



**“IDENTIFICACIÓN DE LAS PRINCIPALES COMPETENCIAS
DEL PERSONAL DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE
CONSUMO MASIVO Y SU RELACIÓN CON LOS
RESULTADOS DE ALTO DESEMPEÑO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

Presentado por

Sr. Renato Edgardo Candia Zegarra

Sr. Jean Pablo Venegas Palomino

Asesor: Profesor Matthew David Bird

2016

Dedicado el presente trabajo a mi esposa Mariateresa y a mi hija Ariana, quienes me motivan a conseguir mis metas; a mis padres, Carlos y Gladys, quienes siempre están ahí.

Renato Edgardo Candia Zegarra

Dedico el presente trabajo a mis padres, a mi esposa Luz y a mis hijos Sebastián y Francois, por su apoyo incondicional.

Jean Pablo Venegas Palomino

Agradecemos a la Universidad del Pacífico y a los excelentes catedráticos que nos formaron; en especial, al profesor Matthew Bird por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

La presente investigación nace con la finalidad de identificar cuáles son las principales de competencias del personal de ventas del sector de consumo masivo, un sector de constante crecimiento y dinamismo en el mercado peruano.

En este documento se exploran las competencias de 48 vendedores de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, quienes laboran en el canal directo (venta mayorista) y canal indirecto (venta distribuidoras). La información sobre sus competencias se obtuvo mediante encuestas aplicadas a supervisores de ventas, entrevista de incidentes críticos y la elaboración de una propia herramienta de medición. Estas competencias se cruzaron con el ranking de ventas mensual y semestral de la empresa, obteniendo correlaciones entre las competencias y el *performance* del vendedor.

Los hallazgos se soportan en la teoría de Spencer y Spencer (1993) sobre competencias del personal de ventas, siendo el foco de los autores las siguientes competencias: pensamiento analítico, impacto e influencia, orientación al logro, iniciativa, conciencia organizacional, pericia técnica, valores (integridad), orientación al servicio de clientes, negociación y trabajo en equipo.

La información presentada detalla las competencias más importantes del personal de ventas en los diferentes canales y la importancia de las mismas en el proceso comercial, siendo un elemento importante para el logro de objetivos.

Los autores esperan que la presente investigación contribuya con las áreas de talento y las gerencias comerciales de las empresas de consumo masivo, para la correcta administración del recurso humano en cuanto a la selección, capacitación, retención y desarrollo del personal de ventas.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de anexos	ix
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Antecedentes.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Preguntas de la investigación.....	2
2.1 Pregunta general	2
2.2 Preguntas específicas	2
3. Objetivos	2
3.1 Objetivo general.....	3
3.2 Objetivos específicos	3
4. Justificación	3
5. Alcance	4
6. Limitaciones.....	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. Desempeño de la fuerza de ventas	5
1.1 Cuota y desempeño	6
2. Competencias del personal de ventas	7
2.1 Definición de competencia	7
2.2 Definición de competencias por diferentes investigadores.....	8
2.3 Competencias del personal de ventas según la teoría de Spencer y Spencer.....	9
2.3.1 Orientación hacia el logro.....	9
2.3.2 Iniciativa	10
2.3.3 Búsqueda de información	10
2.3.4 Comprensión interpersonal	10
2.3.5 Impacto e influencia.....	10
2.3.6 Orientación hacia el servicio a clientes.....	10
2.3.7 Autoconfianza.....	11
2.3.8 Construcción de relaciones	11
2.3.9 Pensamiento analítico	11

2.3.10	Pensamiento conceptual	11
2.3.11	Conciencia organizacional	12
2.3.12	Pericia técnica	12
3.	Modelo de evaluación de desempeño por competencias	12
4.	Hipótesis	13
Capítulo III. Metodología		15
1.	Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	15
2.	Muestra	15
3.	Variables	17
4.	Instrumentos de medición	17
5.	Procedimientos.....	18
5.1	Encuesta abierta de competencias a supervisores	18
5.2	Entrevistas de incidentes críticos (EIC).....	18
5.3	Aplicación de herramienta de evaluación de competencias (por grados)	19
Capítulo IV. Identificación y definición de competencias del personal de ventas		20
1.	Fase 1: competencias encontradas mediante la encuesta a supervisores.	20
2.	Fase 2: entrevista de incidentes críticos (EIC).....	22
3.	Fase tres: elaboración de la herramienta de evaluación de competencias por grados	24
3.1	Asignación de grados a las competencias encontradas	25
Capítulo V. Resultados de la aplicación de la herramienta y correlaciones		26
1.	Alfa de Cronbach aplicado a la herramienta.....	26
2.	Correlaciones entre las competencias del estudio y el desempeño del personal de ventas de canal directo e indirecto	27
3.	Análisis adicional de los resultados	36
Conclusiones y plan de acción		40
1.	Conclusiones.....	40
2.	Plan de acción	41
Bibliografía		45
Anexos		47

Nota biográfica 77

Índice de tablas

Tabla 1.	Ejemplo de competencia en grados	13
Tabla 2.	Empresa de consumo masivo - ventas anuales	16
Tabla 3.	Muestra - canales de venta	17
Tabla 4.	Resultado de encuesta a jefes según la teoría de Spencer y Spencer.....	21
Tabla 5.	Resultado de encuesta a jefes: competencias no consideradas por Spencer y Spencer	22
Tabla 6.	Resultado de entrevista de incidentes críticos a personal del primer cuartil en ventas versus resto de personal.....	23
Tabla 7.	Ponderación de resultados entre entrevista de incidentes críticos y encuesta a jefes.....	25
Tabla 8.	Coefficiente de Alfa de Cronbach. Competencias laborales.....	27
Tabla 9.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Ambos canales de venta	28
Tabla 10.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Canal directo de ventas	28
Tabla 11.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Canal indirecto de ventas	29
Tabla 12.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Ambos canales de venta.....	31
Tabla 13.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Canal directo de ventas	33
Tabla 14.	Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Canal indirecto de ventas	35
Tabla 15.	Ambos canales de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales	37
Tabla 16.	Canal directo de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales.....	37
Tabla 17.	Canal indirecto de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales.....	39
Tabla 18.	Plan de acción.....	44

Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz FODA	48
Anexo 2.	Clasificación de alternativas estratégicas formuladas a partir de la matriz FODA	50
Anexo 3.	Formato de encuesta a supervisores y jefes.....	51
Anexo 4.	Resultados de encuesta a jefes (competencias de Spencer y Spencer 1993)...	52
Anexo 5.	Resultado de encuesta a jefes (competencias no consideradas por Spencer y Spencer 1993).....	53
Anexo 6.	Guía para entrevista de incidentes críticos	54
Anexo 7.	Resumen de entrevistas por incidentes críticos	55
Anexo 8.	Formato de evaluación por competencias al personal de ventas	68
Anexo 9.	Tabla de tabulación de resultados de entrevista por incidentes críticos. Personal de ventas primer cuartil y no tercio	72
Anexo 10.	Matriz final de resultados, cruce de ranking de ventas con nivel de competencias	73

Capítulo I. Antecedentes

En el mundo empresarial es conocido que las gerencias de comercialización de las grandes empresas de consumo masivo invierten importantes sumas de dinero en incrementar de manera eficiente las ventas y sostener la expansión de la compañía. Esta tarea finalmente recae en el ejecutivo comercial, quien debe conocer la importancia de su rol en el desarrollo del negocio ya que maneja información fundamental de los productos en cartera, convirtiéndose en un especialista en calidad, precios, beneficios, despacho y todos aquellos factores que intervengan en el proceso de venta y post venta.

De igual manera, para el logro de objetivos, las empresas deben contar con empleados cuyas características y competencias personales destaquen frente a la competencia (Axelrod *et al.* 2001), invirtiendo en ellos para que finalmente agreguen valor al producto ofrecido. Debido a que los especialistas atribuyen a las competencias personales el diferenciador en los resultados empresariales, las organizaciones deberían seleccionar, evaluar y desarrollar al personal a base de las competencias que se requieren para los puestos específicos (Alles 2011).

El reto de la selección, capacitación y desarrollo de los empleados se apreciará en el presente trabajo, donde se analizará el caso de una empresa de consumo masivo, líder en el mercado peruano, que en los últimos tres años ha visto afectada su participación de mercado debido a las agresivas campañas de comercialización realizadas por sus principales competidores (Nestlé, Laive, Aje, Coca Cola, entre otros). En respuesta, la empresa de consumo masivo que es estudiada en la presente investigación y que comercializa exclusivamente los productos de la marca Gloria, busca replantear constantemente la estrategia de posicionamiento de productos y, finalmente, la comercialización de los mismos.

El presente trabajo busca identificar las principales competencias que deben tener y desarrollar los vendedores de una empresa de consumo masivo, para lograr el crecimiento del área comercial en beneficio de la empresa, el personal y los clientes.

1. Planteamiento del problema

Dado que la empresa de consumo masivo define como un riesgo el perder posicionamiento en el mercado, constantemente se encuentra elaborando estrategias de precios, promociones y

lanzamiento de nuevos productos. Adicionalmente, ha identificado que debe capacitar, desarrollar y reforzar el área de ventas para ofrecer un valor agregado y diferenciado de los competidores.

Sin embargo, antes de desarrollar competencias para una organización se debe determinar cuáles son las competencias específicas que se necesitan para un determinado puesto dentro de una compañía (Alles 2006). A la fecha son escasos los estudios científicos relacionados a competencias del personal de ventas en consumo masivo; inclusive la literatura moderna es muy dispersa sobre qué competencias están relacionadas a un alto desempeño, por lo que el presente trabajo busca identificar las principales competencias que deben tener y desarrollar los vendedores de una empresa de consumo masivo en búsqueda de la optimización del desempeño de los recursos humanos.

2. Preguntas de la investigación

2.1 Pregunta general

¿Cuáles son las competencias del personal de ventas de una empresa de consumo masivo que están relacionadas con resultados de alto desempeño?

2.2 Preguntas específicas

¿En qué medida las competencias identificadas por Spencer y Spencer para los vendedores están relacionadas con resultados de alto desempeño en el personal de ventas del canal directo de una empresa de consumo masivo?

¿En qué medida las competencias identificadas por Spencer y Spencer para los vendedores están relacionadas con resultados de alto desempeño en el personal de ventas de canal indirecto de una empresa de consumo masivo?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las competencias y el desempeño laboral de los vendedores de la empresa de consumo masivo.

3.2 Objetivos específicos

Se plantean tres objetivos específicos:

- Conocer cuáles son las competencias necesarias para mejorar el desempeño de los vendedores, o que inciden en los resultados comerciales de una empresa de consumo masivo.
- Identificar las competencias que inciden en un mejor desempeño en los vendedores del canal directo (mayoristas)
- Identificar las competencias que inciden en un mejor desempeño en los vendedores del canal indirecto (*distribuidoras*)

4. Justificación

Es importante analizar el desempeño de los trabajadores y su relación con las competencias que promueven un mejor rendimiento, ya que podemos identificar cuáles son las competencias más importantes que contribuyen a mejorar su productividad. Las organizaciones necesitan gestionar por competencias que favorezcan el desempeño elevado de los trabajadores y que éstas se conviertan en una fortaleza que haga a la empresa más eficiente e incremente su rentabilidad. Según Alles (2007a) identificar las principales competencias del personal de ventas brindará información para la selección de personal, la forma en que se evaluará el desempeño y el sistema de recompensas que se debe utilizar.

Es importante tener en cuenta que la presente investigación está alineada con el plan estratégico de la compañía, especialmente en cuanto al crecimiento comercial en los canales directo e indirecto, con la finalidad de lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

5. Alcance

La presente investigación permitirá entender mejor la relación existente entre las competencias personales y el desempeño de los vendedores de una empresa de consumo masivo, para así identificar si las competencias propuestas son determinantes en el desempeño laboral de los colaboradores del área de ventas. También aportarían valor al ser la base de un futuro instrumento de medición de desempeño, un mejor enfoque para seleccionar personal y un correcto temario para los planes de capacitación.

6. Limitaciones

La limitación principal para llevar a cabo esta investigación es que solo se analizarán las competencias identificadas en los vendedores de una empresa de consumo masivo que tienen registro de desempeño de ventas en un periodo de seis meses consecutivos, dentro del periodo de enero a junio del año 2014.

Es por todos conocido que las compañías presentan mermas en sus ventas debido a factores macroeconómicos, políticos y sociales, entre otros, que pueden incidir en los resultados de la investigación; es por ello que los resultados obtenidos no pueden ser considerados absolutos.

Capítulo II. Marco teórico

En el presente marco teórico, específicamente en el primer acápite, se revisará el perfil actual del vendedor, la evaluación que ha obtenido mediante la cuota de ventas, la importancia que ésta ha cobrado en el logro de los objetivos comerciales y la razón por la cual la identificación de sus principales competencias personales se ha vuelto crucial para las empresas.

En el segundo acápite se hará énfasis en la definición de competencias, en especial en aquellas identificadas para el personal de ventas por Spencer y Spencer (1993), teoría en la que se basa la presente investigación.

En el tercer acápite se visualizará el modelo de evaluación de desempeño por competencias (por grados) y, finalmente, en el cuarto punto se detallarán las hipótesis.

1. Desempeño de la fuerza de ventas

En los últimos años los vendedores han pasado de ser voceros de un producto o vendedores de soluciones a “asesores de ventas”. Para Johnston y Marshall (2009) los vendedores han cobrado alta importancia no solo al ofrecer pedidos, sino también al dar apoyo técnico y denotar un importante conocimiento del producto, agregando valor y construyendo una cultura basada en el cliente.

Según Anderson, Hair y Bush (1995), en su libro *Administración de Ventas*, las empresas coinciden en que aumentarán significativamente las ventas y las ganancias al comprender cuáles son los factores determinantes del desempeño de sus vendedores. Estos autores definen el desempeño como el rendimiento global del empleado que contribuye al éxito de la organización. El desempeño también está asociado al desarrollo competente de las funciones del puesto de trabajo.

Cuando un vendedor alcanza sus objetivos de venta ha puesto a prueba su propio rendimiento. Las cifras de ventas, el número de nuevos clientes conseguidos y los ratios de pedidos nuevos brindan información cuantitativa del *performance* del vendedor. Una venta sobresaliente, un cierre de mes exitoso, un acuerdo comercial plausible, son muestras de un alto desempeño.

1.1 Cuota y desempeño

Las empresas confían en obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Es importante denotar que el desempeño del vendedor tradicionalmente se mide mediante las cuotas y/o el volumen de ventas alcanzado.

Manuel Artal (1999) indica que la cuota «[...] constituye un ingrediente esencial en la dirección eficiente de las ventas. Fundamentalmente permiten evaluar y controlar al vendedor con criterios objetivos y pre acordados en cuanto al volumen de ventas».

La cuota es importante ya que permite motivar al vendedor al estar asociada a un incentivo económico; también hace partícipe a los vendedores de su valía en el negocio, es fácil de comprender y facilita la comunicación entre la dirección y la red de ventas.

Artal (1999) también afirma que para que la cuota tenga alto impacto debe ser atribuida a un vendedor determinado en una zona específica, estar expresada en unidades monetarias, ser fácil de entender, debe abarcar la esencia del negocio (gestión de cobros, número de visitas, volumen de ventas, entre otros), además de ser realista, formal y consensuada. También sostiene que la productividad del vendedor se mide según a base del cumplimiento de los resultados propuestos, y su eficiencia, mediante el logro de los mismos con el mínimo gasto.

En el mismo sentido Stanton, Buskirk y Spiro (1997), investigadores del proceso de ventas, sostienen que la cuota de ventas (y en especial el volumen de ventas) son reflejo del rendimiento del vendedor e indican que cuando un vendedor no llega a su cuota de ventas otros deben cubrir esta deficiencia, elevando su desempeño por encima de la cuota asignada a fin de cumplir con el plan de ventas de la compañía. Es de considerar que una medición integral del desempeño del vendedor debe incluir resultados cualitativos correspondientes a las funciones totales del puesto.

Usualmente se ha medido el desempeño del personal de ventas a través del volumen de ventas logrado por cada vendedor. Según el volumen de ventas alcanzado se calcula la retribución económica, considerando una parte fija y otra variable. Este tipo de medición tiene como inconveniente que el vendedor se enfoca en maximizar su ganancia inmediata, descuidando otras variables de la venta.

Según Belio (2007), los problemas de este tipo de medición son los siguientes:

- **Desequilibrio en la cartera de productos.** En vista que el vendedor priorizará sus fuerzas en productos de menor esfuerzo con mayor ingreso, descuidando los productos nuevos, o canales y zonas geográficas que deben ser explotados a beneficio de la empresa.
- **Orientación en resultados de corto plazo.** El vendedor empuja las ventas de corto plazo ya que no tiene la seguridad del retorno de inversión de los objetivos de mediano y largo plazo.
- **No incentiva el logro de otros objetivos asociados a la venta.** Tales como cobranza, devoluciones, optimización, información del mercado.
- **Facilita el conformismo sin foco en la rentabilidad.** El vendedor se enfocará solo en productos y zonas geográficas que le aseguren un ingreso suficiente, inclusive afectando el consumo de mayores recursos.

Belio (2007) propone un control del desempeño que incluya:

- Integración del máximo de variables de ventas (asociadas a la gestión del vendedor).
- Medición del resultado y del esfuerzo.
- Objetivos negociados con la fuerza de ventas de manera anual pero que puedan ser modificados según la estacionalidad o corregidos para introducir nuevos objetivos.
- Objetivos individualizados para cada vendedor.
- Objetivos que sirvan de base para la determinación de la retribución.

Johnston y Marshall (2009) sostienen que el logro de objetivos, el desempeño, finalmente va a ser influenciado por la organización y el entorno pero, principalmente, por las competencias personales de cada uno de los vendedores, las mismas que van a facilitar o determinar directamente el desempeño, afectando sus oportunidades de crecimiento, paga y satisfacción personal.

2. Competencias del personal de ventas

2.1 Definición de competencia

La Real Academia de Española (RAE) define a la competencia como «Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o invertir en un asunto determinado» (2014). Sin embargo, en el ámbito laboral, la definición es mucho más compleja y se encuentra asociada a habilidades, destrezas y/o capacidades que en diferentes investigaciones se asocian a un *performance* superior.

2.2 Definición de competencias por diferentes investigadores

Investigadores del comportamiento humano tienen definiciones particulares sobre la palabra competencias; sin embargo, como podemos apreciar a continuación, las definiciones están direccionadas a ser características que nos llevan a una mejor productividad o éxito.

Richard Boyatzis (1982) define las competencias como «[...] características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional». En el año 2008 este autor realiza nuevas investigaciones y añade que las competencias pueden ser desarrolladas (Boyatzis 2008).

La autora francesa, Claude Levy Leboyer (1996) define las competencias de la siguiente manera: «Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para la situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento adquirido. Las competencias representan un rasgo de unión entre características individuales y cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas».

