



FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

PLAN DE KNOW-HOW PARA EL DESARROLLO DEL ÁREA
COMERCIAL EN LAS MYPES DE LIMA SUR - 2012

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

JIMÉNEZ CHOMBA, GERALDINE CRISTINA SUMIKO

LIMA – PERÚ

2013

PRESENTACIÓN

A lo largo del tiempo el concepto de administración se deslindó en diferentes áreas, contribuyendo así al desarrollo de cada una, de las principales el área comercial la cual genera la maximización del valor del consumidor a partir de las ventas y el marketing, con el fin de generar la rentabilidad de las empresas a consecuencia de su incremento de participación e involucramiento en el mercado.

Todo este gran desarrollo se desenvuelve debido a la totalidad de conocimiento y habilidades generadas por el talento humano que permite a las empresas impulsen una mayor productividad así como la calidad de la competencia en su mercado.

Fusionándose ambos, adquiriendo conocimientos, desarrollando habilidades hacen del área comercial vanguardista y sin problema alguno de desarrollo en el mercado fluido del siglo XXI, en el que el cliente, proveedor y competencia están en constante cambio de acuerdo a las necesidades que se presentan.

La experiencia y los conocimientos adquiridos a través del desarrollo de la carrera profesional no ha permitido plantear y poner a su consideración la presente tesis, denominada: “PLAN DE KNOW-HOW PARA EL DESARROLLO DEL ÁREA COMERCIAL EN LAS MYPES DE LIMA SUR – 2012” elaborado con el objetivo de obtener el grado de Licenciado en Administración.

El estudio científico es tipo descriptivo pre experimental, busca diseñar el Plan de Know-how para el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur, se realiza porque a partir de allí se podrán sugerir mejoras que impacten en primer lugar en el mejoramiento de las condiciones de gestión del talento humano y que ello sirva a su vez para el desarrollo del área comercial. Así mismo será un aporte para las personas involucradas en los temas de gestión comercial de toda empresa, nacional o internacional.

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi sobrino, pues ser el ejemplo para el mismo ha mantenido la persistencia en el logro de esta increíble investigación, mi familia y a mi hermanos mayores quienes son los ideales que logro alcanzar y superar hacia el futuro.

AGRADECIMIENTO

A mis hermanos, a mis padres, y tíos, quienes me han ayudado a impulsarme en mi desarrollo personal y profesional a lo largo de estos cinco años corrigiendo errores y festejando los mejores logros, teniendo en cuenta que en esta etapa está prohibido rendirse, solo respirar hondo y seguir con impulso para generar el valor de un gran vida en adelante.

A mis profesores y amigos, quienes siempre han demostrado el coraje y la valentía de ser un profesional a futuro y los valores que implican para la formación del profesionalismo.

Finalmente a las empresas que formaron parte de esta investigación, las cualidades y características que mostraron y la aceptación de cambio de patrones en su empresa para juntos lograr ser competitivos frente al gran reto de la empresa moderna.

La Autora

ÍNDICE

PRESENTACIÒN

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

ÍNDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÒN.....12

I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....14

1.1. Situaciòn problemàtica.....15

1.2. Formulaciòn del problema.....23

1.3. Objetivos de la investigaciòn.....24

1.4. Justificaciòn e importancia de la investigaciòn.....24

1.5. Limitaciones de la investigaciòn.....27

II. CAPITULO II: MARCO TEORICO.....28

2.1 Antecedentes de estudios.....29

2.2 Bases teòricas y científicas.....36

2.2.1. Teoría de Ram Charam

2.2.2. Teoría de Rafael Muñiz

2.2.3. Teoría de Philip Kotler	
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	69
III. CAPITULO III: METODO.....	73
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	74
3.1.1. Tipo de estudio	
3.1.2. Diseño del estudio	
3.2 Población y muestra.....	75
3.2.1. Población	
3.2.2. Muestra	
3.3 Consistencia interna de la hipótesis.....	76
3.4 Hipótesis.....	76
3.4.1. Hipótesis nula	
3.4.1. Hipótesis alterna	
3.4.1. Hipótesis específicas	
3.4.1. Prueba de hipótesis	
3.5 Variables – Operacionalización.....	78
3.5.1. Definición conceptual	
3.5.2. Definición operacional	
3.6 Métodos e instrumentos de investigación.....	83
3.6.1. Método de investigación	
3.6.2. Técnicas o instrumentos de recolección de investigación	

3.6.3. Métodos de análisis de datos	
3.7 Procesamiento y análisis estadístico de los datos.....	83
IV. CAPITULO IV: RESULTADOS	85
4.1. Resultados.....	86
4.2. Discusión de resultado.....	96
4.3. Plan estratégico.....	98
V. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
5.1. Conclusiones.....	123
5.2. Recomendaciones.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
ANEXOS.....	128

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Diferentes formas de decidir.....	44
TABLA 2: Mypes de Lima Sur – 2012.....	75
TABLA 3: Operacionalización de la variable.....	80
TABLA 4: Escala: todas las variables.....	84
TABLA 5: Estadísticos de fiabilidad.....	84
TABLA 6: Estadísticos descriptivos de cada ítem.....	86
TABLA 7: Estadísticos descriptivos total.....	88
TABLA 8: Estadísticos suma (agrupado)	88
TABLA 9: Frecuencia de variables.....	88
TABLA 10: Estadísticos descriptivos dimensión I: Desempeño.....	88
TABLA 11: Frecuencia dimensión I: Desempeño.....	89
TABLA 12: Estadísticos descriptivos dimensión II: Saber ser.....	89
TABLA 13: Frecuencia dimensión II: Saber Ser.....	90
TABLA 14: Estadísticos descriptivos dimensión III: Habilidad.....	90
TABLA 15: Frecuencia dimensión III: Habilidad.....	91
TABLA 16: Estadísticos descriptivos dimensión IV: Valor en el consumidor....	91
TABLA 17: Frecuencia dimensión IV: Valor en el consumidor.....	92
TABLA 18: Estadísticos descriptivos dimensión V: Rentabilidad.....	93
TABLA 19: Frecuencia dimensión V: Rentabilidad.....	93
TABLA 20: Estadísticos descriptivos dimensión VI: Participación en el mercado.....	94

TABLA 21: Frecuencia dimensión VI: Participación en el mercado.....	94
TABLA 22: Tabla de contingencia.....	95
TABLA 23: Prueba Chi- cuadrado.....	95
TABLA 24: Cronograma de aplicación del plan.....	102
TABLA 25: Estructura temática de taller N°1.....	105
TABLA 26: Estructura temática de taller N°2.....	108
TABLA 27: Estructura temática de taller N°3.....	111
TABLA 28: Estructura temática de taller N°4.....	114
TABLA 29: Estructura temática de taller N°5.....	117
TABLA 30: Resumen de objetivos por taller.....	119

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Etapas de gestión del conocimiento.....	50
FIGURA 2: Diseño de estudio.....	74
FIGURA 3: Función Chi-cuadrado.....	76
FIGURA 4: Distribución Chi-cuadrado.....	77
FIGURA 5: Distribución Chi-cuadrado.....	78
FIGURA 6: Desempeño.....	89
FIGURA 7: Saber ser	90
FIGURA 8: Habilidad.....	91
FIGURA 9: Valor en el consumidor.....	92
FIGURA 10: Rentabilidad.....	93
FIGURA 11: Participación en el mercado.....	94
FIGURA 12: Resumen del plan.....	120

RESUMEN

El Know-How, conocido como gestión del conocimiento del talento humano, se define como lo que distingue a los líderes de buen desempeño - los que producen resultados - de los demás. De la misma forma el área comercial se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa para el incremento de su participación en el mercado. Por consecuencia se plantea ¿De qué manera el Plan de Know-how para logra desarrollar el área comercial en la Mypes de Lima Sur - 2012?. La presente investigación tiene como objetivo: Diseñar el Plan de Know-how para lograr el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur. - 2012, por lo cual se plantea lo siguiente: Si se aplica un el Plan de Know-how entonces se promueve el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012. El estudio es descriptivo, diseño de investigación tipo pre experimental. El muestreo es no probabilístico, el número de participantes estuvo compuesto de 56 Mypes de Lima Sur. El instrumento utilizado para medición de las variables es una encuesta, llevándose a cabo el análisis de 30 ítems, subdivididos en 6 dimensiones: desempeño, saber ser, habilidad, valor del consumidor, rentabilidad, y participación en el mercado. Finalmente se concluye: si se aplica un el Plan de Know-how influirá significativamente para que promueva el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012.

Palabras clave: Know-how, área comercial, competitividad, innovación.

ABSTRACT

The Know-How, known like management of the knowledge of the human talent, is defined as what distinguishes the leaders of good performance - the ones that produce results - of the others. Of the same form the commercial area itself center in the maximization of value for the consumer, the full satisfaction of this in order to elevating the profit value of the own business for the increment of its market share. By consequence be planted ¿Way that the Plan of Know-how to develop the commercial area in the Mypes of Lima's South - 2012?

The present investigation has as an objective: Design the Plan of know-how for achieve the development of the commercial area in the Mypes of Lima's South - 2012, by which the following thing be planted: If it applies a the Plan of Know-how then is promoted the development of the commercial area in the Mypes of Lima's South – 2012. The study is descriptive, pre experimental type investigation design. The sampling is not probable; the number of participants was composed of 56 Mypes of Lima's South. The instrument utilized for measurement of the variables is a survey, being carrying out the analysis of 30 items, subdivided in 6 dimensions: performance, to know to be, ability, value of the consumer, profit value, and market share. Finally it is concluded: if applies a the Plan of Know-How will influence significantly so that promote the development of the commercial area in the Mypes of Lima's South – 2012.

Key Word: Know-how, commercial area, competitiveness, innovation.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas modernas están viviendo cambios constantes, los cuales son provocados por calidad competitiva en el mercado en el que se desarrollan. Pero que muchas de ellas dentro de esta etapa colisionan debido a una deficiencia en técnicas y herramientas de gestión comercial.

Sin embargo, las personas que integran en las empresas carecen de conocimientos y desarrollo de su propio talento lo cual es indispensable para generar el desarrollo de un área que se dedique a generar valor a la empresa explotando todas las cualidades y características del producto o servicio que producen, como lo es el área comercial.

En efecto se muestra en el primer capítulo se centra el describir la situación problemática, así como la formulación del problema, los objetivos de la investigación, igualmente la justificación e importancia de la misma, teniendo en cuenta que dicho estudio tuvo previas limitaciones las cuales han sido superadas con la perseverancia.

Consecuentemente en el segundo capítulo se exponen antecedentes al estudio, por lo cual se toman en cuenta tres teorías tanto para definir el Know-How a Ram Charam y el área comercial también conocido como marketing y ventas, Rafael Muñiz y Philip Kotler, los cuales nos permiten sustentar teóricamente las variables mencionadas y como es que estas se desarrollan. Por consiguiente se desarrolla una breve definición de la terminología empleada.

Así mismo el tercer capítulo se describe cuales fueron el tipo de estudio y diseño de investigación efectuadas, tanto como la población considerada y el tamaño de muestra la cual fue examinada, para concluir con la consistencia interna de la hipótesis lo cual nos ayudó a confirmar la viabilidad de esta investigación. Luego, se consigna a determinar la operacionalización de la variable la cual nos ayudó a

construir la encuesta aplicada, así como los métodos de investigación aplicados y el procesamiento de los datos para finalmente concluir con el análisis estadístico de los mismos.

En el cuarto capítulo se muestran los resultados obtenidos tanto como la viabilidad del instrumento, culminado con una breve discusión.

El quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado para mejorar el área comercial en las Mypes del Lima Sur.

Finalmente, se presentan las bibliografía, tesis y linkografías utilizadas como base para esta investigación; se adjuntan también los anexos referentes a la matriz de consistencia, el plan estratégico, la encuesta, y la tabulación de datos en loa cuales sustenta el proceso de desarrollo de la presente tesis.

CAPÍTULO I:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática

En el ámbito internacional, existe un desconocimiento conceptual de lo que significa vender. Cuando uno desea incrementar sus ventas y concluye en que no existen posibilidades claras de lograrlo. Pues este tipo de dificultades se inicia a causa de desconocer la historia, la misión de la empresa y la importancia del rol que irá a desempeñar en ella.

Por el contrario, en cambio existe un aumento de confianza en el producto o servicio. Bajo esta denominación se encuentran empresas que por contar con un excelente producto o servicio y de hasta una cierta exclusividad, consideran que con un poco de publicidad la venta está asegurada y que al igual que la anterior esta será un éxito, por este motivo no son importantes considerar nuevas estrategias de comerciales. Otro punto es que los vendedores y gerentes comerciales son los únicos responsables de la venta, lo que causa que las demás áreas se deslinden y solo cumplan sus objetivos, mas no se sientan parte del objetivo de la empresa. Esto fomenta que no se asuman futuras operaciones por la actitud negativa que transmiten en sus comportamientos. Vender sin objetivos generalmente ocasionado por prueba y error de planificación, o por diferentes motivos conceptuales o pragmáticos, varias empresas discontinúan su aplicación. Seguramente creyendo que con el sólo hecho de asignar una comisión alta de ventas, se logra dejar de lado definitivamente una tarea clave que les parecía inútil. Ahora bien sucede a medida en varias empresas de un mismo rubro, quienes no trabajan el sello que diferencia a una empresa de otra, ya sea a través de sus representantes, o dándoles un plus o perfil adecuado ante su consumidor. Menos de la mitad de las empresas conocen las utilidades de sus productos individuales. Una tercera parte de las compañías no tiene procedimientos regulares de revisión para localizar y eliminar productos débiles. Casi la mitad de las empresas no consiguen comparar sus precios con los de la competencia, analizar sus costos de bodega y de distribución, analizar las

causas de la mercancía devuelta, realizar evaluaciones formales de efectividad publicitaria, y revisar los reportes de su fuerza de ventas. Si ello no existe y además no se cuenta con otras alternativas complementarias, no le permite a la organización disminuir los riesgos de variaciones inesperadas de la demanda dentro de su nicho ni tampoco captar posibilidades reales de venta disponibles para incrementar los ingresos de la organización.

En relación con los inconvenientes en la calidad de atención al cliente, no se establece las oportunidades de ventas que se pierden por insatisfacciones generadas con actitudes negativas o en otro caso por no contar con un perfil de vendedor, lo cual es generalmente relacionado con el producto o servicio.

En nuestro país, específicamente, en el área comercial las cosas son distintas; es muy común que los vendedores en muchas empresas se saltan las reglas y esperan el “apoyo” de las otras áreas, las cuales en muchos casos son paramentadas con trabajos estandarizados y en muchas ocasiones con poca creatividad.

Otro punto, es que las grandes empresas parecen entender la importancia de conocer a su mercado; las medianas o pequeñas empresas no lo consideran. Saber qué piensa el mercado, qué le gusta, qué opinan de la empresa o de la competencia, conocer su satisfacción, saber dónde se encuentra e inclusive saber quién es, son herramientas fundamentales las cuales no se manejan con interés adecuado. Al igual que en el ámbito internacional, en el Perú la falta de información sobre la demanda potencial, sobre el tamaño actual y la previsión futura del segmento de mercado sobre el que operar, sobre la cuota de mercado que es realista conseguir, y sobre los métodos más apropiados de distribución en muchos casos es crítica ya que está a la dependencia de los que forman parte de la competencia y no del realismo puro de nuestras ventas o lo que propiamente comercializamos. Por esto en muchas ocasiones debido a la inexperiencia en la fase de producción y a la falta de controles de calidad, el producto es adecuado a las necesidades de la misma empresa o a las de sus procesos de producción o servicio, cuando debería tornarse en función de las necesidades o gustos del mercado. Así pues, les es poco importante saber qué medios son los mejores para que su mercado escuche el mensaje, es por esto que la fidelización de cliente en función porcentual es altamente crítica.

Así mismo no se toman en cuenta las reacciones de la competencia sobre nuestras acciones para con el mercado ya que se debe saber quién es la competencia y qué hace antes de lanzar nuestras ideas, sin importar lo complicado que sea. A todo esto tener en cuenta que nuestro mercado nacional pertenece a un panorama innovador, constante mente cambiante, y con economía en ascenso.

De este mismo modo las Mypes en Lima Sur se han enfocada más que nada desde una perspectiva financiera, es decir el dinero que se genera a partir del precio del producto o servicio. Guiándose de los precios de la competencia, y conforme con los pocos clientes que se genera a sí misma, no tomando como prioridad el análisis de lo que realmente está pasando. Lima sur es una población en constante cambio, los clientes no permanecerán en este mercado, puesto que tienen la visión de superación y entre ellas esta los cambios de estilo de vida.

En primer lugar encontramos que su cartera de clientes sigue siendo a la larga la misma ya que hasta el momento no se ha decidido hacer investigaciones del mercado al que se dirigen. Si existen nuevos clientes, y si tal vez los anteriores ya no están en su mercado. Sumándose así las perspectivas que el cliente insatisfecho o satisfecho mantiene sobre el producto o servicio.

En segundo lugar, el precio está dirigido según la competencia, pero muy pocas veces se conoce hasta donde se debe llegar, en otras palabras no tiene conocimiento sobre cuál es el costo para la empresa producir o dar el servicio, no teniendo en cuenta su punto de equilibrio.

En tercer lugar, las perspectivas publicitarias son deficientes y poco innovadoras ya que no está bien definido en su totalidad y con claridad el objetivo de la empresa, las mismas ofertas, publicidad por volantes, banners entre otros más. Perdiendo el campo para mejorar su marketing por medio de gamas de tecnología como lo es internet u otros medios de comunicación.

Finalmente, a esto se suma la poca importancia de estas empresas para mejorar su rendimiento ya que no conocen cuáles son sus ventas reales, como actúa su competencia, muchas de ellas embargadas por el egocentrismo del primer éxito,

que indudablemente no será la misma suerte que correrá en un futuro si es que no se aplica desde ya una visión netamente comercial.

A lo largo del tiempo, podría mantenerse el mercado y el nivel de ventas en su auge, aunque los clientes no serán los mismos, sin embargo de no considerarse las capacitaciones y renovación de conocimientos en el área comercial no estaría protegida ante algún déficit que se presente, ya que las empresas con mayor nivel o el mismo, están apareciendo ofreciendo mejor calidad de producto, con conocimiento en el mercado que empezaran a desplegarse o un precio diferente. Detrás de todo esto políticas comerciales y de ventas estructuradas.

Lo que conllevarían un futuro pertenecer al porcentaje de Mypes que fracasan, tomando en cuenta que en estadísticas de distintos países coinciden que entre el 70 y el 80% de las empresas que hoy se crean, cierran antes de cumplir un año de vida en otros casos al quinto año, al no considerar una retroalimentación con mejores conocimientos comerciales para así poder mejorar ventas, analizar ventajas, calidad de servicio, conocer y estar al nivel del mercado en constante cambio no quedando en la ambigüedad.

En cuanto a la falta de conocimientos del área comercial percibido por las Mypes, se presentan por las diversas causas que se mencionan a continuación.

El conocimiento del objetivo de la empresa no suele ser de carácter informativo, por esto se crea la resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes.

Teniendo en cuenta que estas Mypes mantienen una cartera de clientes fija por un cierto periodo siendo este el eje más importante en la empresa, a causa de su egocentrismo por ello no permite visualizar los muchos escenarios que en un futuro podrían presentarse, no por el nivel de ventas, sino por otras variables políticas, económicas y organizacionales que cambian constantemente. No desarrollándose el fluido de ideas comerciales para expandirse en su mercado. Se da importancia solo al área financiera y en la rentabilidad que se genera, no previsualizada desde un punto muy importante, el producto, el cual se vende en la mayoría de casos sin conocer cuál es su costo. Muchas veces los precios captados son prácticamente una

copia competencia, considerándose que no son siempre los mismos proveedores ni los mismos costos que genera. Así pues, no considerándose lo que realmente se vende.

Si bien es cierta el área comercial constituye dos áreas muy importantes ventas y marketing. La elección del personal adecuado es un punto crítico en este tipo de empresas y la generación de actitudes conformistas, vinculado por el carácter estacionario de las ventas, en otras palabras si las ventas bajan o suben es por días festivos, u otros acontecimientos no tomándose prioridad el porqué de estos hechos.

La publicidad es un eje particular para que el producto pueda comercializarse, las ambigüedades en estas se han pernotado a lo largo de estos últimos años, todos venden de la misma forma, volantes, banners entre otros, existe renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales. En efecto no se resalta las características del producto o servicio a base de la innovación.

En relación a los puntos detallados con anterioridad que el área comercial esta abarcada por infinidad de temas en sí. Por lo cual se debería empezar primeramente por difundir cuales son los objetivos empresariales, quien es y cómo se desenvuelve la empresa al igual que el producto o servicio. Considerando también la capacitación permanente de las técnicas de ventas actuales y manejo del conocimiento organizacional comercial, designar al personal apropiado para esta área en base a una fuente de conocimiento.

En consiguiente, retroalimentación de las nuevas técnicas para reconocimiento del mercado en el que se comercializa, captando así la información para la implantación de tácticas de promoción y publicidad resaltando las característica del producto con innovación.

En base a las distintas perspectivas presentadas se fundamenta:

Según Nonaka I. (2003) en una economía cuya certidumbre es la incertidumbre la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Sin embargo, muy pocos directores conocen la naturaleza de una empresa creadora del conocimiento – y, mucho menos, saben cómo gestionarla -.

El problema consiste en que la mayoría de directores occidentales mantiene una visión demasiado estrecha acerca de lo que es el conocimiento hard (en el sentido de cuantificable). Y consideran que la empresa es una especie de máquina para “procesar información”.

Pero existe otra manera de entender el conocimiento y el papel que se debe desempeñar en la empresa. Es una manera que se suele encontrar más frecuentemente en empresas japonesas de gran éxito, como Honda, Canon Matsushita y Sharp. Los directores de estas empresas son conscientes de que la creación de un nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” información objetiva de un modo mecanicista y automático. Opinan que es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y a veces la subjetivas percepciones, ideas e intuiciones de los empleados. Con frecuencia los medios para aprovechar tal conocimiento son de carácter “blando” (cualitativo) – y suelen la forma de eslóganes, metáforas y símbolos – pero se trata de unas herramientas esenciales para la innovación continua.

North, K.; Rivas, R. (2008) dice que el aumento de la importancia del recurso saber ser puede atribuir a tres conceptualizaciones evolucionantes y recíprocamente dependientes, que individualmente expresan:

- El cambio estructural de actividades intensivas en trabajo y capital, para las tareas intensivas en información y conocimientos significa que las empresas venden cada vez más informaciones, conocimientos, productos y servicios inteligentes. Este cambio estructural conduce a distintas formas de organización de la empresa, que tiene que ver con una nueva comprensión de los roles de los directivos y de los trabajadores.
- La globalización modifica la división internacional del trabajo los países actualmente calificados como naciones industriales se convertirán en naciones sabias. La producción física tiene lugar cada vez más en los países emergentes y en vías de desarrollo. Los procesos de aprendizaje internacionales se aceleran de forma tal que nuevos competidores hacen su aparición en el mercado en un periodo de tiempo más corto.

