventas que permitan al INCASPRI alcanzar las metas establecidas.

Actividades:

- Contratación de dos agentes vendedores dirigidos por la dirección del instituto.

- Capacitación a agentes vendedores sobre los servicios que ofrece el INCASPRI.

- Establecimiento de cuotas de venta a cumplir por los agentes vendedores.

- Realizar ventas a clientes por medio de presentación de los servicios y beneficios que se ofrecen, manejando objeciones de los clientes y cerrando contratos de venta.

- Realizar informes de seguimiento de clientes que contribuyan a conocer las necesidades de los clientes y la satisfacción de estos con los servicios que les brinda el INCASPRI.

Con esta nueva estrategia para la nueva fuerza de venta se deben realizar una modificación a las políticas de venta que se han venido utilizando, la fuerza de venta deberá contar con el poder de cierre de contratos, para que sea esta la que este en capacidad de negociar con los clientes y concretar las ventas.

Esta política contribuirá a que la dirección del INCASPRI dedique su tiempo y esfuerzo a otras actividades de planeación que permitan al instituto la elaboración de estrategias que contribuyan a alcanzar las metas que se plantean.

3. ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS

La fuerza de venta del INCASPRI se propone que sea organizada en base a clientes, la cual consiste en que cada agente de venta se dirija a un segmento del mercado en específico. El instituto realiza su mercadotecnia en base a mercados por lo que este tipo de estructura es la más adecuada para el instituto debido a que permitirá que se realice una mejor cobertura del mercado, lo que conllevara a mejorar la atención de los clientes del INCASPRI así como una mejor captación de nuevos clientes al conocer el funcionamiento y necesidades de cada segmento.

El buen funcionamiento de esta estructura depende de los vendedores, estos deben encargarse de conocer exactamente el mercado al que van a dirigirse, esta estructura permitirá un mejor conocimiento de los clientes y sus necesidades, lo que permitirá que la fuerza de venta ofrezca los servicios que el cliente necesita para mejorar el desempeño de las labores que realiza su personal de seguridad.

La fuerza de venta debe enfocarse en abarcar el segmento que se le sea asignando, el INCASPRI ofrece sus cursos a 4 diferentes segmentos, estos segmentos son:

- Empresas de Seguridad Privada.
- Empresas con Seguridad Privada.
- Empresas en General.
- Particulares.

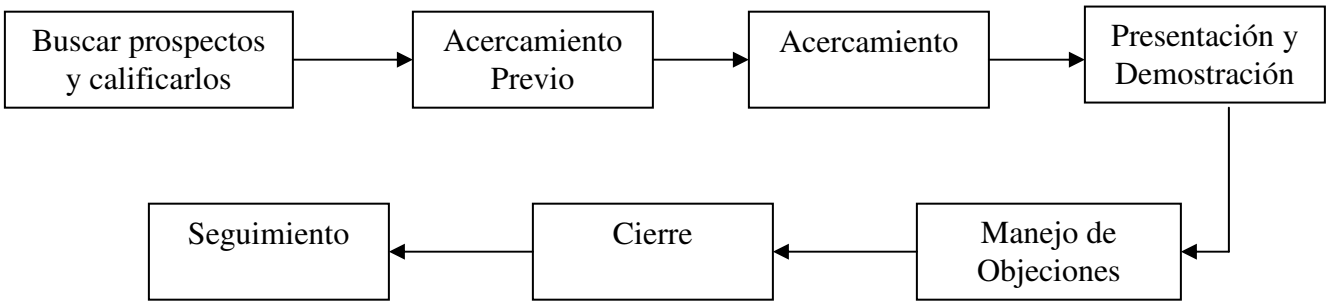
Estos segmentos deben ser tratados de forma individual para conocer cuales son las necesidades de este segmento. Este tipo de estructura permitirá a la fuerza de venta recopilar información necesaria sobre este segmento que contribuya a la elaboración de estrategias para captar la mayor parte del mercado.

4. PROPUESTA DE PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas representa la herramienta principal que deben seguir los vendedores para lograr que un cliente adquiera los servicios que se ofrecen. Para diseñar este proceso de ventas utilizamos el enfoque orientado a los clientes, este método permitirá a los vendedores resolver los problemas de los clientes, debido a las características del mercado de los servicios que ofrece el INCASPRI, los clientes necesitan que el vendedor conozca sus necesidades y pueda orientarlo en el uso de los servicios, lo cual conllevara a estrechar mejor relaciones con los clientes que se traduzcan en la fidelización de estos.

Para que el vendedor pueda lograr entender al cliente y ofrecerle los servicios que se ajusten a sus necesidades, logrando su satisfacción debe seguir los siguientes pasos:

Modelo propuesto de ventas



Como buscar prospectos y calificarlos

Una de las funciones que deben desarrollar los vendedores es la búsqueda de nuevos prospectos, es decir, estos deben identificar a posibles clientes potenciales de los servicios que se ofrecen, esto con el propósito de captar una mayor proporción del mercado.