La investigadora de recursos humanos Martha Alles (2011), indica que «[...] las competencias se conforman por las características de personalidad que vehiculizan el éxito, no representan cualquier característica de personalidad sino solo aquellas que llevarán a una persona a tener un *performance* superior o de éxito».

Resumiendo podemos concluir que una competencia es un comportamiento necesario para ser exitoso en nuestro día a día (incluyendo un puesto de trabajo y una organización determinada), nutriéndose con el conocimiento y las aptitudes técnicas y personales de un individuo.

Spencer y Spencer en su obra *Competence at Work* (1993) definen la competencia como «[...] una característica subyacente de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con el desempeño y/o un desempeño superior en el trabajo o en una situación». Esto significa que la competencia está arraigada profundamente a la personalidad del individuo, y que la persona que la posee la utilizará comportamentalmente en una situación determinada, avizorando un futuro desempeño alto, mediano o bajo.

2.3 Competencias del personal de ventas según la teoría de Spencer y Spencer

Spencer y Spencer (1993) identificaron doce competencias genéricas relacionadas con el éxito del personal de ventas, las mismas que fueron publicadas en su libro *Competence at Work*. Los autores indican que las competencias más importantes son las de logro e iniciativa, y la agrupación de impacto interpersonal y de influencia, las cuales son esenciales para el éxito en las ventas.

Dichos autores basan sus argumentos en un experimento en el cual un grupo de vendedores es seleccionado por las competencias de ventas y compara su desempeño con un segundo grupo de control seleccionado bajo los métodos tradicionales. El grupo de competencias cerró el año con 16% de ventas adicionales al grupo control; de igual manera, el grupo de competencias llegó a una rotación de 20% versus un 40% de rotación presentado en el grupo de control.

Spencer y Spencer (1993) afirman que las personas, para desarrollar sus competencias, deben tener objetivos específicos que requieren ser evaluados constantemente. Sostienen que utilizar las competencias en los procesos de reclutamiento y selección de vendedores permite obtener un significativo retorno sobre la inversión, proveniente del desempeño y disminución de la rotación.

Las doce competencias son las siguientes, las mismas que los autores de la presente investigación han reescrito a partir de la obra de Spencer y Spencer (1993):

2.3.1 Orientación hacia el logro

También conocido como orientación a los resultados. Se refiere a una preocupación del empleado para llegar a un estado de excelencia, compitiendo y esforzándose por trabajar bien. Esto se logra comparando su desempeño actual con el anterior o con el de otros, siendo competitivo e incluso innovando para lograr el mejor resultado. La orientación al logro se puede reconocer cuando el trabajo está direccionado a cumplir la meta establecida, cuando se fija metas desafiantes, se analizan los pros y contras de la decisión en busca de rentabilidad y, finalmente, cuando se toman medidas relacionadas al incremento del desempeño. La orientación al logro no está relacionada a la dimensión del trabajo, en vista que personas con un trabajo operativo pueden tener un alto nivel en esta competencia cuando en el día a día se fijan metas y/o implementan mejoras en su trabajo diario.

2.3.2 Iniciativa

Esta competencia asociada a la proactividad significa hacer más de lo que se espera en el trabajo. En mandos altos esto se refleja en acciones que se anticipen a problemas o que actúen sobre una

oportunidad. La iniciativa está relacionada con persistencia y no rendirse, enfrentarse al obstáculo, anticiparse y ver oportunidades que otros no pueden identificar.

2.3.3 Búsqueda de información

Es el deseo por saber más acerca del cliente y del mercado, esto genera un esfuerzo para conseguir más información y no darse satisfecho con la data obtenida hasta el momento. La búsqueda de la información se desarrollará más en la medida que la persona presione o escudriñe con el fin de obtener mayores datos para la toma de decisión, y pregunte o inspeccione *in situ* temas relacionados a su trabajo. Es de considerar que la búsqueda de la información es la base para la adquisición de la competencia pericia técnica.

2.3.4 Comprensión interpersonal

Es la habilidad de entender a los demás mediante la escucha efectiva, y el querer comprender sus pensamientos, sentimientos y preocupaciones. Los actos de empatía están relacionados directamente con esta competencia. La comprensión interpersonal demanda una alta sensibilidad para entender las emociones, percibir el estado de humor, intereses, y perspectivas de las personas, así como entender las complejas causas que las originan. La comprensión interpersonal es base fundamental de la competencia servicio al cliente.

2.3.5 Impacto e influencia

También llamada persuasión. El impacto e influencia es la capacidad de convencer e impresionar a otros con el objetivo de que apoyen las metas propuestas. Para que la competencia impacto e influencia exista ésta se debe mostrar a través de acciones tangibles que tome la persona con la intención de influir o impresionar a una o más personas. Esta competencia tiene como base la comprensión interpersonal y la conciencia organizacional ya que, aprovechando el entendimiento de las personas y el uso de datos de manera deliberada, buscará impresionar al público al cual se está dirigiendo.

2.3.6 Orientación hacia el servicio a clientes

Esta competencia está asociada a la intención de ayudar a otras personas a cumplir con sus necesidades. Inicia con el entendimiento de la necesidad de la persona a la que se le otorgará soporte y luego actuar para servir a dicha persona. Esta competencia se mide a través de la acción o acciones que se realizan para dar una atención/orientación satisfactoria y el esfuerzo en tiempo e iniciativas para lograrlo. La persona con orientación al servicio a clientes hará suyo el problema, buscará información y aconsejará sobre los productos y soluciones disponibles.

2.3.7 Autoconfianza

Es la importancia que le da cada persona a su capacidad para realizar una tarea o enfrentar diferentes obstáculos. La autoconfianza implica una mirada positiva y constructiva hacia el propio fracaso y el valor de enfrentarse a situaciones desafiantes. El manejo del fracaso a través de la autoconfianza predice el éxito en las ventas en aquellas personas que, a pesar de no llegar a la meta de ventas, siguen confiando en su propia capacidad y atribuyen el fracaso a hechos externos. Las personas con alta autoconfianza intentarán conseguir los resultados a través de diversas acciones.

2.3.8 Construcción de relaciones

Se refiere al mantenimiento de una red de contactos exitosa que finalmente será útil para lograr metas y objetivos asignados en el trabajo. Esta red de contactos y relaciones debe ser alimentada con acciones cálidas y amistosas, y debe mantenerse en el tiempo. La competencia construcción de relaciones puede darse en la propia organización o en organizaciones de interés y se soporta de la competencia comprensión interpersonal.

2.3.9 Pensamiento analítico

El pensamiento analítico, que incluye la planeación y el análisis de problemas, es la descomposición de un problema o situación de manera que pueda ser revisada paso a paso para fijar prioridades y relaciones entre sí para la próxima toma de acción. A través de esta competencia nos anticipamos a los obstáculos identificando posibles soluciones, razonando y reconociendo las consecuencias de los actos. Mientras más compleja y amplia sea la situación a analizar se espera que el nivel de esta competencia sea más alto.

2.3.10 Pensamiento conceptual

Denominado también pensamiento crítico. El pensamiento conceptual se basa en crear teorías que expliquen resultados y situaciones complejas. Para entender un problema el individuo utiliza el sentido común, experiencia previa, y relaciona datos complejos que lo ayuden a definir y reconocer la amplitud y tamaño del problema.

2.3.11 Conciencia organizacional

Es la habilidad para identificar a las personas claves en una organización, el posicionamiento de las empresas en el mercado, y anticiparse a las posibles situaciones de crecimiento o riesgo de las mismas. A través de la conciencia organizacional se entenderá la dinámica de la organización, la

cultura y las oportunidades que se presenten, a fin de obtener un beneficio que permita alcanzar un objetivo.

2.3.12 Pericia técnica

Esta competencia incluye los conocimientos propios del ejercicio de la profesión y de la motivación por seguir adquiriendo conocimientos técnicos relacionados al trabajo. Para que exista la competencia, estos conocimientos deben verse reflejados en resultados organizacionales donde el vendedor demuestre sus conocimientos sobre los productos y/o tecnología de los mismos. Esta competencia se mantiene en la medida que el individuo se esfuerce por seguir aprendiendo e incrementando su conocimiento técnico.

3. Modelo de evaluación de desempeño por competencias

Para llegar a sus objetivos los vendedores cumplen una serie de funciones y conductas que se encuentran asociadas a un grupo de competencias. Según Alles (2007a) estas competencias deben ser medidas de la siguiente manera:

- Asignarle una definición a la competencia encontrada.
- Asignarle una apertura en grados: una escala A-D o de 1 a 4.
- Decidir y asignar el grado relacionado a la competencia.
- Evaluar sobre la competencia en referencia a un periodo determinado.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo en el cual la competencia iniciativa ha sido desagregada en cuatro grados sobre una escala A-D.

Tabla 1. Ejemplo de competencia en grados

Iniciativa			
Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.			
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actuará plena y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
A	B	C	D

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **A.** Alto o desempeño superior. Para esta categoría Spencer y Spencer (1993) indican que es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.
- **B.** Bueno, por sobre el estándar.
- **C.** Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. Spencer y Spencer (1993) mencionan que el grado C se relaciona con el desempeño eficaz. Por lo general, esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario no se consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de competencia.
- **D.** Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto no será necesario indicar nivel.

4. Hipótesis

Los autores consideran que según el tipo de negocio (consumo masivo) y la dinámica utilizada por los vendedores se formulan las siguientes hipótesis:

- **Hipótesis 1.** Existen competencias específicas de la teoría de Spencer y Spencer (1993) que están correlacionadas directamente a un alto desempeño laboral en vendedores de consumo masivo.

- **Hipótesis 2.** Existen competencias de la teoría de Spencer y Spencer (1993) diferenciadas entre los vendedores de canal directo y canal indirecto.

Capítulo III. Metodología

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

El diseño del presente estudio tiene una metodología de tipo mixto/exploratorio en vista que se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos en tres progresivas fases: encuesta a supervisores de ventas, entrevista a vendedores, y aplicación y análisis de resultados sobre una herramienta de medición de desempeño.

Dentro de estas fases se validan las competencias personales de los vendedores de manera inductiva y deductiva, las cuales se corroboran finalmente a través de las correlaciones originadas por una herramienta estadística.

2. Muestra

La muestra corresponde a una empresa de consumo masivo que empezó a proveer de servicios comerciales de ventas a nivel nacional, exportación, marketing y distribución de todos los productos de la empresa de alimentos Gloria S.A. desde octubre del año 2003.

Según el manual de inducción al personal, la misión de la empresa es «[...] mantener el liderazgo y posicionamiento en el mercado nacional e internacional a través de la venta, exportación, marketing y distribución de productos, garantizando un valor agregado a los clientes y consumidores» (Área de Recursos Humanos 2015).

El área Comercial viene gestionando planes de negocio, ventas, publicidad, promoción, *trade marketing* y planeamiento comercial para la empresa Gloria S.A., dando a cada una de las marcas encargadas el posicionamiento proyectado y la participación de mercado adecuada; así mismo, cuenta con un Área de Investigación y Desarrollo para generar nuevos productos que satisfagan las necesidades de consumidores cada vez más exigentes.

La Dirección General de Ventas de esta empresa de consumo masivo se divide en la Gerencia de Canal Moderno (atención a supermercados y autoservicios) y la Gerencia de Ventas Nacional, responsable de las ventas del canal distribuidoras y canal mayoristas, también llamado canal tradicional. En el año 2012 las ventas de la empresa de consumo masivo ascendieron a S/ 1.436.300,00, de los cuales el 80% corresponde al canal tradicional y 20% al canal moderno.

El canal tradicional cuenta con 27 vendedores designados a la venta en distribuidoras (canal indirecto) y 42 vendedores asignados a la venta en el canal mayorista (canal directo). En promedio un vendedor de canal distribuidoras (canal indirecto) es responsable de una venta mensual que oscila en un rango de S/ 1,5 y S/ 2 millones, mientras que un vendedor de canal mayorista (canal directo) es responsable de una venta mensual entre S/ 1 y S/ 1,2 millones.

Tabla 2. Empresa de consumo masivo - ventas anuales

Información ventas año 2013	Soles (S/)
Venta total neta empresa de consumo masivo 2012*	1.436.300.000,00
Venta total canal moderno millones de soles	287.260.000,00
Venta total canal tradicional millones de soles **	1.149.040.000,00
Venta mayorista millones de soles	574.520.000,00
Venta distribuidora millones de soles	574.520.000,00
Número de vendedores canal mayorista	42
Número de vendedores canal distribuidora	27
Promedio de ventas anual por vendedor mayorista	13.679.047,62
Promedio de ventas anual por vendedor distribuidora	21.278.518,52
Promedio de ventas mensual por vendedor mayorista	1.139.920,63
Promedio de ventas mensual por vendedor distribuidora	1.773.209,88

* Según Memoria Anual 2012.

** Datos aproximados según plan de ventas.

Fuente: Empresa de consumo masivo, 2013; empresa de consumo masivo, 2014.

Elaboración: Propia, 2016.

El muestreo fue seleccionado sobre el universo total de vendedores (42 vendedores de canal directo y 27 de canal indirecto), de los cuales ingresarán a la investigación aquellos que tengan evaluación comercial por seis meses consecutivos en el ranking general de ventas entre los meses de enero y junio del 2014. Aquellos vendedores que ingresaron en meses posteriores, que salieron de vacaciones o que fueron cambiados de puesto y que, por consiguiente, no tuvieron evaluación completa en el ranking de ventas, no han sido considerados.

El número de evaluados es el siguiente: 30 vendedores del canal directo (mayoristas) y 18 vendedores del canal indirecto (distribuidoras).

Tabla 3. Muestra - canales de venta

UNIVERSO						
Canal	Total vendedores	Vendedores evaluados *	Porcentaje	Hombres	Mujeres	Edad promedio
Canal directo	42	30	71%	22	8	41
Canal indirecto	27	18	67%	18	0	46

*Solo se evaluó a los vendedores de los que se tenía información completa de ventas en el periodo enero-junio del 2014.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Variables

Las variables principales de interés son competencias, desempeño laboral, canal directo, canal indirecto, y mes. Por el tamaño de la muestra, variables como sexo y edad no están siendo consideradas.

4. Instrumentos de medición

Para el presente estudio los autores utilizaron cuatro instrumentos:

- Encuesta abierta de competencias a jefes y/o supervisores.
- Entrevista de incidentes críticos.
- Encuesta de competencias por niveles de desempeño.
- Ranking de ventas de la empresa. Compuesto por:
 - Cuota de ventas. Objetivo de tipo cuantitativo que se refleja en la cantidad de toneladas métricas de productos a vender por categoría. Tiene un peso de 70% sobre la medición de desempeño del vendedor.
 - Cobertura. Número de visitas a los puntos de venta asignados al vendedor. Tiene un peso de 10% sobre la medición de desempeño del vendedor.
 - Foto de éxito. Se refiere a la correcta exhibición de la mercadería en el punto de venta, esta medición se realiza a través de una empresa tercera. Tiene un peso de 10% sobre la medición de desempeño del vendedor.
 - Cobranza. Acción por la cual el vendedor incentiva a su cliente a realizar el pago de los productos ofrecidos a crédito antes de que se venza la cuota. Tiene un peso de 10% sobre la medición de desempeño del vendedor.

5. Procedimientos

El procedimiento implica realizar inicialmente un mapeo general de las competencias involucradas en los procesos comerciales de los vendedores, esto a través de una encuesta abierta a los supervisores de venta. Los resultados son corroborados adicionalmente con entrevistas por incidentes críticos a una muestra de vendedores. Las competencias halladas serán contrastadas con la teoría de Spencer y Spencer (1993), concluyendo en la herramienta de medición de competencias por grados, a utilizarse para identificar las correlaciones entre competencias y desempeño.

5.1 Encuesta abierta de competencias a supervisores

Esta encuesta tiene como objetivo identificar cuáles son las principales competencias que debería tener un vendedor de una empresa de consumo masivo para tener un desempeño superior según el criterio de los supervisores, quienes tienen un amplio expertiz en el rubro de ventas y en el contexto comercial de la empresa.

Estos supervisores deben contestar la pregunta: ¿cuáles considera que son las principales competencias que debería tener un vendedor para lograr un desempeño superior en la empresa de consumo masivo en la cual trabajan?

Una vez obtenida la respuesta se tabula la data y se jerarquizan las competencias halladas según la tendencia de aparición.

5.2 Entrevistas de incidentes críticos (EIC)

Para aplicar la Entrevista de incidentes críticos (EIC) los autores identificarán previamente al personal con mayor desempeño, utilizando para ello el ranking de ventas de la empresa. El ranking permite identificar a los vendedores que tienen un desempeño superior, desempeño aceptable y bajo desempeño en cuanto a las ventas y cumplimiento de metas asignadas a cada uno de ellos.

La EIC es una entrevista dirigida que busca evaluar las competencias que se muestran en los comportamientos operantes de los encuestados a la hora de realizar sus labores. La encuesta es individual, sin límite de tiempo, con preguntas abiertas, diseñadas para que el vendedor proporcione historias de incidentes críticos en sus labores diarias que permitirán identificar cuáles

son las conductas o habilidades que diferencian al grupo de mayores resultados en ventas (desempeño superior y aceptable) versus el de contraste (bajo desempeño).

5.3 Aplicación de herramienta de evaluación de competencias (por grados)

Una vez identificadas las competencias de los vendedores mediante la encuesta de competencias y la entrevista de incidentes críticos, se desarrollará la mencionada herramienta que mide cuál es el grado o nivel de competencia en el que se encuentran los vendedores.

La metodología a utilizar es la que Martha Alles describe en su libro *Gestión por competencias* (2007b), en la cual se detalla el significado de la competencia y los cuatro grados de la misma (A, B, C y D) que van desde el nivel máximo al mínimo.

La definición de la competencia y los grados son alcanzados a los jefes y supervisores de ventas para que puedan evaluar al equipo a cargo e indicar el nivel de competencia en el que se encuentran.

El objetivo de la evaluación es cruzar la calificación de desempeño por competencias con el ranking de ventas para obtener las correlaciones que sustenten la investigación. Los resultados de estas tres fases (encuesta, EIC y herramienta de evaluación por competencias) son detallados en el capítulo IV.

Capítulo IV. Identificación y definición de competencias del personal de ventas

La identificación y definición de las competencias que finalmente se correlacionan con el desempeño de ventas se desarrollaron en tres fases, las mismas que arrojaron resultados diversos.

En la fase 1 se aplicó una encuesta abierta a un grupo de expertos del área comercial (elegidos por la gerencia) para que, a partir de su experiencia y conocimiento, indiquen cuáles son las competencias más significativas que debe tener un vendedor con desempeño exitoso.

En la fase 2 se realizó una entrevista de incidentes críticos (EIC) a dos grupos de vendedores con el objetivo de identificar cuáles son las competencias que diferencian a los vendedores con mayor desempeño (según ranking de ventas) de los de desempeño bajo.