- Las tecnologías de comunicación e información posibilitan, aceleran y transparentan la información a nivel mundial y con costos bajos. Nos acercamos con ello a un paso más a una competencia idealizada de información perfecta. De ellos resultan los cambios de mercado más rápidos y velocidades de innovación más altas que se manifiestan en caídas de precios, ciclos de vida más cortos del producto, individualización de necesidades de los clientes y nacimiento de nuevos campos de negocio, entre otras modificaciones. Las tecnologías de la información y de la comunicación representan, por decirlo de alguna manera el impulso que incita al cambio estructural y a la globalización.

Según García, L. (2011) el poder de los compradores, de los clientes, entendiendo por estos a las empresas de la distribución, es cada vez mayor en todos los mercados. Piden y necesitan un mensaje de ventas y de marketing unificado en la persona responsable de la cuenta, el vendedor. A estas empresas no les interesa para nada la estructura del fabricante o proveedor, y exigen que se “baile” con la música que ellos tocan.

Mercados extremadamente competitivos, en los que la pelea por conseguir un hueco en la mente del consumidor, por obtener su preferencia, por resultados elegidos es diaria y en todos los ámbitos.

Los compradores, cada vez más inteligentes, preparados, informados, exigentes, y poderosos, no aceptan que se les aplique los viejos modelos de venta. Hoy en la venta se está planteando en los entornos de los modelos de ECR, o de CRM, o de gestión por categorías, como una nueva forma (óptica y herramientas) de ver el rol de ventas en relación con los clientes. Así pues, la venta tal y como la conocimos ¡también ha muerto!

“Más por menos” el resultado de las tres fuerzas anteriores hace que tanto consumidores como empresas distribuidoras pidan, no solo mejores precios, sino mejores productos, más promociones, mejores introducciones, mejor servicio etc., y todo ello por menos. En conclusión más por menos.

Fuentes, J. (2009) orientarse al mercado es orientarse hacia la satisfacción del cliente y hacia la pelea diaria por ser mejor que la competencia. Un comercial debe

ser flexible y adaptable, tanto o más que el mercado. Sin esta capacidad, otros conseguirán la parte del mercado que el comercial necesita. Entender, comprender, sintetizar, analizar, descubrir y enfrentar diariamente al mercado es un aspecto indispensable para que el comercial consiga sus objetivos, y aun más importante para la empresa. Para que esta consiga los suyos. En mercados como los actuales, en los que prima la satisfacción al cliente, orientarse al mercado es buscar satisfacción del mismo. Con un enfoque hacia el mercado, tenemos un gran paso dado para ser altamente competitivos.

Tal como se ha dicho el propósito de la investigación es desarrollar los conocimientos que se impartirán en el área comercial de las Mypes de Lima Sur, tomando como sujetos participantes a los trabajadores propios del área y directivos; a consecuencia que son quienes se desenvuelven en esta área, explayándose a dar conocimiento a las demás áreas sobre de los objetivos empresariales con la finalidad de formar un equipo.

Cabe destacar que si bien es cierto el mayor éxito de la empresa depende del área comercial y de sus trabajadores, así como su capacidad integradora hacia el cliente. Dependiendo de las aportaciones de conocimientos ambos están dispuestos a dar. Un factor crítico de éxito para las empresas, es el desarrollo del área comercial y de la fuerza de ventas para que sea capaz de conseguir los objetivos previstos. El equipo comercial, es uno de los ejes fundamentales de la organización, ya que tiene como misión mantener y ampliar el mercado y fidelizar a los clientes; además de colaborar en el mantenimiento de los beneficios de la empresa aumentando la productividad.

Know-how, es definido como "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia", la cual se relaciona en si con muchos términos: pericias, destrezas, habilidades, dotes, alto nivel de conocimiento. Palabras que al igual que Know-how significan solo "saber cómo hacer algo pronto y bien hecho". Ya que tiene una directa relación con la experiencia, es decir la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo, también ayuda a la administración.

De este modo se aplica a empresas en donde se dice que es la experiencia con que esta cuenta para desarrollar sus actividades, ya sea productivas, administrativas,

financieras, comerciales y de control. El "Know-how" en una empresa, a partir de la era industrial, se ha convertido en valioso activo intangible, el cual incluye la forma de mezclar componentes, los equipos utilizados, el personal que sabe hacer las cosas, esto es cómo hacer las cosas en las empresa para que estas sean altamente productiva.

En efecto la forma más segura de mantener actualizado el equipo comercial, es proporcionándole una formación adecuada a las necesidades de cada momento para que así desarrollan su función con la máxima garantía de éxito profesional y empresarialmente.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera el plan de Know-how permite desarrollar el área comercial en la Mypes de Lima Sur - 2012?

1.2.1. Problemas específicos.

- ¿Cómo identificar el resultado de la gestión comercial deficiente?
- ¿De qué manera se definen los parámetros comerciales bajo los cuales se sustenta la competitividad en las Mypes?
- ¿En qué momento impartir conocimientos y enfoques que ayuden a mejorar las ventas y posicionamiento en el mercado actual?
- ¿Cómo evaluar el desarrollo de las áreas comerciales, luego de la impartición de conocimientos en las Mypes?

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

1.3.1. Objetivo general.

Diseñar el plan de Know-how para lograr el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar el resultado de la gestión comercial deficiente.
- Definir los parámetros comerciales bajo los cuales se sustenta la competitividad en las Mypes
- Impartir conocimientos y enfoques que ayuden a mejorar las ventas y posicionamiento en el mercado actual.
- Evaluar el desarrollo de las áreas comerciales, luego de la impartición de conocimientos en las Mypes.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

La presente investigación es pertinente, puesto que permitirá que las Mypes de Lima Sur puedan desenvolverse, actualizándose, con ejes vanguardistas en el área comercial, afrontando cambios a lo largo de la vida empresarial. Permitiendo así el incremento de la eficacia y dinámica comercial, estructurándose de forma viable.

En cuanto a lo práctico se elaboraran capacitaciones al todo el personal del área comercial, una vez incorporados los conocimientos en vanguardia se procederá a evaluar la evolución en cuanto a la aplicación y efectos de lo que se ha impartido. Por consiguiente examinar los resultados esperados en cuanto al incremento de fuerza en el área comercial de las Mypes con el objetivo de fomentar el desarrollo de las áreas comerciales y el impacto empresarial de las grandes empresas.

Francisco de B. (2008) aprecia que uno de los objetivos del modelo de gestión comercial es incrementar la eficacia y dinámica comercial, estructurándose de tal forma que permita: dirigir gradualmente a la red comercial hacia la consecución de los objetivos de una manera estructurada a la vez que práctica. Coordinar las actuaciones de los diferentes intervinientes de la actividad comercial. Potenciar el intercambio de información sobre aquellos aspectos relevantes de la actividad comercial. Favorecer el desarrollo del liderazgo de los responsables comerciales. Adaptarse a las tipologías de la red comercial. Lo que permitirá trasladar las conclusiones del proceso de reflexión estratégico para el desenvolvimiento adecuado del área comercial.

Vértice, (2008) el director de ventas, es ante todo, un administrador, y ellos requieren el conocimiento de algunas técnicas que no son solo las habituales de cualquier actividad comercial. Entre las misiones que corresponden al director comercial de una empresa se encuentran: establecer los objetivos comerciales que hay que alcanzar a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos e marketing de la compañía. Investigar y proponer mejoras para el desarrollo de sus productos o servicios. Elaborar los presupuestos de producción y comercialización de sus productos, teniendo en cuenta el coste y rentabilidad de cada operación. Dirigir y motivar al personal de ventas para que cierren todos los acuerdos comerciales posibles, ofreciéndoles incentivos y haciéndoles partícipes de cada proyecto. Dirigir y motivar al personal para que controlen periódicamente los productos de stocks y las unidades vendidas. Asegurarse de que paguen los clientes que hayan contraído deudas con la empresa.

Artal, M. (2010) menciona que la dirección comercial recibe de la administración general con su planes, políticas, objetivos, programas y presupuestos, las directrices para generar las investigaciones y estructura de ventas, y de postventa que con la colaboración del director de ventas, generaran una serie de actividades concretas de la fuerza de ventas, el más importante factor de rendimiento.

También recibe dicha dirección comercial una delegación de la fundamental función de administrar la función específica de los jefes. Administración es sinónimo de dirección general o malajemente y comprende actividades de previsión, organización, dirección, coordinación, control, investigación y desarrollo.

García, L. (2011) actualmente la cuestión clave es si toda esta organización realmente está aportando valor al cliente (valor es aquellos por lo que un cliente está dispuesto a pagar). Si es esta la mejor forma de entregar valor en el mercado. Esta pregunta es crítica, ya que una buena organización de los recursos, y una mejor óptica con la que enfrentarse al mercado, genera claras ventajas competitivas, y, además, una mayor garantía y grado de satisfacción en los clientes y consumidores. Es decir, si una empresa organiza mejor su ejército, y tiene una mejor definición del campo de batalla, tendrá más posibilidades de salir triunfadora, aun peleando contra los ejércitos más numerosos, pero peor organizados. Los generales saben

muy bien la importancia que tiene desplegar de forma apropiada a las circunstancias, sus fuerzas en el campo de batalla. De esto depende. En muchas ocasiones, la victoria o la derrota. No es tan determinante de cuantos recursos se disponga, sino muchos más, de cómo se organizan estos. Un error aquí, en este despliegue suele resultar fatal. O como decía Peter Drucker, “la mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”, esta afirmación es muy relevante, pues nos alerta sobre la circunstancia de que si nuestra organización no es la apropiada, tenemos casi asegurado el fracaso. Así que será esta una cuestión, a la que los directivos comerciales deberán prestar máxima atención. ¿Lo están haciendo así en la actualidad?

Es relevante, porque al tener conocimiento de la problemática actual se desarrollara la implementación de conocimientos y del área comercial y sobre todo de las direcciones de marketing, ya que al ser Mypes, se encuentran en conocimientos de cuna, y en su probabilidad muchas de estas no lo manejan. Sin embargo, también, estas empresas se encuentran guiadas por lo que pasa en su entorno, en este caso la competencia, debemos tener en cuenta que las Mypes de Lima sur generalmente han sido creadas por personas con perspectiva al surgimiento muchos de ellos sin conocimientos administrativos, solo con el capital en la mano.

Así pues, en este contexto se establece la tutoría y orientación del conocimiento en base a capacitaciones e implementación de estas, necesario para estar a la vanguardia de los cambios que se dan día a día, pero lo cual depende mucho del marketing y las ventas, para que pueda subsistir a lo largo de la vida como empresa. Podemos tener en cuenta que de cada 10 Mypes en los primeros 3 años el 70% de ellas fracasan debido al no saber aplicar o no tener impartido conocimientos de marketing.

Por otro lado, la investigación se caracteriza viable, ya que además de contar con los recursos, el entorno en el que se aplicara es un mercado lleno de innovación y cambio, puesto que como se mencionó en párrafos anteriores las Mypes de Lima sur generalmente han sido creadas por personas con perspectiva al surgimiento muchos de ellos sin conocimientos administrativo, o son caracterizadas por ser familiar, son empresas de gran potencia y dispuestas a aprender, por lo cual la

investigación se propone en el tiempo disponible inculcar los conocimientos propios para que el área comercial pueda tener mayor impacto ante los cambios que nos esperan a futuro, ya que la llegada de las empresas internacionales a este sector de Lima Metropolitana está avanzando con mayor velocidad de los esperado.

1.5. Limitaciones de la investigación

Muy aparte de la limitación económica, no se cuenta con antecedentes de estudio a nivel de pre- grado en el ámbito nacional y el ámbito local, quienes se hayan enfocado en la aplicación de cómo se deben hacer o utilizar estrategias para el desarrollo del área comercial en las Mypes.

Estas barreras han sido superadas con persistencia y perseverancia a lo largo de la búsqueda, lo cual nos permitió encontrar documentos similares esta área.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudios

En relación a estudios realizados sobre la aplicación de un plan de Know-How para el desarrollo del área comercial se han encontrado investigaciones similares de las cuales se citan las siguientes:

Fuentes, B. (2009) en su tesis titulada: “La gestión de conocimiento en las relaciones académico empresariales. Un nuevo enfoque para analizar el impacto del conocimiento académico”-Universidad Politécnica de Valencia- España, para tener el grado de Magister, cuyo objetivo general es: Identificar y clasificar qué “modos y mecanismos” de y para la gestión de conocimientos se dan lugar en las relaciones académico-empresariales, a través de la cual se puedan disminuir los tiempos de entrega del producto final, manteniendo costos y calidad del producto. Su diseño es de investigación exploratorio, en el cual concluye:

- Es importante fomentar la cultura de la apropiación intelectual, debido a que es una fuente de ingresos propios para los centros observados, pero también es un mecanismo de arraigo de riqueza en lo local. Esto se puede lograr, creando un área capaz de detectar el conocimiento económicamente útil que generan y aplican los diferentes grupos de investigación académica de los centros observados, gestionar su protección, fomentar su explotación y dar seguimiento a los derechos de propiedad intelectual del centro que se estén usando con o sin derecho en el mercado.
- Es importante fomentar mediante programas institucionales y regionales cada una de las actividades de Gestión de Conocimiento, según como el mismo territorio de impacto lo requiera. Para ello, se debe desarrollar un monitoreo constante de las necesidades del territorio, en materia de gestión de conocimiento y por otra parte, debe implementarse un sistema muy sencillo de monitoreo del tiempo que dedica el personal a actividades de gestión de conocimientos para contrastar este tiempo y recursos dedicados contra los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado.

Salinas, D. (2012) en su tesis titulada: “Estrategias de publicidad y su incidencia en las ventas de la empresa de calzado Gusmar del Cantón Cevallos”-Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, para tener el grado de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios, cuyo objetivo general es: Indagar cómo influye la inadecuada innovación en estrategias de publicidad en la disminución del volumen de ventas de la Empresa de calzado Gusmar del Cantón Cevallos. Su diseño es de investigación exploratorio, en el cual concluye:

- La mayor parte de los clientes no están conformes con el tipo de publicidad de la empresa, el desconocimiento de esta puede llevar a los clientes a otros lugares para adquirir calzado.
- Se concluyó que los clientes que acuden a los almacenes son recomendados por compradores que han asistido anteriormente a los locales de venta, y que han sido atendidos de la mejor manera y se han llevado un producto que ha satisfecho sus necesidades.
- Nos podemos dar cuenta que el cliente está conforme con la calidad del producto, pero el desconocimiento del mismo está ocasionando el decremento de las ventas.
- El calzado que se fabrica, es considerado por una gran cantidad de clientes encuestados que es de excelente calidad, y a un buen precio, pero no existe el adecuado uso de medios interactivos que pueda informar al cliente y distraerle un poco.
- Las ventas de la empresa de calzado Gusmar han disminuido debido a que no existe un adecuado manejo de mecanismos de publicidad y promoción, como rifas que pueda incentivar al cliente a realizar una nueva compra.

Neyra, K. (2009) en su tesis titulada: “Mejoramiento del Proceso del Área Comercial Mujer en Mavesa Ltda.”-Universidad de Chile- Chile, para tener el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas, cuyo objetivo general es: diseñar y proponer una estrategia de mejora para los procesos productivos del área comercial mujer de Mavesa Ltda., a través de la cual se puedan disminuir los tiempos de entrega del producto final, manteniendo costos y calidad del producto. Su diseño es de investigación exploratorio, en el cual concluye:

- La globalización ha sido un cambio significativo en el comercio a nivel mundial, lo cual ha afectado a los mercados locales en forma significativa. De esta manera, el mercado nacional se ha visto profundamente alterado, subsistiendo sólo los actores más fuertes del mercado pues han sido capaces de obtener una diferenciación para poder subsistir. Si Mavesa no logra adaptarse a estos requerimientos será lamentablemente absorbida por los impactos de este cambio.

López, R. (2010) en su tesis titulada: “El marketing y su incidencia en las ventas de la Empresa Promar de la ciudad de Ambato”-Universidad Técnica de Ambato - Ecuador, para tener el grado de Licenciado en Administración, cuyo objetivo general es: aplicar el marketing, para incrementar las ventas de la empresa Promar de Ambato. Su diseño es de investigación exploratorio, en el cual concluye:

- Promar, en la actualidad no realiza promociones que atraigan la mayor cantidad de clientes, debido a que no se ha visto en la necesidad de hacerlo ya que sus ventas han sido buenas, pero se ha determinado que para los clientes y distribuidores es muy importante, para que obtengan mayor rentabilidad en las ventas.
- La promoción que realiza la empresa no satisface completamente las necesidades de los clientes y esta da la pauta para que la empresa pierda nichos de mercado, que bien podría estar posicionados en la base de clientes.
- La empresa no brinda capacitación a los empleados sobre la atención al cliente por lo que ha traído consecuencias en el bajo rendimiento de las ventas y pérdida de los clientes.
- La publicidad que aplica la empresa Promar no cubre con las expectativas del mercado y no se encuentran bien informados de los productos que vende, una inadecuada estrategia de comunicación interna y externa hace perder competitividad.

Las investigaciones nacionales que nos ayudaran epistemológicamente con la investigación son:

Mio, L.; Tafur L. (2008) en su tesis titulada “Propuesta de un modelo de plan estratégico; para el desarrollo organizacional y humano de la empresa agroindustrial Pomalca S.A.A.”-Universidad Señor de Sipan – Lambayeque –Perú, para obtener el grado de Licenciado en Administración - cuyo objetivo es, proponer un modelo de plan estratégico, para el desarrollo organizacional y humano de la empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A. Su diseño de investigación diagnóstico – propositivo, en el cual concluye:

- La globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales.
- El plan estratégico en una empresa agroindustrial, constituye una herramienta valiosa para guiar la gestión hacia los objetivos deseados.
- El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco referencial empresarial pues nos permite reforzar la idea de ¿dónde queremos llegar? y ¿cómo estamos para llegar?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y la misión de la empresa.

Delgado, C. (2007) en su tesis titulada “Diseño de un plan de marketing basado en el enfoque de competitividad de Michael Porter para lograr el Liderazgo de la empresa Cerámicos Lambayeque S.A.C. en el sector construcción de la región Lambayeque 2007” - Universidad Señor de Sipan – Lambayeque –Perú, para obtener el grado de Licenciado en Administración cuyo objetivo es diseñar un Plan de marketing basado en el enfoque de competitividad de Michael Porter para lograr el liderazgo empresarial de la empresa Cerámicos Lambayeque SAC en el sector construcción de la región Lambayeque. Su diseño de investigación descriptivo, en el cual concluye:

- Las empresas lambayecanas por lo general no tienen un buen sistema de información gerencial en el campo del marketing, el presupuesto para el marketing es muy bajo; invierten más en la producción, infraestructura, etc. Pero para que una empresa sobreviva es necesario planificar realizar previamente un análisis del mercado, del sector, de la competencia, etc., es por ello que diseñar y ejecutar el plan de marketing de una compañía determinará los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto.
- Con el plan de marketing se ve todo lo mencionado anteriormente como también lo que quiere el cliente. Cuándo lo quiere. Dónde lo quiere adquirir. Cómo quiere comprarlo. Quién realmente quiere comprarlo. Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él y qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Bravo, R.; Pastor J. (2008) en su tesis titulada: “Plan de marketing basado en los principios del nuevo marketing de Kotler para incrementar ventas en Proinca S.A.C. de Chiclayo, 2008” – Universidad Señor de Sipan- Lambayeque- Perú, para obtener el grado de Licenciado en Administración- cuyo objetivo es Diseñar y elaborar un Plan de marketing basado en los principios del nuevo marketing de Kotler para incrementar ventas en Proinca S.A.C. de Chiclayo, 2008. Su diseño es de investigación descriptivo. En la cual se concluye lo siguiente:

- La segmentación del mercado local se hizo de forma satisfactoria cumpliendo con lo requerido por parte de la empresa llegando a tener una determinada visión global del mercado.
- La diversificación del producto no se realizó porque en la empresa existe un solo producto como es la sal yodada.
- Respecto a las alianzas estratégicas con otras empresas que se dediquen al mismo rubro, no se concretó este objetivo debido a que existe rivalidad marcada con el competidor.
- Las ventas se muestran incrementadas y los procesos de las mismas se lograron de forma satisfactoria debido al cumplimiento de los objetivos como es el de la segmentación del mercado donde se desarrolla la empresa.

Las investigaciones locales que nos ayudaran epistemológicamente con la investigación son:

Chang, M.; Olivera, H. & Toledo, N. (2009) en su tesis titulada. “Estrategias comerciales y organizacionales para una empresa en crecimiento: caso: empresa de mudanzas internacionales” – Universidad ESAN –Lima –Perú, para obtener el grado Magister en Administración – cuyo objetivo es analizar el crecimiento de una empresa peruana. Para tal fin se ha recurrido a un ejercicio de levantamiento de información de la empresa aplicando técnicas de observación y entrevistas a todo el personal, se ha revisado el proceso de atención del servicio “puerta a puerta” y se ha efectuado una asociación entre los estilos de vida y los requerimientos o especificaciones del servicio deseado a través de un análisis factorial.

- Con dicho estudio se ha definido el perfil de los 3 segmentos de cliente más representativos calificados como “sociables”, “activos” y “metódicos”.

Guiados por esa distinción se han definido 3 tipos de servicio para atender cada una de sus expectativas. Asimismo se ha desplegado ajustes en la infraestructura operacional y organizativa para soportar la nueva estrategia comercial de crecimiento.

Jara, C. (2008) en su tesis titulada: “Potencial publicitario en constante cambio frente al desarrollo comercial de la ciudad de Lima”- Pontificia Universidad Católica del Perú, para obtener el grado de Licenciatura en Publicidad, cuyo objetivo general es involucrar al lector en el estudio de las diferentes variables que han permitido el progreso de la industria panelera, en respuesta al surgimiento de nuevos ejes comerciales que han perfilado un nuevo paradigma de compra en la capital. Su diseño es de investigación experimental en el cual concluye:

- Que hoy en día el panel publicitario, caracterizado por ser un soporte versátil, flexible e intrusivo, se ha convertido en el medio convencional de la vía pública y en una herramienta de comunicación importante para todo anunciante que reconoce que su desarrollo está además vinculado al de la capital a nivel económico y comercial.

Inche, J. (2010) en su tesis titulada: “Modelo dinámico de gestión del conocimiento basado en el aprendizaje organizacional en una institución educativa en el Perú”- Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas, cuyo objetivo general es Proponer un modelo de gestión del conocimiento en la UNMSM, que permita evaluar el capital intelectual y el aprendizaje organizacional, a fin de mejorar la actuación organizacional, con los recursos puestos a disposición de la Universidad. Su diseño es de investigación cualitativa y cuantitativa en el cual concluye:

- Se ha determinado que los elementos organizacionales que favorecen la gestión del conocimiento en la UNMSM son: la gestión del capital intelectual, el aprendizaje organizacional y la actuación organizacional
- El capital humano a través de sus elementos: calificación académica, confianza de la dirección de la organización e incentivos para participar en proyectos, favorecen en gran medida la existencia del stock del conocimiento y,

regularmente, en el flujo de conocimiento. Por ello, se puede concluir que el capital humano sí condiciona de forma positiva al aprendizaje organizacional.

2.2. Bases teóricas y científicas

2.2.1. Teoría de Ram Charan

Charan, R. (2007) dice; El Know-how es lo que distingue a los líderes de buen desempeño - los que producen resultados - de los demás. Es el sello distintivo de aquéllos que saben qué es lo que hacen, aquéllos que ayudan a acumular valor intrínseco de largo alcance y aquéllos que logran metas de corto plazo.