Para la búsqueda de clientes potenciales, el vendedor tiene que realizar un sin número de visitas y llamadas telefónicas para poder concretar una presentación de

los servicios, entre más llamadas y visitas realicen los vendedores tendrán mayor posibilidades de concretar una venta. El conseguir nuevos clientes debe ser un esfuerzo constante por parte de los vendedores, debido a que esto es lo que les va a asegurar continuar con el crecimiento en el mercado que se busca.

Acercamiento previo

El vendedor debe realizar una investigación sobre los clientes potenciales a los cuales desea ofrecer sus servicios, esto le permitirá mostrarle al cliente que conoce sus necesidades y puede ofrecerle servicios que satisfagan estas necesidades. Otro punto que debe considerar es el momento oportuno para ofrecer los servicios, esto con el propósito de conocer cuando cuentan con disponibilidad de recursos para realizar capacitaciones.

Acercamiento

En el momento que se ha conseguido concertar una cita con el cliente, el vendedor debe dirigirse a este de manera positiva con el objetivo de trasmitir el interés de la empresa en satisfacer las necesidades del cliente y ofrecer servicios que contribuyan a mejorar la productividad de su empresa.

Presentación y demostración

Este es uno de los puntos más importantes en el proceso de ventas, en este punto el vendedor debe ofrecer al cliente los servicios que este necesite, su presentación debe ser clara, resaltando los beneficios que obtendrá el cliente con la adquisición de nuestros servicios.

Para que la presentación de resultado es importante que el vendedor tenga conocimiento de las necesidades del cliente y lo que esta buscando por lo que la etapa de acercamiento es fundamental para obtener toda la información necesaria sobre el cliente.

Manejo de objeciones

En la presentación de los servicios el vendedor debe estar atento a las inquietudes que pueda presentar los clientes, el vendedor debe considerar las objeciones como la oportunidad de brindar y aclarar información a los clientes para convertir estas, en razones de compra del servicio que se ofrece. Para lograr esto el vendedor debe prepararse con anterioridad para manejar las posibles objeciones e inquietudes de los clientes en base a la información que ha recavado sobre este.

Cierre

Una vez concluida las objeciones el vendedor debe detectar el momento oportuno para realizar el cierre y concretar la venta del servicio. En este punto el vendedor debe mostrar su capacidad de negociación con el cliente, en el cual este puede ofrecer flexibilidad en precios o contenidos a impartir en los cursos, demostrando que tiene pleno conocimiento de lo que esta ofreciendo y que busca ofrecer lo mejor a sus clientes.

Seguimiento

Este es el último paso del proceso de venta en el cual el vendedor debe asegurarse que el cliente este satisfecho con el servicio que se le brinda, esto con el objetivo de que continúe adquiriendo los servicios. Para esto se deben establecer canales directos con el cliente que retroalimenten al instituto permitiendo mejorar la satisfacción de los clientes.

Este es uno de los puntos clave para la fidelización de los clientes, en los cuales estos se den cuenta que el instituto esta interesado en brindarle los mejores servicios para lograr su satisfacción y que en caso de presentarse algún problema el instituto tiene la disponibilidad de ofrecerle solución.

5. REMUNERACIÓN DEL CUERPO DE VENDEDORES

La remuneración del cuerpo de vendedores es una de las principales debilidades que presenta la actual administración de la fuerza de venta, la cual es provocada por la falta de incentivos económicos que representa la venta de los servicios ofrecidos por el instituto. Con la restructuración de la fuerza de venta y el mejoramiento de los procesos de venta, se propone un nuevo plan de remuneración al cuerpo de vendedores, la cual tiene como propósito motivar a los gestores a promocionar y ofertar los servicios del instituto.

Con la contratación de una fuerza de venta dirigida por el INCASPRI se propone ofrecer a los agentes vendedores las siguientes condiciones laborales:

Salario mínimo:	C$ 2,244.90	de acuerdo a ley de salario mínimo para sector comercio[7]
Prestaciones:	INSS, INATEC, Vacaciones y Treceavo mes	de acuerdo a ley 516 – ley de derechos laborales adquiridos[8]
Depreciación de vehiculo:	U$ 125 (basado en un vehiculo nuevo U$ 12,000)	de acuerdo a la ley de depreciación de activos (12.5% anual)[9]
Combustible sobre recorrido:	Reposición semanal de combustible consumido	en relación entre el consumo de combustible y kilómetros recorridos

También se conservarán los porcentajes actuales que se ofrecen a la fuerza de venta la cual consiste en 10% sobre ventas realizadas. Con el propósito de motivar y garantizar un compromiso con la organización, a la fuerza de venta se le motivará para que alcance y mejore con las metas propuestas asignándole un bono sobre metas de ventas cumplidas del 5% sobre ventas adicionales a las metas planteadas.