En la fase 3 se elaboraron la herramienta de evaluación de competencias por grados. Las competencias utilizadas en esta herramienta se basan en los resultados de las fases 1 y 2, que son contrastados con la teoría de Spencer y Spencer (1993).

A continuación se mostrará en forma detallada cada una de estas fases:

1. Fase 1: competencias encontradas mediante la encuesta a supervisores

En esta fase el objetivo es identificar las competencias que debe tener todo vendedor de consumo masivo según los supervisores de ventas. Para lograrlo se utilizó una encuesta con preguntas abiertas.

Se actuó bajo el siguiente procedimiento:

- **Elección del grupo de expertos.** Con apoyo de la alta gerencia se eligió a un grupo de 25 supervisores (seis de canal indirecto y 19 de canal directo), quienes cuentan con el conocimiento específico y las interrelaciones laborales directas con los vendedores. Buscamos que ellos, mediante una encuesta, puedan expresar su experiencia, análisis y punto de vista.
- **Desarrollo de la encuesta.** Al grupo de expertos se le entregó una encuesta abierta la cual tenía la siguiente pregunta: ¿Cuáles considera que serían las competencias que debe tener el vendedor en la empresa de consumo masivo en la cual trabajan para obtener un desempeño

exitoso?, y luego comentar: ¿por qué consideró esa competencia? La pregunta abierta implica no direccionar los resultados, teniendo una diversidad de respuestas amplias que luego se ingresarán a un cuadro de tabulación.

- **La tabulación.** Una vez que el grupo de expertos respondieron la encuesta se procedió a contabilizar las respuestas sobre las competencias elegidas con el objetivo de analizar cuáles tienen mayor tendencia y relevancia para obtener el desempeño superior del vendedor de la empresa de consumo masivo.

Las respuestas de significado similar, como por ejemplo “orientación a resultados” y “orientación al logro”, se unifican según la definición de Spencer para no duplicar competencias. Esta operación se repetirá en casos similares.

Se puede apreciar que las competencias elegidas por los supervisores de canal directo e indirecto coinciden con la mayoría de las competencias detalladas para vendedores según la teoría de Spencer y Spencer (1993).

Tabla 4. Resultado de encuesta a jefes según la teoría de Spencer y Spencer

Competencia	Número de menciones por jefe / supervisor	Porcentaje
Pensamiento analítico	17	68%
Iniciativa	17	68%
Autoconfianza	13	52%
Orientación hacia el logro	9	36%
Impacto e influencia	8	32%
Comprensión interpersonal	4	16%
Pericia técnica	4	16%
Conciencia organizacional	4	16%
Pensamiento conceptual	1	4%
Construcción de relaciones	1	4%
Orientación hacia el servicio a clientes	1	4%
Búsqueda de la información	0	0%
Total	79 menciones de competencia	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según los resultados encontrados, el 68% de los jefes y supervisores coinciden en que iniciativa y pensamiento analítico son competencias claves para el desempeño de los vendedores. Autoconfianza también es una competencia valorada por el 52% de encuestados. Otras competencias con alto porcentaje de elección son orientación al logro con 36% e impacto e influencia con 32%.

Por otro lado, las competencias nombradas por los supervisores y jefes que no coincidían con la teoría de Spencer y Spencer arrojaron la siguiente tabla:

Tabla 5. Resultado de encuesta a jefes: competencias no consideradas por Spencer y Spencer

Competencia	Número de menciones por jefe/supervisor	Porcentaje
Trabajo en equipo	12	48%
Valores	11	44%
Innovación	4	16%
Negociación	2	8%
Liderazgo	2	8%
Compromiso	2	8%
Estudios superiores	2	8%
Responsabilidad	2	8%
Sentido de urgencia	1	4%
Resolución de problemas	1	4%
Conocimiento básicos de contabilidad y estados financieros	1	4%
Disciplina	1	4%
Retroalimentación	1	4%
Manejo de indicadores	1	4%
Comunicación	1	4%
Aptitud	1	4%
Creatividad	1	4%
Intrapersonales	1	4%
Total	48 menciones de competencia	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los resultados en este caso fueron más diversos, destacando que el 48% de encuestados sostuvo que trabajo en equipo es una competencia importante en los vendedores y el 44% indicó que valores (integridad) es otra competencia necesaria para el desarrollo exitoso de un vendedor.

2. Fase 2: entrevista de incidentes críticos (EIC)

La entrevista de incidentes críticos (EIC) consiste en una serie de preguntas abiertas hacia el entrevistado para que detalle las acciones que tomó (pensamiento + acción) en una determinada situación.

Se realizaron doce entrevistas por incidentes críticos, cuatro de ellas corresponden a vendedores con un desempeño sobresaliente (que se encontraban dentro del primer cuartil del ranking de ventas) y las ocho restantes a vendedores con un desempeño menor (fuera del primer cuartil del ranking de ventas).

Las entrevistas fueron grabadas y luego digitadas en el *software* Microsoft Word a fin de analizar detalladamente cada comportamiento y hacer la tabulación correspondiente según las competencias halladas.

Tabla 6. Resultado de entrevista de incidentes críticos a personal del primer cuartil en ventas versus resto de personal

Competencia	Vendedores primer cuartil	Resto de vendedores
Pensamiento analítico	100%	50%
Impacto e influencia	75%	63%
Orientación hacia el logro	75%	63%
Iniciativa	75%	25%
Conciencia organizacional	50%	38%
Pericia técnica	50%	25%
Valores*	50%	13%
Orientación al servicio de clientes	25%	38%
Negociación*	25%	25%
Trabajo en equipo*	25%	25%
Construcción de relaciones	25%	0%
Búsqueda de información	25%	0%
Autoconfianza	25%	0%
Pensamiento conceptual	0%	13%
Comprensión interpersonal	0%	13%

*Competencia identificada en la primera encuesta fuera de la teoría de Spencer y Spencer.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como resultado se encontraron diez competencias del modelo de Spencer y Spencer (1993) en los vendedores del primer cuartil del ranking de ventas: pensamiento analítico, impacto e influencia, orientación al logro, iniciativa, conciencia organizacional, pericia técnica, orientación al servicio de clientes, construcción de relaciones, búsqueda de información y autoconfianza, y tres competencias adicionales al modelo de Spencer y Spencer que fueron trabajo en equipo, negociación y valores.

Es de destacar que el 100% de los vendedores entrevistados que se encuentran en el primer cuartil tienen la competencia pensamiento analítico a comparación de un 50% de los vendedores que no se encuentran en este grupo.

El 75% de los vendedores entrevistados que se encuentran en el primer cuartil reflejan impacto e influencia, orientación al logro e iniciativa, a comparación de un 63% para impacto e influencia y orientación al logro, y un 25% para iniciativa sobre los vendedores que no se encuentran en este grupo.

El 50% de los vendedores entrevistados que se encuentran en el primer cuartil cuentan con conciencia organizacional, a comparación de un 40% de los vendedores que no se encuentran en el primer cuartil.

El 50% de los vendedores entrevistados que se encuentran en el primer cuartil cuentan con la competencia pericia técnica y valores en comparación de un 25% y 13%, respectivamente, sobre los vendedores que no se encuentran en el primer cuartil.

3. Fase tres: elaboración de la herramienta de evaluación de competencias por grados

Esta fase adicional inicia al cruzar las competencias encontradas en la encuesta abierta a supervisores de ventas y las competencias encontradas en las entrevistas de incidentes críticos (EIC). Para el caso de las EIC solo tomaremos los resultados de las competencias del personal de ventas del primer cuartil, en vista que fue allí donde resaltaron un mayor número de competencias.

Según peso porcentual, las competencias halladas en la EIC se cruzarán con las competencias halladas en la entrevista abierta. Las competencias que tengan un nivel mayor a 50% de aparición en cualquiera de estas dos herramientas serán tomadas en cuenta para la elaboración de la herramienta de evaluación de competencias por grados y la correlación final con el ranking de ventas (desempeño).

Tabla 7. Ponderación de resultados entre entrevista de incidentes críticos y encuesta a jefes

Resultado entrevista de incidentes críticos*	%	Tipo de competencia	Resultado sobre encuesta abierta a jefes	%	Promedio final
Pensamiento analítico	100%	Básica	Pensamiento analítico	68%	84%
Iniciativa	75%	Básica	Iniciativa	68%	72%
Orientación hacia el logro	75%	Básica	Orientación hacia el logro	36%	56%
Impacto e influencia	75%	Básica	Impacto e influencia	32%	54%
Valores	50%	Básica	Valores	44%	47%
Trabajo en equipo	25%	Básica	Trabajo en equipo	48%	37%
Autoconfianza	25%	Básica	Autoconfianza	52%	39%
Conciencia organizacional	50%	Básica	Conciencia organizacional	16%	33%
Pericia técnica	50%	Básica	Pericia técnica	16%	33%
Negociación	25%	Secundaria	Negociación	8%	17%
Orientación al servicio de clientes	25%	Secundaria	Orientación al servicio de clientes	4%	15%
Construcción de relaciones	25%	Secundaria	Construcción de relaciones	4%	29%
Búsqueda de información	25%	Secundaria	Búsqueda de información	0%	25%
Comprensión interpersonal	0%	Secundaria	Comprensión interpersonal	16%	16%
Pensamiento conceptual	0%	Secundaria	Pensamiento conceptual	4%	4%

*Primer cuartil.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Es así que nueve son las competencias que finalmente son consideradas para la elaboración de la herramienta: pensamiento analítico, iniciativa, orientación al logro, impacto e influencia, valores, trabajo en equipo, autoconfianza, conciencia organizacional y finalmente pericia técnica. Quedan de lado: negociación, orientación al servicio de clientes, construcción de relaciones, búsqueda de la información, comprensión interpersonal, y pensamiento conceptual.

3.1 Asignación de grados a las competencias encontradas

Con esta información se prepara la herramienta final que será aplicada a los vendedores, tomando en cuenta las siete competencias encontradas a partir de la metodología de Spencer y Spencer: **pensamiento analítico, impacto e influencia, orientación al logro, iniciativa, conciencia organizacional, pericia técnica, autoconfianza**, y dos adicionales halladas tanto en las encuestas como en las entrevistas de incidentes críticos: **trabajo en equipo y valores (integridad)**.

Para desarrollar la encuesta se utilizó la escala de clasificación jerárquica/encuesta por niveles utilizada por Martha Alles (2007b) con la calificación A, B, C y D, donde A es la calificación desarrollada y D la calificación básica.

Capítulo V. Resultados de la aplicación de la herramienta y correlaciones

La herramienta de evaluación de desempeño por competencias engloba las competencias más resaltantes en los vendedores identificadas tanto en la teoría como en la ejecución práctica, siendo aplicada de la siguiente manera: la encuesta se entregó a 13 supervisores de ventas del canal directo mayorista, quienes evaluaron a 30 vendedores del mismo canal (71% sobre el total de vendedores del mencionado canal) y dos supervisores del canal indirecto distribuidoras que evaluaron a 18 vendedores de dicho canal (67% sobre el total de vendedores de este canal).

La calificación otorgada al personal evaluado será confrontada con la posición obtenida en el ranking de ventas con el fin de encontrar cuales son las competencias que se relacionan con el desempeño del vendedor.

El capítulo de resultados inicia con la validación de la herramienta utilizada a través del Alfa de Cronbach, herramienta que será la base para la correlación entre el desempeño y competencias halladas. Es de considerar que las correlaciones encontradas arrojan resultados diversos que proponen un análisis detallado de los mismos que, finalmente, concluye en la validación de las hipótesis planteadas.

Los resultados obtenidos son diferentes por canales y por meses de evaluación. La clave está en el análisis de las correlaciones, las cuales otorgarán información interesante sobre las competencias y su influencia en el desempeño.

1. Alfa de Cronbach aplicado a la herramienta

Con el fin de validar la herramienta de evaluación de desempeño por competencias aplicada a los vendedores de canal directo e indirecto, se procedió a verificar la consistencia interna de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias través del Alfa de Cronbach.

La confiabilidad de la consistencia interna ayudará a determinar el grado de interrelación que existe entre los reactivos de un instrumento. En cierto modo, trata de indagar sobre el grado de homogeneidad de las respuestas. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

En el presente estudio se obtiene el coeficiente de alfa de Cronbach del instrumento de competencias laborales, a través del aplicativo IBM SPSS v.20.

Tabla 8. Coeficiente de Alfa de Cronbach. Competencias laborales

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	
COMPETENCIAS LABORALES	.886

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se observa un valor del coeficiente de confiabilidad mayor a 8 (0,886), el cual es considerado bueno, lo que valida la herramienta para esta investigación.

2. Correlaciones entre las competencias del estudio y el desempeño del personal de ventas de canal directo e indirecto

A continuación se analizan las correlaciones halladas de competencias y desempeño, desagregadas por canales de venta y meses evaluados. La medida de correlación utilizada es la Tau-b de Kendall, la cual es una medida de asociación para variables ordinales o rangos que tiene en consideración los empates.

Esta medida es la más adecuada para la presente investigación porque las posiciones en el ranking están delimitadas en cuatro niveles (siendo 1 el de mayor desempeño y 4 el de menor desempeño) al igual que en la herramienta de competencias.

La tabla 9 se basa en la correlación del ranking total de ventas (vendedores de canal directo e indirecto) y la calificación obtenida en la evaluación por competencias, donde se puede observar que no hay correlaciones significativas entre las competencias laborales y el ranking de ventas total a nivel de ambos canales de ventas.

Este resultado obliga a los autores a poner su foco de atención en las correlaciones independientes que se puedan hacer solo por canal directo y canal indirecto puesto que, cuando ambos canales han sido evaluados en conjunto, no se hallaron los resultados esperados.

Tabla 9. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Ambos canales de venta

Ambos canales de venta			Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas total	Coefficiente de correlación	,036	,070	-,001	,094	-,007	,193	,015	,148	,057
		Sig. (bilateral)	,784	,593	,991	,485	,959	,147	,908	,252	,654
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

**La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Las tablas 10 y 11 presentadas en las conclusiones muestran que los resultados siguen siendo similares, por lo que se observa que no hay correlaciones significativas entre las competencias laborales y el ranking de ventas total, tanto del canal directo como del indirecto.

Tabla 10. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Canal directo de ventas

Canal directo de ventas

Canal directo de ventas			Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas total	Coefficiente de correlación	-,043	,055	-,171	-,013	-,107	,170	-,118	,044	,020
		Sig. (bilateral)	,793	,743	,311	,938	,519	,312	,477	,789	,901
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 11. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas total. Canal indirecto de ventas

Canal indirecto de ventas

		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad	
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas total	Coeficiente de correlación	,276	,204	,316	,296	,138	,275	,225	,338	,124
		Sig. (bilateral)	,214	,362	,155	,195	,542	,222	,311	,139	,578
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Estos tres primeros resultados no coinciden con lo hallado en las entrevistas de incidentes críticos previamente realizadas a los vendedores y en las encuestas aplicadas a los supervisores de ventas, en vista que tanto en las entrevistas como en las encuestas se denotan relaciones entre el resultado comercial y las competencias que tienen los vendedores.

En las tablas 12, 13 y 14 las correlaciones son analizadas mes a mes. Aquí se denotan correlaciones halladas en diferentes competencias, las cuales se activan en determinados meses, según el canal evaluado.

En la tabla 12, relacionada a ambos canales, se observan correlaciones significativas entre las competencias laborales y los ranking de ventas solo en los siguientes casos: orientación al logro y trabajo en equipo con el ranking de ventas de febrero del 2014; trabajo en equipo e impacto e influencia con el ranking de ventas de mayo del 2014 y por último, conciencia organizacional e impacto e influencia con el ranking de ventas de junio del 2014.

Estos resultados indican que las competencias se activan en mayor o menor grado en diferentes meses y según campañas comerciales específicas, por lo que un vendedor -según su nivel de competencias- va a tener el resultado de desempeño que su competencia permita en un determinado contexto.

Por ejemplo, si en el mes de febrero se activa la “campaña escolar”, donde se plantea una agresiva estrategia comercial y un alto cumplimiento de la cuota planteada a cada vendedor, competencias como **orientación al logro y trabajo en equipo** salen a relucir generando una correlación directa entre competencia y desempeño. Sin embargo, la correlación aquí es inversa en vista que a los vendedores de menor competencia se les asignó un plan comercial de menor complejidad (información obtenida en las reuniones con la Gerencia Comercial).

Similar caso sucede en los meses de mayo y junio donde la sobreproducción de un producto específico obligó a la fuerza de ventas a que influya, a través de la competencia **impacto e influencia**, a que su comprador adquiera un volumen de productos mayor a la de su tasa natural o promedio de compra. De igual manera, llegar al plan comercial este mes no sería posible con alguien con una baja competencia de **conciencia organizacional**, que no entienda el valor del producto, el respaldo de la marca y el liderazgo que se tiene en el mercado para impulsar la comercialización del mismo.

Tabla 12. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Ambos canales de venta

		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad	
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas enero 14	Coeficiente de correlación	-,069	,115	,009	-,192	-,085	-,008	-,174	-,058	,075
		Sig. (bilateral)	,584	,364	,942	,139	,503	,951	,168	,644	,544
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Ranking de ventas febrero14	Coeficiente de correlación	-,177	-,169	-,084	-,163	-,265*	-,118	-,293*	-,105	-,020
		Sig. (bilateral)	,161	,186	,511	,213	,038	,362	,021	,405	,874
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Ranking de ventas marzo 14	Coeficiente de correlación	,128	,034	,140	,125	-,016	,058	,018	,183	,079
		Sig. (bilateral)	,306	,786	,270	,336	,897	,653	,887	,142	,520
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Ranking de ventas abril14	Coeficiente de correlación	-,002	-,052	-,211	-,014	,024	,160	,132	-,007	-,175
		Sig. (bilateral)	,984	,681	,097	,913	,850	,212	,293	,953	,155
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Ranking de ventas mayo14	Coeficiente de correlación	,040	,087	,138	,225	,215	,182	,256*	,283*	,205
		Sig. (bilateral)	,747	,493	,278	,083	,090	,157	,043	,024	,096
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Ranking de ventas junio 14	Coeficiente de correlación	,162	,175	,081	,390**	,134	,194	,100	,284*	,140
		Sig. (bilateral)	,194	,165	,523	,003	,291	,130	,430	,023	,258
		N	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla 13, solo del canal directo, se pueden observar correlaciones significativas entre las competencias laborales y los rankings de ventas solo en los siguientes casos: autoconfianza con el ranking de ventas de enero del 2014 e integridad con el ranking de ventas de abril del 2014. El hecho que resalten estas dos competencias en meses diferentes del año valida la idea que estas competencias están siendo impulsadas por un evento específico ocurrido en el mes de evaluación.

En las entrevistas de incidentes críticos se contempló que la competencia autoconfianza sale a relucir cuando el cliente es complicado y difícil de doblegar en argumentos.

La integridad se correlaciona de manera inversa, pero se debe entender que esta competencia toma protagonismo cuando se asignan mayores presupuestos a las activaciones y/o promociones de *trade marketing* en determinados meses para el impulso de las ventas, presupuesto que es administrado por la fuerza de ventas.