Ciertamente, la inteligencia, la seguridad en sí mismo, el talante, la destreza en la comunicación y contar con una visión son factores importantes, pero que una persona sea muy inteligente no significa que tenga el don de hacer juicios empresariales sensatos. ¿Cuántas veces ha visto usted cómo ciertas decisiones que fueron tomadas con gran seguridad resultaron ser desastrosas? Cuántas veces ha oído exponer una visión que sólo fue retórica y palabrería?

Los atributos personales son apenas una pequeña tajada del pastel del liderazgo y su valor disminuye drásticamente sin el Know-how, es decir, las ocho habilidades relacionadas entre sí y que hacen que el liderazgo se refleje en el estado de pérdidas y ganancias.

Necesitamos líderes que sepan qué es lo que están haciendo.

Sin embargo, el Know-how no vale por sí mismo. Hay un millón de cosas que pueden impedir que los seres humanos hagan uso de un criterio sólido y que pongan en marcha acciones eficaces. Es ahí donde las características personales, la psicología y las emociones entran a formar parte del panorama del liderazgo.

El Know-how refuerza las características personales, y las características personales refuerzan el Know-how. Por ejemplo, detectar acertadamente los cambios externos y reposicionar el negocio aumenta su seguridad y quizá lo lleve a ser más decidido la próxima vez. Cuando actúe con mayor seguridad, quizá se vuelva más abierto a opiniones contrarias, lo cual lo llevará a expandir su ancho de banda cognitivo. Un ancho de banda cognitivo de mayor alcance le servirá para

detectar tendencias externas. Por esa razón es tan importante practicar el Know-how en el marco de una serie de tareas laborales deliberadas y que presenten un nivel de reto adecuado, y combinar este ejercicio con la reflexión en cuanto a las características personales. Así es como se forman los líderes.

El posicionamiento es la idea central de su negocio y la base sobre la cual gana dinero o no gana. La verdadera prueba del posicionamiento es el mundo real. Si a las personas les gusta lo que usted tiene para ofrecerles y usted puede vendérselo y derivar de la venta una ganancia, entonces hará dinero. Si están confundidos acerca de lo que su negocio les proporciona, o no les gusta, usted no ganará dinero. En otras palabras, si a los perros no les gusta el alimento, usted pierde.

No obstante, incluso si su posicionamiento le genera dinero hoy en día, la probabilidad es alta de que deje de hacerlo mañana. El posicionamiento no es eterno. La frecuencia, profundidad y carácter sorpresivo en los cambios del mundo de hoy significan que, para que cumplan sus aspiraciones en cuanto a la generación de ganancias, usted tendrá frecuentemente que darle una y otra forma a su negocio para que encaje en el panorama siempre cambiante. El juicio que me he formado a lo largo de una carrera de cuarenta años me lleva a concluir que la mayoría de los líderes del siglo XXI tendrán que reposicionar su negocio cuatro veces o más. Eso significa tomar decisiones básicas acerca de que adicionarle al negocio y de que prescindir. También significa identificar nuevas oportunidades de crecer con lucro, segmentar de otra forma los mercados y decidir cuáles son las tecnologías que se deben adoptar. Ciertamente, mientras este libro está en la imprenta, muchas compañías de gran tamaño tendrán en su agenda la necesidad de reposicionar. Los fondos de cobertura y los fondos de capital de riesgo acechan a los que dudan.

Saber posicionar y reposicionar un negocio es uno de los requisitos más exigentes que tiene el líder del siglo XXI. Si bien los ocho componentes del Know-how que componen este libro son importantes, el componente requerido para reposicionar una compañía se destaca entre todos. Si usted no acierta, las bases del negocio finalmente se desmoronan.

El Know-how del reposicionamiento requiere que usted este permanentemente atento para detectar señales tempranas de advertencia y para interpretarlas

correctamente bien sea que estas indiquen que el cambio es una aberración, una oportunidad o una amenaza. Las señales tempranas de advertencia aparecen, por ejemplo, cuando los clientes empiezan a irse a otro lado: considere por ejemplo a GM con su decreciente porción del mercado. Las ventas estancadas de Sears, mientras que las de Wal-Mart y Target florecían, constituían una clara advertencia de que debía reevaluar su posicionamiento, de la misma manera como hoy en día, que a un periódico o a una revista se le disminuyan los ingresos por publicidad es una bandera roja inequívoca.

Cuando el paisaje externo cambia súbitamente, como ha ocurrido en muchas industrias, el Know-how para posicionarlas y reposicionarlas se vuelve todavía más importante. Un ejemplo reciente está ligado a la aparición de nuevas tecnologías, especialmente motores de búsqueda, que están poniendo en peligro de los fundamentos del negocio de los periódicos.

2.2.1.1. Las ocho componentes del "Know-How".

- 1. Posicionar y reposicionar:** Encontrar para la empresa una idea central que cumpla con las exigencias de los clientes y que sirva para hacer dinero.
- 2. Identificar con precisión los cambios externos:** En un mundo complejo, identificar las tendencias para poder poner la empresa en actitud ofensiva.
- 3. Liderar el sistema social:** Unir a las personas indicadas, con los comportamientos adecuados y la información correcta para tomar decisiones mejores y más veloces y así lograr los resultados empresariales.
- 4. Evaluar a las personas:** Calibrar a las personas a partir de sus acciones, decisiones y comportamientos, y ponerlas donde encajen con las fortalezas no negociables del trabajo.
- 5. Moldear un equipo:** Lograr que líderes altamente competentes y de egos se coordinen entre sí sin tropiezos.
- 6. Establecer metas:** Determinar las metas que equilibran el potencial de la empresa con lo que puede lograr de manera realista.
- 7. Establecer prioridades certeras como el rayo láser:** Definir la ruta y alinear los recursos, las acciones y la energía para lograr las metas.

- 8. Manejar aspectos que trascienden el mercado:** Anticiparse a las presiones sociales que el líder no controla pero que pueden afectar la empresa, y responder a ellas.

2.2.1.2. Las características personales que contribuyen a los componentes del Know-How o que los entorpecen.

- **La ambición** de lograr algo digno de reconocimiento pero no de ganar a cualquier precio.
- **El empuje y la tenacidad** para buscar, persistir y perseverar pero no para aferrarse demasiado tiempo.
- **La seguridad en sí mismo** para sobreponerse al temor al fracaso, al temor a la respuesta o a la necesidad de caer bien a los demás y utilizar el poder con juicio pero no para volverse arrogante y narcisista.
- **La apertura psicológica** para ser receptivo a las ideas nuevas y diferentes pero no para cerrarse a los demás.
- **El realismo** para ver que se puede lograr en realidad pero no para maquillar los problemas o para esperar lo peor.
- **La sed de aprendizaje** para continuar creciendo y mejorando los componentes del Know-how y no repetir los mismos errores.

2.2.1.3. Las características cognitivas que mejoran los componentes del Know-How.

- **Un amplio rango de actitudes** para trasladarse de lo conceptual a lo específico.
- **Un amplio ancho de banda cognitivo** para asimilar un rango amplio de información y ver el panorama general.
- **La capacidad de re encuadrar** para ver las cosas desde perspectivas diferentes.

2.2.2. Teoría de Rafael Muñiz

Muñiz, R. (2007), nos plantea lo siguiente:

2.2.2.1. Organización comercial, equipos de venta.

La organización del departamento comercial viene dada por las diversas alternativas que una empresa tiene para estructurar las diferentes actividades comerciales; siempre estará condicionada a una serie de factores internos y externos, como pueden ser: el tamaño de la empresa, la filosofía que se va a seguir, los recursos económicos, la proyección de futuro, el tipo de mercado y producto, etc.

Su principal logro radica en la realización y consecución de los objetivos comerciales dados por la empresa. Al igual que no existe un “vendedor tipo” en las organizaciones comerciales, tampoco hay una serie de modelos estándar de organización, debido principalmente a la enorme diversidad de clientes y mercados. Los estudios realizados sobre organización comercial han dado como resultado una serie de premisas que en principio son necesarias:

- Se deben definir y comunicar claramente los objetivos empresariales, departamentales e individuales.
- Se debe delegar, tanto como sea posible, la responsabilidad (y necesaria autoridad) para la consecución de resultados.

Las personas en las que se ha delegado el poder han de ser capaces de ejercerlo y creer en lo que están haciendo, ya que en caso contrario ninguna estructura organizativa servirá para nada.

La dirección general con el apoyo de la dirección comercial marcan los instrumentos de organización que consideren más adecuados, aunque en principio nosotros recomendamos: un manual con la descripción detallada de los puestos de trabajo, los manuales operativos precisos para llevar a buen término su gestión y el «manual de venta», herramienta imprescindible en todo departamento comercial que se considere competitivo.

A. Principios de la organización comercial.

- Unidad de mando. Cada comercial dependerá de un solo jefe y trabajará directamente con él. Los jefes conocerán el número de colaboradores a su cargo.
- Todas las funciones estarán definidas por escrito hasta en los últimos detalles.
- Las supervisiones han de ser oportunas y constantes para que sean efectivas.
- La delegación de tareas ha de quedar perfectamente definida.
- Estabilidad del personal. Debemos conseguir una rotación del personal comercial lo más baja posible. Ser capaces de soportar las bajas de personal sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente.
- Flexibilidad. La organización ha de ser capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento.
- Expansión. Cuando se efectúe una expansión con el consiguiente aumento del número de ventas y trabajo, hay que prever la ampliación de personal para poder atender adecuadamente a los clientes.
- Coordinación. Armonizar las acciones de los diversos comerciales, de modo que no se creen interferencias ni duplicidades en el trabajo. Adecuar a los comerciales en función de las delimitaciones de las zonas de ventas, de modo que todas estén atendidas y cubiertas.
- Creación de la figura junior. En todo equipo comercial es interesante contar con la presencia de personal junior, para que actúen de comodín en suplencias o necesidades puntuales; posteriormente serán promocionados.

B. Factores que afectan a una estructura de vendedores

A la hora de diseñar la organización de ventas hemos de estudiar los siguientes factores:

- Volumen de la empresa. Cuanto mayor es el número de personas que forman la plantilla, mayores esfuerzos hay que dedicar al control y seguimiento. En empresas grandes es necesaria la división o agrupación del personal por áreas geográficas, tipos de clientes, tipos de productos, etc.

- Número y naturaleza de los productos. El tipo de productos y gamas implica la necesidad de la especialización del personal. Se han de marcar diferencias entre las líneas de productos.
- Métodos de distribución. Determinar el tipo de distribución adecuado y los medios e infraestructura necesarios.

2.2.2.2. El proceso de decisión

Independientemente del grado de responsabilidad, todo ejecutivo ha de saber hoy en día tomar una decisión importante para su empresa de forma racional y metódica. La realidad me sigue demostrando que el impulso y la primera impresión siguen marcando enormemente la forma de actuar en una compañía.

En principio lo definiremos como aquel proceso racional y continuo mediante el cual, partiendo de ciertos datos y realizando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y las consecuencias de las posibles soluciones alternativas respecto a un determinado objetivo o problema, se efectúa la elección final.

Parte de la formación de un directivo consiste precisamente en el entrenamiento en este proceso continuo, y su capacidad se mide teniendo en cuenta la toma de decisiones válidas, en situaciones de emergencia y bajo la urgencia del tiempo. Para toda organización, es básico disponer de un método científico de decisión que pueda suplir las eventuales limitaciones de datos, de conocimientos o de capacidad de análisis por parte de sus directivos. Normalmente, se distinguen seis fases en el proceso de decisión:

- Identificación del problema (el problema existe).
- Análisis del problema (búsqueda de las causas).
- Búsqueda y estudio de soluciones alternativas.
- Elección de la solución más conveniente.
- Ejecución de la solución elegida.
- Control de los resultados reales tras aplicar la solución.

Un problema surge cuando existe una desviación entre lo que teníamos previsto que sucediera y lo que realmente pasa. A este respecto, he de comentar que muchas empresas confunden las consecuencias con el problema, y a lo que realmente hay que dar solución es a este último. La fase siguiente comprenderá el análisis de las causas del problema, para ello se buscarán los datos necesarios, se estudiarán las interrelaciones y se pasarán de las causas primarias a otras, de mayor nivel, hasta llegar a las últimas que expliquen la desviación: ¿alguna causa externa a la organización es la responsable?, ¿fallo en los recursos?, ¿problema organizativo?, ¿dificultades con la competencia?, ¿cuáles son los factores críticos que han desencadenado el problema?

El proceso de decisión continúa con la búsqueda de los posibles tramos de acción a los que se puede optar y con la posible solución, así como con la determinación de su coste, duración, ventajas e inconvenientes y, principalmente, sus consecuencias e implicaciones para la organización. Incluso la no actuación constituye una posible alternativa que ha de tenerse en cuenta.

Planteadas las posibles alternativas, se adoptará la que satisfaga unos requisitos mínimos de aceptabilidad, como son la exigencia de menos recursos, el menor coeficiente riesgo/ventajas de la solución, la oportunidad, el menor esfuerzo. La elección de la mejor solución no significa que el problema esté resuelto, sino simplemente que la decisión está lista para la acción. Hay que tener en cuenta que la mayoría de las decisiones son ejecutadas por quienes no las toman; por tanto, es importante saberlas comunicar a los colaboradores que son los que van a ejecutarlas; esto supone traducirlas en reglas e instrucciones precisas y concretas, asegurarse de que han sido asimiladas y poner a punto las acciones organizativas derivadas de ello. Por último, nos queda marcar los medios de control exigidos por la solución, que nos indicarán si el problema se resuelve con la decisión tomada. Este control permitirá al directivo comprobar su calidad, identificar rápidamente sus errores, asegurarse de que es ejecutada efectivamente, observar los cambios ocurridos desde que se tomó la decisión inicial y adaptarse a ellos.

Tabla 1. Diferentes formas de decidir

Por estudio del problema Como acabamos de ver sería la forma que garantiza un mayor éxito.	Hay que tratar de ver cada situación como si fuera un nuevo reto para no caer en la monotonía y para adecuar las resoluciones a las características de cada problema.	Por omisión Es el método que empleamos cuando decidimos frases del tipo “ya veremos lo que se puede hacer” o “tengo que pensar algún día qué hacer con esto”.
--	---	---

<p>Por experiencia</p> <p>En muchas ocasiones, las decisiones de ayer pueden ayudarnos hoy, pero siempre habrá que tener en cuenta la variabilidad de las situaciones para poder adaptar la situación.</p>	<p>Por presión emotiva</p> <p>En el ámbito empresarial no es conveniente tomar decisiones pensando con el corazón en vez de con la cabeza.</p>	<p>Por “democracia”</p> <p>Son las decisiones tomadas por consenso, teniendo en cuenta la opinión de los demás y valorando en grupo cuál es la mejor opción.</p>
<p>Por intuición</p> <p>Esta forma es muy utilizada sobre todo en España apelando al sentido del emprendedor que, según él, nunca o pocas veces falla.</p>	<p>Por normativa reglamentaria</p> <p>Las formas nos vienen dadas sin que exista ninguna posibilidad de modificarlas.</p>	<p>Por azar</p> <p>En la empresa no conviene dejar en manos del destino la solución de los problemas. El destino es caprichoso.</p>
<p>Por rutina</p> <p>No debería utilizarse nunca.</p>	<p>Por comodidad</p> <p>Otra forma que no debe emplearse, pues supone una minimización del problema y puede acarrear desastrosas consecuencias.</p>	

Fuente: Muñiz, R. (2007), Marketing del Siglo XXI.

2.2.2.3. La dirección comercial.

Hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, no olvidemos que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia

dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

A. Funciones básicas del director comercial.

- Analizar y desarrollar la metodología de trabajo incluida en el “manual de ventas”.
- Determinar el potencial de compra de las diferentes categorías de clientes.
- Elaborar las previsiones de venta de común acuerdo con el departamento de marketing.
- Planificar los objetivos y estrategias de su equipo.
- Desarrollar una estructura organizativa de venta capaz de alcanzar los objetivos.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas, o contribuir a ello.
- Formar a estos equipos comerciales con arreglo a los conocimientos y otras técnicas necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Motivarlos y dinamizarlos para que desempeñen su trabajo lo mejor posible.
- Valorar y controlar su labor para asegurarse de que alcancen los objetivos previstos.

B. La dirección comercial dentro del Marketing

Sabemos que la labor comercial es una de las principales actividades del marketing. En un porcentaje muy elevado de empresas esta actividad se considera su principal función, de ahí la necesidad que tiene todo director comercial de conocerla en profundidad, imprimiendo a su quehacer diario una dinámica y óptica de marketing, necesaria en todo mercado competitivo.

Trabajar de forma sincronizada y en equipo ambos departamentos contribuye a desarrollar positivamente la actividad de la empresa, ya que las áreas que requieren su intervención son numerosas; a título de ejemplo, indicamos las siguientes:

- Investigación. Proporciona datos obtenidos del mercado directamente y a través de los reports de vendedores así como su control.
- Producción. Indica modificaciones o ayuda para crear nuevos productos.
- Precios. Aporta un criterio de mercado actual en su fijación.
- Canales. Señala los más adecuados en cada momento y en qué condiciones.
- Comunicación. Determina las formas más adecuadas para hacer llegar el mensaje al mercado.

Pero la realidad nos demuestra que ambos departamentos no actúan todo lo coordinados que deberían hacerlo. A título de ejemplo, los vendedores suelen «presumir» que sólo ellos conocen realmente al cliente y en algunos casos se reservan valiosas informaciones porque opinan que el cliente es suyo y no de la empresa, craso error.

¿Y los de marketing? ¿Cómo se sienten frente al vendedor? La mayoría de las veces infravalorados, a pesar de que invierten su talento en generar oportunidades de venta, que acusan de no saben aprovechar.

Como departamentos integrantes de la empresa deberían trabajar sumando esfuerzos, ya que en las manos de marketing y ventas descansan los clientes: únicos creadores de los ingresos y motor de crecimiento.

C. Retos del director comercial del futuro

- Los clientes serán siempre más exigentes, poseerán mayores conocimientos y requerirán que se diseñen estrategias de venta más específicas totalmente «hechas a medida» y completamente diferente a las tradicionales.
- La competencia será más dura, estará mejor preparada y será capaz de responder en menos tiempo y con mayor eficacia a cualquiera de nuestras iniciativas comerciales. Además, con una total globalización de los mercados, a la competencia nacional se le sumará la internacional.
- Los productos y los servicios serán cada vez más equiparables entre sí, lo cual provocará que el diferenciarse sea más difícil y costoso.

- Los vendedores serán, en general, más caros, en menor número, más difíciles de dirigir y más exigentes, ya que estarán más preparados y sus valores y objetivos personales no siempre coincidirán con los de la organización.
- Las nuevas tecnologías, unidas al desarrollo imparable de las telecomunicaciones, cambiarán todavía más las reglas del juego en el mercado, obligando a las organizaciones a reaccionar rápidamente para sobrevivir.

2.2.2.4. Ventas inteligentes

El deseo de toda empresa es llegar al mayor número de clientes de la forma más efectiva, para venderle sus productos y servicios. Pero las relaciones con el cliente han evolucionado vertiginosamente en los últimos años. El desarrollo de las nuevas tecnologías ha traído unas comunicaciones personalizadas, tanto por el medio utilizado (contact centers, Internet, e-mail, teléfonos móviles, PDA, etc.) como por mensaje, o por el producto.

En relación directa con ello está la evolución de los sistemas de venta y distribución; aparecen nuevos canales de comercialización más eficientes, que alejan al productor del cliente, y fortalecen al distribuidor. Ante este nuevo escenario, a las empresas no les queda otra opción que entrar en contacto directo con sus clientes, escuchándoles, comprendiéndoles y adaptándose rápidamente a ellos.

En paralelo a esta personalización de la comunicación, las nuevas tecnologías abren vías distintas para obtener un conocimiento de los clientes pragmático y útil desde el punto de vista comercial. Sin embargo, muchas empresas desconocen que la mayor parte de esta información se atesora en la propia organización. El análisis riguroso de la ingente documentación interna almacenada en las bases de datos permitirá conocer más y mejor al cliente, para definir estrategias proactivas de gestión que aumenten su valor a largo plazo.

Esto permitirá alinearse cada vez más con la estrategia de la empresa, y se traducirá en concretar y priorizar objetivos y en ampliar recursos críticos en las acciones derivadas para conseguirlos. Para el departamento de marketing, obligado constantemente a justificar y demostrar sus resultados, la información interna es un valioso aliado; y en este paradigma de conseguir más efectividad por menos coste,

la utilización de técnicas de data mining aporta respuestas a las cuestiones más estratégicas de la gestión de la actividad comercial. El ciclo de vida de la información interna y su aplicación en el conocimiento del cliente y en la ejecución de acciones orientadas a maximizar su valor a largo plazo para la empresa consiste en:

- Obtención de datos. Todos los contactos con el cliente deben utilizarse como oportunidades para recoger más información sobre él.
- Aplicación de modelos. Se puede aflorar información oculta y de alto valor.
- Conocer al cliente. Obtener un conocimiento pragmático sobre el cliente, utilizable comercialmente y sostenible en el tiempo.
- Estrategias de gestión del cliente. Desde un profundo conocimiento, hay que orientar la estrategia de un modo proactivo hacia el establecimiento de relaciones personales y duraderas.
- Cumplimiento de objetivos. Con las ventas que se obtienen, es posible generar más datos y comenzar así un nuevo ciclo.

La homogeneización de la oferta de productos y precios reduce la fidelidad a las marcas. Si cada vez resulta más difícil diferenciarse por producto, precio, canal de distribución o medio de atención, sólo queda concentrarse en conocer al cliente lo suficiente como para saber anticiparse a sus necesidades en el momento preciso, el de la verdad.

El hecho diferencial está en lo que se conoce de los clientes y la organización, y que el resto aún no sabe. Esto lleva a considerar la información interna como un valioso tesoro por descubrir y explotar. No todas las compañías son capaces de aprovechar el material que obtienen de sus sistemas, especialmente de sus CRM (Customer Relationship Management), y explotarlo adecuadamente, por tanto, es esencial preguntarse ¿qué información útil se ha generado en la organización?, y ¿cómo utilizarla de modo estratégico?

A. Gestión del conocimiento

Para que una organización esté perfectamente alineada con sus objetivos debe recolectar la información, convertirla en conocimiento y transformar éste en acción

para, por fin, traducirla en ingresos. Si la información está sobrecargada, desorganizada, fuera de contexto y resulta caótica, lo primero a conseguir es que sea concisa, organizada, relevante y personalizada.