7 Ver anexo 8; Tabla de salario mínimo
8La Gaceta No. 11 del 17 de Enero del 2005
9 Ver anexo 9; Reglamento a la ley No.303 – Art. 4

PROPUESTA DE PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de los agentes vendedores es de suma importancia para seleccionar al personal adecuado que contribuya a mejorar la efectividad de la fuerza de venta, por lo que proponemos las siguientes actividades para realizar este proceso.

Solicitar personal: el director debe formalizar ante la junta directiva la necesidad de contratación de dos agentes de ventas.

Divulgar: publicar en los medios escritos (periódicos) anuncios en los cuales se especifica el puesto de agentes de ventas, los requerimientos que esta persona debe tener para presentarse como candidato al puesto y la dirección del INCASPRI al cual debe llevar o enviar la información.

Realizar selección inicial: una vez que se reciban los curriculums, el director debe descartar a las personas que no cumplan con los requisitos requeridos para el puesto.

Realizar entrevista inicial: el director debe citar a los candidatos al puesto que no fueron descartados para una primera entrevista, en la cual evaluará personalmente la presentación y desenvoltura de la persona, además de recepcionar y verificar información faltante o dudosa. El director debe seleccionar entre dos a tres personas, las cuales él considere más aptas para el puesto.

Realizar entrevista final: una vez seleccionadas estas personas, el director llamará a candidatos seleccionados para una última entrevista.

Realizar selección final: el director seleccionará a uno de los candidatos entrevistados, el cual pasará a trabajar bajo sus órdenes.

Realizar contrato de prueba: a la persona seleccionada se le realizará un contrato de prueba por duración de 3 meses, en el cual el director evaluará su desempeño durante este período.

Realizar contrato definitivo ó "vuelta atrás": si la persona cumple con las expectativas del puesto, se le realiza un contrato definitivo para que ocupe la plaza, en caso de que no cumpla con las expectativas, no se le contrata y se pueden tomaran una de las siguientes acciones:

- Convocar a una de las personas anteriormente no seleccionadas pero clasificadas para la entrevista final.

- Dar "vuelta atrás" al proceso, es decir, volver a empezar el proceso de reclutamiento desde el inicio.

* Ver anexo 1; Diagrama de selección y reclutamiento

6. PROPUESTA DE CONTROLES A UTILIZAR

Para mejorar la efectividad de la fuerza de venta es necesario el establecimiento de controles que permitan a la dirección del INCASPRI una mejor planeación de las actividades que realiza, estos controles deben ser realizados por los agentes vendedores que representaran el canal de comunicación entre el cliente y la dirección del instituto.

Los agentes vendedores deben realizar un informe de los prospectos o clientes potenciales con los que han establecido contacto en la que detallen el estado de estas visitas, en las que indiquen el interés en el servicio que se ofrece. Esto contribuirá a llevar un registro de las visitas que se han realizado y como deben abarcarse a estos clientes; ayudando a la elaboración de estrategias para captar a estos clientes en el momento oportuno.

Se deben establecer controles de seguimiento post venta a los clientes, esto permitirá evaluar el nivel de satisfacción de los clientes que han recibido los servicios, esto se realizara mediante establecimiento de canales de comunicación entre el vendedor y las personas encargadas del área a la cual se le brindo capacitación, esto conllevara a que el INCASPRI obtenga información sobre las fortalezas y debilidades del servicio que ofrece, así como, el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

La dirección del instituto deberá establecer controles de seguimiento a los agentes vendedores realizando evaluaciones mediante llamadas telefónicas a empresas que han visitados los agentes vendedores, con el propósito de evaluar el desempeño de estos en las visitas realizadas.

Para la evaluación del desempeño de la fuerza de venta se propone la aplicación de indicadores que permitan la medición constante de las actividades que se realizan, con el propósito de evaluar y mejorar las estrategias implementadas.

Para el establecimiento de los indicadores tomamos como punto el proceso de venta propuesto, del cual se derivan las siguientes actividades a evaluar, las cuales se presentan a continuación:

- Visitas Realizadas
- Ventas Realizadas
- Seguimiento a clientes
- Post Venta

INDICADORES PROPUESTOS

Indicador de Visitas realizadas: Este indicador permitirá determinar en base a datos históricos el esfuerzo realizado en las visitas a clientes por parte del agente de venta.

$$\textbf{IVR} = \frac{\text{Visitas Realizadas} \times 100\%}{\text{Visitas Históricas}}$$

IVR < 100 : menor cobertura de mercado
IVR = 100 : igual cobertura de mercado
IVR > 100 : mayor cobertura de mercado

Donde las *Visitas Realizadas* son las visitas del periodo actual y las *Visitas Históricas* son las visitas del periodo anterior con las cuales se realiza la comparación.