Tabla 13. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Canal directo de ventas

		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad	
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas enero14	Coefficiente de correlación	.003	.337*	.108	-.113	.024	.032	-.259	.098	.309
		Sig. (bilateral)	.984	.038	.514	.495	.883	.844	.112	.543	.054
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ranking de ventas febrero14	Coefficiente de correlación	-.203	-.043	-.061	-.034	-.276	.041	-.134	-.083	.160
		Sig. (bilateral)	.208	.795	.716	.838	.094	.807	.415	.613	.325
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ranking de ventas marzo14	Coefficiente de correlación	-.013	-.104	-.022	.071	-.197	-.025	.029	.087	.061
		Sig. (bilateral)	.937	.523	.893	.669	.226	.879	.859	.589	.701
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ranking de ventas abril14	Coefficiente de correlación	-.006	-.014	-.315	-.008	.027	.075	.144	.052	-.421**
		Sig. (bilateral)	.969	.932	.055	.960	.868	.648	.374	.746	.008
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ranking de ventas mayo14	Coefficiente de correlación	-.145	-.271	-.078	-.034	.116	.058	.044	.042	.016
		Sig. (bilateral)	.364	.096	.637	.840	.476	.726	.788	.794	.919
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Ranking de ventas junio14	Coefficiente de correlación	.019	-.096	-.261	.220	.007	.075	-.213	.080	.010
		Sig. (bilateral)	.906	.552	.113	.183	.967	.648	.190	.620	.952
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En la tabla 14, solo del canal indirecto, se pueden observar correlaciones significativas entre las competencias laborales y los ranking de ventas solo en los siguientes casos: pericia técnica y trabajo en equipo con el ranking de ventas de febrero del 2014; autoconfianza, conciencia organizacional e impacto e influencia con el ranking de ventas de mayo del 2014 y por último, autoconfianza, pensamiento analítico, conciencia organizacional e impacto e influencia con el ranking de ventas de junio del 2014.

Es de señalar que las competencias pericia técnica y trabajo en equipo tienen una correlación negativa, esto es originado al momento que un vendedor de bajas competencias proyecta no llegar a su cuota de ventas (afectando el resultado general), por lo que el supervisor de ventas “sacrifica” a sus vendedores competentes para que cubran esta deficiencia. Como resultado, el vendedor con menos competencias llega a su plan de ventas y el vendedor competente se ve afectado por un sobre esfuerzo que no necesariamente se relaciona a su propia cuota comercial.

La competencia autoconfianza en canal indirecto aplica en los meses que el vendedor debe tener la capacidad de guiar al equipo de ventas de la distribuidora.

Conciencia organizacional en este canal implica darse cuenta del liderazgo de la marca en el mercado y cómo utilizar esta herramienta en el momento indicado del mes junto con la competencia de impacto e influencia, para ser un referente sobre el cliente.

Pensamiento analítico será necesario en los meses en que es importante comparar los precios del mercado, el portafolio de productos, y las ventajas que tiene el producto sobre la competencia. Según el contexto presentado se realizará la estrategia comercial.

Tabla 14. Correlación Tau B de Kendall: competencias laborales por ranking de ventas mensuales. Canal indirecto de ventas

		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad	
Tau_b de Kendall	Ranking de ventas enero14	Coeficiente de correlación	-,226	-,277	-,118	-,274	-,244	-,078	-,100	-,269	-,320
		Sig. (bilateral)	,283	,193	,578	,207	,255	,715	,637	,214	,131
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Ranking de ventas febrero14	Coeficiente de correlación	-,128	-,408	-,137	-,331	-,287	-,432*	-,547**	-,262	-,415
		Sig. (bilateral)	,546	,056	,519	,128	,182	,044	,010	,229	,051
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Ranking de ventas marzo14	Coeficiente de correlación	,319	,172	,265	,221	,143	,098	-,046	,231	,028
		Sig. (bilateral)	,131	,421	,212	,311	,504	,647	,829	,287	,896
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	Ranking de ventas abril14	Coeficiente de correlación	,036	-,074	-,090	0,000	0,000	,292	,145	-,080	,091
		Sig. (bilateral)	,864	,726	,669	1,000	1,000	,172	,492	,713	,666
		N	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Ranking de ventas mayo14	Coeficiente de correlación	,230	,530*	,285	,590**	,227	,268	,414	,497*	,381	
	Sig. (bilateral)	,279	,013	,181	,007	,292	,214	,051	,023	,074	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Ranking de ventas junio14	Coeficiente de correlación	,360	,576**	,471*	,592**	,249	,338	351	,510*	,317	
	Sig. (bilateral)	,090	,007	,027	,007	,249	,117	,099	,020	,137	
	N	18	18	18	18	18	18	18	18	18	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Análisis adicional de los resultados

Para revalidar la información hallada en las correlaciones, los autores vieron la necesidad de cruzar el resultado del ranking de ventas con la evaluación de competencias por grados. En estos cuadros dividieron el ranking de ventas en cuatro niveles, indicando el nivel 1 el primer cuartil del total de evaluados.

La medición de las competencias por grados A, B, C, D han sido trasladados a números del 1 al 4 para realizar una fácil lectura, siendo 1: alto, 2: buen nivel, 3: mínimo necesario, y 4: insatisfactorio, siendo así que los cuatro niveles del ranking de ventas son contrastados con los cuatro grados de las competencias.

Es importante recordar que la presente investigación considera que a un más alto nivel en el ranking de venta, mayor debe ser el nivel de competencia y viceversa.

En la tabla 15 se realiza el cruce en ambos canales de ventas, donde se puede observar que los vendedores que obtuvieron los mejores rankings de ventas (primer cuartil) presentaron, en general, solo el mínimo necesario de las competencias laborales. Así mismo, los vendedores que se ubicaron en el segundo cuartil de ventas presentaron solo el mínimo necesario de las competencias laborales a excepción de conciencia organizacional donde se observa que presentaron insatisfactorio en esta competencia; el mismo panorama se presenta para los vendedores que se situaron en un tercer nivel de ventas. Por último, los vendedores del último nivel de ventas, presentaron insatisfactorio en las competencias autoconfianza, conciencia organizacional e, impacto e influencia.

Se concluye en este cuadro que si bien es cierto el nivel 1 en el ranking de ventas no obtiene un puntaje en desempeño excepcionalmente favorable, sí es claro que el nivel 4 del ranking es menos favorecido en competencias personales (ver tabla 15).

Tabla 15. Ambos canales de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales

Ambos canales de venta

		COMPETENCIAS LABORALES								
		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad
Ranking de ventas total	1	3,125	3,000	3,125	3,375	3,125	2,875	3,125	3,000	2,500
	2	2,850	2,650	2,950	3,500	3,300	3,300	2,950	2,800	2,800
	3	3,105	2,947	3,053	3,632	3,211	3,421	3,105	3,158	2,737
	4	3,000	4,000	3,000	4,000	3,000	3,000	3,000	4,000	3,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 16. Canal directo de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales

Canal directo de ventas

		COMPETENCIAS LABORALES								
		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad
Ranking de ventas total	1	3,167	3,000	3,167	3,667	3,167	3,000	3,333	3,000	2,333
	2	2,636	2,091	2,818	3,636	3,182	3,000	2,636	2,636	2,364
	3	2,833	2,583	2,750	3,583	3,000	3,333	2,917	2,833	2,333
	4	3,000	4,000	3,000	4,000	3,000	3,000	3,000	4,000	3,000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al separarlos por canales, en la tabla 16, los vendedores de canal directo que obtuvieron los mejores rankings de ventas (primer cuartil) presentaron sobre el estándar solo la competencia integridad y en el nivel mínimo necesario las demás competencias laborales, a excepción de conciencia organizacional donde se observa que presentaron insatisfactorio en esta competencia. Los vendedores que se encuentran en el segundo cuartil presentaron sobre el estándar solo la competencia autoconfianza y lo mínimo necesario en las demás competencias.

Los vendedores que se encuentran en el tercer cuartil presentaron lo mínimo necesario en todas las competencias. Los vendedores que se encuentran en el cuarto cuartil presentaron lo mínimo necesario en las competencias iniciativa, pensamiento analítico, orientación al logro, pericia técnica, trabajo en equipo e integridad, y presentaron como insatisfactorio en las competencias autoconfianza, conciencia organizacional, impacto e influencia. Estos resultados corroboran el irregular manejo del personal de altas competencias frente a los retos comerciales presentados por sus supervisores.

En la tabla 17 se aprecia que los vendedores de canal indirecto que obtuvieron los mejores rankings de ventas (primer cuartil) en el canal indirecto presentaron solo lo mínimo necesario en las competencias laborales. Los vendedores que se encuentran en el segundo cuartil presentaron como insatisfactorio la competencia pericia técnica y lo mínimo necesario en las demás competencias.

En el caso del tercer cuartil presentaron lo mínimo necesario en las competencias de trabajo en equipo e integridad, y en las demás competencias tuvieron insatisfactorio. Algo a señalar es que no hubo vendedores, en el canal indirecto, que se ubiquen en el último nivel de ventas.

Tabla 17. Canal indirecto de venta: ranking de ventas total según el nivel de competencias laborales

CANAL INDIRECTO DE VENTAS

		COMPETENCIAS LABORALES									
		Iniciativa	Autoconfianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad	
RANKING DE VENTAS TOTAL	1	3,000	3,000	3,000	2,500	3,000	2,500	2,500	3,000	3,000	
	2	3,111	3,333	3,111	3,333	3,444	3,667	3,333	3,000	3,333	
	3	3,571	3,571	3,571	3,714	3,571	3,571	3,429	3,714	3,429	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y plan de acción

1. Conclusiones

Luego de la revisión de las encuestas realizadas a supervisores, entrevistas de incidentes críticos a vendedores, aplicación de herramienta de medición de desempeño por competencias y finalmente correlación de resultados, se presentan las conclusiones y recomendaciones, las mismas que incluyen un plan de acción.

Es importante destacar que la presente investigación afirma que son nueve las competencias que influyen y deben ser medidas en el personal de ventas de productos de consumo masivo, estas son orientación al logro, iniciativa, impacto e influencia, autoconfianza, pensamiento analítico, conciencia organizacional y pericia técnica, trabajo en equipo e integridad. Las siete primeras competencias mencionadas coinciden con el modelo de competencia genérico de la teoría de Spencer y Spencer en su obra *Competence at Work* (1993) (quedando de lado comprensión interpersonal, orientación hacia el servicio a clientes, construcción de relaciones, pensamiento conceptual y búsqueda de información).

Si bien es cierto dentro de una evaluación semestral no existen correlaciones entre las competencias evaluadas y el desempeño del personal de ventas de ambos canales, al hacer las correlaciones mes a mes (periodo enero a junio del 2014) sí se encuentran correlaciones asociadas a competencias específicas en meses determinados. Competencias como orientación al logro, trabajo en equipo, conciencia organizacional, impacto e influencia y autoconfianza tienen correlaciones significativas con el ranking de ventas en ambos canales, adicionándose integridad solo en el canal directo, y pensamiento analítico y pericia técnica en el canal indirecto.

Considerando que ocho de las nueve competencias evaluadas tienen correlación con el desempeño de ventas, se valida la hipótesis que indica que existen competencias que influyen directamente con el desempeño comercial; adicionalmente, siete de ellas son parte de las doce competencias propuestas en la teoría de Spencer y Spencer (1993).

Adicionalmente, el análisis mes a mes indica que las diferentes competencias sobresalen solas o en conjunto según la circunstancia o contexto específico en el que se ve expuesto el vendedor, lo que indica la versatilidad que debe tener la fuerza de ventas para llegar a los objetivos asignados.

Estos resultados indican que no es una competencia determinada la que hace un vendedor exitoso, sino el manejo de muchas competencias que deben activarse en el punto de venta.

Por otro lado, las correlaciones negativas encontradas en orientación al logro, trabajo en equipo, integridad y pericia técnica son el resultado directo del manejo de los supervisores de ventas al considerar que en su equipo existen vendedores de baja competencias que proyectan no llegar a su cuota (afectando el resultado general), por lo que el supervisor de ventas “sacrifica” a sus vendedores competentes para que cubran esta deficiencia. Como resultado, el vendedor con menos competencias llega a su plan de ventas y el vendedor competente se ve afectado por un sobre esfuerzo que no necesariamente se relaciona a su cuota comercial propia.

Iniciativa es la única competencia que no tiene correlación significativa con el ranking de ventas en ambos canales según el análisis mensual; sin embargo, es una competencia de alta importancia en el manejo comercial según lo hallado en las entrevistas de incidentes críticos.

1. Plan de acción

El plan de acción está basado en los pasos que deben seguir las áreas de la Gerencia de Talento Humano para la optimización de los hallazgos obtenidos. No obstante, se debe tener presente que para que el plan de acción pueda ser implementado con éxito, la Gerencia de Talento Humano debe generar la participación y compromiso de la alta gerencia.

- **En selección.** Implementar un proceso de reclutamiento y selección donde se incluyan las competencias encontradas en la investigación, con el fin de identificar a las personas alineadas al nuevo perfil del vendedor, reducir el tiempo de capacitación y la curva de aprendizaje, generando ahorro en costos y alcanzando una alta productividad en corto tiempo.
Como apoyo a este proceso se deben adquirir test psicométricos que ayuden a identificar estas competencias en los postulantes, además de capacitar al personal de reclutamiento y selección en entrevistas por competencias.
- **En capacitación.** Al mismo tiempo, se debe capacitar al personal de la Dirección Comercial en temas relacionados a competencias, con foco en evaluación de desempeño por competencias y la importancia de las mismas en la obtención de los resultados comerciales esperados.
Para los vendedores actuales se debe implementar un plan de capacitación por competencias con el objetivo de alinear las brechas actuales entre los vendedores de mayor desempeño

versus lo de menor desempeño, apuntando a incrementar las ventas y mejorar el perfil y destrezas de los vendedores. Dentro de este plan de capacitación se debe diseñar una malla curricular asociada a los planes comerciales y actividades de marketing del año.

Partiendo de los resultados de la investigación se pondrá mayor énfasis en aquellas competencias relacionadas directamente con un producto o estacionalidad. Por ejemplo, si el lanzamiento de un producto implica personal con orientación al logro (*push* de la mercadería) y también personal con influencia para convencer al comprador, los vendedores que no tienen desarrolladas estas competencias deben ser la prioridad para recibir la capacitación.

- **En desempeño.** En paralelo, es importante redistribuir la fuerza de ventas considerando el grado de competencias identificadas, logrando el equilibrio de fuerzas a través de los niveles de competencia. La finalidad es lograr el cumplimiento de la cuota y los objetivos comerciales en el menor tiempo posible.

Estas acciones deberán tener un seguimiento y medición semestral con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos en relación a las competencias desarrolladas en las capacitaciones realizadas.

Se recomienda utilizar la herramienta de medición de desempeño por competencias propuesta en la presente investigación, la misma que ya se encuentra validada.

- **En desarrollo.** Reconocer a los vendedores más competentes con el fin de retenerlos y desarrollar sus habilidades en la organización, fortaleciendo sus capacidades y definiendo para ellos un plan de línea de carrera.

Compartir con el personal de ventas los resultados relacionados a sus competencias más altas y competencias más bajas. El autoconocimiento los hará sentirse seguros en situaciones en las que deban explotar al máximo sus habilidades e identificar las situaciones en las cuales deben pedir soporte. De igual manera, los vendedores de mayores competencias no tendrán dudas sobre la correcta elección del puesto a desarrollar: vendedor.

- **En compensaciones.** Empleados correctamente reclutados, capacitados, evaluados, a los cuáles se les ha definido un plan de desarrollo, deben ser reconocidos. Las promociones o ascensos para los mejores empleados implican mayores incentivos, por lo que se debe definir un plan anual también para este punto.

Es de considerar que en las entrevistas al personal de ventas realizadas para la presente investigación, los autores encontraron que no hay incentivos adicionales para aquellos vendedores a quienes se les asignó una zona de alta complejidad de ventas o un cliente con un historial comercial difícil. Asignar un incentivo adicional para los vendedores que se enfrentan a estos casos ayudaría a mantener su *performance* y a no desmotivarlos.

Finalmente, los autores concluyen que estas acciones tendrán un alto impacto si se comparten estos resultados con la alta dirección de la organización y se les compromete con el desarrollo de los mismos.

Tabla 18. Plan de acción

Área de acción	Plan de acción
Reclutamiento y Selección	Agregar las competencias encontradas en la investigación a los perfiles de puesto del personal de ventas.
	Capacitar al personal de reclutamiento y selección en entrevistas por competencias
	Adquisición de test psicométricos con énfasis en medición de competencias.
Desempeño	Redistribuir la fuerza de ventas en base al grado de competencias identificadas, equilibrando los equipos mediante los niveles de competencia.
	Medición y seguimiento semestral del personal de ventas (en avance de cuota según las capacitaciones recibidas).
	Implementar la evaluación de desempeño a través de la herramienta generada en esta investigación.
Capacitación	Capacitar a la Dirección Comercial (gerencias, subgerencias y jefaturas) en la importancia de las competencias en los logros de resultados, cómo evaluarlas y cómo dar un <i>feedback</i> que motive a la mejora continua.
	Realizar talleres de desarrollo de habilidades, segmentado por el nivel de competencias de los vendedores con el objetivo de reducir brechas.
	Elaborar malla curricular de capacitación de desarrollo de competencias con un cronograma flexible asociado a las fechas de lanzamiento de actividades comerciales y de marketing (en base a los resultados de la investigación).
Desarrollo	Implementar un plan de desarrollo y línea de carrera para los vendedores de mejor desempeño, con el fin de motivar el desempeño superior en los vendedores.
	Implementar un plan de sucesión dándoles la oportunidad a los vendedores que tengan competencias para liderar equipos.
	Implementar un programa de <i>mentoring</i> liderado por los vendedores más exitosos para los vendedores nuevos o vendedores de bajo desempeño.
	Implementar un programa de <i>coaching</i> para los supervisores, que potencie su liderazgo y a su vez aporte en su gestión en cuanto a la motivación de su equipo por alcanzar las metas y desarrollo de sus habilidades.
Compensaciones y Beneficios	Elaborar (rediseñar) el plan de compensaciones variable para este grupo ocupacional, con tratamiento a recompensas y/o beneficios para el personal con mayor calificación en competencias, esto en busca de la retención del personal y mejora en el desempeño.
	Incluir incentivos adicionales al personal de ventas asignado a zonas comerciales de alta complejidad.
	Elaborar un plan de retención con beneficios diferenciados para el personal con competencias más altas (vales de alimentos, días libres, cursos, estacionamiento, etcétera).
Retención	Compartir los resultado de la evaluación e identificar a los vendedores con mayor desempeño para que puedan acceder a un plan de retención exclusivo para este grupo con alto desempeño.
	Elaborar una política de retención para el personal de ventas con alto desempeño, especificando las reglas de forma clara y transparente con el fin de que todos puedan acceder a los beneficios.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Bibliografía

- Alles, Martha (2007b). *Gestión por Competencias, El diccionario*. Tercera edición. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alles, Martha. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Tercera edición. Buenos Aires. Ediciones Gránica.
- Alles, Martha. (2007a). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Cuarta impresión. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Alles, Martha. (2011). *Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias*. Tercera edición. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Anderson, Ralph; Hair, Joseph; y Bush, Alan. (1995). *Administración de Ventas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Área de Recursos Humanos. (2015). “Empresa de consumo masivo te da la bienvenida”. [Presentación en power point]. Documento interno.
- Artal, Manuel. (1999). *Dirección de ventas. Organización del departamento comercial y gestión de vendedores*. Madrid: Esic Editorial.
- Axelrod, Beth; Handfield-Jones, Helen; y Michaels, Ed. (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a empleados altamente talentosos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Belio, José Luis. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager, a Model for Effective Performance*. New York: Ed. John Wiley y Sons.
- Boyatzis, R.E. (2008). “Competencies in the 21st Century”. En: *Journal of Management Development*. Vol. 27, Issue 1, pp.5-12. Fecha de consulta: 12/01/2014. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02621710810840730>>.
- Empresa de consumo masivo. (2013). *Memoria Anual 2012*. Lima: Brandtree Group.
- Empresa de consumo masivo. (2014). “Kick-off Planeamiento Estratégico”. [Informe]. Documento interno. Lima: McKinsey & Company.
- Johnston, Mark, y Marshall, Greg. (2009). *Administración de Ventas*. Novena edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Levy Leboyer, Claude (1996). *Gestión de las Competencias, cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Real Academia Española (RAE). (2014). “Competencia¹”. En: *Diccionario de la Lengua Española – Edición del tricentenario*. [En línea]. Madrid: Espasa. Fecha de consulta: 15/03/2016. Disponible en: <<http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>>.