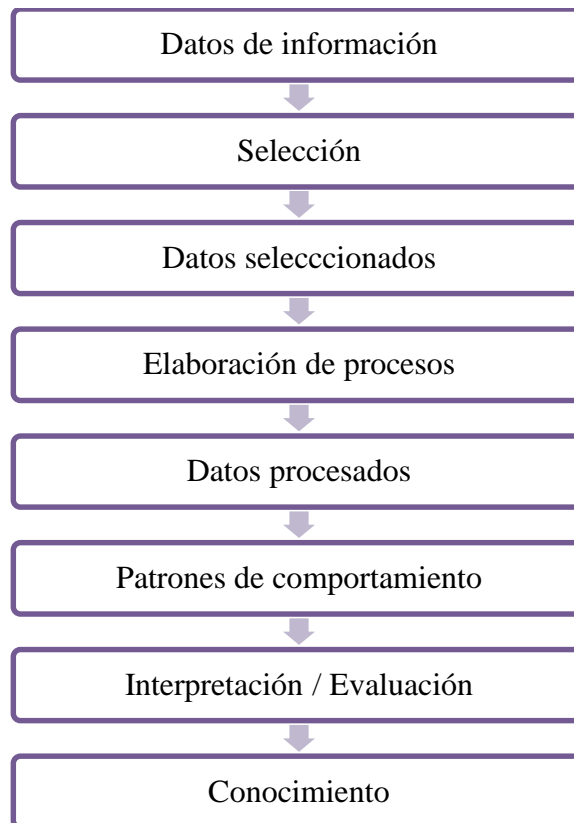
Con las denominadas técnicas de data mining (o minería de datos) es posible responder a las principales cuestiones de negocio. El origen de su nombre es la similitud del proceso de búsqueda de una veta de mineral entre una montaña de mena, de ahí que se compare con el proceso de aflorar información de negocio valiosa en grandes bases de datos. Así, se define como «el conjunto de técnicas utilizadas en el proceso de búsqueda de modelos comprensibles a partir de grandes volúmenes de datos».

Algunas de las principales características de dichas técnicas se resumen como una actividad no manual que descubre patrones útiles y traducibles en reglas de negocio; permite tomar decisiones proactivas mediante el conocimiento de tendencias y comportamientos futuros, y genera nuevas oportunidades de negocio.

Pero, ¿cómo es capaz el data mining de descubrir información de negocio que se desconoce o de realizar predicciones sobre comportamientos futuros? Mediante la modelización se prepara un modelo, que no es más que la reconstrucción de una situación de la que se sabe la respuesta, con el fin de aplicarla sobre otra de la que se desconoce.

Las técnicas de enriquecimiento de la información comercial se basan, fundamentalmente, en la obtención de modelos de comportamiento de los clientes. Para obtenerlos hay que tener un repositorio de información histórica, válida, conocer y aplicar las técnicas estadísticas y de data mining, y contar con las herramientas adecuadas.

Figura 1. Etapas en la gestión del conocimiento



Fuente: Muñiz, R. (2007), marketing del siglo XXI

B. Algunas aplicaciones prácticas

- **Objetivo:** conocimiento del cliente.

Tarea: análisis del perfil del cliente y mejora del conocimiento de la cartera.

Tipo: A, B y C.

Descripción: aplicar técnicas de análisis descriptivo para hallar el perfil de cliente afín a cada producto o servicio. Mediante análisis multivariante se pueden obtener las características de los clientes de forma exhaustiva y aprovechar la información para generar, por ejemplo, el briefing de las campañas.

Resultado: mapa del perfil del cliente para cada producto o servicio.

Beneficios: mejorar la aceptación de los productos por parte de los clientes mediante la oferta afín al perfil concreto. Detección de necesidades no satisfechas y generación de productos que las satisfagan.

- **Objetivo:** segmentación de la cartera.

Tarea: segmentación predictiva de la cartera de clientes.

Descripción: generación de segmentos de clientes en función del uso que hacen de los productos y servicios contratados. Tipificar los grupos de clientes obtenidos y hallar sus umbrales de uso de servicios, clasificando a los clientes en función de la intensidad con la que los utilizan. A continuación se genera un modelo predictivo capaz de asignar a cada uno la probabilidad de pertenecer a un segmento u otro en función de su comportamiento.

Resultado: segmentos homogéneos de clientes y los umbrales de uso de servicios de cada segmento. Score de propensión a pertenecer a uno y otro segmento.

Beneficios: tipificación de los clientes en función del uso que hacen de los servicios para mejorar, por ejemplo, la oferta realizada a los clientes.

- Objetivo: crossselling up selling

Tarea: detección de oportunidades de venta cruzada.

Descripción: a partir de técnicas de minería de datos (data mining) se obtendrán las relaciones existentes entre productos y servicios para hallar estas cestas consumidas al mismo tiempo por los clientes. Utilizar las cestas obtenidas para crear modelos predictivos y obtener scores de clientes de elevada propensión a consumir una determinada cesta.

Resultado: cestas de productos y score de propensión a consumir una determinada cesta.

Beneficios: conocer las relaciones entre servicios/productos para hallar oportunidades de venta cruzada o bien canibalización entre servicios. Predecir anticipadamente la propensión de un cliente a consumir determinadas cestas de productos/servicios.

- Objetivo: retención de clientes

Tarea: prevenir la fuga de clientes de valor.

Descripción: se ha de definir en primer lugar el concepto de abandono, teniendo en cuenta que en muchos casos puede ser parcial y no total, pero quererse analizar igualmente. Modelar el comportamiento de los clientes fugados para aprender de ellos determina las causas que han motivado dicho fenómeno y predecir anticipadamente la fuga de otros.

Resultado: score de propensión a la fuga y descripción del perfil con propensión a abandonar.

Beneficios: mantenimiento de la cartera y de aquellos clientes de más valor. Ralentizar el proceso de renovación total de la cartera de clientes.

- Objetivo: aumento del beneficio medio por cliente

Tarea: oferta afín de productos.

Descripción: en función de las características del cliente y de sus hábitos de consumo es posible crear un sistema de asignación de oferta que determine qué productos ofrecer a qué clientes. La oferta de productos se haría entonces en función de la afinidad del cliente con el producto y de sus características intrínsecas. Se mejora el grado de satisfacción de los clientes con la oferta y se aumenta el beneficio medio proporcionado por cliente.

Resultado: para los individuos seleccionados se obtiene la oferta más afín a su perfil.

Beneficios: aumento del beneficio medio por cliente y del grado de satisfacción de los mismos con la oferta. Disminución de costes y mejora de la redención de las campañas de marketing directo.

2.2.2.5. El proceso de la venta en el siglo XXI

La dinámica actual del mercado está obligando a las empresas a dotar a sus equipos de venta de los recursos y habilidades que precisen para responder con éxito a los retos del mercado, además con la incorporación de las nuevas tecnologías se está facilitando la actividad diaria del vendedor.

Quienes dirigen las compañías no han tardado en darse cuenta de que uno de los más importantes activos de sus empresas está en los equipos de venta y principalmente en el talento de quienes los forman, de ahí que se hayan puesto manos a la obra para gestionar la experiencia y el conocimiento que acumulan.

El objetivo clave en estos momentos está en desarrollar profesionalmente la gestión integral del talento, hecho que se hace más importante si nos centramos en el departamento comercial, ya que el «señor vendedor» del futuro deberá trabajar como el asesor de sus clientes aportando conocimientos, soluciones, dedicación y

una gran cultura de servicio. Por ello, he considerado necesario incluir a continuación aquellos conceptos claves sobre los que pivotará la gestión profesional del responsable comercial:

- Gestión del conocimiento. Enfoque estratégico de su gestión, adquirido a través de la formación constante y el desarrollo de la trayectoria profesional para ponerlo al servicio tanto de su cliente interno como externo.
- Flexibilidad. Los cambios que se están produciendo en el mercado obligan a los vendedores a ser polivalentes y saber adaptarse eficazmente al entorno, aportando soluciones innovadoras y creativas.
- Cambio de modelo. El concepto tradicional de la venta ha evolucionado profundamente y ha pasado de captar y vender únicamente a captar, vender, satisfacer, fidelizar y prescribir. Por lo que ahora el comercial deberá saber aportar, aparte de conocimientos, habilidades y metodología.
- Inteligencia emocional. Definida como la capacidad para gestionar las propias emociones en la relación con los demás y en este caso con los clientes, nos indica que ya no se tiene únicamente el éxito asegurado por saber hacer un uso inteligente de la información, sino que el control de las emociones y el aporte personal aseguran un mejor resultado.

2.2.3. Teoría de Philip Kotler

Kotler, P. (2006) dice:

2.2.3.1. Orientaciones de la empresa hacia el mercado

Hemos descrito la gestión de marketing como un esfuerzo consciente para alcanzar un determinado nivel de intercambio con un público objetivo definido. Ahora la pregunta que se plantea es, ¿qué filosofía debería guiar los esfuerzos de las empresas? ¿Qué peso debería darse a la satisfacción de los intereses de la organización, de los clientes y de la sociedad?

Con frecuencia estos intereses se encuentran en conflicto, por ello las actividades de marketing de las empresas deberían desarrollarse bajo la dirección de alguna filosofía. Existen cinco enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio.

A. El Enfoque producción

El enfoque producción es uno de los más antiguos en la dirección de los intercambios.

El enfoque producción sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste. Los directores de organizaciones con enfoque producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala y amplia distribución.

Hay dos tipos de situaciones en las que los consumidores están principalmente interesados en la disponibilidad del producto y precios bajos. La primera suele darse en aquellos lugares en los que la demanda del producto supera la oferta, como ocurre en muchos países del tercer mundo. En este caso, los consumidores están más interesados en conseguir el producto que en la bondad de sus beneficios y por ello, los fabricantes concentrarán sus esfuerzos en incrementar la producción. La segunda situación se da cuando el coste del producto es alto y debe ser disminuido a través de la mejora de la productividad para aumentar el mercado.

Algunas organizaciones de servicios siguen también el enfoque producción. Así, empresas de servicios médicos y dentales o ciertas instituciones públicas como las oficinas de empleos se organizan siguiendo los principios de una cadena de montaje. Si bien la realidad es que consiguen atender más clientes por hora, a esta orientación se le acusa de trato impersonal y de prestar servicios de calidad cuestionable.

B. El Enfoque Producto

Otro sector de empresas se guía por el enfoque producto. El enfoque producto sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con enfoque

producto centraron sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo.

Estos directivos asumen que los compradores admiran los productos bien hechos y poder valorar la capacidad y ventaja de - los mismos, se encuentra - enamorados de sus productos, pero fracasan en apreciar: que el mercado puede fijarse en nuevos factores de calidad. Podría responder a la dichosa “hacemos los mejores trajes para hombre” o “hacemos las mejores televisiones” y no sabemos por qué el mercado no las aprecia.

Uno de los problemas más comunes del enfoque producto se manifiesta con los nuevos productos de las empresas. Con frecuencia, la dirección se enamora del producto y pierde perspectiva del mercado.

El concepto producto conduce a lo que se conoce como "miopía de marketing", es decir, una concentración en el producto en lugar de en la necesidad. Las iglesias, orquestas y servicios de correos, todos piensan que ofrecen al público el producto correcto y se preguntan por qué decaen sus intercambios. Estas organizaciones se miran a sí mismas en el espejo, en lugar de mirar a los clientes en el mercado.

C. El Enfoque Ventas

El enfoque ventas es otra óptica muy comente con la que muchas empresas miran al mercado. El enfoque ventas mantiene que si a los consumidores no se les empuja, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresiva de venta y promoción.

El enfoque ventas asume que el consumidor típico tiene unos hábitos y reticencias ante una adquisición y debe ser estimulado para que compre más, con una amplia gama de herramientas de venta y de promoción para estimular los mercados que tienen las empresas.

El enfoque ventas se aplica más agresivamente a los "bienes no buscados", es decir, aquellos bienes que los consumidores no piensan adquirir habitualmente como seguros, enciclopedias organización de funerales. Estas industrias tienen distintas técnicas de venta para localizar los clientes potenciales y hacer una venta agresiva

sobre ellos. La venta agresiva puede darse también con bienes buscados, tales como automóviles: Desde el momento en que un cliente potencial entra en una exposición de automóviles, el vendedor con frecuencia, "agrede su psique". Si al cliente le gusta un determinado modelo, le dirá que hay un cliente que también lo quiere y que se tiene que decidir ya. Si el cliente se lamenta del precio, el vendedor se ofrece a hablar con el director para obtener una concesión especial.

El enfoque ventas se practica también en áreas no lucrativas, como buscadores de fondos, oficinas de admisión de colegios y partidos políticos. Un partido político presentará vigorosamente su candidato a los votantes como una persona fantástica para el trabajo. A su vez, el candidato desarrollará actividades de venta de votos desde la mañana hasta la noche, dando, y alones de manos, besos a niños, encuentros con donantes, animados discursos y gastando cuantiosas cifras en publicidad, radio, televisión, "posters", "mailings". Se ocultarán las imperfecciones del candidato al público porque el objetivo es vender y no preocuparse por la satisfacción post-compra.

Después de la elección, se continuará con una orientación venta hacia los ciudadanos, con escasa investigación sobre lo que éstos quieren y numerosas ventas para conseguir que acepten las políticas y las directrices que el político o el partido desea. Muchas empresas practican el enfoque ventas cuando tienen exceso de capacidad productiva. "Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que pueden vender". En las modernas economías industriales la capacidad productiva ha llegado a un punto en el que la mayor parte de los mercados son de oferta (es decir, dominados por los compradores), mientras que los vendedores luchan fuertemente por conseguir clientes.

Los clientes potenciales son bombardeados por anuncios en televisión, periódicos, publicidad directa y llamadas telefónicas. En todo momento hay alguien que intenta vender algo. Como resultado, la gente identifica marketing con venta y publicidad.

Por lo tanto, la gente se sorprende cuando le dicen que la parte más importante del marketing no son las ventas, que representan sólo la punta del iceberg. Peter Druker, uno de los más importantes escritores sobre gestión, lo describió de esta manera:

Podemos decir que siempre habrá necesidad de algún tipo de venta, pero el objetivo del marketing es hacer la venta superflua, es conocer y comprender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades. En una situación ideal, la actividad de marketing debería llevarnos ante un consumidor preparado para comprar. Lo único que se necesitaría es tener el producto o servicio disponible.

Así pues, la venta para que sea efectiva, debe ser precedida de varias actividades de marketing tales como valoración de necesidades, investigación de marketing, desarrollo del producto, precios y distribución. Si el especialista en marketing hace un buen trabajo de identificación de necesidades, desarrollo del producto apropiado, estudio de los precios, distribución y promoción efectiva, sus productos se venderán fácilmente.

Sin duda, la gestión de marketing en base a la venta agresiva supone riesgos elevados.

Asume que a los consumidores, engatusados para adquirir, el producto les gustará y que en el caso contrario, no correrán la voz a sus amigos, ni se lamentarán a las organizaciones de consumidores.

Asume que posiblemente olvidarán su mal humor y volverán a comprar otra vez. Sin embargo, estas presunciones no son defendibles. Un estudio reciente mostro que los consumidores insatisfechos dan a conocer su nivel de insatisfacción a once conocidos, mientras que los satisfechos lo comunican sólo a tres.

D. El Enfoque Marketing.

El enfoque marketing es una filosofía se enfrenta a los enfoques anteriores. Si bien está dando una nueva historia, sus principios no cristalizaron hasta mediados de los años cincuenta. El enfoque marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

La filosofía marketing se ha expresado de muchas formas:

- "Busca necesidades y satisfácelas"
- "Haz lo que pueda venderse, en lugar de intentar vender lo que haces"
- "Ama al cliente, no al producto"
- "Elige lo que quieras" (Burger King)
- "Tú eres el rey" (United Airlines)
- "Hacemos todo lo que está en nuestras manos para dar un valor máximo al dólar del cliente" (J.C. Penney)

El enfoque ventas se centra en las necesidades del vendedor; el enfoque marketing en las necesidades del comprador; el enfoque ventas se preocupa por las necesidades del vendedor por transformar su producto en tesorería; el enfoque marketing se preocupa en satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de beneficios asociados con su entrega y consumo.

El enfoque marketing se basa en cuatro pilares: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación de marketing y rentabilidad.

El enfoque ventas tiene una perspectiva de dentro hacia fuera, en la que el punto de partida es la empresa, centrándose en sus productos y buscando una venta agresiva y gran promoción para producir rentabilidad. El enfoque marketing toma una perspectiva de fuera a dentro, en la que el punto de partida es un mercado bien definido que se centra en las necesidades del cliente coordina todas las actividades que afecta a los clientes y produce beneficios a través de la satisfacción de los mismos. En esencia, el enfoque marketing es un esfuerzo de intercambio centrado en el mercado, orientado al consumidor y dirigido a través de la coordinación de marketing a generar satisfacción en los clientes como llave para satisfacer los objetivos de la organización.

Aquí examinaremos cómo cada uno de estos cuatro pilares de concepto marketing contribuye una comercialización más efectiva.

- **Definición del mercado.** Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades incluso también puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente.

Las empresas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo

- **Orientación al consumidor.** Una compañía puede haber definido su mercado cuidadosamente y sin embargo, fallar en su orientación al consumidor.

2.2.3.2. Ventas y el enfoque marketing

La orientación al consumidor requiere que la empresa defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la empresa. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial.

El objetivo, después de todo, es vender a través de la satisfacción de las necesidades del cliente.

Pero, ¿por qué es tan importante satisfacer al consumidor? básicamente porque las ventas de una empresa en cada periodo provienen de dos grupos: nuevos clientes y clientes habituales.

Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los habituales. La clave para retener los clientes habituales es darles satisfacción. Un cliente satisfecho;

1. Compra más veces.
2. Habla favorablemente del producto con otras personas.
3. Se fija menos en las marcas y publicidad de la competencia.
4. Compra otros productos de la misma empresa

Recientemente, un hombre de negocios japonés comentaba al autor: "Nuestro objetivo va más allá de satisfacer al cliente, nuestro objetivo es deleitar al cliente", que de hecho, va más allá de la satisfacción y puede ser el secreto de los grandes especialistas en marketing. Cuando se deleita a un cliente, el cliente habla a más conocidos sobre la bondad de la empresa y proporciona una comunicación mucho más efectiva que los anuncios en los medios de comunicación de masas.

Consideremos ahora qué ocurre cuando la compañía tiene clientes insatisfechos. Si bien, como habíamos mencionado anteriormente, un cliente satisfecho cuenta a

otras tres personas sus experiencias positivas. Un cliente insatisfecho se lo dice a once. De hecho, un estudio reciente puso de manifiesto que el 13% de las personas que habían tenido un problema con una organización se lamentaron sobre la compañía a más de veinte personas. Supongamos que cada persona a la que le han contado la historia, informa a otras once personas, y éstas a su vez informan a otras once, y así sucesivamente. Ciertamente los malos hechos se comunican más rápido que los buenos y pueden envenenar la actitud de la gente hacia la empresa.

Así pues, las empresas harían bien en medir regularmente la satisfacción de los clientes, sin confiar meramente en las quejas voluntarias de los clientes cuando se encuentran insatisfechos.

De hecho, el 96% de los clientes insatisfechos nunca se lo cuentan a la empresa. Las empresas deberían establecer sistemas de sugerencias e investigaciones para maximizar la oportunidad de los clientes para quejarse y conocer cómo lo están haciendo. Es igualmente muy importante para la empresa conocer cómo mejorar su oferta.

Pero escuchar no es suficiente, deben responder constructivamente a las quejas. De los clientes que transmiten una queja, entre el 54 y el 70% vuelven a comprar a las compañías si ésta se resuelve. Esta cifra sube hasta un 95% si el cliente siente que la queja se resuelve rápidamente. Los clientes que se han quejado a una organización y comprueban que sus quejas sean resueltas satisfactoriamente, informan como promedio a cinco personas del tratamiento recibido. Cuando una empresa se da cuenta de que un cliente leal puede suponer sumas importantes de ingresos a lo largo del tiempo, parece de locos arriesgarse a perderlo a causa de pequeñas quejas.

Una compañía orientada al cliente medirá el nivel de satisfacción de los mismos cada periodo y buscará mejorar sus objetivos sobre dicho nivel. Por otra parte, si sus beneficios crecen, pero su nivel de satisfacción baja, no está en el camino correcto. Los beneficios pueden subir o bajar en un año concreto por muchas razones, incluyendo costes más altos, caídas de precios, nuevas inversiones, etc., pero el signo último de salud de una empresa es el índice de satisfacción de los

clientes y las expectativas de que éste crezca. La satisfacción de los clientes es el mejor indicador de los futuros beneficios de la empresa.

A. Coordinación de Marketing

Desafortunadamente no todos los empleados están entrenados o motivados para trabajar por el cliente. Un ingeniero de una empresa se quejaba de que los vendedores estaban "siempre protegiendo a los clientes en lugar de pensar en el interés de la compañía" y se lamentaba de los clientes por "pedir demasiado". La siguiente situación explica el problema de coordinación: El vicepresidente de marketing de una compañía aérea quiere mejorar la cuota de participación de la empresa. Su estrategia es aumentar la satisfacción de los clientes, dándoles mejores alimentos, cabinas más limpias y personal mejor entrenado. Sin embargo, no tiene autoridad en estas materias. El departamento de aprovisionamiento escoge los alimentos que cuestan menos; el de mantenimiento utiliza productos de limpieza baratos y el de personal contrata personal, con independencia de su carácter y actitud de servicio hacia los pasajeros. Teniendo en cuenta que dichos departamentos generalmente tienen enfoque coste o enfoque producción, el vicepresidente tiene grandes problemas para crear un alto nivel de satisfacción. La coordinación de marketing significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing -ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de marketing, etc.- deben estar coordinadas entre ellas. Con demasiada frecuencia el equipo de ventas se queja a los directores de producto por establecer "un precio demasiado alto" o "un volumen de ventas demasiado elevado" o el director de publicidad y el director de marca no se pueden poner de acuerdo sobre la mejor campaña para la marca. Estas funciones de marketing deben coordinarse desde el punto de vista del consumidor. En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; sólo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes.

Por estas razones, el concepto marketing requiere que la compañía lleve a cabo, o solamente un marketing externo, sino también un marketing interno. El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar personal que sirva bien a los

clientes. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo. No tiene sentido prometer servicios excelentes cuando la compañía no está preparada para proporcionarlos.

Las compañías punteras en marketing invierten el organigrama: en la cabeza de la organización se hallan los clientes; en el siguiente lugar en importancia se encuentran los trabajadores en contacto con los clientes, a quienes sirven y satisfacen; después están los directivos intermedios, cuyo trabajo consiste en apoyar a las personas en contacto con el cliente, a fin de ayudarles a atenderlo mejor. Finalmente, en la base de la pirámide, se encuentra la alta dirección, cuyo trabajo es básicamente ayudar a la dirección intermedia, para que pueda apoyar al personal en contacto con el cliente, que es quien marca la diferencia sobre si el cliente está o no finalmente satisfecho con la compañía. Hemos añadido a los clientes a ambos lados de la figura para indicar que todos los directores de la empresa deben sentirse involucrados en conocer, encontrar servir a los mismos.

B. Rentabilidad

El propósito del enfoque marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos que en el caso de empresas privadas consiste en maximizar el beneficio en el caso de organizaciones no lucrativas, en sobrevivir y atraer fondos suficientes para poder desarrollar bien su trabajo. Así pues, el objetivo no es ya el beneficio por el beneficio, sino alcanzarlo como una consecuencia del trabajo bien hecho.

Ciertamente, el vicepresidente de marketing no solamente piensa en marketing ha identificado una necesidad y un camino de satisfacerla - sino también en términos financieros. Está en el negocio de crear clientes que ofrezcan rentabilidad.