Indicador de Efectividad de Visita: Permite determinar la efectividad de las visitas realizadas en base a las ventas conseguidas en dichas visitas.

$$\textbf{IEVR} = \frac{\text{Ventas Realizadas} \times 100\%}{\text{Visitas Realizadas}}$$

IEVR : porcentaje de ventas realizadas basadas en la cantidad de visitas realizadas en un mismo período.

Indicador de Seguimiento Post Venta: Permite evaluar el porcentaje de ventas que corresponden a clientes que vuelven a adquirir los servicios del instituto.

$$\textbf{ISPV} = \frac{\text{Post Ventas Realizadas x 100\%}}{\text{Ventas Realizadas}}$$

ISPV : indica el porcentaje de las ventas que se volvieron a hacer a clientes que han adquirido servicios con anterioridad.

Indicador Efectividad de Metas Ventas: Permite evaluar el grado de cumplimiento de las metas de Venta del instituto.

$$\textbf{IEMV} = \frac{\text{Ventas Realizadas x 100\%}}{\text{Cuotas de Venta a cumplir}}$$

IEMV < 100 : no se esta cumpliendo las metas de ventas.
IEMV = 100 : se están cumpliendo las metas de ventas.
IEMV > 100 : se están sobre cumpliendo las metas de ventas.

Variación de IEMV = IEMV – 100 Este resultado muestra en positivo o negativo la variación entre las metas a cumplir y las metas obtenidas en números porcentuales.

Indicador Efectividad de Ventas por Período: Permite evaluar el grado de cumplimiento de las metas entre dos períodos determinados.

$$\textbf{IEVP} = \frac{\text{Ventas Realizadas del Período Actual x 100\%}}{\text{Ventas Realizadas del Período Anterior}} - 100$$

Este resultado muestra en positivo o negativo la variación entre las metas a cumplir y las metas obtenidas en números porcentuales.

CONCLUSIONES

1) A través del análisis a la fuerza de venta se pudo determinar que los gestores no presenta interés en ofertar los cursos que ofrece el INCASPRI, esto debido a que estos no representan ingresos fijos y son considerados ingresos extras, esto ha ocasionado que estos no dediquen el esfuerzo necesario para exponer los beneficios de los cursos.

2) A través del análisis a las ventas en el período comprendido entre enero y diciembre de 2007 se determinó que la efectividad de esta no es la esperada por la dirección del instituto, esto se debe a que las ventas están siendo realizadas mayormente por la dirección de este, no siendo significativo el aporte realizado por la fuerza de venta en comparación al realizado por la dirección del instituto.

3) Por medio del estudio de percepción de la fuerza de venta se observó que los gestores no expone de forma clara y precisa los cursos que ofrecen y no realizan un seguimiento al cliente después de la visita, esto es a causa de la rápida pérdida de interés de los gestores en caso que los clientes no muestran signos de interés en la primera visita.

4) En base al análisis de la fuerza de venta se propuso una propuesta de mejora para la fuerza de venta del instituto, tomando en cuenta la situación real de la empresa y ajustado a la misión y visión del INCASPRI.

VII. RECOMENDACIONES

1) Dar a conocer la misión, visión y valores del instituto para que el personal este comprometido y orientado a una mejor atención al cliente, principalmente a los gestores de venta del INCASPRI.

2) Desarrollar una cultura de atención y servicio al cliente para poder satisfacer las necesidades de la empresas que requieran de los servicios del instituto, innovando y mejorando en dependencia de los requerimiento, cambios y tendencias del mercado.

3) Dar seguimiento a los proceso de atención al cliente, visita y posventa, con el fin de retroalimentarse del cliente y poder crecer y mejorar en los procesos de atención al cliente.

4) Implementar las propuestas de mejora para el Instituto Centroamericano de Seguridad Privada, el cual esta enfocado en las mejoras en los procesos de mercadeo y venta, tanto para el instituto como para los gestores de venta.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Dirección de Mercadotecnia, Kotler. Editorial Prentice Hall (1996).
- Administración Estratégica. Charles. Editorial McGraw Hill (1996)

Consultas Web:

- http://www.incaspri.com/
- http://www.migob.gob.ni/leyes/ley228.html
- http://www.migob.gob.ni/documentos/ley_510.html
- http://www.mitrab.gob.ni/documentos/Ag_Lab_1er_Trim_08.pdf
- http://www.inatec.edu.ni/acuerdos.asp?id=4012004&suc=1&nc=INSTITUTO