Spencer, Lyle y Spencer, Signe. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. Canadá: John Wiley & Sons, Inc.

Stanton, William; Buskirik, Richard; y Spiro, Rossan. (1997). *Ventas, conceptos, planificación y estrategias*. Bogotá: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Matriz FODA</p>	<p>Fortaleza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo exclusivo de la marca Gloria, reconocida como la marca de mayor valor a nivel nacional. 2. Portafolio surtido de productos para los diferentes canales (leche, yogurt, quesos, jugos, café, mantequilla, panetón, etcétera). 3. Red de distribución a nivel nacional. 4. Tecnología avanzada para emisión de reportes de ventas en línea. 5. Respaldo financiero. 6. Acuerdos comerciales, reflejados en contraprestaciones versus objetivos de venta.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno económico estable, favorable para la inversión y el desarrollo de negocios. 2. Gloria ganó el premio a la marca de mayor recordación por los peruanos y empresa con mejor reputación corporativa. 3. Tendencia global de búsqueda de productos de calidad, saludables, nutritivos y seguros. 4. Nuevos productos lanzados por la marca como jugos, refrescos, bebidas que están dirigidos a nuevos nichos de mercado. 	<p>FO1 Mejorar acuerdos comerciales con distribuidoras utilizando la marca Gloria al ser primeros proveedores (F1,F2,F4,F5,O2,O4).</p> <p>FO2 Penetración en el mercado, fortalecer posición en nichos de mercados e incrementar participación (F1,F2,F3,O1,O2,O3).</p> <p>FO3 Generar alianzas estratégicas con otras empresas de productos líderes para realizar ventas cruzadas (F1,F2,F4,F6,O2,O4).</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores en las categorías donde la marca es líder. 2. Conflicto de precios entre canales, reflejado cuando un mismo producto tiene un precio menor en uno de los canales afectando directamente el plan comercial del vendedor con precio más alto. Ejemplo: cuando una promoción de tres productos por el precio de dos es implementada solo en canal distribuidoras y no en el canal mayorista, origina que el cliente mayorista decida comprar el producto a la distribuidora y no directamente al vendedor. 3. Guerra de precios con los competidores (Nestlé, Laive, Coca Cola, etcétera). 	<p>FA1 Ampliar la cobertura de distribución y buscar nuevos mercados (F1,F2,F3,F5,A1).</p> <p>FA2 Preparar al personal de ventas para enfrentar el ingreso de nuevos competidores (F1,F2,F3,F4,A1).</p> <p>F3 Hacer un análisis de precios de los competidores versus los precios de la marca, para implementar una estrategia de precios y/o promociones competitiva (F1,F2,F4,F6,O1,O2,O3).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 1. Matriz FODA (continúa de la página anterior)

<p style="text-align: center;">Matriz FODA</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descuido en las categorías de menor venta, con menores promociones e incentivos. 2. Baja comunicación entre las áreas de promociones, <i>trade marketing</i>, publicidad, marketing y ventas. 3. No hay procedimientos para nuevos lanzamientos. 4. Alta sensibilidad en el precio del producto, generando traslape entre los mismos canales.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno económico estable, favorable para la inversión y el desarrollo de negocios. 2. Gloria ganó el premio a la marca de mayor recordación por los peruanos y empresa con mejor reputación corporativa. 3. Tendencia global de búsqueda de productos de calidad, saludables, nutritivos y seguros. 4. Nuevos productos lanzados por la marca como jugos, refrescos, bebidas que están dirigidos a nuevos nichos de mercado. 	<p>DO1 Establecer una estrategia de marketing para impulsar las categorías de menor venta (D1,O2,O4).</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores en las categorías donde la marca es líder. 2. Conflicto de precios entre canales, reflejado cuando un mismo producto tiene un precio menor en uno de los canales afectando directamente el plan comercial del vendedor con precio más alto. Ejemplo: cuando una promoción de tres productos por el precio de dos es implementada solo en canal distribuidoras y no en el canal mayorista, origina que el cliente mayorista decida comprar el producto a la distribuidora y no directamente al vendedor. 3. Guerra de precios con los competidores (Nestlé, Laive, Coca Cola, etcétera). 	<p>DA1 Implementar procedimientos para el lanzamiento de nuevos productos (F1,F3,A1,A3).</p> <p>DA2 Revisión de criterios para asignar precios de productos (D1,D4,A1,A2,A3).</p> <p>DA3 Implementar un plan para mantener el liderazgo en los productos de la marca (D1,D2,A1,A3).</p> <p>DA4 Realizar reuniones para evaluar y mejorar los sistemas de comunicación entre áreas (D4,A4).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 2. Clasificación de alternativas estratégicas formuladas a partir de la matriz FODA

Alternativas estratégicas	Tipo
FO1 Mejorar acuerdos comerciales con distribuidoras utilizando la marca Gloria al ser primeros proveedores (F1,F2,F4,F5,O2,O4).	Penetración y desarrollo de mercados
FA1 Ampliar la cobertura de distribución y ampliar nuevos mercados (F1,F2,F3,F5,A1).	
FO2 Penetración en el mercado, fortalecer posición en nichos de mercados e incrementar participación (F1,F2,F3,O1,O2,O3).	
FO3 Generar alianzas estratégicas con otras empresas de productos líderes para realizar ventas cruzadas (F1,F2,F4,F6,O2,O4).	
DO1 Establecer una estrategia de marketing para impulsar las categorías de menor venta (D1,O2,O4)	Estrategias de marketing y manejo de precios
F3 Hacer un análisis de precios de los competidores versus los precios de la marca para implementar una estrategia de precios y/o promociones competitiva (F1,F2,F4,F6,O1,O2,O3).	
DA1 Implementar procedimientos para el lanzamiento de nuevos productos (F1,F3,A1,A3)	
DA2 Revisión de criterios para asignar precios de productos (D1,D4, A1,A2,A3)	
DA3 Implementar un plan para mantener el liderazgo en los productos de la marca (D1,D2,A1,A3).	
DA4 Realizar reuniones para evaluar y mejorar los sistemas de comunicación entre áreas.(D4,A4)	Comunicación y desarrollo de personal
FA2 Preparar al personal de ventas para enfrentar el ingreso de nuevos competidores (F1,F2,F3,F4,A1)	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Formato de encuesta a supervisores y jefes

Estimado jefe/supervisor

Líneas abajo le estamos enviando una breve encuesta que le tomará alrededor de 10 minutos. Esta encuesta tiene como finalidad elaborar el perfil del vendedor para nuestros diferentes canales de venta (directo/indirecto)

Agradecemos su apoyo

Competencias para el puesto de vendedor

Estimado, gracias por llenar esta encuesta que tiene como finalidad identificar las competencias que debe tener todo vendedor (fuerza de ventas Alimentos).

En los recuadros que usted encontrará líneas abajo deberá ingresar las cinco competencias que usted considera debe tener todo vendedor de nuestra empresa, teniendo en cuentas las características de nuestro negocio.

Nombres y apellidos _____

Canal Tradicional directo Tradicional indirecto

Orden de importancia	Competencia	¿Por qué considera que esta competencia es necesario para el puesto?
1		
2		
3		
4		
5		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Resultados de encuesta a jefes (competencias de Spencer y Spencer 1993)

Canal	Jefe/supervisor	Competencia											
		Iniciativa	Pensamiento analítico	Auto-confianza	Orientación al logro	Impacto e influencia	Comprensión interpersonal	Conciencia organizacional	Pericia técnica	Construcción de relaciones	Orientación al servicio al cliente	Pensamiento conceptual	Total general
Directo	Jefe/supervisor 1		1	1									2
Directo	Jefe/supervisor 2	1							1		1		3
Directo	Jefe/supervisor 3		1		1								2
Directo	Jefe/supervisor 4		1		1			1					3
Directo	Jefe/supervisor 5	1		1	1								3
Directo	Jefe/supervisor 6	1		1	1			1					4
Directo	Jefe/supervisor 7		1										1
Directo	Jefe/supervisor 24	2	1				1					1	5
Directo	Jefe/supervisor 8		1	1		1							3
Directo	Jefe/supervisor 9	1	1		1				1				4
Directo	Jefe/supervisor 25	1				1		1					3
Directo	Jefe/supervisor 10		1	1									2
Directo	Jefe/supervisor 11	1	1	1		1							4
Directo	Jefe/supervisor 12	2		1		1							4
Directo	Jefe/supervisor 13	1	1						1				3
Directo	Jefe/supervisor 14	1	1	1									3
Directo	Jefe/supervisor 15	1	1	1	1		1			1			6
Directo	Jefe/supervisor 16		1	1		1							3
Directo	Jefe/supervisor 17	1	1	1			1						4
Indirecto	Jefe/supervisor 18	1			1	1							3
Indirecto	Jefe/supervisor 19		1			1	1						3
Indirecto	Jefe/supervisor 20	2		1	1								4
Indirecto	Jefe/supervisor 21			1		1			1				3
Indirecto	Jefe/supervisor 22		1										1
Indirecto	Jefe/supervisor 23		1		1			1					3
	Total general	17	17	13	9	8	4	4	4	1	1	1	79

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Resultado de encuesta a jefes (competencias no consideradas por Spencer y Spencer 1993)

Canal	Jefe/supervisor	Competencias																			
		Trabajo en equipo	Responsabilidad	Innovación	APTITUD	Compromiso	Comunicación	Conocimientos básicos de contabilidad y estados financieros	Disciplina	Estudios superiores	Intrapersonales	LIDERAZGO	Manejo de indicadores	Negociación	NEGOCIACIÓN Y CREATIVIDAD	Resolución de problemas	Retroalimentación	Sentido de urgencia	Valores	Total general	
Directo	Jefe/supervisor 1	1			1														1	3	
Directo	Jefe/supervisor 2						1												1	2	
Directo	Jefe/supervisor 3												1	1			1			3	
Directo	Jefe/supervisor 4	1		1																2	
Directo	Jefe/supervisor 5		1																1	2	
Directo	Jefe/supervisor 6								1											1	
Directo	Jefe/supervisor 7	1				1			1										1	4	
Directo	Jefe/supervisor 8	1		1																2	
Directo	Jefe/supervisor 9	1																		1	
Directo	Jefe/supervisor 10						1			1	1									3	
Directo	Jefe/supervisor 11	1																		1	
Directo	Jefe/supervisor 12					1														1	
Directo	Jefe/supervisor 13	1							1											2	
Directo	Jefe/supervisor 14																		2	2	
Directo	Jefe/supervisor 15													1						1	
Directo	Jefe/supervisor 16	1		1																2	
Directo	Jefe/supervisor 17	1																		1	
Indirecto	Jefe/supervisor 18												1						1	2	
Indirecto	Jefe/supervisor 19		1												1					2	
Indirecto	Jefe/supervisor 20	1																		1	
Indirecto	Jefe/supervisor 21																		2	2	
Indirecto	Jefe/supervisor 22	1		1															2	4	
Indirecto	Jefe/supervisor 23	1																1		2	
	Total general	12	2	4	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	11	46

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Guía para entrevista de incidentes críticos

Cuéntame un poco de tu experiencia laboral
¿Cuántos años tienes en el área de Ventas, cuántos en la empresa?
¿Cuáles son tus principales funciones?
¿Cómo es un día de trabajo en la empresa?
¿Cómo haces tus visitas a tus clientes, cuánto tiempo utilizas?
¿Cuál es tu estrategia para convencer a tus clientes para llegar a tus cuotas?
¿Cómo te miden tus metas y cómo haces para llegar a cumplirlas?
Cuéntame una situación específica en la cual hayas tenido un resultado satisfactorio en tu trabajo y oriéntanos sobre cuál fue tu estrategia
Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que conseguir la colaboración de otras personas
Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que convencer a alguien para que hiciera algo
¿Qué herramientas utilizas para que las ventas sean exitosas?
Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que enfrentarte a una situación que resultara especialmente difícil o dura
Cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste junto con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema
¿Cómo es tu relación con tus clientes?
¿Qué te motiva en tu trabajo para llegar a tus metas?
¿Cuáles crees que deben ser las habilidades de un vendedor?
Eventos conductuales - preguntas que buscan conductas (indagación)
¿Cómo manejaste esa situación?
¿Qué significa, qué es?
¿Quiénes estaban involucrados?
¿Qué sentiste o qué deseabas hacer en esa situación?, ¿qué pasó después?
¿Qué pensabas en ese momento?, ¿cómo supiste qué hacer?
¿Qué te llevó a ello?
¿Cuál es tu rol?, ¿cómo interveniste en esa situación?