Los cuatro pilares del concepto marketing, definición del mercado, orientación al consumidor, coordinación de marketing y rentabilidad, se ilustran admirablemente en la historia de cómo las líneas aéreas escandinavas recuperaron su fortuna gracias al liderazgo de su nuevo presidente, Jan Carlzon y a su enfoque marketing Pero, cuántas compañías actualmente funcionan con enfoque marketing? La respuesta es

que demasiado pocas. Solamente algunas empresas son maestras en la práctica de esta filosofía empresarial: Procter & Gamble, IBM, Hewlett Packard, Disney, Avon, McDonald's, los hoteles Marriot, las líneas aéreas Delta, Caterpillar, John Deere, así como algunas otras empresas japonesas y europeas.

Estas empresas se centran en el consumidor y están adecuadamente organizadas para responder efectivamente a sus cambiantes necesidades. No solamente tienen departamentos de marketing con buen personal, sino que también los otros departamentos, producción, finanzas, I+D, personal, aprovisionamientos, aceptan la filosofía marketing y parten de que el consumidor es el rey. Estas empresas tienen una cultura marketing que ha echado profundas raíces en todos los departamentos y divisiones.

La mayoría de las empresas no han llegado a una madurez total en la aplicación del concepto marketing. Piensan que tienen marketing porque tienen un vicepresidente de marketing, directores de producto, vendedores, presupuestos de publicidad, etc. Pero la existencia de un departamento de marketing no garantiza que la empresa practique la filosofía marketing. La empresa puede realizar operaciones de marketing y, sin embargo, fallar en la comprensión total de concepto y en su adaptación a las cambiantes necesidades de los consumidores y a la evolución de la competencia.

La mayoría de las empresas no entienden o no acogen el concepto marketing hasta que son conducidas a él por circunstancias externas. Algunas de las circunstancias que se exponen a continuación dan prueba de ello:

- **Declive de las ventas:** Cuando las empresas experimentan caídas en sus ventas, cunde el pánico y buscan afanosamente respuestas. Por ejemplo, los periódicos experimentaron una gran caída en sus ventas, a medida que la gente veía las noticias en televisión.

Algunas publicaciones se han dado cuenta que sabían muy poco sobre las razones por las que la gente leía los periódicos y cuáles eran las secciones más buscadas. Estos editores han encargado investigaciones de mercado e intentan rediseñar y adaptar los periódicos a las necesidades actuales de sus lectores.

- **Crecimiento lento:** El crecimiento lento de las ventas conduce a algunas compañías alcanzarse a nuevos mercados. Se dan cuenta que necesitan tecnología de marketing si quieren identificar, valorar y seleccionar nuevas oportunidades con éxito. La empresa Dow Chemical, buscando nuevas fuentes de ingresos, decidió entrar en mercados de consumo e invirtió mucho dinero en adquirir experiencia de marketing para tener éxito en los mismos.
- **Cambiantes modelos de comportamiento de compra:** Muchas empresas operan en mercados que se caracterizan porque los deseos de los clientes cambian con rapidez. Estas compañías necesitan una buena tecnología de marketing si quieren adaptarse continuamente los clientes y darles valor por su dinero.
- **Competencia creciente:** Empresas muy satisfechas de sí mismas pueden inopinadamente ser atacadas por compañías fuertes en marketing y verse obligadas a alcanzar el conocimiento de esta disciplina para soportar el reto.
- **Gastos crecientes de marketing:** Muchas empresas pueden encontrarse con que sus gastos de publicidad, promoción, investigación de mercados y servicios a los clientes está fuera de promedio. Entonces, la dirección decide que es el momento de contratar una asesora de marketing y mejorar su comercialización. En el camino para convertirse en una empresa con enfoque marketing, las empresas tienen que superar tres barreras: la resistencia en la organización, el aprendizaje lento y la rapidez en el olvido.

C. Resistencia en las organizaciones

A algunos departamentos de las empresas, con frecuencia fabricación, finanzas, I+D, no les gusta que crezca la importancia del marketing, porque amenaza su poder en la empresa. Inicialmente, la función del marketing se ve con igual importancia que el resto de las funciones de la empresa. Una caída de la demanda exterior conduce a los especialistas de marketing a mantener que su función es, de alguna manera, más importante que las otras. Algunos entusiastas del marketing van más allá y dicen que la función comerciales la más importante de la empresa, porque sin los clientes no habría empresa y ponerla función de marketing en el centro, con las otras funciones de la empresa ir viendo como funciones de apoyo. Esta perspectiva molesta a los otros directores, que no quieren verse trabajando para el departamento

de marketing. Las personas clarividentes del área comercial iluminan el tema poniendo al consumidor en el centro, en lugar del. Apoyan una orientación al consumidor en la cual todas las funciones actúen juntas para sensibilizarse, servir y satisfacer al cliente. Finalmente, algunos especialistas en marketing dicen que la función comercial necesita tener una posición central en la empresa si se quiere que las necesidades de los clientes sean correctamente interpretadas y satisfechas eficientemente.

Los argumentos utilizados por los especialistas en marketing para defender el concepto de empresa son los siguientes:

- Los recursos de la empresa tienen poco valor sin la existencia de consumidores.
- Por lo tanto, la tarea clave de la empresa es atraer o retener consumidores.
- Los clientes se atraen a través de ofertas competitivas y se retienen a través de su satisfacción.
- La tarea del marketing es definir una oferta superior para el cliente y asegurar la entrega y consecución de satisfacción.
- La satisfacción del cliente depende del comportamiento del resto de los departamentos.
- El departamento de marketing necesita influencia o control sobre estos departamentos si se quiere que el cliente reciba el nivel de satisfacción esperado.

A pesar de estos razonamientos, el marketing encuentra fuerte resistencia en muchas empresas. La resistencia es especialmente fuerte en sectores donde el concepto marketing se ha introducido o propuesto por primera vez, por ejemplo, en despachos de abogados, colegios, hospitales o en la administración pública. El marketing en los colegios se encuentra con la hostilidad de los catedráticos y en los hospitales con la de los doctores, porque cada grupo piensa que aplicar el marketing en su servicio podría ser degradante. En la industria de la prensa, la hostilidad de los trabajadores de última hora se refleja en un editor de periódicos que escribió una diatriba titulada "cuidado con los que piensan con enfoque mercado". Este editor avisaba a los periódicos que no dejaran entrar a los especialistas de marketing, porque éstos no entendían la función de los periódicos, que es simplemente imprimir noticias. El marketing no es la solución, decía, al descenso nacional de la

lectura de los periódicos. Los especialistas en marketing destruirán todo lo que hay de bueno en ellos.

D. Lento aprendizaje

A pesar de la resistencia, muchas empresas se las arreglan para conseguir que la función de marketing entre en sus organizaciones, a través de su apoyo entusiasmado a la función que preste el presidente de la compañía; de que se creen nuevos puestos de trabajo; se contraten buenas "cabezas" en marketing; las personas clave de la empresa acudan a seminarios de marketing para obtener así un conocimiento más profundo de la función; el presupuesto comercial se incremente sustancialmente; se introduzcan sistemas de planificación y control de marketing. Sin embargo, a pesar de estos pasos, el aprendizaje de marketing se da con lentitud. En la compañía media, el asentamiento de la función de marketing suele pasar por cinco etapas. En el epígrafe Empresas y Sectores se describen las mismas aplicadas al sector bancario.

E. Rápido olvido

Incluso después de que la función de marketing se haya instalado efectivamente una empresa y haya madurado a través de las diversas etapas, la dirección debe luchar contra una fuerte tendencia a olvidar sus principios, curiosamente, tras los éxitos de la misma. Por ejemplo, bastantes compañías americanas entraron en los mercados europeos, entre los años 1.950-1.960, esperando alcanzar fuertes éxitos con sus productos sofisticados, su superior tecnología y sus capacidades comerciales. Muchas de ellas no tuvieron éxito y la principal razón fue que olvidaron la máxima del marketing: conoce a tu público objetivo y cómo satisfacerlo. Las empresas americanas entraron en mercados europeos con su producto y publicidad nacionales, en lugar de diseñados en base a lo que el mercado europeo necesitaba. Los especialistas de marketing americanos fallaron en valorar las diferencias culturales con Europa y los distintos países europeos y omitieron valorar la necesidad de comenzar por estudiar los mercados, partiendo directamente de los productos americanos.

2.2.3.3. El enfoque marketing social

Últimamente algunas personas se han preguntado si la filosofía marketing es el valor más apropiado en una época de deterioro del medio ambiente, escasez de recursos naturales, crecimiento explosivo de la población, hambre y pobreza en el mundo y olvido de servicios sociales. La pregunta es si las compañías que hacen un excelente trabajo de identificación, servicio y satisfacción de los deseos de los consumidores individuales, cuidan también de los intereses a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. El concepto marketing evita los conflictos comerciales entre los deseos e intereses de los consumidores y la riqueza social a largo plazo.

El enfoque marketing social supone que la tarea de las organizaciones es identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, suministrarlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. El concepto social del marketing recuerda a los especialistas comerciales la necesidad de equilibrar tres consideraciones a la hora de establecer sus políticas de marketing, a saber: beneficios de la empresa, satisfacción de los deseos de los consumidores e interés público.

Inicialmente, las empresas basaban sus decisiones de marketing en el cálculo de los beneficios a corto plazo. Posteriormente, empezaron a darse cuenta de la importancia a largo plazo de satisfacer los deseos de los consumidores y esto introdujo el concepto marketing. Ahora, están comenzando a considerar el interés de la sociedad en la toma de sus decisiones. El concepto de marketing social recuerda la necesidad de equilibrar las tres consideraciones. Varias compañías han alcanzado ventas y beneficios notables tras adoptar y practicar el concepto de marketing social.

A. La rápida adopción de la gestión de marketing

Hoy en día la gestión del marketing está alcanzando un creciente interés en todos los tipos y tamaños de organizaciones, dentro y fuera del sector privado y en todo tipo de países.

2.2.3.4. En el sector privado

En el sector privado, el concepto marketing se fue introduciendo en la conciencia de diferentes empresas en diferentes momentos en el tiempo. La filosofía marketing se expandió inicialmente y de forma más rápida a las empresas que fabricaban bienes de consumo envasados; después, a las empresas que fabricaban bienes duraderos y, finalmente, a las empresas industriales de bienes de equipo. Los productores de bienes como el acero, productos químicos y papel, fueron conscientes de la filosofía marketing más tarde y algunos todavía no han profundizado en la misma. En la última década muchas empresa de servicios, especialmente bancos y líneas aéreas, han avanzado hacia la adopción del enfoque marketing. La filosofía marketing está comenzando a atraer el interés de empresas de seguros y de intercambio de acciones, si bien éstas tienen todavía un largo camino que recorrer en la aplicación efectiva de esta filosofía.

Los grupos más recientes en mostrar interés por la adopción de la filosofía marketing son los administradores de servicios profesionales, tales como abogados, contables, médicos y arquitectos. Las costumbres sociales acostumbraban a prohibir a sus miembros competir en precio, hacer publicidad directa a los clientes y general. Pero la legislación anti trust americana recientemente eliminó estas restricciones, declarándolas ilegales. Contables, abogados y otros grupos profesionales pueden actualmente competir agresivamente en precios y publicidad.

La dura competencia engendrada por los nuevos límites del crecimiento corporativo ha forzado a las empresas contables a nuevas posturas agresivas. Los contables insisten en llevar a cabo sus esfuerzos con las herramientas de gestión, hablan de "posicionar sus empresas" y "penetrar" nuevas industrias no explotadas. Recopilan "listas" de clientes potenciales y "sitúan" a los socios de sus empresas en contacto social con los altos ejecutivos de las mismas.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

Según Charan, R. (2007) define al Know-How como lo que debe tener un líder de negocios de los nuevos tiempos es resumido en ocho habilidades y/o capacidades en el libro Know-How, con argumentos que se circunscriben a la práctica diaria. "Posicionar" la misma empresa, "identificar" a tiempo los cambios, "evaluar" al personal, "moldear" equipos efectivos, "liderar" el sistema social de la

organización, “fijar” metas, “establecer” prioridades y “manejar” con eficiencia los asuntos que escapan al mercado, deben ser parte del marco teórico/ práctico de quienes procuran llevar sus empresas a encabezar la industria.

Matos, E. (2010) de acuerdo con la definición de la Cámara Internacional de Comercio, el Know-How es entendido como la totalidad de los conocimientos, del saber especializado y de la experiencia, volcados en el procedimiento y en la realización técnica de la fabricación de un producto, precisando que dicho concepto puede designar no solamente fórmulas y procedimientos secretos, sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente y que también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos, que hayan sido obtenidos por un productor a través de la investigación y no deben ser adquiridos por la competencia.

Crespo, J. (2010) por conocimiento se suele entender tanto la propiedad de patentes/fórmulas magistrales (que se pueden valorar también en el fondo de comercio), como el Know-how de la empresa. El Know-how puede consistir en los procedimientos que permiten que la empresa tenga una mayor productividad y/o calidad que la competencia, en unas propiedades exclusivas del proceso de producción, un secreto bien guardado respecto a la cadena de valor, etc. Sin embargo, al igual que en el caso de la cartera de clientes, nuevamente nos enfrentamos al dilema de saber si ese Know-how es propiedad de la organización o de los trabajadores de la empresa.

Así mismo también se plantean algunas definiciones del área comercial:

Morgaine (1972), menciona que el departamento comercial es algo así como el representante del cliente dentro de la empresa. Su función se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Así pues, y en lo que se refiere a la revista, tanta importancia tiene la actividad de venta como el servicio de posventa. El primero favorece la primera compra y el segundo la repetición de la misma.

Según Muñiz, R. (2007) nos comenta que hoy en día está considerado uno de los principales departamentos de la empresa, ya que depende de su saber hacer para poder afrontar con éxito los permanentes cambios del mercado, no olvidemos que la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

Asimismo, estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de cubrir sus objetivos de facturación. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una experiencia dilatada. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

De la misma forma se plantea la definición de las siguientes dimensiones:

Bernárdez, M. (2008) define que el desempeño como la acumulación, aplicación y distribución de conocimiento productivo ha sido un importante acelerador del desarrollo humano y social, en el siglo XXI se ha convertido en un requisito no solo para el progreso sino para la supervivencia de sociedades, mercados, organizaciones, e individuos, al determinar su expectativa de vida, salud, calidad de vida, prosperidad, y hasta su capacidad para convivir armoniosamente en sociedades cada vez más complejas y demandantes.

Charam, R. (2008) el saber ser, es el sello distintivo de aquellos que saben lo que es lo que hacen, aquellos que ayudan a acumular valor intrínseco de largo alcance y aquellos que logran metas de corto plazo.

Paniagua, E.; López, B. (2007) la habilidad, es una capacidad y disposición para una cosa. Cosas que se ejecutan con una cierta destreza. La habilidad de gestión son aquellas relativas a la capacidad de realizar diligencias conducentes al logro del negocio o de un deseo cualquiera. Capacidad de administrar.

Soret, I. (2008) el valor del consumidor, debería ser posible demostrar el impacto de la mejora de las operaciones en la organización como generadores de valor y, especialmente, en consumidores, usuarios y clientes. Así, parece necesario tener en

cuenta la iniciativa de respuesta eficiente al consumidor y el conjunto de estrategias agrupadas en la denominación de gestión de las relaciones con el cliente.

Faga, H. (2006) la rentabilidad es, en principio, sinónimo de ganancia, utilidad, de beneficio, de lucro.

Presupone la realización de negocios en márgenes positivos.

Implica que, en el largo plazo, el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma.

Klotler, P. (2009) participación en el mercado, la empresa líder debe defender constantemente su negocio de los ataques de los rivales. La empresa líder es como un elefante atacado por un enjambre de abejas.

La empresa líder debe encabezar el sector en el desarrollo de nuevos productos, servicios a los clientes, la distribución eficaz, y la reducción de costos, así aumentara sin cesar su competitividad y su valor para los consumidores.

CAPÍTULO III: METODO

CAPITULO III: METODO

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de estudio:

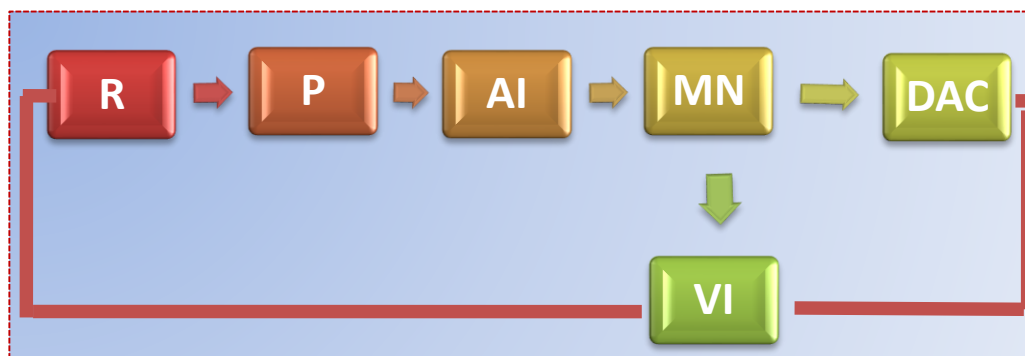
Hernández, R. (2010) define los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionando las variables medidas. Permitiendo así desarrollarse competentemente:

- Incidir en el desarrollo competitivo de las Mypes.
- Gestión de conocimientos en líderes comerciales del nuevo mundo.
- Acceder a diversos niveles de desenvolvimiento comercial estratégico.

3.1.2. Diseño del estudio:

Para Hernández, R. (2010) define el diseño pre-experimental, el cual consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo, y después aplicar una medición en una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en estas variables.

Figura 2. Diseño de Estudio



Fuente: Elaboración propia

R= Realidad de las Mypes de Lima Sur

P= Observación del Problema en las áreas comerciales

AI= Aplicación del instrumento

MN= Modelo de Muñiz

VI= Ventas Inteligentes

DAC= Desarrollo del Área Comercial

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

La población de estudio está constituida por la totalidad de Mypes de Lima Sur-2012, 129,563 aproximadamente. Estarán divididas por los distritos que comprenden esta área geográficamente. Para Grande, I.; Abascal, E.(2009), "La población es una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos) de las cuales se desea obtener una información". Estas fueron clasificadas para obtener una población representativa, las cuales poseen las siguientes características:

- Su estabilidad en el mercado se encuentra entre los 10 a 3 años.
- Muestran buen estado estructural.
- Son de condición económica dependiente del mercado.
- Área comercial compuesta, débil, sin implementación alguna.

En el siguiente cuadro presentaremos las empresas que representan a cada distrito, seleccionadas según características definidas anteriormente.

Tabla 2. Mypes de Lima Sur – 2012.

N°	DISTRITOS	N° MYPES	%
1	Lurín	8	6
2	Pachacamac	7	5
3	San Juan de Miraflores	42	30
4	Villa el Salvador	61	43
5	Villa María del Triunfo	24	17
	TOTAL	142	100%

Fuente: encuesta de Micro y Pequeña empresa - 2012- directorio de empresas seleccionadas.

3.2.2. Muestra.

Para Grande, I.; Abascal, E.(2009), determina que la muestra es una parte de las unidades que forman la población y del marco. A partir de la muestra se puede inferir o estimar las características de la población”.

En este caso la muestra será de tipo no probabilístico de tipo criterial, puesto que la población es pequeña, se escogerán 56 Mypes de Lima Sur que representa al 39.44 % de la población estimada.

3.3. Consistencia Interna de la Hipótesis

Para dar consistencia interna de la hipótesis se ha usado la prueba Chi-cuadrado.

Según Díaz, V. (2009) podemos definir a la prueba de hipótesis de Chi-cuadrado como un método para obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas, y puede obtenerse a través de la función:

Figura 3. Función Chi-Cuadrado

$$X^2 = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \dots + \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n} = \sum_{n=1}^k \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$

Fuente: Díaz, V. (2009) “Metodología de la investigación científica y bioestadística”. Chile: RIL

3.4. Hipótesis

3.4.1. Hipótesis Nula

El Plan de Know-how no promueve el desarrollo del área comercial en las Mypes de Lima Sur- 2012.

3.4.2. Hipótesis Alterna.

Si se aplica un el plan de Know-How entonces se promueve el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012.

3.4.3. Hipótesis específicas.

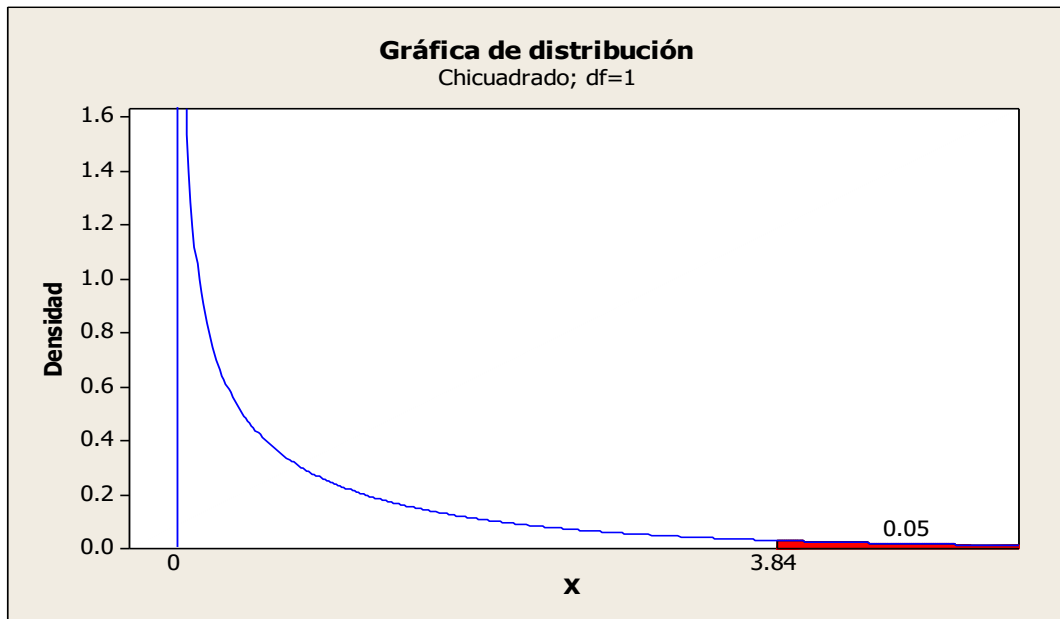
- El plan de Know-how generara el desarrollo de conocimientos en el área comercial.
- El plan de Know-how mejorara el nivel competitivo de las Mypes en Lima Sur.
- El plan de Know-how desarrollara la gama de talentos en el área comercial.

3.4.4. Prueba de hipótesis.

a. Decisión:

Ho:μ No existen suficientes evidencias para que el Plan de Know-How no promueva el desarrollo del Área Comercial en las Mypes de Lima Sur – 2012.

Figura 4. Distribución Chi-cuadrado



Fuente: Elaboración Propia

H1:μ Si se aplica un el Plan de Know-how entonces se promueve el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012.