ANEXOS

ANEXO 1

DIAGRAMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

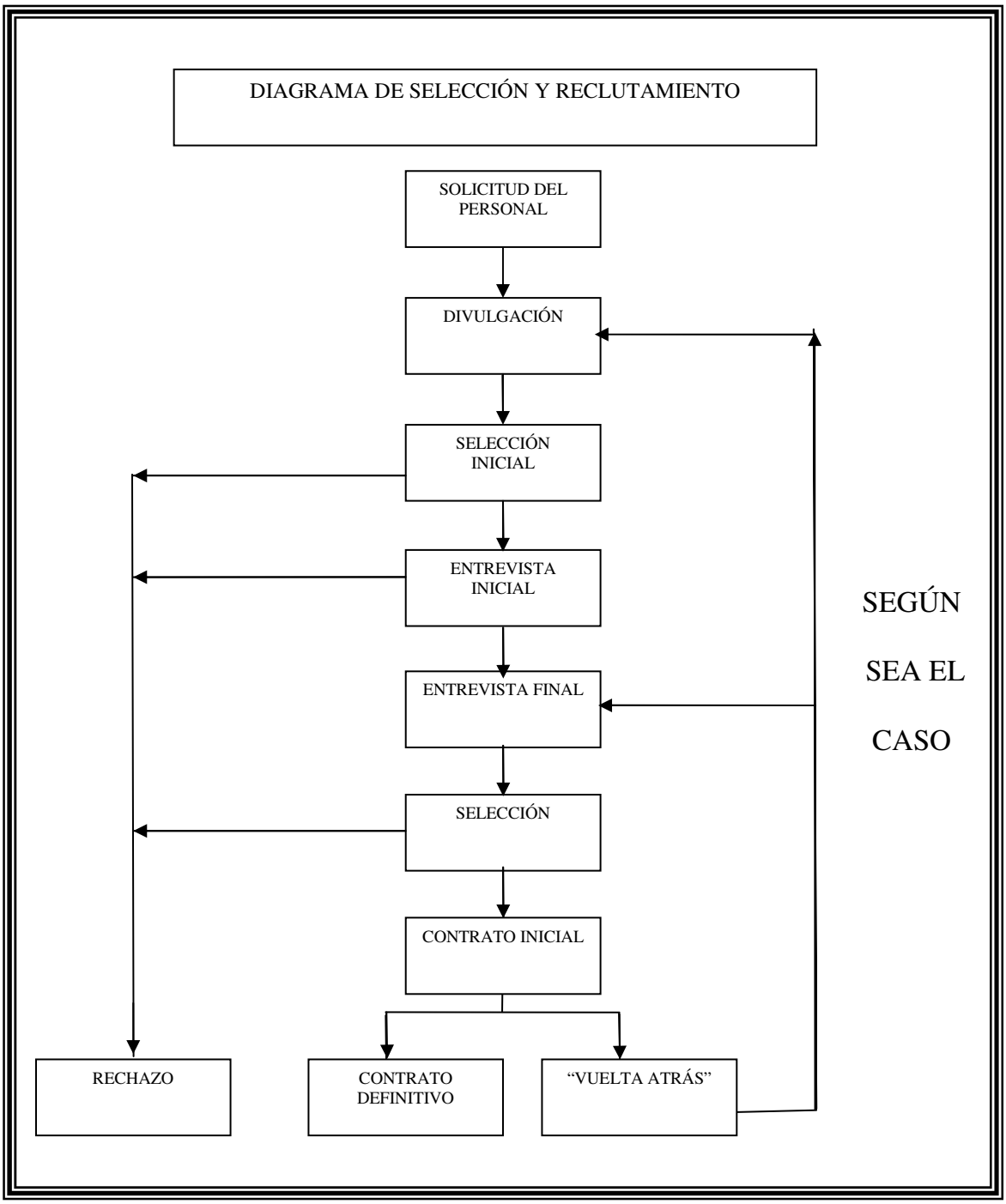


DIAGRAMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO
SOLICITUD DEL PERSONAL
DIVULGACIÓN
SELECCIÓN INICIAL
ENTREVISTA INICIAL
ENTREVISTA FINAL
SELECCIÓN
CONTRATO INICIAL
RECHAZO
CONTRATO DEFINITIVO
"VUELTA ATRÁS"
SEGÚN SEA EL CASO

ANEXO 2

GLOSARIO TÉCNICO

GLOSARIO TÉCNICO

Análisis de la Situación: Proceso para entender el estado, condición, tendencias y cuestiones principales que afectan a las personas, los ecosistemas y las instituciones en un determinado contexto geográfico a cualquier nivel (local, nacional, regional o internacional).

Estrategia: Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

Evaluación: Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

Meta: Objetivo programático o sectorial de nivel superior al que una intervención de desarrollo, como un proyecto, está destinada a contribuir. Se trata, pues, de una declaración de intenciones.

Misión: Es el propósito esencial, es el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio; está es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones.

Objetivos: Son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa. Son las metas o fines por los cuales se lucha. Se caracterizan por ser razonables y deseables.

Plan: Puede ser definido como el conjunto de propuestas de acción que el decisor considera necesario ejecutar para enfrentar los problemas que considera importantes para su gestión. El diseño del plan pasa por la definición de objetivos y diseño de propuestas de acción.

Planificación Estratégica: Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, establece una misión, visión, define estrategias y políticas para lograr objetivos metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, teniendo por finalidad producir cambios profundos en la cultura interna, organización y procedimiento de las organizaciones.