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos

Entrevistado	Impacto e influencia
Vendedor 7	«Si les puedo pedir de repente en un día que la venta se incrementó en el día la venta, pedir un camión más para que no haiga (sic) rechazos en el día inmediatamente ellos están, se les da las razones básicas de por qué se va a colocar un camión más, de que no va a generar un sobre costo y ya inmediatamente me apoyan, que son decisiones que de repente un jefe de venta no lo puede manejar porque ya escapa de él o de repente se traba mucho mientras conversa todavía con la gerencia, entonces me dicen mejor Arturo mejor tu manéjalo, habla con la gerencia de repente contigo va ser mucho más rápido para solucionarlo, entonces yo creo que eso es en el tema al menos del área en donde yo estoy, los distribuidores, la relación con el distribuidor el manejo y el control que tú tengas sobre las distintas áreas que están en la distribuidora te ayuda y abre muchas puertas».
Vendedor 11	<p data-bbox="488 730 1394 909">«Lo presionamos diariamente a que el mismo mensaje que me dan acá, yo los trasmito a los jefes y supervisores y a los vendedores, y la presión va así, en cascada como se dice, y algunos vendedores no aguantan, a veces trato de ser el bueno de la película pero es demasiado tarde, porque ya doy las directivas y ya mando un mensaje muy fuerte a los vendedores y algunos vendedores tiran la toalla y abandonan».</p> <p data-bbox="488 931 1394 1173">«El cliente le paga al camión al transportista, en cambio en otros distribuidores hay que estar atrás de ellos y abusan un poco de la confianza de Gloria, como ya tienen años, siempre se demoran y hay que estar detrás de ellos, algunos que tienen una estructura, como son empresa familiar, que falta la firma de mi tío, de mi papá, entonces mi presión le digo si no quieres que te atendamos es tu problema, yo voy a emitir informe que no tienes mercadería y no pagas, ya con presionarlo son más que nada habilidades de negociación, y como te digo el concepto que le he dado es que es un marketing relacional, el concepto que le interesa a ellos como a ti»</p>
Vendedor 39	«A ver... llegué a un acuerdo, muchas veces estos clientes de crédito, la traba en poder despachar o poderle vender es porque no va estar bien al día en sus pagos, es un cliente que trabaja a crédito y entonces conversamos y llegamos a un acuerdo, el de poderle llevar cheques fechados, con fecha diferida, para esto el sectorista va chequeando la cuenta, qué nivel de confianza tiene el cliente y tú me das los cheques fechados por toda la deuda, ellos pueden llegar a vender S/ 1.200.000, fechamos toda la deuda y yo le presento al sectorista y con eso te voy a ir despachando sin tener el dinero en físico, pero ya tengo la garantía del cheque que a ellos tampoco les conviene que yo vaya al banco cuando la cuenta no tiene fondo, porque el banco los sanciona y su nivel crediticio va bajando y entonces llegué a un acuerdo, era algo que ya me han ido comentando que se podía hacer. Conversé con el sectorista, conversé con el cliente, me dijo te fecho toda la deuda y me vas mandando los carros de leche y le dije ya, tú pones las fechas de pago, tú vas depositando al banco directamente para cuando yo presente el cheque en la fecha indicada, haces normal o si es antes tú me das los voucher y yo te doy tu cheque diferido y tú me das los voucher en efectivo y avanzamos y nos fue bien, en enero creo que acabé en evaporada que es complicado con el 130%, conversé y llegamos a un acuerdo».
Vendedor 46	«Y me convierto en un vendedor, administrador y de cobranzas totales porque la plata tiene que ingresar en el mes y eso más que todo, luego hacer los cierres del mes con mi cliente, ir a conversar con los tres o cuatro compradores de la cadena, en este caso que difieren entre abarrotes, refrigerados, la compañía de panetones y lo que son líquidos y mostrarle las promociones que nos dan, con las armas de poder salir a luchar no, no le damos el descuento, nos dan 4% por decir, de frente no le decimos el cuatro, vamos con dos o tres, negociamos, subimos el cuatro, pero aseguramos la cuota total, nosotros trabajamos así».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Impacto e influencia
Vendedor 2	«En mi caso, algunos tienen un mercado más grande como productores que casi son el primer cabo fuerte en sí y ahí se negocia con el cliente, mira tengo esta oferta, puedo venderte tanto, te puedo dar este margen, te voy a dar tal cosa, dependiendo la acción que nos den, puntual, que se puede dar y vamos forzando las ventas».
	«En algunos productos, cuando son productos nuevos más que nada, si se coloca, sino que el cliente se pone a veces un poquito difícil, no que de repente no me sale y si no me sale cómo hacemos, de todas maneras se habla con el cliente para darle el apoyo incondicional, para que él se sienta seguro de que nuestra marca lo va a respaldar siempre y no lo vamos a dejar con la mercadería».
	«Sí tengo confianza, en este caso de lo que es negocio, tú le dices, le ofreces algo y así no le llegue el cliente cree en tí, no si, yo tengo la seguridad de que tú me vas a cumplir, si he ganado esa confianza, en ese tiempo que me ha costado, sí he podido ganar la confianza con mis clientes».
Vendedor 17	«Porque cuando tú estás en el campo y tú al vendedor le demuestras, porque hay vendedores te dicen que no, que no se puede vender, que está difícil y todo, no se puede vender, perfecto, tú vas y sales con él. Lógicamente que siempre el impacto que va a tener el cliente cuando viene una persona de Gloria es diferente, tú tienes mucha más fuerza para poder, de repente, con argumentos vender al cliente y generalmente tú lo haces y generalmente tú le demuestras al vendedor que sí se puede hacer, eso le queda de ejemplo al vendedor, que si yo lo puedo hacer también lo puedes hacer tú, entonces cómo logras esos objetivos, esos objetivos lo logras con presión a la fuerza de ventas».
Vendedor 28	«Yo trabajo con ellos en base a, primero, con la fuerza de venta hay que tener mucho cuidado, ellos no son, o sea, no reportan directamente a nosotros, no son empleados de nosotros, no son empleados de Gloria, yo tengo que conseguir de ellos, obviamente en base a confianza, de lo que los estoy apoyando, llevarlos en base a lo que yo necesito, son ellos los que van a colocar el producto en el punto de venta, motivarlos, darle sus objetivos a través de sus supervisores».
Vendedor 35	«No puedo entrar en el primer cliente y dar todo, tengo que tratar de analizar las cosas y para esto ya conozco más o menos al cliente, al más regatero, pero si al más regatero me va a comprar más, entonces comenzamos a negociar, y ese es el que siempre te va a decir oye, mira, tal persona ya tú ya conoces, Milagros, que ya le he dicho te voy a regalar la camisa porque va junto conmigo, porque me dicen Milagros, me ha ofrecido S/ 2 menos que tú, claro te ha ofrecido S/ 2 menos que yo, pero yo te hago tus cambios, yo vengo todas las semanas, problema que tú tienes yo te lo soluciono, tengo gente que te ayuda a hacer la exhibición».
Vendedor 27	«Voy al día, negocio con el cliente, le ofrezco las posibilidades de compra, busco la oportunidad, veo stock, vemos si ya tiene también sus otros clientes que le van a comprar, comienzo a evaluar y a vender pero el cliente me dice mira ¿a cuánto lo tienes ahorita tu manjar?, S/ 7.61, no pues, el mes pasado tú me estas vendiendo a S/ 6.80...Yo te puedo comprar ahorita dos jabas, jaba de veinte kilos, ya pero mi objetivo de este día es venderle cincuenta jabas para dos jabas mejor te busco algo mejor, te propongo un volumen y cuánto es lo que piensas comprarme para yo darte a ese precio, responde treinta jabas, pero yo sé la capacidad de compra de este cliente que puede llevarme más, entonces empezamos a negociar ¿puede ser sesenta? No que no tengo tema de efectivo, no me alcanza, pero llama a tal persona pues siempre necesita y te puede comprar, a ver déjame ver, veinte jabbitas, no son treinta, no son cuarenta, son veinte más y ahí estas mientras vas jalando ves la oportunidad que tienes eso también se reconoce cuánto es lo que puede comprar».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Orientación al logro
Vendedor 7	«Y en las tardes de repente me estoy reuniendo una vez a la semana con toda la fuerza de ventas para poder hacer o ver cómo están en sus avances, de repente armarles algunos combos o packs para poder avanzar y lanzárselos en esas reuniones para que pueda avanzar, para que puedan tener un poco más de beneficios y puedan alcanzar mejor los objetivos».
Vendedor 3	«Yo me reúno para dar puntos específicos, ahorita, por ejemplo, un punto importante es lo que es la exhibición del punto de venta. Tenemos que hacer cinco ventanas de exhibición de los productos, tienen que cumplir esas cinco diarias y algunos puntos lo vamos tocando y algunos puntos que estamos bien bajos tenemos que reforzar esto, porque este vendedor tiene esto y me ayudo también a veces con el proyector, para que ellos vean, visualicen qué vendedor está bajo y qué oportunidades tiene de negocio y cómo pueden crecer».
	«Aparte tengo un control propio, en la cual veo solo productos críticos, me voy a puntos críticos y lo primero que veo es ver las oportunidades que tenemos en ese producto, por ejemplo no hay agua, fatal, sobre eso presento un informe, por ejemplo, en lifting estás bajo, mira como éstas, uno de cada diez, fatal, y eso como que el cliente se da cuenta de que hay oportunidades y tratamos de llegar a algo».
	«Stocks y después de eso tengo que salir al campo, ya sea para chequear cualquier responsabilidad que ellos tengan en ese momento. Ahorita tenemos el tema de las ánforas por la promoción millonaria de Gloria, tenemos también el tema de la ventana. Yo tengo un reporte por cada supervisor, tengo un reporte, un folder, y se les da una hoja para que ellos hagan de la ventana que hace de cada vendedor, la hoja de vida de cada vendedor tiene que estar en esas hojas, yo voy a verificar al azar, agarro cuatro hojas y tengo que verificar en la zona que el vendedor haya hecho la ventana y haya puesto las estrellas».
Vendedor 11	«Trato de, converso con el distribuidor para que nos apoye con una bonificación adicional, o de repente un concurso de la fuerza de venta durante una semana y que le regale un paquete de Tampico a los diez mejores, eso ya va de parte del distribuidor, como un aporte para que genere también más venta. Lo que le interesa al distribuidor en general es crecer en facturación más que nada, el tema de cobertura y venta lo vemos los supervisores de la distribuidora y yo, eso es lo que nos interesa a nosotros, cubrir las expectativas de la empresa para seguir creciendo en cobertura y dejar que la competencia ingrese».
	«Los supervisores tienen las indicaciones de estar llamando constantemente a los vendedores para que cumplan el objetivo, se les llama a las 11 de la mañana, a las 2 de la tarde y eso trabajo con los supervisores de la distribuidora para que me informen cómo van, si están llegando a los objetivos diarios, en varios productos que nosotros enfocamos para crecer en cobertura porque nuestro portafolio es tan grande que se maneja más de 300 ítems en las distribuidoras que es difícil pedir todo. Diariamente hacemos, inclusive con el apoyo del distribuidor, hacemos concursos, al que hizo la mejor cobertura cumpliendo el reparto del día siguiente».
Vendedor 2	«A mí los objetivos son claros (sic), el principal llegar a la cuota sí o sí en todas nuestras líneas, nos exigen siempre al 100% en todas las líneas, llegar sí o sí y cuando tenemos algún problemas en alguna de nuestras líneas tenemos que solicitar el apoyo por medio del supervisor, el supervisor ve el canal y ve la opción que nos pueden dar en algunas líneas que tengamos difícil».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Orientación al logro
Vendedor 17	<p>«Yo tengo una cuota de 60.000 cajas de leche, esas 60.000 cajas yo las tengo que distribuir entre mis 42 vendedores, esos 42 vendedores tienen que entregarte un resultado diario, si son por ponerte cualquier cifra, si son 20 cajas diarias, al día tienen que traerte las 20 cajas y si no te traen las 20 cajas tienen que traerte una justificación del por qué no te las han traído, y si te trajeron 15, esa diferencia al día siguiente tiene que ser como antes. No le vas perdiendo el paso al vendedor porque tienes que cumplir con un objetivo mensual, tú sabes que nuestros objetivos son diarios, no son objetivos al mes, son objetivos diarios y lo que no vendes hoy día no lo vendes nunca más».</p> <p>«Y el objetivo se logra presionando y exigiéndole, tanto a los jefes de venta como a los supervisores que le hagan cumplir sus objetivos diarios a cada uno de sus vendedores, y la presión al supervisor, yo llamo al supervisor y el supervisor tiene que darme cuenta que el vendedor va. Le digo cómo va tu vendedor X; va bien, tienes que estar llamando, tú tienes que presionar al supervisor para que el supervisor esté cargoseando a su gente y si en la tarde no logras, tendrás que ir a la zona para ver cómo haces, es tipo presión psicológica».</p>
Vendedor 16	<p>«Vamos con la venta, no ya cuantos carros voy, porque eso es lo que te piden, cuánto de ganancia tengo en la evaporada, entonces le digo cuatro de Gloria, una de Pura Vida y Soy Vida aun no has comprado nada así que tengo que venderte Soy Vida, entonces me dicen no Soy Vida no, pero yo soy perseverante y le digo la cuota Soy Vida sí o sí se tiene que vender, entonces para eso ya yo le llevo mermelada, le llevo café».</p> <p>«Porque muchos no quieren comprar el agua, tenemos un stress por el agua, entonces les digo mira el agua vamos a los beneficios, hay que vender el beneficio al cliente más que características. Le digo tiene 3 lt, es el más económico del mercado, no hay ni Cielo, el único problema con este es que te dicen no puedo apilar, claro, está bien, pero yo no te estoy pidiendo que me compres cien paquetes, empieza con cuarenta o con cincuenta, así ah, así me ha resultado a mí y poco a poco he ido, ahora vendo más agua, si vendía diez, ahora vendo cien, sesenta, ochenta».</p> <p>«¿Cómo sales a vender a ciegas? Entonces no puedes vender a ciegas, tienes que tener un objetivo del día, o sea hoy tengo que vender tanto, tanto. Yo, por ejemplo, apunto en mi cuaderno, en mi cuaderno apunto todo ahí, en mi agenda apunto todo lo tengo por día».</p>
Vendedor 28	<p>«Pero con el administrador sí o con el dueño en todo caso de la empresa decirle si yo te doy mi marca tú me tienes que cumplir, y si por ejemplo es un distribuidor relativamente nuevo tiene que cumplir con esto, tu cobranza, tus stocks, yo tengo que verla que durante el mes el negocio sea sano y rentable para Gloria y se cumplan los objetivos. En cierto momento presionas, después sueltas, los vendedores como me dijeron hace tiempo tienes que ser firme con el tema, con las cuotas que se tienen que hacer».</p>
Vendedor 27	<p>«Mi venta yo lo tengo que hacer diario, mi objetivo para mí es diario e ir con el avance».</p> <p>«Tengo un 20% de cobranza y también tengo otro porcentaje que es cobertura. En cobertura lo pongo en el cuadro, en cobertura tengo 31 clientes que me compran leche y los tengo numerados, cada día de paso voy viendo un avance de cobertura y voy viendo mi cobertura cómo está yendo y voy marcando en mi cuadro y viendo cuántos clientes son los que me faltan, igualmente en yogurt e igual en derivados no lácteos».</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Iniciativa
Vendedor 7	«Tengo las fotos, tomo fotos en el punto de venta con las cuales hago un Power Point que después se lo muestro al distribuidor y hacemos unas actas en este caso para poder hacer los compromisos con el distribuidor. Se le enseña, mira tenemos todas estas falencias, todas estas deficiencias, al último también es un argumento para que nos ayude a decirles acá en esta zona se puede vender más o acá podemos hacer más cosas».
Vendedor 3	«Y en particular yo a veces sin necesidad de que Gloria haga un concurso o algo, yo converso con los dueños, veo el costo beneficio y la rentabilidad que le puedo dar y hasta donde podemos llegar y hago concursos internamente, en la cual nos ha permitido tener algunos crecimiento sobre unas líneas que no se les pone foco ni desarrollado, aparte de eso es ver oportunidades de desarrollo en el mercado y sugerir algunas ideas, también es eso».
	«Y traté de ver si tenía la posibilidad de alcanzar a Bayóbar, porque Gloria es fuerte en el mercado pero hemos visto todo el potencial que tiene, nos ponemos paradigmas. Hiu es más fuerte pero tenemos que si tú convences a tu gente que tu marca es líder lo vas a lograr y entonces yo hice un concurso y pusimos 1.450 cajas y logramos a pasar el record que tenían ellos en ese mes, y también nos fue bien en el mes de Semana Santa, la venta más fuerte fue justamente en el mes de abril con 1.560 cajas y aparte de otros objetivos, bueno a mí me encanta».
Vendedor 11	«Muy aparte de las promociones que lanza Gloria, en algunos casos se me ocurre a mí hacer una promoción. Hablo con el dueño de la distribuidora y aplicamos otra promoción que va dentro de los parámetros, que no afectan el precio del mercado pero sí ayuda a la venta, a hacer más cobertura, a que la distribuidora siga creciendo».
	«La distribuidora Auren y llegué y me di cuenta que tenía un par de promotoras de Tampico y eran para una línea y excelente porque la gente se enfocó en los refrescos y en Tampico y en SJL es la zona principal que tiene Auren y le sacamos el jugo, tuvimos un crecimiento encima de lo norma 20 o 30% de volumen y apoyo de las promotoras <i>full</i> y me mandó una felicitación en ese tiempo Enrique Daniel. Me mandó un correo de felicitación y los resultados han sido tan grandes y salí de ahí y Arturo me dijo qué has hecho, aproveché lo que tenía acá».
Vendedor 39	«Un buen trato con el cliente en verdad llegaba en ese trabajo, se llegaba todos los días a la oficina temprano, con una cartera diaria, empezabas a llamar, a sacar cita por teléfono. Recuerdo que empezaba a ir a las citas y no me di por vencido porque la empresa trabaja por lo general dos o tres o cuatro veces porque muchas veces decía el comprador directo sino el gerente general, y te dicen voy a conversar con el gerente, llámame en una semana y así en verdad yo creo que la perseverancia en esa campaña haga que tenga un buen desempeño, a raíz de ello me quedé».
Vendedor 46	«Tomo algunas fotos en el caso que no estén respetando nuestros espacios, porque nosotros también tenemos un acuerdo comercial con ellos en el cual son dos cabeceras por tienda para nosotros poder pagarle los S/ 1.600 que son por tienda. Si no nos pagan, este es mi sustento: no tengo una cabecera, no me pagas, y entramos a negociar y hablar con los administradores sobre espacios, revisar el fifo con los mercaderistas, ver los quiebres que hay en las tiendas, ver la rotación, si no me regresa, sino bastante coordinación, después llegar y hablar con los mayoristas de Mayorsa por teléfono para que te manden los pedidos».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Iniciativa
Vendedor 16	«Trato de no coaccionar a veces pero sí soy insistente, si yo lo visito dos veces a la semana tengo que lograr que ese cliente compre más, voy cuatro o sea de mi zona me traslado, o sea voy a Caquetá, termino Caquetá y luego me voy a San Juan de Lurigancho y estoy ahí. Me dice puedes venir nueve de la mañana, a ver, voy a ver, voy a pensarlo, me dicen no importa tú di la hora pero necesitamos cerrar esto, puedes venir mañana, ya, vengo mañana».
	«Las chicas que tengo trabajan tan bien que yo si las incentivo, ya concurso de café, nuevos negocios, S/ 50 a la que llegue a su cuota, ese es de mi dinero o a veces les hago una canastita como tengo productos acá, una canasta a la que me llega, llega ya y le doy su canasta. Yo si hago eso porque ella son nuestro soporte, para mi es importante mi cliente está contento».
Vendedor 35	«Tienes que ser persistente, yo te digo porque yo iba a las bodegas, señora leche, S/ 133, no, si en mayorista lo consigo en S/ 125 y eso es verdad, no pero cómprame te mando una docenita, no muy caro, carero eres, no, yogurt, cuánto el paquete de yogurt, S/ 27, no, si en mayorista lo consigo a S/ 24, mira y yo seguía visitando, visitando, visitando, tienes que visitar porque yo tenía 365 clientes de cartera, y a mí en la distribuidora te miden por cobertura. El mensaje es la cobertura hace el volumen, entonces la persistencia hace que la gente te dé tanto, todas las semanas, vas, vas, vas, y llega el momento que dice ya, mándame una cajita de leche, la persistencia, le das un buen servicio al cliente».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Comprensión interpersonal
Vendedor 28	«Pero suave con las personas, siempre escucharlas, se te acercan, estás sentado ahí y te dicen tengo estos problemas, escucharle y darle una salida dentro de lo que se pueda hacer, obviamente no, porqué hay cosas que no se pueden hacer. De repente, por decir, hay políticas de Gloria de cambio de productos, señor tengo un producto, este producto no se cambia y no le rotó al cliente, vamos a ver qué has hecho, que has hecho para que no te vuelva a suceder, dar una salida, ellos también nos escuchan, son personas que vienen caminando seis, siete u ocho horas caminando, prácticamente tienen que hacer su parte administrativa, regresan, es distinto ¿no?».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Orientación al servicio de clientes
Vendedor 11	«Para la atención al cliente, porque al final ellos no son los que bajan sino los ayudantes, porque ellos dan mal trato a la bodega, cuando hay una queja de esa, yo también voy, hago que me informe el cliente qué es lo que ha sucedido».
	«Cuando hago mi control de servicio yo me caracterizo un poco, no soy de preguntar al cliente si lo tiene o no sino ver primero si tiene nuestros productos, un café Mónaco o una conserva de pescado, porque leche vas a encontrar, yogurt vas a encontrar, UHT vas a encontrar, pero ver otros productos están mal exhibidos y por ese lado, si no hay una buena exhibición no hay buena rotación del producto. En mi caso separo al cliente y le digo tu ruta está bien acá, pero no vamos a crecer en tales productos porque lo principal es la exhibición, porque la frase es clara: exhibir es vender».
Vendedor 39	«Muchas veces uno todos los días no llega a vender, también hay un tema de mantenimiento de cuenta, no todos los días vas a vender, vender, vender, hay un mantenimiento de cuenta más o menos voy percibiendo qué le está faltando, cómo le ha ido la venta en el día anterior, ese es el tratamiento con los clientes, en el día son de seis a siete visitas en promedio».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Orientación al servicio de clientes
Vendedor 39	<p>«Después he ido al día siguiente cuando ha pasado el incidente, soy de las personas que pienso que la mejor manera de resolver un problema es dando la cara. Cuando hay un tema con un cliente, algo que no le llegó, nunca dejo de contestar el teléfono, de dar la cara, Martha como estás y Martha está así, molesta, y Martha es la cliente. Hola qué tal Martha, lo de ayer ha sido un error, discúlpame en verdad, asumo mi error, ya no va a volver a pasar asumo mi error, fue un error de códigos de leches, pasé uno por otro y ya si tengo algo que reconocerte. Ahí no era Christian el supervisor, era Karin Rosas y hable con Karin y me dijo vamos a ver qué te sacamos para poder resolverlo y para poder mediar esa diferencia de precios porque yo soy la persona que te va atender de ahora en adelante, si Roberto, si Martha, le digo está bien, sé que me he equivocado, me preocupa tu fastidio, sé que vas a estar molesta pero me he equivocado, felizmente de ahí ya no he vuelto equivocarme, pero de ahí somos patas, tenemos una buena relación con el cliente, una buena relación de negocios».</p> <p>«Muchas veces no voy a vender, muchas veces hago un tema de mantenimiento de cuenta y voy hola Martita qué tal estás, como hoy lunes, la he visitado, y estaba llegando un carro de leche para ella, si ya que te van a despachar tanto, estoy viendo qué le está faltando, cómo le ha ido, de cuando en cuando le voy metiendo tienes stock de mermeladas en esa conversación, en ese no solo venderle y no solo ir, ahí es qué te falta, qué te mando, pero eso es un tema de experiencia y he ido trabajando así desde que empezó las metas y me ha ido bien».</p> <p>«Por lo general el cliente siempre quiere ganar, entonces trato en verdad de aquí pelear porque se le dé un buen trato al cliente, no solo el trato que viene de parte mía, sino el trato que le da la empresa con las bonificaciones o los rebates, o muchas veces el despacho. El personal de despacho cuando van a entregar mercadería que deja mucho que desear».</p>
Vendedor 46	<p>«Cómo te explico normalmente como ya tenemos bastante estimación con los compradores, yo manejo cuatro compradores, fuera de los gerentes y de los dueños de la cadena, normalmente siempre cuando vamos a tomar un café o salimos almorzar o conversamos un poco, es parte de la técnica también de poder cerrar con el cliente y entramos en confianza y son palabras de los mismos compradores que le han dicho a mi supervisor que les gustaría que me haga cargo de toda la cuenta a nivel nacional de Mayorsa porque tiene muchos problemas en varias zonas, como eso le dijeron a mi supervisor delante mío, habla bien de uno y que me dio las ganas de seguir trabajando».</p>
Vendedor 35	<p>«Yo estoy en el canal mayorista pero el buen servicio que le das al cliente hace que ese cliente comience a confiar en ti, lo fidelizas, a veces todo en el negociante es el precio, también es la forma como lo tratas, en la forma como lo haces sentir, el darle ideal, el vendedor no es solo un vendedor, es un asesor, a veces te preguntan, te dicen Elio, cómo puedes hacer, si yo tengo buenos alcances yo se lo puedo decir, mira, por qué no haces esto. Han habido ocasiones, no todas las veces, pero gran parte me ha funcionado, como cuando le quieres vender 500 paquetes de algo y esta vez le quiero vender mil y quiero saber en qué está fallando, porque no le puedes vender mil. Si tu vecino vende mil sí puedes y comienza a funcionar, entonces si en ruta el vendedor es un buen asesor y por ahí se puede convertir de repente en casi un amigo, es la fórmula perfecta para que tú puedas hacer buenos negocios no necesariamente con precio, el precio es solamente de momento, nada más, porque si me das precio a mí ahorita yo te vendo una fuerte cantidad, por eso que muchas veces en muchos mercados entra la quema, pero hay muchos que prefieren comprar a otra compañía».</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Orientación al servicio de clientes
Vendedor 27	«Porque el cliente ahora mismo se puede caer, este mes le pones una cuota y no llega, pero lo haces con otro, se te cae este mes y no vas a decir no este pata no me compró, pero uno no sabe en qué situación se encontrará en ese momento, pero en otro momento hay que trabajar en la fidelización y hay que fidelizarlo, brindarle todo el apoyo constantemente, si te esfuerzas, si necesitas algo vamos dime, bacán, mándame tal cosa, me puedes apoyar, mándame a una chica, ahí tienes mi apoyo y tiene que ser rápido, al momento».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Autoconfianza
Vendedor 16	«A mí me gusta vender, un poco cargosa soy con los clientes, pero yo les digo cuando yo ya no esté me vas a extrañar, todas las promociones que sacamos al mes, tú sabes la inversión que hace Gloria le digo, inversión para sacar un yogurt, ni el quemador porque competimos con los quemadores siempre hay eso pues, diez más uno le da promociones en yogurts ya pues una con otra, Carmencita, ya, condensada hay que estar presionando de todo».
Vendedor 16	«Me motiva la llegada con mis clientes, la cuota que a veces es alta. Aunque tú no creas a veces dices asu, estás entre las cuotas más altas, la mía es una de las más altas, la presión es dura pero mucha gente te dice, como me dijo el psicólogo de acá de Gloria, ¿cuál es tu estrés? ¿no te estresas? No, no me desespero en nada, no digo no voy a vender, yo salgo y sé que voy a vender, nada que no, yo voy a vender, si no le vendo a este cliente la cuota la voy a traer por algún lado, si no es por este cliente va a ser por otro cliente».
Vendedor 27	«Yo en la mañanas lo primero que tengo que hacer es mi avance del día, porque en la mañana siempre pasas el avance comercial, que pase tu avance como vas diario, yo tengo mi propio formato, copio en Excel y veo mi avance diario».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Construcción de relaciones
Vendedor 7	«Que haya un mejor compromiso y haya mejor llegada con esa distribuidora, ellos te van a brindar de la mejor manera, en este caso en Auren yo no me puedo quejar, son muy buena distribuidora, tengo comunicación casi interdiaria con los dueños, o cada vez que yo quiero buscarlos a ellos las puertas están abiertas y llanos a poder escucharme y de repente tratar de solucionar cosas que de repente yo no he podido solucionar con los supervisores o jefe de ventas de la distribuidora inmediatamente acudo a ellos y para qué, no me puedo quejar, tienen una muy buena comunicación, una buena relación la cual me ayuda a que las cosas fluyan».
Vendedor 16	«Ponte que ese día necesitas vender tres carros y tienes problemas con tu sectorista, entonces complicado, llamas al sectorista no, yo llamo, mira Raúl tengo un problema, tengo un cliente que tiene cinco días con la factura ahí complicada, le puedo pasar un carro, el pago adelantado el cliente va a depositar y cinco días de atraso, ¿puede patear la factura para mañana?, bueno voy a pensarlo, porque es su trabajo, lo vuelvo a llamar me dice ya está bien, patéalo la factura para mañana, tengo que desbloquearlo porque todo está bloqueado».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Pensamiento conceptual
Vendedor 28	«Lo hablo por mí, han ido cambiando a lo largo de mi desempeño como supervisor porque las cosas que sé ahora antes no las explicaban cuando he sido supervisor, los primeros años en Gloria. Ahora se escucha más, no me creo el dueño de la verdad, he aprendido técnicas también, aplicar lo que mis jefes o la gente que tenga más experiencia me enseñó con los resultados que les ha dado. Un supervisor tiene que ser abierto para aprender y aplicarlos para ver si resulta y te das cuenta si resulta como hay cosas que no resultan».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Búsqueda de Información
Vendedor 3	«Es una empresa de Unilever que está al frente de la mía, entonces ellos venden Bayóbar, entonces le pregunté cuanto había sido su mes pico lo que es en conservas y me dijeron que habían vendido 1.100 cajas y trate de ver si tenía la posibilidad de alcanzar a Bayóbar porque Gloria es fuerte en el mercado, pero hemos visto todo el potencial que tiene».
Vendedor 16	«Entra mi jefe y agarra de repente nos pregunta cuál es tu <i>planning</i> diario de yogurts y cuando tú eres de abarrotes, y a uno lo agarro frío, yo no tengo por qué vender yogurts, yo soy de abarrotes, ¿qué? Y yo estaba haciendo mis cosas y yo sí me acuerdo, ¿Cuál es tu <i>planning</i> diario, Elga, de yogurts? 6.310 diarios ¿y cuánto has hecho hoy día? 2.800 ¿y cuánto te falta? Si no llego al objetivo señor, ¿por qué?, porque no tengo muchos clientes hoy día de yogures pero al menos he sacado casi 40%».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Conciencia organizacional
Vendedor 11	«No es como una relación de amistad nada sino que es como un contacto que te digo que estoy ahí para que su negocio sea rentable, es como algo de conveniencia de ambas partes, gana ella y gano yo, de ambos distribuidores, es como un marketing relacional que tenemos nosotros con el distribuidor porque a ambos nos conviene seguir creciendo, ella como distribuidor y nosotros en Gloria. Tenemos una relación amical pero también se pone el dedo en la llaga: oye, mira, tus vendedores no están haciendo esto, tus supervisores no cumplen con el control y seguimiento, dando el informe de cómo se desempeña la fuerza de ventas. El año pasado me acuerdo que llegue a Yuri en el mes de octubre y nosotros habíamos empezado a vender panetones en setiembre, y en setiembre compro ni el 40% o 50% de la cuota y en octubre hablé con Isabel y le dije este es mi plan, si nos botan tantos clientes, es más o menos lo que le gusta, me compras esta cantidad de panetones y yo lo voy a vender en diez días con tu fuerza de ventas, aparte te conviene a ti porque el producto está a crédito y vas a manejar ese dinero y vas a ganar algo más y por ese lado vio el negocio y, pum, apostó e hicimos la cuota de los tres meses de panetón».
Vendedor 46	«Eso es mío, personal, le tomo fotos a la tienda, acá y acá y le digo acá podemos poner publicidad de Gloria en Mayorsa costo cero, que es bastante, ayer han puesto seis o siete banners costo cero, no hemos puesto ni un sol por ponerlo, en otros locales te cobran S/ 10.000 o S/ 20.000 porque esa publicidad nos ayuda, otra cosa que también nos ayuda es que se le daba la orden a los mercaderistas que todos nos levanten fecha de vencimiento de todas las tiendas y esto se le mostraba al cliente para que luego no tengan problema luego de ver su mercadería con su mismo personal, cuando no están mis mercaderistas, estos los días de inventario que son los stock de tienda, para saber dónde podemos empujar un poquito la leche y dónde no, este es nuestro avance».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Conciencia organizacional
Vendedor 2	«Yo no los visito diario por lo mismo que tengo las rutas diarias, conversamos qué tal, qué tal ha estado, qué tal el negocio, qué tal, como va ahorita el futbol, qué tal el fútbol, ha visto el partido porque mis clientes por lo general son hombres, y conversando y ya, a ver vemos el tema de los stocks, las devoluciones y los cambios que también es bastante en algunos puntos, no en todos, pero se juntan para sacarlo porque yo soy responsable en mi zona de sacar lo que es la devolución. Chequeamos todo el tema del inventario, cómo va la rotación del producto, en qué línea necesita apoyo el cliente que de repente compró y se le está quedando, para ver qué solución le podemos dar y empezamos a sacar las ventas. En algunos casos el cliente conoce ya el portafolio, pero en algunos si nosotros tenemos nuestra carpeta de productos se le entrega al cliente para que chequee y el cliente por ahí se anima a comprar otra cosita más, algún producto nuevo, de repente tenemos, ah mira, tenemos este producto que ha salido, promociones, y vamos cerrando las ventas».
Vendedor 16	«¿Cuál? Estaba viendo la presentación de un cliente que le estaba haciendo a Nestlé, estaba esperando a mi cliente que es Corporación Vega que es el más importantes y luego el muchacho que es amigo mío el que hace los pedidos me enseña, mira están preocupados por tu leche condensada porque estamos comprando más condensadas, ya vez le digo no quieres comprar 48 cajitas como bodega le digo, ya, ya voy a comprar más, mira 24% versus el año pasado que ustedes tenían 8% han crecido bastante».
Vendedor 28	«Él sabe que yo busco algo de él, cosa que necesitamos cumplir con los objetivos de venta primaria, pero también necesitamos que él haga que nuestros productos estén en todos los puntos de venta, él también nos va a pedir a nosotros cosas como mejores condiciones de venta, márgenes, y a las finales, él lo que tiene son gastos, no tiene una inversión sobre el producto».
Vendedor 35	«Promoción y yo ya, de acuerdo, de cómo se comporta el cliente ya lo manejo, esto no quiere decir que hay clientes que por decir compran uno y si se lanzan por cinco no siempre se lo voy a mandar, porque más o menos yo sé cómo se comporta en el mes. Hay clientes que se compran uno, así haya promoción o no haya, y si en el momento -por decirlo así- se emocionó por la promoción no se la voy a dar porque sé que para el siguiente mes va estar en stock y de repente me va decir, quizás en los días me va a tener un problemas, como hay gente que sí, dice, mándame uno, hay gente que te compra uno interdiario. Mi cliente nuevo tiene 20 carros y él sí tiene que comprarte uno diario más o menos, uno diario, uno diario, uno diario, sea o no una buena promoción, mándame siete carros, y él sí porque él sí lo va a vender en el mismo tiempo que vende uno o dos carros en el precio normal».
Vendedor 27	«Todo el manejo de clientes puedes detectar, yo he detectado que hay hasta ocho, pero antes eran solamente cuatro clientes potenciales que le otorgaban 4% del total de la compra, sobre todo en yogurts y esto se cortó ¿Por qué? Porque en un análisis vieron de que habían clientes de que sí crecían porque se les diferenciaban con este 4% pero habían otros que no crecieron, solo les gustaba comprar la carnecita y no querían experimentar con otros productos que te puedan comprar, entonces se cortó, entonces yo sé quiénes son esos clientes que si tú le das un 4% de un producto adicional te van a comprar ya no vas a ir a venderle mil paquetes si no vas por 3.000, 2.000 siempre arriba para que se baje un poco, pero cuánto más. Si te piden un 20% más, 12.000 paquetes, tengo cinco que sí me van a comprar y tres que sí son potenciales ya si me jefe me lo pide hay que apoyar al canal ahí estamos, se le ofrece ese 4 % realmente por el volumen».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Pericia técnica
Vendedor 7	«Un muy buen manejo de información, en venta necesitas mucha, mucha información, el buen manejo de información, sino te gusta leer tu cuadrito que a veces son tediosos de ventas, cobertura, efectividad y no tienes los números en el punto de la lengua creo que ya perdiste con el distribuidor. A la hora que yo me reúno con el distribuidor siempre me doy una revisada antes, entro a una reunión con ellos y ya sé por dónde atacar en estas reuniones sus debilidades para que ellos me puedan decir ok Arturo, tienes razón, hagamos las correcciones del momento, si no tengo ese manejo de información, si no sé persuadir y si no sé manejar objeciones creo que no voy a poder tener una reunión y no va ser positiva para nada».
Vendedor 3	«Es muy importante desde la inducción del producto, ellos tienen buen argumento de ventas y hacer clínicas, yo hago clínicas de ventas, no todos los días, pero hago dos veces por semana o tres veces por semana, dependiendo de la prioridad, hay tantos productos que tenemos, pero si se le hace primero la inducción para que tengan argumentos de venta salen con muestras. Yo hago que salgan con muestras y la distribuidora presta esas muestras para que ellos puedan salir, por ejemplo, esta semana es de graded de sardina, esta semana es de graded de jurel, esta semana es del filete de atún, tenemos que rayar».
Vendedor 46	«Tengo mi catálogo como esto y esto le muestro al cliente, este es el catálogo, primero con esto le muestro al cliente, de repente algunos productos, éste es el catálogo de distribuidores, pero a nosotros no nos han hecho uno para nosotros ya, pero con este le explico qué productos, algunos no tenemos codificados y con esto entramos y con esto nos ayuda a sumar más litrajes en el caso del UHT para poder llegar al número. Nosotros, mientras más códigos activos nos ayuda, en primer golpe que te hacen el pedido especial para entrar te ayuda, esta es una herramienta conocida para nosotros; el segundo es la cámara de la tabla para que podamos mandar espacios».
Vendedor 34	«Y estar al día a día, confrontaciones, cómo va el día a día, qué preguntas tiene, la cosa funciona y a los 51, pero si voy haciendo un trabajo programado, tengo cuadernos, un cuaderno que hago que trabajen sus efectividades, sus volúmenes, se les explica porcentaje, suma, resta, multiplicación, descuentos por volúmenes».
Vendedor 16	«En precios tengo buena memoria, en códigos, no miro listas, sé los precios y sé los códigos, tengo buena memoria para mis promociones, también las sé de memoria, pero las tengo en hojitas en mi cuaderno, imprimo hojas de Excel y se las doy la promoción del día, te has olvidado seguro, ya lo botaste, acá hay otra más».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Valores
Vendedor 7	«Responsabilidad y cosas básicas que son claves para cada empresa que pide que sea una persona responsable, honesta, nosotros manejamos y vemos el tema de las cobranzas que no son pocos. Yo manejo un promedio de S/ 250.000 a S/ 300.000 diarios que tenemos que cobrar para ingresar el pago a Gloria que es con un tema de cheque, se ha visto muchos casos en que hay personas que las mismas bonificaciones que les comentaban que llegan de Gloria a la distribuidora, nosotros somos los que tenemos que estar viendo que esas bonificaciones se utilicen de la mejor manera, que salgan al mercado y definitivamente que se traslade al punto de venta y nosotros no podemos tocar nada de esa mercadería, que sería fácil para mí, depende de decir voy a la distribuidora y sabes que voy a sacar la mercadería para tal cliente, ahí viene un tema de valores, honestidad, sabes que esa mercadería lo están mandando para un fin es en este caso para incrementar las ventas o qué se yo, para llegar al objetivo. Tema de honestidad el tema de valores».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Valores
Vendedor 11	«Es que hemos visto que Gloria, a veces te envían transferencias gratuitas para que las maneje, retire así a Yuri, entre comillas, pero yo no lo he hecho porque si llega a nombre de Yuri es para Yuri, yo le puedo recomendar como usarlas pero no usarlas para mi conveniencia, o sea retirar algún paquete para Yuri, te han llegado 100, dame 10, no, es para que tú vendas más, para concursos, es dárselos a ellos, pero ha habido casos de supervisores que no están con nosotros que han utilizado eso para su beneficio se podría decir».
Vendedor 46	«Hasta hace un mes tuve que sacar a un mercaderista de la tienda porque llegué a la tienda primero y el mercaderista se comunica de la tienda conmigo y me dice, me lleva a su oficina y me muestra la foto del chico y del video que lo encontraron robando, entonces yo tuve primero que llamar al supervisor y uno se siente mal porque está con la camisa de Gloria y da vergüenza, le tomaron las fotos y todo y definitivamente le dije qué cosa está pasando, y había cometido otro error ese mismo día y fuimos a revisar en la mochila encontramos ahí shampoo, Kolynos y no me acuerdo ahorita qué más».
Vendedor 2	«Para hacer un buen trabajo, primero la honestidad ante todo, ser honesto y ser sincero con tus clientes y con tus jefes ante todo, responsables, constantes, estar ahí, tener harta paciencia. Para estar en el trabajo tienes que tener harta paciencia para lidiar con todo lo que se te cruza en el día a día, la responsabilidad ante todo, no sé qué otra cosita más».
Vendedor 16	«Yo siempre les digo las cosas claras si hay promoción hay, hay promociones, pero si no hay no hay, pero somos socios, o sea somos socios estratégicos, yo te apoyo tú también, no porque este mes no te dé nada ahora vas a comprar a la quema, tampoco es así».
Vendedor 16	«Yo tuve problemas cuando asumí la zona, habían clientes que me decían el vendedor me ha ofrecido tal pero yo he ido a la compañía y me dicen eso no ha existido nunca, luego cuando llegaba al cliente no sabía ni qué decirle, entonces me decían quién me va a pagar lo que me deben, entonces yo dije a partir de la fecha no, a partir de la fecha honesto sabes que si hay una <i>baby</i> para este mes es una <i>baby</i> y si hay una tol es una tol porque si tú le mientes al cliente sabes que te voy a dar dos tol y la compañía no aprueba ese presupuesto y te da uno, yo creo que ahí ya estás perdiendo».
Vendedor 35	«Me miden por volumen y cobertura, y obviamente también el tema personal, la culpabilidad en el sentido de ser correcto, todo esto, la honestidad es muy importante, si bien es cierto no agarramos dinero pero tenemos gran responsabilidad en el mercado, un error, un mal manejo o una bonificación o algo está prácticamente que nada, tenemos que ser prácticamente directos».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Trabajo en equipo
Vendedor 39	«Ha entrado una chica por Ayme este mes, este mes entró una chica Erika y diariamente estamos en comunicación, Erika por si acaso mañana voy a enviar 1.000 cajas de leche de tal tipo, tanta azul, tanta chica, tanta roja, tanta amarilla, anda viendo dónde la puedes colocar para que apenas llegue el carro hagan el despacho con los mismos cargadores que llevan los carros de la Gloria, hagan el despacho de los clientes que están dentro del mercado».
Vendedor 46	«Tengo que coordinar, por ejemplo, estoy enviando una bonificación, le envío al supervisor la cantidad que está yendo por tienda, le digo a los mercaderistas y él se lo comunica a los chicos y ellos me llaman a mí, los chicos son una ayuda tremenda, les dice señor le comunico que un producto no está ingresando, no está la orden de compra».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Resumen de entrevistas por incidentes críticos (continúa de la página anterior)