Nivel de significancia:

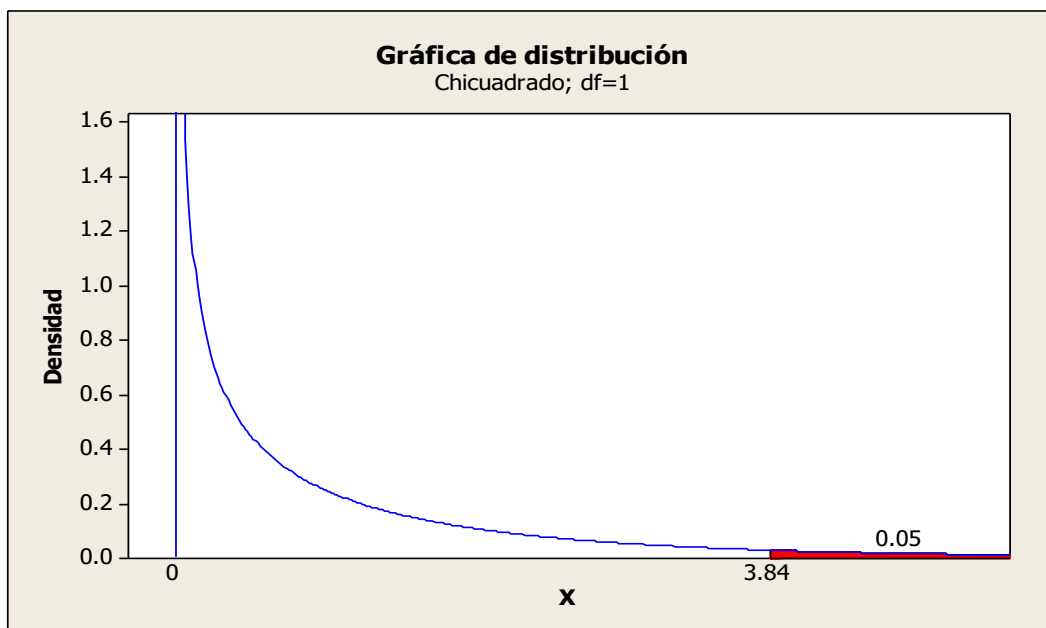
$\alpha = 0.05\%$

Entonces:

$p = 0,000$

b. Conclusión:

Figura 5. Distribución Chi-cuadrado



Fuente: Elaboración propia

Si se aplica un el Plan de Know-how influirá significativamente para que se promueva el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012.

3.5. Variables – Operacionalización

3.5.3. Definición conceptual.

3.5.3.1. Variable independiente.

Según la Real Academia (2010) un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. Mientras que según Charan, R. (2007) el Know-how es el Saber hacer y saber ser.

3.5.3.2. Variable dependiente.

Según la Real Academia (2010) el desarrollo se define como incrementar, agrandar, extender, ampliar o aumentar alguna característica intelectual, así mismo, Sastre, F. (2006) el área comercial se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado.

3.5.4. Definición operacional.

3.5.4.1. Variable independiente.

Modelo sistemático que propone las estrategias y tácticas para la gestión del conocimiento y desarrollo de habilidades.

3.5.4.2. Variable dependiente.

Desarrollo en la maximización del valor para el consumidor elevando la participación de la empresa en el mercado con objetivo al éxito.

Tabla 3. Operacionalización de la variable

Problema	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
¿Qué efectos produce el Plan de Know-how para desarrollar el Área Comercial en la Mypes de Lima Sur - 2012?	V1: Plan de Know How	Según Charan define al Know-How es lo que distingue a los líderes de buen desempeño. Es un sello definitivo de aquellos que saben lo que hacen	Desempeño	Eficiencia	Cuestionario (Ver Anexo N° 4)
				Eficacia	
				Compromiso Institucional	
				Liderazgo	
				Innovación	
			Saber ser	Dominio	
				Competencia	
				Capacidad	
				Flexibilidad	
				Actitud	
			Habilidad	Destreza	
				Talento	
				Experiencia	
Tenacidad					
Planeación					

	V2: Desarrollo del área comercial	Según Morgaine, se centra en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado	Valor en el consumidor	Características	
				Percepción	
				Calidad de venta	
				Nivel de servicios	
				Desarrollo de relaciones	
			Rentabilidad	Beneficio	
				Crecimiento	
				Disponibilidad de recursos	
				Índice de utilidad	
				Productividad	
			Participación en el mercado	Influencia	
				Interacción	
				Aporta	
				reflejo de presencia	
				Calidad competitiva	

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Método e instrumentos de investigación

3.6.1. Método de investigación.

De acuerdo al propósito del estudio, se asume el método cuantitativo. Es consistente, exponer los métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos relacionados con el objeto de estudio de la investigación.

Para Bernal, C. (2006), el método cuantitativo mide fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.

3.6.2. Técnicas e instrumentos de recolección de investigación.

En esta investigación, se aplicaran métodos empíricos y teóricos los cuales nos ayudan a la división del proceso del conocimiento nos permita ordenar todos los problemas que son esenciales y que pueden ser analizados a su vez en varias etapas:

- Los de la etapa empírica del conocimiento que surgen durante la investigación.
- Los que se vinculan con la elaboración de las teorías científicas
- Los problemas que emanan del análisis de la relación entre el conocimiento teórico y el empírico.

En consecuencia, esto nos permite centrarnos en el aspecto cognoscitivo de nuestra variable de investigación, distinguiendo de tal manera las particularidades y singularidades para precisar con exactitud los problemas.

3.6.3. Métodos de análisis de datos.

El procesamiento estadístico de los datos empíricos que se recogerán durante la investigación serán procesados, considerando instrumentos de la estadística descriptiva, por la constitución de métodos estadísticos para la elaboración primaria de datos e inferencial, basada en teoría de probabilidades. Los resultados se presentarán en cuadros, tablas y gráficos debidamente analizados e interpretados, que servirán de base para la discusión respectiva y, derogar conclusiones. De

manera específica el tratamiento estadístico de la información de ambos instrumentos, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

- **Seriación:** iniciando el procesamiento de datos, será necesario ordenar los instrumentos aplicados en un solo sistema cronológico relativo para facilitar la identificación.
- **Codificación:** en continuidad con el procesamiento de datos se dará inicio a la codificación en lo cual se clasificarán las respuestas para su mayor reconocimiento en cuanto a las características, por ítems.
- **Tabulación:** Para el inicio de la tabulación se registrará la respuesta de las hojas de codificación en el programa SPSS, el cual permitirá elaborar cuadros estadísticos correspondientes a las cualidades del estudio.
- **Análisis e interpretación de información:** finalmente, elaborado los cuadros estadísticos se procederá a analizar la hipótesis para tener una perspectiva real de lo que se pretenderá lograr con este estudio. Por consiguiente, se contrastará la hipótesis con las variables y objetivos, de igual forma los gráficos resultantes de tabulación y así demostrar la validación del objeto de estudio. Al final se formularán las conclusiones y sugerencias con para mejorar la problemática investigada.

3.7. Procesamiento y análisis estadístico de los datos

La información fue tabulada en una primera instancia, luego fue procesada mediante el software de SPSS para así obtener la viabilidad de la encuesta.

Lo cual nos concluye un rango de 0,856; por lo cual se determina que la encuesta es significativamente viable.

Luego se analizan las dimensiones formuladas (Tabla 3), los cuales serán los indicadores para generar los resultados que permitan dar validación a nuestra hipótesis alterna.

Tabla 4. Escala: Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	56	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	56	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	30

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV: RESULTADOS

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

Tabla 6. Estadísticos descriptivos varianza de cada ítem

	N	Varianza
¿El Know-How se desempeña con eficiencia?	56	1,415
¿Cree usted que existe liderazgo para conducir los propósitos del desarrollo de conocimientos?	56	1,083
¿Usted ha notado la incidencia de la eficacia en la gestión del conocimiento?	56	0,893
¿Usted aplica el compromiso institucional en el quehacer diario de sus labores?	56	1,402
¿Percibe usted que en los últimos años el desarrollo del talento se debe a la innovación continua?	56	1,215
¿Cree usted la gestión del conocimiento es de acuerdo a sus dominio?	56	1,164
¿Existe competitividad en la gestión del conocimiento?	56	1,604
¿Percibe usted que hay capacidad para adquirir nuevos conocimientos?	56	1,173
¿Piensa Usted que es indispensable desarrollar la flexibilidad para mejorar los objetivos empresariales?	56	1,126
¿Usted ha notado frecuentemente el desarrollo de actitudes positivas en cuanto al desarrollo del talento humano?	56	1,002
¿Cree usted que concurre la destreza en sus conocimientos?	56	0,862
¿Usted es capaz de desarrollar el talento a partir de su conocimiento?	56	0,913
¿Cree usted que en su empresa desarrolla la experiencia a partir de la adquisición de conocimiento?	56	1,200
¿Presencia usted tenacidad en los conocimientos para gestionar conocimiento en su empresa?	56	1,158
¿Ha notado planeación permanente para producir conocimientos de área comercial actualizada?	56	0,940
¿Existe interacción entre el valor del consumidor con el desarrollo del área comercial?	56	0,906

¿Piensa usted que incide la percepción en el desarrollo del área comercial?	56	0,871
¿Cree usted que la calidad en la venta es primordial?	56	0,927
¿Presencia usted alguna mejora en el nivel de su servicio o producto?	56	1,291
¿Últimamente usted ha desarrollado relaciones para conocer más a su mercado objetivo considerando el cambio constante?	56	1,013
¿Piensa usted que incide la percepción en el desarrollo del área comercial?	56	0,925
¿Ha notado usted el crecimiento del desarrollo del área comercial?	56	1,111
¿Cree usted que cuenta con el la disponibilidad de recursos necesarios para desarrollar el área comercial en su empresa?	56	1,053
¿Ha notado usted que sus ventas están basadas en la obtención de utilidad a través desde una mejor gestión de costos?	56	0,961
¿Presencia usted que su empresa es cada vez más productiva?	56	1,334
¿Cree usted que el desarrollo del área comercial se deba a la influencia del mercado?	56	1,028
¿Piensa usted que para promover el desarrollo del área comercial debe existir la interacción?	56	0,961
¿Usted ha notado que su empresa aporta al desarrollo del área comercial?	56	1,236
¿Ha notado usted que ha mejorado los niveles de presencia en su mercado?	56	1,265
¿Piensa usted que la calidad competitiva depende de la integración del área comercial con dirección a su mercado?	56	0,908
Suma	56	488,779
N válido (según lista)	56	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Total de estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Suma	56	41	147	111,64	22,108
N válido (según lista)	56				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Suma Estadísticos agrupado

N	Válidos	56
	Perdidos	0
Media		2,07
Mediana		2,00
Desv. típ.		0,599
Varianza		0,358
Mínimo		1
Máximo		3

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Frecuencia de las Variables (agrupado)

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	8	14,3	14,3	14,3
	Regular	36	64,3	64,3	78,6
	Bueno	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Análisis de las dimensiones

4.1.1.1. Dimensión I: Desempeño

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la dimensión I: Desempeño

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Desempeño	56	7,00	25,00	17,9821	4,02940
N válido (según lista)	56				

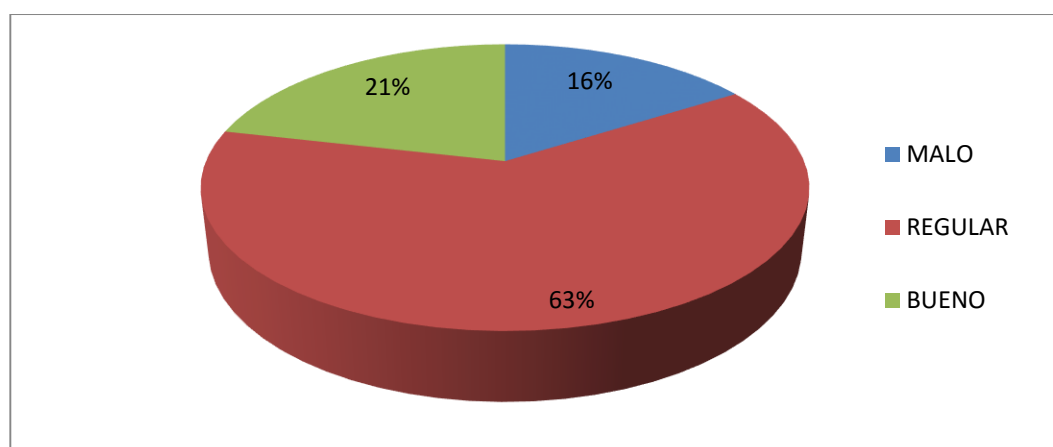
Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Frecuencia (agrupado) de la dimensión III: Desempeño

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	9	16,1	16,1	16,1
	Regular	35	62,5	62,5	78,6
	Bueno	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Desempeño



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 63% en cuanto al desempeño del Know-How con eficiencia, eficacia, compromiso, liderazgo y la innovación continua de conocimientos respondieron regular, el 21 % responde al buen desempeño y el 16% al desarrollo de un mal desempeño.

4.1.1.2. Dimensión II: Saber Ser.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de la dimensión III: Saber Ser

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
dimension2	56	5,00	25,00	19,2321	4,42715
N válido (según lista)	56				

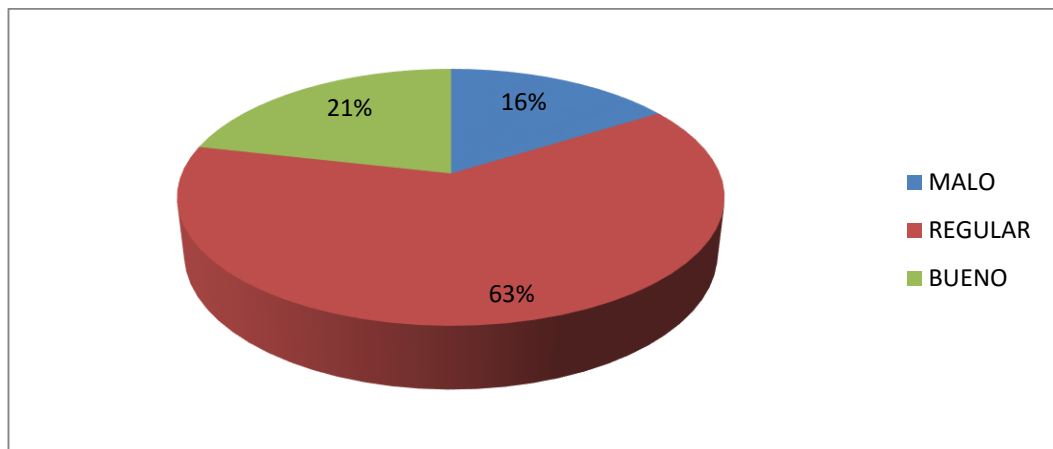
Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Frecuencia (agrupado) de la dimensión III: Saber Ser

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	9	16,1	16,1	16,1
	Regular	35	62,5	62,5	78,6
	Bueno	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Saber Ser



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 63% en cuanto al Saber ser del Know-How con dominio, competitividad, capacidad, flexibilidad y desarrollo de actitudes respondieron regular, el 21 % responde al buen saber y el 16% mal desarrollo del conocimiento.

4.1.1.3. Dimensión III: Habilidad

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de la dimensión III: Habilidad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Habilidad	56	7,00	25,00	18,7321	3,97488
N válido (según lista)	56				

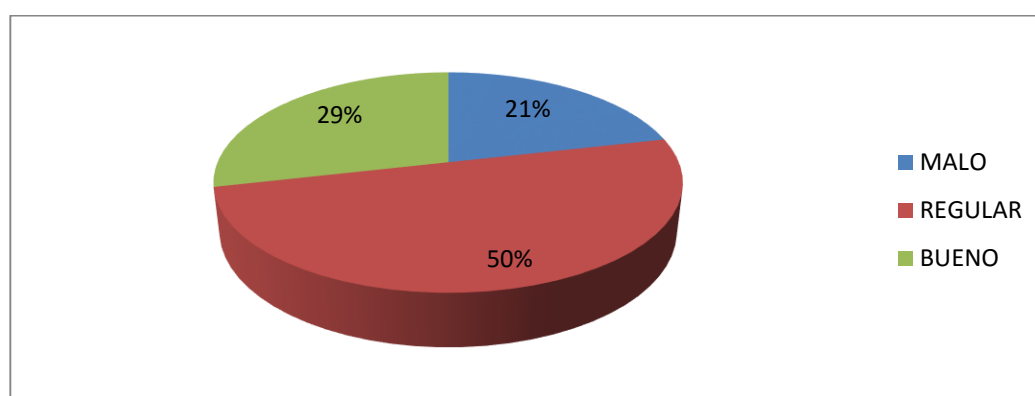
Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Frecuencia (agrupado) de la dimensión III: Habilidad

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	12	21,4	21,4	21,4
	Regular	28	50,0	50,0	71,4
	Bueno	16	28,6	28,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Habilidad



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 50% en cuanto al desarrollo de la habilidad del Know-How con destreza, talento, experiencia, tenacidad y planeamiento permanente en su empresa respondieron regular, el 29 % responde al buen desarrollo de habilidades y el 21% al mal desenvolvimiento de habilidades.

4.1.1.4. Dimensión IV: Valor en el consumidor

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de la dimensión IV: Valor en el consumidor

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tít.
Valor en el consumidor	56	6,00	25,00	18,7321	3,89167
N válido (según lista)	56				

Fuente: Elaboración propia

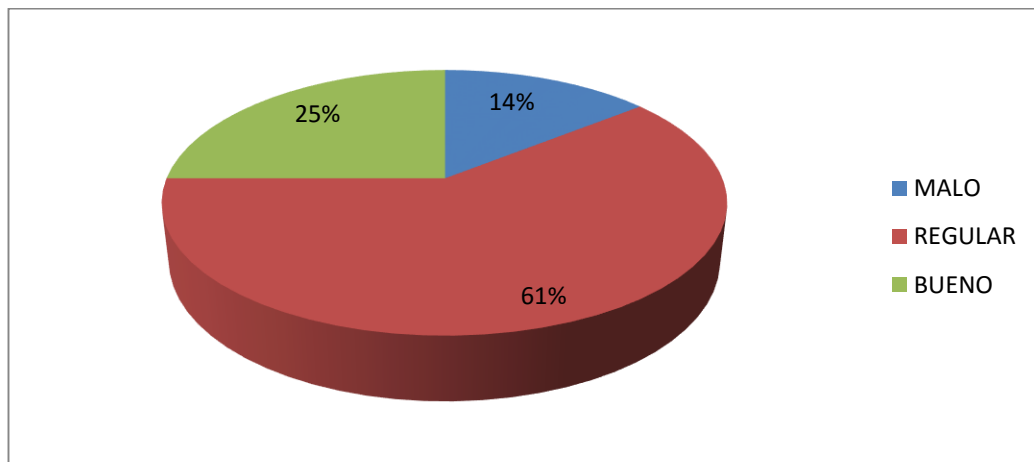
Tabla 17. Valor en el consumidor (agrupado) de la dimensión IV:

Habilidad

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	8	14,3	14,3	14,3
	Regular	34	60,7	60,7	75,0
	Bueno	14	25,0	25,0	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Valor en el consumidor



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 61% en cuanto desarrollo del valor del consumidor en el área comercial con interacción, percepción, factores de calidad, niveles de servicio o producto y desarrollo de relaciones para conocer el mercado y producto respondieron regular, el 25 % responde al buen desarrollo del valor del consumidor y el 14% al desarrollo de un mal valor al consumidor.

4.1.1.5. Dimensión V: Rentabilidad

Tabla 18. Estadísticos descriptivos de la dimensión V: Rentabilidad

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Rentabilidad	56	6,00	25,00	18,0536	4,14474
N válido (según lista)	56				

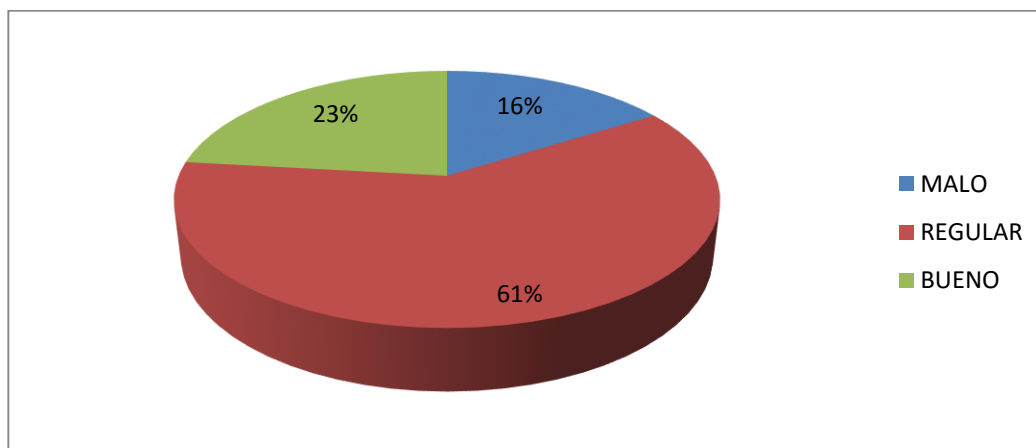
Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Frecuencia (agrupado) de la dimensión V: Rentabilidad

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	9	16,1	16,1	16,1
	Regular	34	60,7	60,7	76,8
	Bueno	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 61% en cuanto a la rentabilidad generada por el área comercial con percepción, crecimiento, disponibilidad de recursos necesarios, basada obtención de utilidades y productividad respondieron regular, el 23 % responde a la buena rentabilidad y el 16% a la mala rentabilidad.

4.1.1.6. Dimensión VI: Participación en el Mercado

Tabla 20. Estadísticos descriptivos de la dimensión VI: Participación en el mercado

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Participación en el Mercado	56	8,00	25,00	18,9107	4,15288
N válido (según lista)	56				

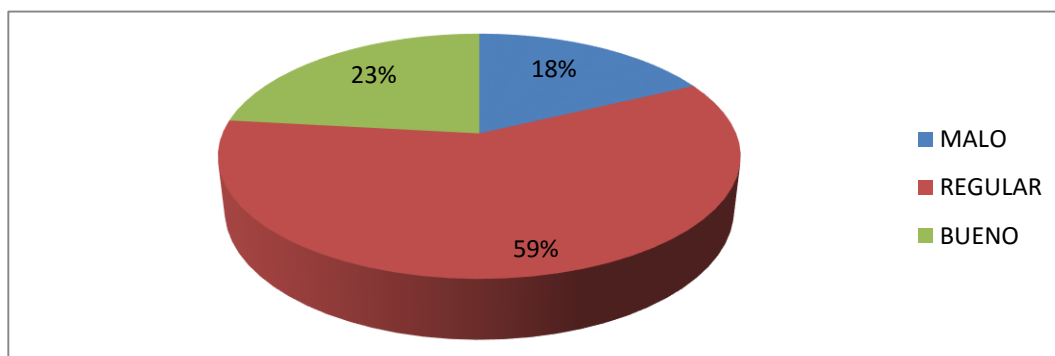
Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Frecuencia (agrupado) de la dimensión VI: Participación en el mercado

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	Malo	10	17,9	17,9	17,9
	Regular	33	58,9	58,9	76,8
	Bueno	13	23,2	23,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Participación en el mercado



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

Al observar el gráfico los representantes de las Mypes el 59% en cuanto a la Participación en el Mercado con influencia, interacción, aportación al desarrollo, niveles de presencia y calidad competitiva del área comercial respondieron regular, el 23 % responde al buena participación en el mercado y el 18% de un mala participación en el mercado.