Problema: Constituye una determinada realidad cuyos resultados son insatisfactorios para un decisor específico en un momento dado. Para su análisis es necesario primero la identificación del problema, selección de problemas según su prioridad, identificación de los decisores involucrados y causa y consecuencias de el.

Valores: Principios rectores que configuran el comportamiento del personal de la institución y determinan todas sus interrelaciones.

Visión: Es la percepción simultánea de un problema y de una solución, adscribe una misión a la empresa, hacer que la visión se convierta en realidad.

ANEXO 3

DISEÑO DE ENTREVISTA

DISEÑO DE ENTREVISTA

Para la elaboración de este estudio, se realizaran 10 entrevistas a profundidad a los principales clientes del INCASPRI.

La persona que realizará las entrevistas deberá contar con estudios universitarios, que domine el método de entrevista a profundidad y este al tanto de las necesidades de información requeridas por el estudio. También deberá tener conocimiento pleno de la forma en que el instituto trabaja con su fuerza de venta y de los servicios que ofrece el INCASPRI.

Para poder realizar la selección de los clientes que serán entrevistados, se solicitara al INCASPRI la base de datos de sus clientes, con los cursos que han requerido en los dos últimos años. Se le solicitará al instituto una carta de autorización para realizar el estudio y contactar a sus clientes.

Una vez seleccionados a los clientes más adecuados a la entrevista, el entrevistador se pondrá en contacto con el cliente para concertar una cita. Si un cliente seleccionado no accede a la entrevista, se seleccionará, con el criterio antes establecido, a otro cliente que reúna los requisitos para la información necesaria y se pondrá en contacto con él para poder concertar la cita.

Las entrevistas a profundidad serán concertada en las instalaciones de los clientes a ser entrevistados, mas propiamente en las oficinas de los mismos, esto se debe a que el entrevistador deberá adecuarse al tiempo del que dispongan los entrevistados. No obstante, el lugar de la entrevista podría variar en dependencia de la solicitud del entrevistado.

Para la ejecución de este estudio, se calcula que el tiempo de duración será de aproximadamente 2 semanas laborables, donde se estima que el tiempo de preparación sea de 3 días, 5 días para las entrevistas y 2 días para procesamiento

de información y análisis de resultados. Sin embargo, debido a que las entrevistas dependen en gran medida al tiempo disponible de los entrevistados, este tiempo podría sufrir atrasos no previstos.

La entrevista a profundidad que se realizará no tendrá una duración mayor a una hora, tiempo que se considera suficiente para la información que se desea recopilar.

También se considera el hecho de que los entrevistados no disponen de grandes lapsos de tiempo para atendernos, por lo que se procurará ser lo más breve posible, siempre que las necesidades de información sean satisfechas.

MEDIOS PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Recurso humano: la entrevista a profundidad será realizada por un entrevistador con las características mencionadas con anterioridad en este estudio.

Recursos materiales: a continuación se describirán los materiales y otros recursos que serán necesarios para la preparación y elaboración de las entrevistas a profundidad:

- Grabadora de audio.
- 10 casetts para grabadora.
- Computadora e impresora.
- Libreta de anotaciones y lapiceros.
- Teléfono.

ANEXO 4

GUÍA DEL ENTREVISTADOR

GUÍA DEL ENTREVISTADOR

Buenos días/ Buenas tardes, Mi nombre es () estamos realizando un estudio sobre la efectividad de la fuerza de venta actual utilizada por el INCASPRI, por lo cual nos gustaría nos comentara sus percepciones y opiniones sobre los temas que abordaremos en esta entrevista.

Estamos realizando este estudio con el objetivo de evaluar la atención al cliente y método de promoción utilizados actualmente por los gestores de venta del INCASPRI.

Me permitiría grabar en audio la entrevista, de esta manera podremos tener una conversación más fluida y después nos permitirá hacer un mejor análisis de la información que nos brinde, le garantizamos la confidencialidad de la información proporcionada.

- Nombre entrevistado.
- Cargo del entrevistado.
- Responsabilidades dentro de la organización.
- Tipo de Organización.
- Seguridad que posee.
- Trabajadores de seguridad tiene.
- La atención que le brinda el gestor de venta en la visita.
- El dominio del producto que le oferta el gestor de venta.
- La disponibilidad del gestor de venta a responder sus inquietudes.
- Amabilidad y cortesía del gestor de venta hacia su persona.
- Momentos oportunos de visitas para ofrecer los cursos.
- Seguimiento que hace el gestor de ventas para ofrecerle el servicio.
- Apariencia del gestor de venta al momento de visitarlo.
- Forma en que el gestor de venta explica y hace entender los cursos que ofertan.
- La satisfacción que tiene con los servicios recibidos por el INCASPRI.