Entrevistado	Trabajo en equipo
Vendedor 2	«Bueno, todo siempre lo canalizo por medio de mi supervisor que es el señor Alberto Urteaga y sino, en cualquier caso, el señor Héctor nos ha dado la libertad, Héctor Flores, cualquier cosa que necesitemos directamente lo coordinemos con él si no se pudiera tanta comunicación con el supervisor».
Vendedor 34	«Hoy día salí al campo y visite unos diez clientes con supervisores, estamos con un plan “tormenta” que lo hemos llamado y lo hemos armado con la distribuidora, barrido de zona de diferentes áreas y me voy con ellos porque me involucro».
Vendedor 27	«Está la señorita directamente encargada en el punto con la que le gusta hacer toda la exhibición, converso con ella para el tema de stock, tienen un cuaderno que me saca niveles de stock todos los días, eso es su primer trabajo todas las mañanas que tienen designado ¿para qué? Para que cuando yo llegue me diga sabes qué Rixer, falta yogurts, falta tal tipo de leche, niño, falta esto o nos queda tanto stock, que hay que reponer o hacer la venta».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Entrevistado	Negociación
Vendedor 39	«En enero creo que acabe en evaporada que es complicado con el 130%, conversé y llegamos a un acuerdo. En estos meses consecutivos también hemos trabajado así y a veces por un tema para ingresos de los clientes es que no se puede llegar a un acuerdo, porque venía diciembre de un mes bueno de las ventas, habían hecho caja y era el momento de cambiar unos cheques que tienes dinero y otros por el cambio, bueno, perfecto».
Vendedor 46	«Yo voy, le digo al cliente, se le da una promoción al cliente, cómprame las 5.000 cajas evaporadas y yo te entrego una nota de crédito por el 2%, correcto y eso se paga a los siete días del siguiente mes, ese es mi acuerdo, pero acá en Gloria no lo hacen en el momento, te dicen, ya dile al cliente que en un mes vamos a tenerlo listo y vas donde el cliente y vas bien parado».
Vendedor 28	«Porque el distribuidor tiene una estructura que es una empresa igual de distribución, que cuenta en algunos casos con su fuerza de ventas y su fuerza de ventas con un supervisor y, en algunos, hasta con un jefe de ventas o hasta un administrador, entonces yo tengo que negociar con todos los niveles para lograr mi objetivo eso es así, luego de la reunión con ellos, con sus supervisores de repente un día antes me reúno con sus supervisores, al principio de mes me reúno con los supervisores».
Vendedor 27	«Por decir una línea difícil en ese mes, que por decir no corría mucho eran refrescos, bebidas caseras, así como yo te estoy dando yogurts yo también necesito que me des la mano con refrescos, eso ya está definido de cuánto es lo que le tenía que vender, es un tema que tampoco lo puedes stockear toda la línea, S/ 19.01. Me has dado un buen precio te vendo y también cómprame toda la chicha, bacán me lo va hacer en un día la cuota pero ese cliente para el otro mes no me va a volver a comprar, entonces qué hago: mejor cobertura y esa cobertura S/ 19:21 al final también te he vendido y te estoy dando a un buen precio».