4.1.2. Prueba de hipótesis

Tabla 22. Tabla de contingencia

		Variable2		Total
		Malo	Bueno	
Variable1	Malo	7	3	10
	Bueno	2	44	46
Total		9	47	56

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Pruebas de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,248a	1	0,000		
Corrección por continuidad	21,607	1	0,000		
Razón de verosimilitudes	20,704	1	0,000		
Estadístico exacto de Fisher				0,000	0,000
Asociación lineal por lineal	25,780	1	0,000		
N de casos válidos	56				
a. 1 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,61.					
b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.					

Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar, el valor calculado P (0,000) es menor que el nivel de significancia (0,05) pertenece a la zona de rechazo de la Hipótesis Nula (Ho), por lo tanto, podemos decir que existen suficientes evidencias para afirmar que “El Plan de Know-How promueve el desarrollo del Área Comercial en las Mypes de Lima Sur – 2012.”

4.2. Discusión de resultados:

El objetivo se cumplirá al aplicar el Plan de Know-How para desarrollar el área comercial, implementando los conocimientos necesarios tanto como gestionando habilidades.

En cuanto a la prueba de hipótesis el valor P calculado corresponde al 0,000 lo cual demuestra que no existe suficiente evidencia para que el “Plan de Know-How no promueva el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur. Así mismo Para dar consistencia interna de la hipótesis se ha usado la prueba Chi-cuadrado, según Narváez, Víctor (2009), afirma que dicho método nos ha permitido obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas.

Por consiguiente según los resultados obtenidos aplicando la encuesta las dimensiones como el desempeño, el saber ser, y las habilidades tienen generalmente a ser regulares. Charan, R. (2007) dice; El Know-How es lo que distingue a los líderes de buen desempeño -los que producen resultados- de los demás. Es el sello distintivo de aquéllos que saben qué es lo que hacen, aquéllos que ayudan a acumular valor intrínseco de largo alcance y aquéllos que logran metas de corto plazo.

Ciertamente, la inteligencia, la seguridad en sí mismo, el talante, la destreza en la comunicación y contar con una visión son factores importantes, pero que una persona sea muy inteligente no significa que tenga el don de hacer juicios empresariales sensatos. Los atributos personales son apenas una pequeña tajada del pastel del liderazgo y su valor disminuye drásticamente sin el Know-How, en consecuencia se puede afirmar que al aplicarse nuestro plan para desarrollar el área comercial estaría dando resultados positivos.

Por otro lado también obtuvimos desempeños regulares en cuanto a como se considera el valor del consumidor, el desarrollo de la rentabilidad y la participación continua. De la misma manera Muñiz, R. (2007) nos afirma que la empresa debe tener la capacidad soportar las bajas sin grandes pérdidas de eficacia, rentabilidad y adecuada atención al cliente. La organización ha de ser capaz de adaptarse a las

situaciones cambiantes del mercado, previniéndolas y haciendo frente a los cambios de negocios, sin pérdidas en el rendimiento. Otro punto de vista es el que presenta Kotler, Philip (2008) donde se diserta que siempre habrá necesidad de algún tipo de venta, pero el objetivo del marketing es hacer la venta superflua, es conocer y comprender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades. En una situación ideal, la actividad de marketing debería llevarnos ante un consumidor preparado para comprar. Lo único que se necesitaría es tener el producto o servicio disponible. En contraste con los resultados al probar la hipótesis queda definido que: Si se aplica un el Plan de Know-How influirá significativamente para que se promueva el desarrollo del Área Comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012. Según lo afirma Charan, R. (2007) que desarrolla la gama de conocimientos complementando las hipótesis específicas. El Plan de Know-How generara el desarrollo de conocimientos en el área comercial. Tal como lo corroboramos en la figura N° 06 Al observar el grafico los representantes de las Mypes el 63% en cuanto al desempeño del Know-How con eficiencia, eficacia, compromiso, liderazgo y la innovación continua de conocimientos respondieron regular, el 21% responde al buen desempeño y el 16% al desarrollo de un mal desempeño. Asimismo la hipótesis específica: El plan de Know-How mejorara el nivel competitivo de las Mypes en Lima Sur. Al observar el gráfico N°8 los representantes de las Mypes. Consolidan el 59% en cuanto a la Participación en el Mercado con influencia, interacción, aportación al desarrollo, niveles de presencia y calidad competitiva del área comercial respondieron regular, el 23 % responde al buena participación en el mercado y el 18% de un mala participación en el mercado. Por último el plan de Know-how desarrollara la gama de talentos en el área comercial.

4.3. El plan estratégico

A. Misión / Visión

- **Visión:**

Ser el aporte para la gestión de conocimientos en el área comercial de la Mypes de Lima Sur, generando así la competitividad en el mercado en base la eficiencia, eficacia; cultivando el talento.

- **Misión:**

Brindar el desarrollo sostenible de las capacidades laborales y empresariales, así como el trabajo en la evolución de estas, generando la rentabilidad, sostenibilidad y mayor acceso al mercado para las Mypes de Lima Sur.

B. Factores críticos de éxito

- Desarrollar la gestión de conocimientos.
- Fuerza de ventas inteligentes.
- Calidad del profesionalismo.
- Mantenimiento de los beneficios de las Mypes.

C. Variables ambientales

1. VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

a. Debilidad:

- Egocentrismo
- Publicidad común
- Carecen de procesos
- No se respetan los organigramas

b. Fortaleza:

- Actitudes vanguardistas
- Equipo de trabajo joven
- Finanzas

2. VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

a. Amenaza:

- El posicionamiento de las grandes empresas
- Mercado saturado
- Conformismo hacia el mercado objetivo

b. Oportunidad:

- Fortalecimiento del sol frente al dólar
- Leyes de promoción y fomento de los diferentes rubros
- Cambio en los mercados de consumo y de producción a nivel mundial.

D. Diagnostico

Actualmente en nuestro ámbito nacional, las Mypes se han ido desarrollando, saturando así diversos rubros del mercado. Sin embargo, hay una alta tasa de empresas que solo llega a sobrevivir los tres primeros años, es así que de cada 10 empresas que apertura hoy, al tercer año liquidan entre el 3 o 5 año de funcionamiento.

Así mismo se ha visto una gran consternación en lo mencionado anteriormente, y es que estas no han desarrollado su talento interno. En el Perú un alto porcentaje de Mypes se han centrado en la liquidez de la empresas, es decir, cuánto dinero o que tan rentable es el negocio. Por otro lado, se centralizan en la ideología que de haber temporadas bajas o que la rentabilidad del negocio haya decaído sea parte de la temporada, no teniendo en cuenta que realmente es lo que ocasiona dicha situación.

Desde la perspectiva del experiencia laboral, estas Mypes no cuentan con áreas específicas para que desarrolle una tarea específica y dedicada, integrada a desarrollar las fortalezas de la empresa, puesto que muchas de estas solo consignan la parte gerencial y administrativa como un todo. Cuando lo que se desea hoy y en un futuro es el progreso continuo.

En consecuencia no se han desarrollado la gestión de conocimientos necesarios, y mucho menos se reconoce no se evalúa la calidad de profesionalismo en la que se labora, cuando estos son la clave mantener los beneficios de la empresa en si y generar una fuerza de venta inteligente pudiendo así ser competitivo en el mercado, ya que Lima Sur es el más vanguardista.

E. Escenarios

Lo que se pretende es gestionar conocimientos en base al área comercial, ya que es la más descuidada a nivel de Mypes en el cono sur, grandes potencias se están ubicando en este mercado.

En estos tiempos, una empresa que no innove talentos está condenada a desaparecer porque las grandes empresas innovan sus áreas gestionando nuevos conocimientos constantemente y aumentan significativamente el valor de sus productos o servicio.

Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen la ventaja de ser organizaciones más flexibles y gestionando eficaz y eficientemente sus procesos de innovación pueden tomar grandes porciones del mercado, mas aun si se tiene un área comercial desarrollada con un conocimiento total de la misma empresa donde se desarrolla y un personal que se identifica con esta.

F. Tácticas

- Objetivos departamentales o funcionales
 - Desarrollar el área comercial dentro de las Mypes
 - Gestión de ventas inteligentes

- Acciones a realizar por el departamento o función
 - Propiciar el tiempo necesario para la focalización de conocimientos en los talentos laborales de la empresa.
 - Manejar directrices objetivas
 - Grupos de debate para la creación de un manual de procedimientos
 - Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.
 - Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
 - Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
 - Supervisión de las gestiones comerciales.
 - Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras.
 - Relación y comunicación continua con proveedores

- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí
Las áreas estarán comprometidas en todo momento para desarrollar la capacidad intelectual. Las funciones son relativas entre sí.
- Presupuestos departamentales o funcional
No se propone presupuesto ya que solo se utilizara material didáctico y útil de escritorio a un costo promedio de 200 nuevos soles.
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales
 - Definición de política de precios y condiciones comerciales
 - Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
 - Las Mypes deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
 - Tanto en equipo como en personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con tranquilidad.
 - Elaboración del presupuesto de ventas anual.
 - Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia, pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
 - Establecimiento y ejecución de planes de marketing.

G. Programación y coordinación de acciones

Tabla 24. Cronograma de aplicación del plan

2012	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
-------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
Planeamiento	Información del proceso																					
	identificarán posiciones estratégicas																					
	Elaboración del plan																					
	Aplicación de Instrumento																					
Ejecución	Taller N°1																					
	Taller N°2																					
	Taller N°3																					
	Taller N°4																					
	Taller N°5																					
Presentación	Conclusiones																					
	Presentación de Informe.																					

Fuente: Elaboración propia.

H. Establecimiento de controles

- Aprobación previa de los métodos de control
 - Encuestas
 - Focus group
- Supervisión directa e indirecta
- El análisis de la información

I. Plan de contingencias

a. El Coaching empresarial para el área comercial

Un factor crítico de éxito para las empresas, es el desarrollo del área comercial y de la fuerza de ventas para que sea capaz de conseguir los objetivos previstos. El equipo comercial, es uno de los ejes fundamentales de la organización, tiene como misión mantener y ampliar el mercado y fidelidad a los clientes; además de colaborar en el mantenimiento de los beneficios de la empresa aumentando la productividad.

La forma más segura de mantener actualizado el equipo del área comercial, es darle una formación ajustada a las necesidades de cada momento para que puedan desarrollar su función con la máxima garantía de éxito.

b. La gestión por competencias (competency movement)

El aprendizaje permanente constituye en mejorar el perfil profesional en beneficio del alto rendimiento y la competitividad de nuestras empresas. En este caso el área comercial.

Como es sabido, se apunta no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo (estamos pensando en sentimientos, creencias, valores, actitudes y comportamientos) comerciales estandarizados.

J. Talleres

Titulo de la investigación: “Plan Know-How para el desarrollo del Área Comercial en las Mypes de Lima Sur – 2012”

Cabe resaltar que los talleres estarán dirigidos al personal ya sea del área de ventas o marketing con el fin de impulsar a la integración de un área completa y con fines de éxito.

TALLER N° 1: ¿CONOCES TU TALENTO HUMANO? ¿GESTIONA, DESARROLLA Y LIDERA!

Duración: 1 hora

1.1.Fundamentación:

El presente taller se desarrollara con la finalidad de mejorar la calidad competitiva en cada colaborador perteneciente al área comercial, en el cual se impulsa principalmente para mejorar el posicionamiento de nuestra empresa, los talentos deben estar preparados para la nueva era de la innovación y saber desplazarse en el mercado objetivo.

1.2.Objetivos :

General:

- Desarrollar habilidades y destrezas de los colaboradores.

Específico:

- Conocer cuáles son los conocimientos más actualizados que componen su área de trabajo
- Determinar cuáles son las estrategias actuales que utilizan para mantener la empresa competitivamente

1.3.Metodología:

La metodología que ayudara en el proceso de desarrollo del taller será de tipo convergente y divergente. Se impartirá los conocimientos necesarios referentes a los temas propuestos mediante técnicas didácticas y expositivas, conjuntamente con dinámicas de aprendizaje las cuales permiten su mayor comprensión, participación y asimilación de los participantes.

1.4. Estructura temática:

Tabla 25. Estructura temática de taller N° 1

Tema	Dinámica	Material de Apoyo	Duración
-------------	-----------------	--------------------------	-----------------

Bienvenida	Nuestro panelista hace referencia a los objetivos a alcanzar con este taller.	Comunicación verbal	5 min.
Introducción al Know-How	Técnica expositiva. Conocimiento conceptual y dinámica para aplicación en su empresa.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	15 min.
Desarrollo de habilidades	Aquí se impartirá de donde las características personales, la psicología y las emociones entran a formar parte del panorama del liderazgo.	Material: “Las características personales que contribuyen a los componentes del Know-how o que los entorpecen”, reconocimiento.	20 min
Ocho componentes del Know-How	Describir las características del talento en su empresa, por lo cual se tomaran como ejemplo para fortalecer estas mediante la aplicación del posicionamiento, cambios externos, liderazgo, evaluación, y moldear equipos.	Hojas, plumones y material de exposición	20 min

Fuente: Elaboración propia

1.5. Recursos didácticos:

- Laminas
- Videos
- Dinámica Juegos
- Hojas bond
- Plumones
- Estereotipos

La evaluación respectiva se hará mediante aplicación de casos dados por nuestros mismos participantes quienes tendrán como reto desarrollarlos y exponer las soluciones ellos mismos.

1.6. Pertinencia

Este taller es pertinente , ya que los colaboradores de cada Mypes desarrollaran sus habilidades en el área comercial los dejaran de estar emergidos en conocimientos y cualidades estandarizadas las cuales en muchos casos no les permiten desenvolverse de manera adecuada en su puesto ni mejorar las características competitivas de las empresa futura.

Por consiguiente se ha desarrollado estas dinámicas de desarrollo de habilidades y aprendizaje para el desenvolvimiento eficaz y eficiente de los colaboradores en el área comercial, conocer cuáles son los componentes que ayudan a determinar su liderazgo personal y desarrollar un mejor talento humano en adelante. Marcando así la diferencia en el mercado en el cual nos estamos desarrollando.

1.7. Coherencia

El presente taller es coherente con la investigación, ya que hay una relación directa con tanto con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

1.8. Presupuesto :

- Expositor60.00
- Hojas bond16.00
- Plumones4.00
- Estereotipos.....5.00
- Combo (frugos + galleta).....45.00
- Total.....s/. 130.00**

TALLER N° 2: ¿DOMINAS TU ÁREA COMERCIAL? ¿CONOCE, DESARROLLA, IMPULSA Y COMPITE!

Duración: 1 hora

2.1. Fundamentación:

El presente taller se desarrollara con la finalidad de mejorar la distribución de las funciones y habilidades dentro del área comercial, no obstante impartiendo desde la investigación de mercados hasta la ventas, conociendo así cuales son nuestra debilidades y como fortalecerlas para lograr la competitividad y pro actividad necesaria en el mercado en que se requiere desenvolver.

2.2. Objetivos :

General:

- Conocer cuáles son las características del área comercial

Específico:

- Concientizar los objetivos y funciones, así como los procesos que componen esta área
- Independizar el área para un desarrollo competitivo.

2.3. Metodología:

La metodología que ayudara en el proceso de desarrollo del taller será de tipo convergente y divergente. Se impartirá los conocimientos necesarios referentes a los temas propuestos mediante técnicas didácticas y expositivas, conjuntamente con dinámicas de aprendizaje las cuales permiten su mayor comprensión, participación y asimilación de los participantes.

2.4. Estructura temática:

Tabla 26. Estructura temática de taller N° 2

Tema	Dinámica	Material de Apoyo	Duración
Componentes del área comercial	Técnica expositiva en el cual se imparte la integración de varias funciones en esta área.	Comunicación verbal	5 min.
Investigación de mercado	Técnica expositiva. Conocimiento conceptual y dinámica para aplicación en su empresa.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	15 min.
Marketing	Técnica expositiva. Conocimiento conceptual y dinámica para aplicación en su empresa.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	20 min
Ventas	Técnica expositiva. Conocimiento conceptual y dinámica para aplicación en su empresa.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	20 min

Fuente: Elaboración propia

2.5. Recursos didácticos

- Laminas
- Videos
- Dinámica Juegos
- Hojas bond
- Plumones
- Estereotipos

La evaluación respectiva se hará mediante medición de conocimientos adquiridos a lo largo del taller en base a preguntas e intervenciones de los mismos participantes, lo cuales nos ayudara a reforzar lo ya aprendido.

2.6. Pertinencia

El taller es pertinente, ya que existir el área comercial o no, en las Mypes de Lima Sur no contiene los cimientos base para desarrollarse, pues este taller propone globalizar dicha área para que la competitividad en su mercado sea eficiente, y satisfaga los niveles de vida de su cliente externo. Tomando así como principales bases el tipo de mercado, el tipo de publicidad y como emitir dicha información a su cliente.

Por consiguiente se ha desarrollado estas dinámicas para que sea visible la diferencia entre las distintas funciones que ejerce el área comercial, ya sea tanta investigación, marketing y ventas, ya que juntas lograr llegar al objetivo completamente en su efectividad.

2.7. Coherencia

El presente taller es coherente con la investigación, ya que hay una relación directa con tanto con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

2.8. Presupuesto

- Expositor60.00
- Hojas bond16.00
- Plumones4.00
- Estereotipos.....5.00
- Combo (frugos + galleta).....45.00
- Total.....s/. 130.00**

TALLER N° 3: CONOCIENDO MI MERCADO Y MIS CLIENTES

Duración: 1 hora

3.1. Fundamentación:

El presente taller se desarrollara con la finalidad de que la empresa logre desplazarse sobre su mercado teniendo en cuenta las características y estilo de vida de su mercado, consiguiendo así su mayor impacto sobre su producto o servicio para sus clientes.

3.2. Objetivos :

General:

- Conocer los tipos de mercado en que se desarrollan.

Específico:

- Obtener un conocimiento pragmático sobre el cliente, utilizable comercialmente y sostenible en el tiempo.
- Incentivar el manejo del mercado atractivo.
- Limitación de recursos y compromiso con el área.

3.3. Metodología:

La metodología que ayudara en el proceso de desarrollo del taller será de tipo convergente y divergente. Se impartirá los conocimientos necesarios referentes a los temas propuestos mediante técnicas didácticas y expositivas, conjuntamente con dinámicas de aprendizaje las cuales permiten su mayor comprensión, participación y asimilación de los participantes.

3.4. Estructura temática:

Tabla 27. Estructura temática de taller N° 3

Tema	Dinámica	Material de Apoyo	Duración
Definición de mercado	Nuestro panelista hace referencia al rubro en el que se desenvuelve ya sea por producto o servicio.	Comunicación verbal	15 min.
El Cliente	Conocimiento conceptual y dinámica para aplicación en su empresa.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	20 min.
Herramientas Interactivas para conocer mi mercado	Desarrolla herramientas simple ya sea mediante redes sociales y otros e investigación para conocer nuevas tendencias de sus clientes.	Estrategia practica	25 min

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Recursos didácticos:

- Laminas
- Videos
- Dinámica Juegos
- Hojas bond
- Plumones
- Estereotipos

La evaluación respectiva se hará mediante aplicación de casos dados por nuestros mismos participantes quienes tendrán como reto desarrollarlos y exponer las soluciones ellos mismos.

3.6. Pertinencia

Este taller es pertinente, ya que los colaboradores de cada Mype desarrollarán estrategias y herramientas para conocer el mercado en el que se desplazan y las características de sus clientes, desarrollando así un plus interactivo para modelar sus características comerciales.

Por consiguiente se ha desarrollado estas dinámicas de mercadeo para mejorar la capacidad de indagación y buscando alternativas a costo cero que les permitan saber más de su cliente y proponer mejores alternativas de su servicio o producto.

3.7. Coherencia

El presente taller es coherente con la investigación, ya que hay una relación directa con tanto con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

3.8. Presupuesto

• Expositor	60.00
• Hojas bond	16.00
• Plumones	4.00
• Estereotipos.....	5.00
• Combo (frugos + galleta).....	45.00
Total.....	s/. 130.00

TALLER N° 4: CONOCIENDO MI COMPETENCIA, INNOVAR PARA DIFERENCIAR

Duración: 1 hora

4.1. Fundamentación:

El presente taller se desarrollara con la finalidad de saber cuáles son los clientes más fuertes y débiles que se desplazan en mi entorno, lo cual permitirá anticiparse a los cambios bruscos y sorpresivos de nuevos productos o servicios sustitutos.

4.2. Objetivos:

General:

- Reconocer quienes conforman mi competencia

Específicos:

- Desarrollar habilidades para desarrollar instrumentos y estrategias competitivas.
- Persuadir en la inclinación al vanguardismo.

4.3. Metodología:

La metodología que ayudara en el proceso de desarrollo del taller será de tipo convergente y divergente. Se impartirá los conocimientos necesarios referentes a los temas propuestos mediante técnicas didácticas y expositivas, conjuntamente con dinámicas de aprendizaje las cuales permiten su mayor comprensión, participación y asimilación de los participantes.

4.4. Estructura temática:

Tabla 28. Estructura temática de taller N° 4

Tema	Dinámica	Material de Apoyo	Duración
Competencia creciente	Conoce que es la competencia y reconoce cuáles son sus principales competidores	Comunicación verbal y didáctica	20 min.
Que nos diferencia de los demás	Características propias para aplicación de nuevos modelos que ayudan a la diferenciación	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	20 min.
Publicidad, y marketing inteligente.	Tipos de publicidad, tendencias diferenciativas.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición e intervención	20 min.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Recursos didácticos:

- Laminas
- Videos
- Dinámica Juegos
- Hojas bond
- Plumones
- Estereotipos

La evaluación respectiva se hará mediante aplicación de casos dados por nuestros mismos participantes quienes tendrán como reto desarrollarlos y exponer las soluciones ellos mismos.

4.6. Pertinencia

Este taller es pertinente, ya que permite conocer cuáles son nuestros principales competidores y los más débiles, identificando así lo ambiguo y reconociendo cuando y como debemos introducirnos sin que la competencia nos afecte ya siendo nuevos o los mismos de siempre.

4.7. Coherencia

El presente taller es coherente con la investigación, ya que hay una relación directa con tanto con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

4.8. Presupuesto

- Expositor60.00
- Hojas bond16.00
- Plumones4.00
- Estereotipos.....5.00
- Combo (frugos + galleta).....45.00
- Total.....s/. 130.00**

TALLER N° 5: GESTIONANDO HERRAMIENTAS COMERCIALES Y MI TALENTO HUMANO, VENTAS INTELIGENTES.

Duración: 1 hora

5.1. Fundamentación:

El presente taller se desarrollara con la finalidad interactuar las habilidades con mis clientes y mi producto, estableciendo así objetivos de corto plazo y generando técnicas de venta en base a tácticas de marketing básico para mejorar el impacto en el mercado competitivo e innovador de Lima Sur.

5.2. Objetivos :

General:

- Desarrollar habilidades de para vender a través de las necesidades del cliente.

Específicos:

- Conocer y Reducir costos
- Gestionar la innovación y diferenciación en el mercado
- Aprovechar las ventajas competitivas
- Desarrollar capacidades para obtención de datos.
- Aplicar modelos.
- Cumplir de objetivos con las ventas que se obtienen, es posible generar más datos y comenzar así un nuevo ciclo.