ANEXO 5

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA ENTREVISTA

Una vez realizadas las entrevistas a los clientes, se procederá al análisis de los datos obtenidos para poder entregar un informe final del estudio realizado. Para realizar el análisis de información, se deberán seguir los siguientes pasos:

- **Trasladar la información en audio a escritos:** debido a que las entrevistas serán grabadas en audio para poder hacer la entrevista más dinámica y sin interrupciones, se deberá extraer a medio escrito la entrevista para poder hacer un análisis más exhaustivo de la información recopilada.

- **Separar información relevante según tema:** una vez extraída la información, se realizará una separación de todos los temas abordados en las entrevistas, así como una selección de la información más relevante y dejando por fuera la que no aborde los temas que eran de interés.

- **Codificar información:** Se analizará la información obtenida considerada relevante y se agrupará la información en común extraída de las entrevistas de acuerdo al tema que se abordó, esto con el propósito de tener una mejor comprensión de la información suministrada por los clientes, que permita conocer las opiniones y percepciones en común de la mayoría de los entrevistados sobre un tema en especifico.

- **Análisis comparativo de la información codificada obtenida de las entrevistas:** una vez realizada la codificación del tema, se realiza un análisis de las respuestas obtenidas por los clientes, dando rango de valores o consolidando las respuestas obtenidas, dando comparativos y resultados según los temas abordados en las entrevistas.

- **Elaboración de informe:** se elaborará un informe escrito y multimedia para presentar los resultados del estudio.

ANEXO 6

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio puede presentar limitaciones y dificultades durante el desarrollo del mismo, por lo que hay que tomarlos en cuenta al momento de su elaboración. Entre las limitaciones que pueden presentarse se encuentran:

- **No encontrar a las personas que cumplan con los criterios necesarios para ser entrevistados:** debido a que hay pocas empresas que han requerido de los servicios del instituto, se podría presentar la dificultad de que pocas de ellas cumplan los requisitos necesarios para hacer el estudio. Estos requisitos antes mencionados comprenden a las empresas que han recibido al menos 2 cursos diferentes en los últimos 2 años.

- **El cliente no tiene la disponibilidad de atender:** cabe la posibilidad de que las personas o empresas a las cuales se les solicite una cita para realizar la entrevista, no este dispuesta a brindar información ya sea por motivo que la empresa no lo autorice o motivos personales.

- **Las personas no dispongan de tiempo para la entrevista:** aún cuando las empresas o personas estén dispuestas a brindar la entrevista, cabe la posibilidad que no dispongan del tiempo necesario para la misma en el momento que se les solicita.

Todos estos factores podrían dificultar la recopilación de información, ya sea que no se cumpla con el tiempo estipulado para realizar el estudio o que no se obtenga la información que se necesita obtener con la cantidad de entrevistas a realizar.

ANEXO 7

LEY 510 Y LEY 228

LEY 510

Ley especial para el control y regulación de armas de fuego, municiones, explosivos y otros materiales relacionados

A partir de este mandato, el Director General de la Policía Nacional, Primer Comisionado Edwin Cordero Ardila, a través de la disposición 011-05 orienta la creación de una nueva especialidad, la Dirección de registro y control de armas de fuego, municiones, explosivos y materiales relacionados (DAEM), quien será la responsable de normar, autorizar y registrar todo lo relacionado a estos temas.

Clasificación de Armas

Para los efectos de la presente Ley y su Reglamento, las armas de fuego se clasifican de la forma siguiente:

I.- Armas prohibidas

II.- Armas Restringidas

III.- Armas de Uso Civil

Armas Prohibidas

Se consideran armas prohibidas y proscritas por el Estado de Nicaragua las armas de destrucción masiva, atómica y biológica y aquellas sustancias químicas, tóxicas o sus percusores, municiones y dispositivos, que estén destinados de modo expreso a causar la muerte o lesiones mediante propiedades tóxicas provocadas por estas sustancias, así como aquellas armas comprendidas en los Convenios Internacionales que Nicaragua suscriba y ratifique. Se prohíbe la importación, distribución, intermediación, posesión, transporte y tránsito de armas prohibidas, por el territorio nacional indistintamente de su objetivo y finalidad.

Armas Restringidas

Se considera armas restringidas las siguientes:

1. Cualquier tipo de arma de fuego, con selector o sin él, que posea capacidad de disparar en ráfaga.
2. Los fusiles que posean características que los hagan aptos para lanzar cualquier tipo de granada explosiva.
3. las armas cuyo uso se autoriza exclusivamente al Ejército de Nicaragua y a la Policía Nacional, tales como fusiles con capacidad para disparar en ráfaga, armas que disparen un proyectil que posea carga explosiva tales como cañones, armas antitanque, armas antiaéreas, morteros, lanza cohetes, armamentos de artillería y otro tipo de armamento similar, necesarios para la defensa militar de la soberanía del país o para el cumplimiento de misiones de orden público.
4. Las armas de fuego enmascaradas como objeto de uso común.