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas

Estimado jefe/supervisor de ventas:

Nos encontramos dentro de un proyecto para identificar las competencias personales de los vendedores de nuestra empresa.

Como parte de nuestra metodología necesitamos de su gran ayuda marcando dentro de los recuadros A, B, C y D el nivel de competencia que usted considera tiene a la fecha el vendedor asignado a su cargo.

Tenga en cuenta que esta evaluación no tiene relación con la Evaluación de Desempeño y/o con el Plan de Desarrollo del Colaborador por lo que es solo con fines de investigación. Se les pide ser lo más objetivos posibles.

Gracias!

Nombre del evaluador		Canal	
Nombre del evaluado			

Iniciativa			
Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.			
Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actuará plena y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
A	B	C	D

Anexo 8. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas (continúa de la página anterior)

Autoconfianza			
Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista (estilo optimista).			
Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
A	B	C	D

Pensamiento analítico			
Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.			
Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.	Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
A	B	C	D

Anexo 8. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas (continúa de la página anterior)

Conciencia organizacional			
Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etcétera. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.			
Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo, tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etcétera. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.
A	B	C	D

Orientación hacia el logro			
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.			
Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
A	B	C	D

Anexo 8. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas (continúa de la página anterior)

Pericia técnica			
Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.			
Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los productos existentes, obteniendo ventajas en el mercado con los beneficios que cada producto ofrece. Conoce los productos de la competencia.	Conoce los productos de su propia organización y los beneficios que éstos ofrecen.
A	B	C	D

Trabajo en equipo			
Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.			
Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.
A	B	C	D

Impacto e influencia			
Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada cuando se persigue un objetivo.			
Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.	Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.	Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etcétera.
A	B	C	D

Anexo 8. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas (continúa de la página anterior)

Integridad			
Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con clientes. Las acciones son congruentes con los que se dice u ofrece.			
Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a su supervisor directo.
A	B	C	D

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Tabla de tabulación de resultados de entrevista por incidentes críticos. Personal de ventas primer cuartil y no tercio

Etiqueta de fila	Impacto e influencia	Pensamiento analítico	Orientación al logro	Conciencia organizacional	Iniciativa	Orientación al servicio al cliente	Pericia Técnica	Valores	Negociación	Trabajo en equipo	Construcción de relaciones	Pensamiento conceptual	Búsqueda de información	Auto-confianza	Comprensión interpersonal
Tercio	3	4	3	2	3	1	2	2	1	1	1	0	1	1	0
TERCIO	75%	100%	75%	50%	75%	25%	50%	50%	25%	25%	25%	0%	25%	25%	0%
Vendedor 7	1	1	1		1		1	1			1				
Vendedor 35	1	1		1	1	1		1							
Vendedor 3		1	1		1		1						1		
Vendedor 27	1	1	1	1					1	1				1	
No tercio	13	12	13	8	7	7	6	4	5	5	1	2	1	1	2
NO TERCIO	63%	50%	63%	38%	25%	38%	25%	13%	25%	25%	0%	13%	0%	0%	13%
Vendedor 2	1		1	1											
Vendedor 16		1	1												
Vendedor 34		1					1			1					
Vendedor 17	1		1												
Vendedor 11	1	1	1		1	1									
Vendedor 46	1			1	1	1	1	1	1	1					
Vendedor 39						1									
Vendedor 28	1	1	1	1					1			1			1
Total general	8	8	8	5	5	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz final de resultados, cruce de ranking de ventas con nivel de competencias

Nombre	Tiempo	Edad	Sexo	Canal	Supervisor (nombre codificado)
Vendedor 1	3,2	52	1	1	11
Vendedor 2	2,5	33	2	1	12
Vendedor 3	4,6	39	1	2	13
Vendedor 4	11,0	48	1	1	7
Vendedor 5	4,6	52	1	2	13
Vendedor 6	0,4	35	1	1	5
Vendedor 7	7,7	37	1	2	13
Vendedor 8	4,2	51	1	1	10
Vendedor 9	2,3	50	1	2	8
Vendedor 10	7,8	42	1	1	12
Vendedor 11	5,0	49	1	2	13
Vendedor 12	1,4	34	1	2	8
Vendedor 13	5,7	40	1	1	14
Vendedor 14	6,8	53	1	2	13
Vendedor 15	11,2	47	1	1	14
Vendedor 16	3,7	37	2	1	6
Vendedor 17	11,4	55	1	2	13
Vendedor 18	0,8	31	1	1	10
Vendedor 19	3,2	45	1	2	8
Vendedor 20	11,4	37	1	2	8
Vendedor 21	4,8	57	1	1	14
Vendedor 22	1,6	40	1	2	8
Vendedor 23	5,1	42	1	2	8
Vendedor 24	3,2	41	1	2	8
Vendedor 25	4,5	37	2	1	1
Vendedor 26	1,5	42	2	1	12
Vendedor 27	2,5	27	1	1	12
Vendedor 28	4,8	50	1	2	13
Vendedor 29	2,3	28	1	1	15
Vendedor 30	11,4	55	1	1	2
Vendedor 31	5,4	39	1	1	3
Vendedor 32	11,4	54	1	1	9
Vendedor 33	11,4	61	1	2	8
Vendedor 34	7,0	49	1	2	13
Vendedor 35	2,7	30	1	1	6
Vendedor 36	0,6	30	2	1	1
Vendedor 37	2,8	34	2	1	12
Vendedor 38	2,6	30	2	1	1
Vendedor 39	1,5	34	1	1	6
Vendedor 40	6,6	48	1	2	8
Vendedor 41	4,5	41	1	1	6
Vendedor 42	2,4	36	1	1	4
Vendedor 43	1,9	41	1	1	2
Vendedor 44	1,9	50	1	1	14
Vendedor 45	1,9	42	1	2	8
Vendedor 46	1,9	30	1	1	1
Vendedor 47	1,9	35	2	1	1
Vendedor 48	1,3	36	1	1	9

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz final de resultados, cruce de ranking de ventas con nivel de competencias

(continúa de la página anterior)

Nombre	Iniciativa	Auto-confianza	Pensamiento analítico	Conciencia organizacional	Orientación al logro	Pericia Técnica	Trabajo en equipo	Impacto e influencia	Integridad
Vendedor 1	1	1	2	1	1	2	2	2	2
Vendedor 2	2	3	2	1	1	1	1	2	4
Vendedor 3	2	1	2	1	1	1	1	1	1
Vendedor 4	1	1	1	1	2	2	1	3	2
Vendedor 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor 6	1	3	2	2	3	2	2	3	4
Vendedor 7	2	1	2	1	1	1	1	1	1
Vendedor 8	3	2	2	1	1	2	2	2	3
Vendedor 9	1	1	1	1	1	1	2	1	2
Vendedor 10	1	3	2	1	1	1	1	1	4
Vendedor 11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor 12	2	1	2	1	2	2	2	3	2
Vendedor 13	3	3	2	1	2	2	2	1	2
Vendedor 14	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor 15	3	1	2	3	2	2	2	1	2
Vendedor 16	2	3	3	1	2	2	2	3	1
Vendedor 17	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor 18	3	2	2	2	1	1	2	2	3
Vendedor 19	3	4	3	3	3	2	3	3	2
Vendedor 20	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Vendedor 21	2	1	2	1	2	2	2	2	3
Vendedor 22	1	1	1	1	1	2	2	1	1
Vendedor 23	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Vendedor 24	1	1	2	1	1	1	2	2	2
Vendedor 25	3	3	3	3	3	2	3	3	2
Vendedor 26	2	3	2	1	1	2	2	2	4
Vendedor 27	3	3	3	1	3	2	2	2	4
Vendedor 28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vendedor 29	4	3	3	3	3	3	4	4	3
Vendedor 30	3	3	2	1	2	2	3	3	3
Vendedor 31	1	1	2	1	1	1	3	2	2
Vendedor 32	2	3	1	1	2	2	2	2	2
Vendedor 33	2	2	2	3	1	1	1	3	2
Vendedor 34	2	1	2	1	2	1	1	1	1
Vendedor 35	1	4	3	1	2	2	3	2	3
Vendedor 36	2	1	2	1	2	1	2	2	2
Vendedor 37	1	3	2	1	1	2	1	2	4
Vendedor 38	3	3	2	1	2	1	2	2	2
Vendedor 39	2	3	3	1	3	2	3	2	3
Vendedor 40	3	3	2	3	3	2	3	3	3
Vendedor 41	3	4	2	1	2	1	2	2	2
Vendedor 42	3	3	3	2	2	3	2	4	3
Vendedor 43	2	3	2	1	2	2	2	2	2
Vendedor 44	2	1	2	1	2	2	2	1	2
Vendedor 45	1	1	1	1	1	2	2	1	2
Vendedor 46	2	3	2	3	2	2	2	2	2
Vendedor 47	3	1	2	1	2	1	2	2	2
Vendedor 48	1	3	1	1	2	4	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz final de resultados, cruce de ranking de ventas con nivel de competencias

(continúa de la página anterior)

Nombre	Posición en ranking enero 14	Posición en ranking febrero 14	Posición en ranking marzo 14	Posición en ranking abril 14	Posición en ranking mayo 14	Posición en ranking junio 14	Promedio ultimos 6 meses
Vendedor 1	27	14	8	14		20	17
Vendedor 2	13	27	22	47	40	14	27
Vendedor 3	9	4	12	17	26	18	14
Vendedor 4	10	4	3	7	12	11	8
Vendedor 5	19	16	18	13	20	17	17
Vendedor 6	19	44	43	30	15	29	30
Vendedor 7	5	17	8	4	16	15	11
Vendedor 8						28	28
Vendedor 9	26	19	25	12	18	25	21
Vendedor 10	15	11	18	50	29	40	27
Vendedor 11	7	8	22	24	28	27	19
Vendedor 12	20	3	3	15	22	22	14
Vendedor 13	14	34	31	17	18	34	25
Vendedor 14	1	24	15	9	21	26	16
Vendedor 15	24	6	5	6	5	32	13
Vendedor 16	17	31	39	22	49	42	33
Vendedor 17	10	36	2	28	10	13	17
Vendedor 18				26	25	13	21
Vendedor 19	12	29	1	25	4	2	12
Vendedor 20	13	21	4	5	2	3	8
Vendedor 21	29	9		51	23	39	30
Vendedor 22	2	18	29	8	7	5	12
Vendedor 23	28	35	27	22	14	4	22
Vendedor 24	8	23	24	27	1	1	14
Vendedor 25	41	16	9	49	39	25	30
Vendedor 26	25	22	24	43	43	18	29
Vendedor 27	9	2	4	38	14	21	15
Vendedor 28	24	5	23	30	19	20	20
Vendedor 29				16	41	9	22
Vendedor 30	30	23	13	8	22	45	24
Vendedor 31	32	5	6	27	9	46	21
Vendedor 32	7	8		13	28	15	14
Vendedor 33	30	7		18	6	6	13
Vendedor 34	21	6	28	21	23	28	21
Vendedor 35	22	15	20	21	8	48	22
Vendedor 36	2	13	26	37	21	7	18
Vendedor 37	2	13	26	37	21	7	18
Vendedor 38	4	54	51	5	32	26	29
Vendedor 39	1	42	44	31	20	33	29
Vendedor 40	22	30	21	16	5	8	17
Vendedor 41	16	17	30	20	33	31	25
Vendedor 42	6	25	29	46	7	49	27
Vendedor 43	12	10	19	35		43	24
Vendedor 44	50	53	53	52	51	35	49
Vendedor 45	11	37	19	2	24	23	19
Vendedor 46	47	19	35	23	50	6	30
Vendedor 47	48	45	36	34	11	17	32
Vendedor 48	40	49	47	2	4	1	24

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz final de resultados, cruce de ranking de ventas con nivel de competencias

(continúa de la página anterior)

Codificación de vendedores y supervisores			
VENDEDOR	Nº	SUPERVISOR	Nº
Vendedor 1	1	Supervisor 1	1
Vendedor 2	2	Supervisor 2	2
Vendedor 3	3	Supervisor 3	3
Vendedor 4	4	Supervisor 4	4
Vendedor 5	5	Supervisor 5	5
Vendedor 6	6	Supervisor 6	6
Vendedor 7	7	Supervisor 7	7
Vendedor 8	8	Supervisor 8	8
Vendedor 9	9	Supervisor 9	9
Vendedor 10	10	Supervisor 10	10
Vendedor 11	11	Supervisor 11	11
Vendedor 12	12	Supervisor 12	12
Vendedor 13	13	Supervisor 13	13
Vendedor 14	14	Supervisor 14	14
Vendedor 15	15	Supervisor 15	15
Vendedor 16	16		
Vendedor 17	17	CANAL DIRECTO	1
Vendedor 18	18	CANAL INDIRECTO	2
Vendedor 19	19	SEXO MASCULINO	1
Vendedor 20	20	SEXO FEMENINO	2
Vendedor 21	21		
Vendedor 22	22		
Vendedor 23	23		
Vendedor 24	24		
Vendedor 25	25		
Vendedor 26	26		
Vendedor 27	27		
Vendedor 28	28		
Vendedor 29	29		
Vendedor 30	30		
Vendedor 31	31		
Vendedor 32	32		
Vendedor 33	33		
Vendedor 34	34		
Vendedor 35	35		
Vendedor 36	36		
Vendedor 37	37		
Vendedor 38	38		
Vendedor 39	39		
Vendedor 40	40		
Vendedor 41	41		
Vendedor 42	42		
Vendedor 43	43		
Vendedor 44	44		
Vendedor 45	45		
Vendedor 46	46		
Vendedor 47	47		
Vendedor 48	48		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Renato Edgardo Candia Zegarra

Licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad San Martín de Porres. Con experiencia de diez años en el área de recursos humanos, con énfasis en administración, capacitación y desarrollo de personal. Actualmente se desempeña como sub gerente de Recursos Humanos en la empresa Sirius SRL.

Jean Pablo Venegas Palomino

Licenciado en Psicología por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Con nueve años de experiencia en el área de Gestión de Talento Humano, con énfasis en reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal. Actualmente es jefe Corporativo de Reclutamiento y Selección en Gloria S.A.