5.3. Metodología:

La metodología que ayudara en el proceso de desarrollo del taller será de tipo convergente y divergente. Se impartirá los conocimientos necesarios referentes a los temas propuestos mediante técnicas didácticas y expositivas, conjuntamente con dinámicas de aprendizaje las cuales permiten su mayor comprensión, participación y asimilación de los participantes.

5.4. Estructura temática:

Tabla 29. Estructura temática de taller N° 5

Tema	Dinámica	Material de Apoyo	Duración
Conociendo mis costos	Punto de equilibrio y estructura de costo.	Comunicación verbal	5 min.
Conociendo mi producto	Conoce tanto de manera financiera, económica física el valor de su producto para mejorar la calidad de promoción y venta.	Estrategias didácticas de capacitación y exposición	15 min.
Planteo objetivos y genero ventas	Desarrolla ventas inteligentes mediante la planificación y proyección	Dinámicas expositivas y didácticas	20 min

Fuente: Elaboración propia

5.5. Recursos didácticos:

- Laminas
- Videos
- Dinámica Juegos
- Hojas bond
- Plumones
- Estereotipos

La evaluación respectiva se hará mediante aplicación de casos dados por nuestros mismos participantes quienes tendrán como reto desarrollarlos y exponer las soluciones ellos mismos.

5.6. Pertinencia

Este taller es pertinente, ya que se desarrollará y enseñara a los participantes su conocimiento en ventas inteligentes aplicando finalmente todo lo impartido con anterioridad, para así impulsar efectivamente su proceso de crecimiento profesional

tanto personal como en la empresa moderna. Así mismo es pertinente porque responde positivamente al logro de los objetivos de la investigación.

5.7. Coherencia

El presente taller es coherente con la investigación, ya que hay una relación directa con tanto con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

5.8. Presupuesto

- Expositor60.00
- Hojas bond16.00
- Plumones4.00
- Estereotipos.....5.00
- Combo (frugos + galleta).....45.00
- Total.....s/. 130.00**

6. Costo total del plan

Expositor.....	300.00
Hojas bond.....	80.00
Plumones.....	20.00
Estereotipos.....	25.00
Combo (frugos + galleta).....	225.00
Alquiler del local	400.00
Reproductor y banner.....	250.00
Total.....s/.	1300.00

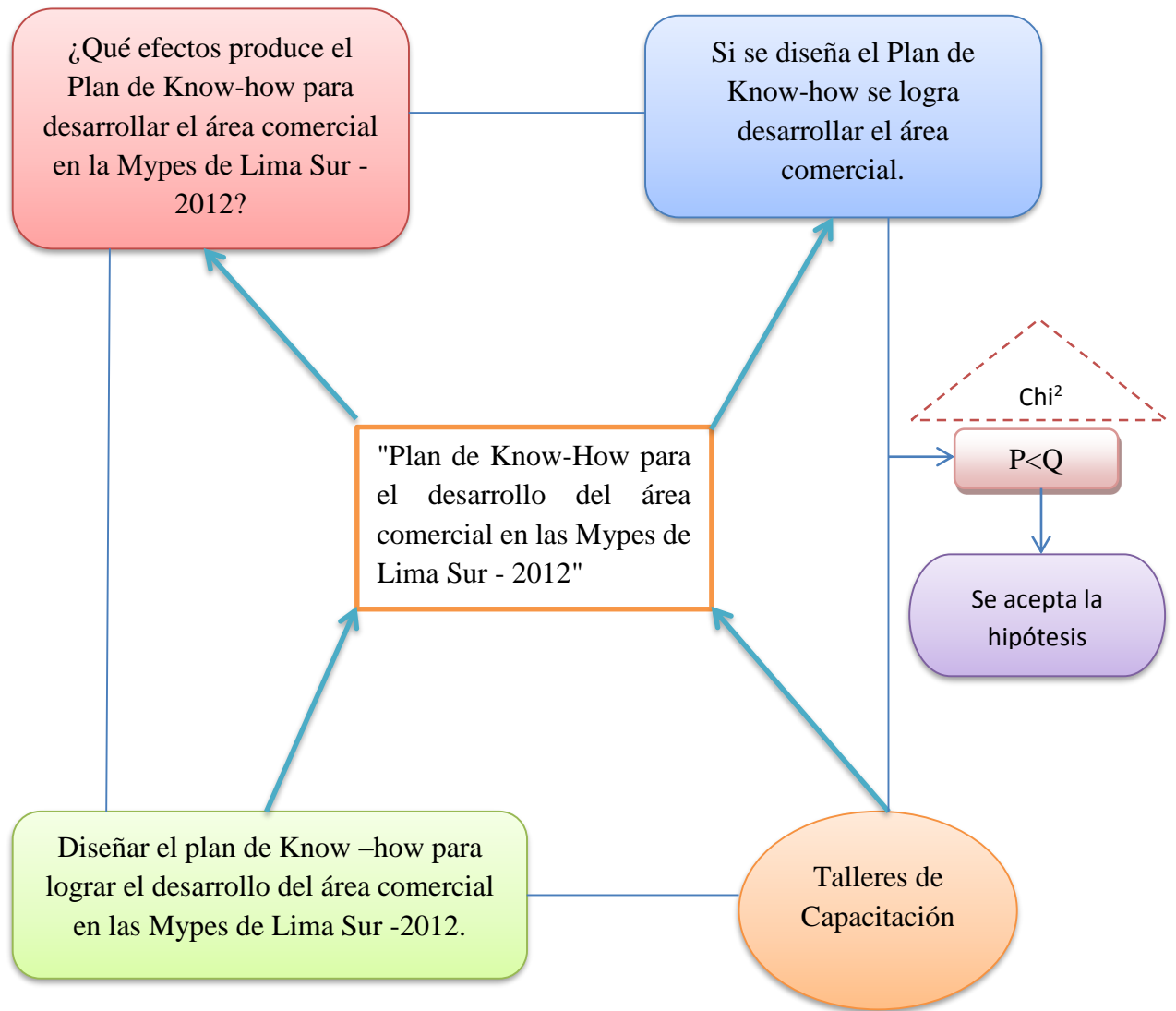
7. Resumen de Talleres

Tabla 30. Resumen de objetivos por taller

Taller	Objetivo
Taller n° 1: ¿Conoces tu talento humano? ¡Gestiona, desarrolla y lidera!	Desarrollar habilidades y destrezas de los colaboradores.
Taller n° 2: ¿Dominas tu área comercial? ¡Conoce, desarrolla, impulsa y compite!	Conocer cuáles son las características del área comercial.
Taller n° 3: Conociendo mi mercado y mis clientes.	Conocer los tipos de mercado en el que se desarrollan.
Taller n° 4: Conociendo mi competencia, innovar para diferenciar.	Reconocer quienes conforman mi competencia.
Taller n° 5: Gestionando herramientas comerciales y mi talento humano, ventas inteligentes.	Desarrollar habilidades para vender a través de las necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. RESUMEN "PLAN DE KNOW-HOW PARA EL DESARROLLO DEL AREA COMERCIAL EN LAS MYPES DE LIMA SUR - 2012"



Fuente: Elaboración propia

Revisado por:

Nombre y Apellido: SEGUNDO ZORLO CASQUEZ RUIZ

DNI 17838481

Fecha: 03-12-2012



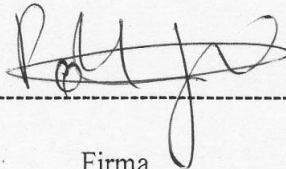
Firma

Revisado por :

Nombre y Apellido: Pedro Espino Vangem

DNI 17860295

Fecha: 3/12/2017



Firma

CAPITULO V:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se diseñó el plan de Know-How logra el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur, para impartir conocimientos y enfoques ayuda a mejorar las ventas y posicionamiento en el mercado actual.
- Se logró identificar el resultado de la gestión comercial deficiente, dado que el talento humano que los acoge no se desempeña en su mayoría con eficiencia, eficacia, compromiso, liderazgo e innovación, dominio, competitividad, capacidad, flexibilidad y desarrollo de actitudes.
- Se definió los parámetros comerciales bajo los cuales se sustenta la competitividad en las Mypes, cuáles serían la misma técnica y tipología de venta y marketing además de las bases ambiguas de las cuales se apoyan.
- Se impartió conocimiento y enfoques para ayudar a mejorar las ventas y posicionamiento en el mercado actual, así mismo difundiendo la creatividad e innovación fundamentada en el talento de cada colaborador y las características del mercado en el que se desenvuelven.
- Se evaluó el desarrollo de las áreas comerciales, luego de la impartición de conocimientos en las Mypes, cual genero nuevas expectativas de equipo motivando a si el interés por sus propios colaboradores, características propias y mayor acercamiento al cliente al cual se enfocan cotidianamente.

5.2. Recomendaciones

- Se debe aplicar el plan de Know-How ya que este ayudara al desarrollo y mayor gestión del talento humano que se desempeña dentro del área comercial lo cual permitirá obtener resultados rentables y competitivos.
- El talento humano debe percibir siempre cuales con los objetivos principales de la empresa a corto plazo, así mismo conocer las características, debilidades fortalezas de la empresa lo cual permitirán desarrollar nuevas estrategias y capacidades en cada individuo tanto como para que la empresa desarrolle estrategias.
- Priorizar políticas comerciales lo cual permitan trabajar a un ciento margen y saber que se debe ir cambiando y que aspectos deben mejorar.
- Ejecutar metas para que el talento humano que se desarrolla en el área comercial sienta parte de los éxitos que se alcanzara la empresa moderna y así conocer sus propias capacidades productivas en eficiencia y eficacia.
- Conocer y negociar el mercado: el cliente, proveedores, competencia, todo esto debe ser tomado en cuenta ya que nos permite saber cómo trabaja mi mercado y que planes o propuestas de innovación comercial se deben desarrollar antes de.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFIA

1. Artal, M. (2010). *“Dirección de Ventas”*. 9ª edición. España: Esic
2. Bernal, C.(2006). *“Metodología de la investigación”* 2ª edición. México: Pearson.
3. Bernárdez, M. (2008) *“Capital intelectual, creación del valor de la sociedad del conocimiento”* Autorhouse.
4. Charan, R. (2007), *“Know-How 8 habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás”*. Editorial Norma.
5. Díaz, V. (2009). *“Metodología de la investigación científica y bioestadística”*. Chile: RIL
6. Faga, H. (2006) *“Cómo conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables”*, Buenos Aires: Ediciones Granja SA ,2da edición.
7. Francisco de B. (2008). *“Sistematización de la Función Comercial”*. España: Netbiblo
8. Fuentes, J. (2009) *“Cooking Sales, Vender más y mejor”*. Madrid : Ibersaf
9. García, L. (2011). *“+ Ventas”*. 4ta edición. España: Esic
10. Grande, I. ; Abascal E.(2009) *“Fundamentos y técnicas de investigación comercial”*. 10ª edición. Madrid: Esic
11. Morgaine, D. (1972). *Diez años para sobrevivir* (el periódico de masas de 1980). Editora Nacional, Madrid
12. Muñoz, R. (2007) *Marketing en el Siglo XXI*. 3ª Edición
13. North, K.; Rivas, R. (2008), *“Gestión del Conocimiento, una guía práctica hacia la empresa inteligente”*. Libros en Red
14. Paniagua, E. ; López, B. (2007) *“Gestion tecnologica del conocimiento”*, Murcia: Ediciones de la Universidad de Murcia
15. Soret, I. (2008) *“Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles al ámbito de la iniciativa "respuesta eficiente al consumidor”*, España: Esic
16. Vértice, L. (2008). *“El Proceso de Venta”*. España: Vértice

TESIS

1. Bravo, R.; Pastor J. (2008). "*Plan de Marketing basado en los principios del nuevo Marketing de Kotler para incrementar ventas en PROINCA SAC. de Chiclayo, 2008*" (para obtener el grado de Licenciado en Administración) – Universidad Señor de Sipan- Lambayeque- Perú
2. Chang, M. C.; Olivera, H. & Toledo, N. (2009) "*Estrategias comerciales y organizacionales para una empresa en crecimiento: caso empresa de mudanzas internacionales*" (para obtener el grado Magister en Administración) – Universidad ESAN – Lima – Perú.
3. Delgado, C. (2007) "*Diseño de un Plan de Marketing basado en el enfoque de Competitividad de Michael Porter para lograr el Liderazgo de la Empresa Cerámicos Lambayeque SAC en el Sector Construcción de la Región Lambayeque 2007*" (para obtener el grado de Licenciado en Administración) - Universidad Señor de Sipan – Lambayeque –Perú.
4. Jara, C. (2008) "*Potencial publicitario en constante cambio frente al desarrollo comercial de la ciudad de Lima*" (para obtener el grado de Licenciatura en Publicidad) - Pontificia Universidad Católica del Perú.
5. López, R. (2010) "*El Marketing y su incidencia en las Ventas de la Empresa Promar de la ciudad de Ambato*" (para tener el grado de Licenciado en Administración) - Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.
6. Mio, L.; Tafur L. (2008) "*Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico; para el Desarrollo Organizacional y Humano de la Empresa Agroindustrial Pomalca - S.A.A.*" (para obtener el grado de Licenciado en Administración) - Universidad Señor de Sipan – Lambayeque - Perú.
7. Neyra, K. (2009) "*Mejoramiento del Proceso del Área Comercial Mujer en Mavesa Ltda.*" (para tener el grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas) - Universidad de Chile- Chile.
8. Salinas, D. (2012) "*Estrategias de Publicidad y su incidencia en las ventas de la empresa de calzado Gusmar del Cantón Cevallos*" (para tener el grado de Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios) - Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.

LINKOGRAFIA

1. Crespo, A. (2010). “*Estrategia y Gestión de Negocios.*” Recuperado de URL: www.esyges.com/pdf/Cuanto_vale_mi_empresa.pdf
2. Directorio de empresas seleccionada (2012) “*Encuesta de micro y pequeña empresa*” - Emype. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/emype/EmpresasSeleccionadas.pdf>
3. Garrido-Lecca, J.; Antúnez de Mayolo, C.; Chiquillán, R. & Morillo, M. (2009) “*Proposal for an Inclusive Development Framework*”. Recuperado de la URL: http://www.pad.edu/wp-content/uploads/2012/01/Paper_IDF_V2.pdf
4. Harvard Business Review (2003), “*Gestión del Conocimiento*” Recuperado de URL: [http://books.google.com.pe/books?id=v55UjCett2wC&lpg=PP1&ots=PrrbowVEXm&dq=Harvard%20Business%20Review%20\(2003\)%2C&hl=es&pg=P1#v=onepage&q=Harvard%20Business%20Review%20\(2003\),&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=v55UjCett2wC&lpg=PP1&ots=PrrbowVEXm&dq=Harvard%20Business%20Review%20(2003)%2C&hl=es&pg=P1#v=onepage&q=Harvard%20Business%20Review%20(2003),&f=false)
5. Hernández, R.(2010) “*Metodología de la investigación* “. Recuperado de la URL: <http://ebookbrowse.com/hernandez-sampieri-metodologia-de-la-investigacion-pdf-d48104723>
6. Kotler. P.; (2006). “*Dirección de Marketing*”. Tomo I. México: Pearson Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/70294145/Philip-Kotler-Direccion-De-Marketing-Tomo-1>
7. Matos A. (2010), Cámara De Comercio de Lima. Recuperado de URL: <https://alanemiliomatosbarzola.wordpress.com/tag/know-how/>
8. Real Academia Española (2010)“*Diccionario de la lengua Española*” 23^a edición. España Recuperado de URL:<http://www.rae.es/rae.html>
9. Sastre, F. (2006). “*El beneficio Editorial y la Contabilidad del Conocimiento*” Recuperado de la URL: <http://www.eumed.net/tesis/2006/flsp/4x.htm>.

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo	Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo de investigación	Diseño de la investigación	Instrumento
Plan de Know-How para el desarrollo del Área Comercial en las Mypes de Lima Sur -2012	¿Qué efectos produce el Plan de Know-how para desarrollar el Área Comercial en la Mypes de Lima Sur - 2012?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General : Desarrollar la gestión de conocimientos para lograr el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur. ▪ Específicas : -Identificar el resultado de la gestión comercial deficiente. -Definir los parámetros comerciales bajo los cuales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ General : Si se aplica un el Plan de Know-How entonces se promueve el desarrollo del Área Comercial en la Mypes de Lima Sur – 2012. ▪ Específicas : -El plan de Know-how generara el desarrollo del conocimiento en el área comercial. 	Descriptivo	Pre experimental	Cuestionario

		<p>se sustenta la competitividad en las Mypes.</p> <p>Impartir conocimientos y enfoques que ayuden a mejorar las ventas y posicionamiento en el mercado actual.</p> <p>-Evaluar el desarrollo de las áreas comerciales, luego de la impartición de conocimientos en las Mypes</p>	<p>-El plan de Know-how mejorara el nivel competitivo de las Mypes en Lima Sur</p> <p>-El plan de Know-how desarrollara la gama de talentos en el área comercial.</p>			
--	--	---	---	--	--	--

Fuente: Elaboracion propia

ANEXO N° 2
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES

A continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con desarrollo del Área Comercial seguida de escalas cuantitativas del 1 al 5.

El objetivo de la investigación tiene: Desarrollar la gestión de conocimientos para lograr el desarrollo del área comercial en la Mypes de Lima Sur.

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una “X” el número de la escala cuantitativa que aparece en cada pregunta.

Escala: 1: Nunca **2:** Algunas veces **3:** Muchas veces **4:** Frecuentemente **5:** Siempre.

Tipo Escala de Likert

Dimensiones	N°	Instrumento	1	2	3	4	5
Desempeño	1	¿El Know-How se desempeña con eficiencia?					
	2	¿Usted ha notado la incidencia de la eficacia en la gestión del conocimiento?					
	3	¿Usted aplica el compromiso institucional en el quehacer diario de sus labores?					
	4	¿Cree usted que existe liderazgo para conducir los propósitos del desarrollo de conocimientos?					
	5	¿Percibe usted que en los últimos años el desarrollo del talento se debe a la innovación continua?					
Saber ser	6	¿Cree usted la gestión del conocimiento es de acuerdo a sus dominios?					
	7	¿Existe competitividad en la gestión del conocimiento?					
	8	¿Percibe usted que hay capacidad para adquirir nuevos conocimientos?					

	9	¿Piensa Usted que es indispensable desarrollar la flexibilidad para mejorar los objetivos empresariales?					
	10	¿Usted ha notado frecuentemente el desarrollo de actitudes positivas en cuanto al desarrollo del talento humano?					
Habilidad	11	¿Cree usted que concurre la destreza en sus conocimientos?					
	12	¿Usted es capaz de desarrollar el talento a partir de su conocimiento?					
	13	¿Cree usted que en su empresa desarrolla la experiencia a partir de la adquisición de conocimiento?					
	14	¿Presencia usted tenacidad en los conocimientos para gestionan conocimiento en su empresa?					
	15	¿Ha notado planeación permanente para producir conocimientos de área comercial actualizada?					
Valor en el consumidor	16	¿Existe interacción entre el valor del consumidor con el desarrollo del área comercial?					
	17	¿Piensa usted que incide la percepción en el desarrollo del área comercial?					
	18	¿Cree usted que la calidad en la venta es primordial?					
	19	¿Presencia usted alguna mejora en el nivel de su servicio o producto?					
	20	¿Últimamente usted ha desarrollado relaciones para conocer mas a su mercado objetivo considerando el cambio constante?					

Rentabilidad	21	¿Piensa usted que incide la percepción en el desarrollo del área comercial?						
	22	¿Ha notado usted el crecimiento del desarrollo del área comercial?						
	23	¿Cree usted que cuenta con el la disponibilidad de recursos necesarios para desarrollar el área comercial en su empresa?						
	24	¿Ha notado usted que sus ventas están basadas en la obtención de utilidad a través desde una mejor gestión de costos?						
	25	¿Presencia usted que su empresa es cada vez más productiva?						
Participación en el mercado	26	¿Cree usted que el desarrollo del área comercial se deba a la influencia del mercado? __nunca						
	27	¿Piensa usted que para promover el desarrollo del área comercial de existir la interacción?						
	28	¿Usted ha notado que su empresa aporta al desarrollo del área comercial?						
	29	¿Ha notado usted que ha mejorado los niveles de presencia en su mercado?						
	30	¿Piensa usted que la calidad competitiva depende de la integración del área comercial con dirección a su mercado?						

Valoración	Puntaje
Bueno	129 – 147
Regular	96 – 128
Malo	41 – 95

ANEXO N° 3

TABULACION DE DATOS

P E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1	4	4	3	3	3	4	2	5	5	4	5	5	4	3	2	3	5	5	3	3	5	2	2	4	2	4	4	2	2	4	
2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	3	5	2	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
6	2	2	5	4	5	4	2	5	5	4	5	5	4	3	5	4	3	5	5	4	3	3	3	2	3	2	5	4	2	5	
7	4	3	5	5	4	5	3	5	4	3	4	5	3	3	3	4	2	5	3	4	2	4	3	3	3	5	3	3	2	5	
8	2	4	4	3	5	5	5	5	5	3	3	4	3	2	3	4	4	5	2	2	5	5	5	4	3	3	5	2	4	5	
9	3	3	5	2	4	3	5	5	3	4	4	3	3	2	2	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	5	5	4	4	4	
10	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	5	3	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4	4	3	5	3	
11	5	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	2	5	4	5	3	
12	5	4	2	3	5	2	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
13	3	3	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
14	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
15	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	
16	4	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
17	2	3	2	5	4	3	5	5	5	4	3	4	2	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	
18	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	
19	4	2	5	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4
20	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	4	3	4	2	2	3	2	5	3	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	4	
21	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
22	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	3	
23	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2
24	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	2	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	

25	4	2	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	
26	3	2	3	4	2	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	
27	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	
28	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
29	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	1	2	
30	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	
31	3	4	3	5	4	3	2	3	3	2	3	5	5	5	3	4	2	4	5	5	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	
32	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	4	5	
33	1	4	3	2	2	4	2	4	5	3	4	3	4	4	3	2	3	5	3	4	4	3	4	4	3	3	5	4	3	5	
34	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	
35	3	3	2	4	4	2	4	5	5	3	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	
36	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
37	3	3	2	3	5	2	2	4	5	4	4	5	3	3	2	4	4	3	1	1	4	2	3	1	1	2	3	2	2	3	
38	5	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4	
39	5	4	2	5	3	3	5	4	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5
40	4	4	3	3	5	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
41	5	3	3	5	4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	5	4	3	4	
42	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
44	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	
45	2	4	3	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	3	4	
46	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	3	4	3	4	3	2	3	2	3	5	4	3	4	5
47	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	2	4	4
48	2	3	2	2	3	4	4	5	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	
49	2	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	3	3	3	2	3	4	5	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	
50	2	3	2	4	5	3	4	5	4	4	2	4	5	3	2	3	2	4	2	3	2	2	3	4	4	5	4	3	3	3	
51	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3	2	4	2	5	2	2	5	5	2	2	3	
52	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	2	
53	4	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5

54	3	2	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3	4	4	2	4	3	4	5	5	3	4
55	3	2	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	4	4	5	3
56	4	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración Propia.

E: n° de encuestas

P: n° de preguntas