Armas de Uso Civil

Se consideran armas de uso civil todo tipo de pistolas y revólveres, escopetas, carabinas y fusiles que no estén incluidas en las prohibiciones y restricciones establecidas en los acápites anteriores. Estas armas de fuego podrán ser utilizadas por civiles sujetos a las normas establecidas en la presente Ley y su Reglamento. Se incluyen las armas deportivas que tienen funcionamiento de recarga mecánica o semiautomática y que son destinadas para eventos olímpicos o promovidos por las entidades deportivas reconocidas por la Ley.

Las armas de Uso Civil se sub. clasifican de la forma siguiente:

Armas para protección personal.

1. ***Armas para protección de objetivos.***
2. ***Armas de uso deportivo y caza.***
3. ***Armas de colección.***

Sabía Usted que a partir de la entrada en su vigencia de la Ley 510, constituyen delitos.

- Posesión ilegal de armas de fuego, municiones, explosivos y sus accesorios.
- La portación y uso ilegal de armas de fuego o partes de ésta.

- El tráfico ilícito de armas.
- La alteración e las características técnicas de armas de fuego.
- La tenencia y uso de armas del Ejército y la Policía.
- El acopio o almacenamiento de armas prohibidas.
- La intermediación de armas sin licencia y registro.
- La legitimación de capitales provenientes del tráfico ilícito de armas de fuego, municiones, explosivos y sus accesorios, y otros materiales relacionados.
- La fabricación ilegal.
- La proposición, inducción, provocación o conspiración para este fin.

LEY DE LA POLICÍA NACIONAL

Ley No. 228

Artículo 3.-

Son funciones de la policía, entre otras, las siguientes:

17) Autorizar, reglamentar, realizar inspecciones, controlar o suspender en su caso a las entidades y servicios públicos y privados de seguridad y vigilancia, sean personas naturales o jurídicas, así como el control de su personal y sus medios de actuación.

18) Exhortar a las personas naturales o a los representantes de las empresas que prestan servicio de protección y custodia privada a auxiliar a la fuerza pública.

19) Autorizar, controlar, suspender, decomisar u otorgar permisos relativos a la posesión y comercio de armas de fuego, municiones o explosivos de uso civil. La autorización de los negocios de venta de armas, municiones o explosivos deberá ser ratificada por el Ministro de Gobernación.

ANEXO 8

TABLA DE SALARIO MÍNIMO – ENERO 2008

TABLA DE SALARIO MÍNIMO – ENERO 2008

SECTORES	2007	2008*	Ajuste (%) 08/07
Agropecuario	1,025.90	1,179.80	15%
Pesca	1,618.30	1,861.00	15%
Minas y canteras	1,911.40	2,198.10	15%
Industria Manufacturera	1,431.00	1,645.70	15%
Zona Franca	1,744.50	2,006.20	15%
Electricidad gas y agua; Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones.	1,952.10	2,244.9	15%
Construcción; Establecimientos Financieros y Seguros.	2,381.70	2,739.00	15%
Servicios Comunitarios, Sociales, Domésticos y Personales	1,492.00	1,715.80	15%
Gobierno Central y Municipal	1,327.20	1,526.30	15%
*Aprobados en 15 de Enero del 2008, con vigencia al 01 de febrero de los corrientes.			

ANEXO 9

REGLAMENTO A LA LEY NO.303 – ART. 4

REGLAMENTO A LA LEY No.303,

DE REFORMA A LA LEY No.257, LEY DE JUSTICIA TRIBUTARIA Y COMERCIAL

Artículo 4.- Para la aplicación del Arto. 5 de la Ley y del Arto. 22 de la Ley de I.R. se establece:

Las cuotas anuales a deducir de la renta bruta como reserva por depreciación basadas en el método de línea recta (costo o precio de adquisición entre la vida útil del bien) será determinadas así:

a) Para edificios:

1) Industriales, 10%;

2) Comerciales, 5%;

3) Residencia del propietario cuando ésta se encuentre ubicada en finca de explotación agropecuaria, 10%;

4) Instalaciones fijas en explotaciones agropecuarias, 20%;

5) Edificio para alquiler, 1% sobre su valor catastral;

b) Equipo de Transporte:

1) Colectivo o de carga, 20%;

2) OTROS, 12.5 %;

c) Maquinaria y Equipo:

1) Industriales en Generales:

1.1 Fija en un bien inmóvil, 10%;

1.2 No adherido permanentemente a la planta, 15%;

1.3 Otros, 20%;

2) Equipo empresas agroindustriales, 20%;

3) Agrícolas 20%;

4) Otras Maquinarias y Equipos:

4.1 Mobiliarios y equipos de oficina, 20%;

4.2 Equipos de comunicación, 20%;

4.3 Ascensores, elevadores y unidades centrales de aire acondicionado, 10%;y,

4.4 Los demás, no comprendidos en los literales anteriores, 20%.