

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MODELO DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS  
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y ALQUÍDICAS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SONIA LISETTE VILLATORO SEGURA

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, Mayo de 2,005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Álbaro Joel Girón Barahona
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL QUINTO	B.C. Jario Daniel Dávila López

**EXONERACIÓN DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de examen de áreas prácticas de acuerdo al punto SEXTO, inciso 6.4, subinciso 6.4.1 del Acta 26-2003 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 14 de agosto de 2,003.

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
EXAMINADOR	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Guatemala, 23 de agosto de 2,004

Señor Decano  
Lic. Eduardo Antonio Velásquez  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad de Guatemala

Cordial saludo Lic. Velásquez.

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha veintisiete de enero del presente año, procedí a asesorar a la estudiante **Sonia Lisette Villatoro Segura**, en la elaboración de su tesis titulada **"MODELO DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y ALQUÍDICAS"**.

La tesis cumple con las normas y los requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Agradezco su atención a este asunto y aprovecho la oportunidad para desearle muchos éxitos en sus actividades al frente de la Decanatura.

Muy Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 1,804

Sonia V.

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
UNO DE JUNIO DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 17-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de mayo de 2005, se conoció el Acta ADMINISTRACION 134-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 9 de noviembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE EVALUACION DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LATEX Y ALQUIDICAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante SONIA LISETTE VILLATORO SEGURA, autorizándose su impresión.

Atentamente,



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO ACADEMICO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO

Smp.



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por iluminarme y protegerme en cada momento de mi vida y por haberme permitido alcanzar la meta deseada.

### **A MIS PADRES**

Jorge Eduardo Villatoro Mont y Sonia A. Segura Echeverría de Villatoro quienes con su trabajo y dedicación me guían y apoyan siempre.

### **A MIS HERMANAS**

Ana Lucía y María Mercedes por su ayuda en todo momento y por compartir conmigo esta alegría.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL**

Con mucho cariño y respeto.

### **A MIS AMIGOS**

Por alentarme, apoyarme y animarme, muchas gracias.

### **A**

La facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **A**

Todos aquéllos quienes colaboraron en el desarrollo de esta tesis.

### **Especial agradecimiento**

Ing. Juan José De Dios Morales por la oportunidad brindada.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. MARCO CONCEPTUAL	
1.1.1. Evaluación del desempeño	
a) Definición	1
b) Por qué evaluar el desempeño	2
c) Objetivos	3
d) Beneficios	4
e) Cuándo utilizarla	5
f) Métodos de evaluación	6
g) Estándares de evaluación	8
h) Fuentes de información	10
i) Contenido y diseño del formato de evaluación	11
j) Selección de evaluadores	12
k) Factores a considerar por evaluadores	13
l) Revisión y retroalimentación	14
m) La entrevista evaluadora	14
n) Acciones correctivas	16
1.1.2 Fuerza de Ventas	
a) Definición	18
b) Diferencias con otros puestos	19
c) Organización	20

	<b>Pág.</b>
d) Pasos del proceso de ventas	20
e) Instrumentos de apoyo para la venta	22
f) Servicio al cliente	22
1.2 MARCO INSTITUCIONAL	
EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y	
ALQUÍDICAS	
1.2.1 Antecedentes	24
1.2.2. Misión	25
1.2.3. Estructura	25
1.2.4. Organigrama General	26
1.2.5. Política de calidad	27
1.2.6. Productos que ofrece	27
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE LA FUERZA	
DE VENTAS DE FABRICA A FABRICA	
2.1 Función del departamento de ventas	30
2.2 Estructura del departamento de ventas	32
2.3 Organigrama de puestos del departamento	34
2.4 Formas empleadas de evaluación a la fuerza de ventas	34
2.5 Estándares y criterios de evaluación	35
2.6 Método de evaluación actual	39
2.7 Responsables de evaluación	39
2.8 Período de evaluación	40
2.9 Fuentes de información	41

	<b>Pág.</b>
2.10 Acciones correctivas	41
2.11 Seguimiento y evaluación	42
2.12 Análisis y discusión de datos encontrados	42
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MODELO DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y ALQUÍDICAS</b>	
3.1 Generalidades de la propuesta	46
3.2 Objetivos del modelo	
3.2.1 General	50
3.2.2 Específicos	50
3.3 Descripción del modelo	
3.3.1 Factores de evaluación	50
a) Evaluación mensual	50
b) Evaluación trimestral	51
3.3.2 Criterios de evaluación	51
a) Evaluación mensual	51
b) Evaluación trimestral	52
3.3.3 Formatos de evaluación	53
a) Evaluación mensual	53
b) Evaluación trimestral	55
3.4 Operación del modelo	
3.4.1 Método de evaluación	57
a) Evaluación mensual	57

	<b>Pág.</b>
b) Evaluación trimestral	57
3.4.2 Responsables de evaluación	58
a) Evaluación mensual	58
b) Evaluación trimestral	58
3.4.3 Período de evaluación	58
3.4.4 Fuentes de información	58
3.4.5 Aplicación del modelo	59
3.4.6 Notificación de resultados	59
3.4.7 Beneficios	60
3.4.8 Acciones correctivas	62
3.4.9 Seguimiento y evaluación	68
3.4.10 Plan de trabajo	73
3.4.11 Recursos necesarios	74
a) Humanos	74
b) Materiales	74
c) Tecnológicos	74
d) Financieros	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	81

## ÍNDICE DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
1. Organigrama general de la empresa	26
2. Organigrama de puestos del departamento	33

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1. Estado de resultados por vendedor	35
1. A. Estado de resultados por vendedor, Ejemplo	36
2. Elementos del factor S	37
3. Cálculo del factor S	38
3.A. Cálculo del factor S, Ejemplo hipotético	39
4. Comisión de fuerza de ventas	47
5. Beneficios de la evaluación	62
6. Acciones correctivas	64

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

El objetivo básico de la evaluación de desempeño, y por lo tanto el de esta investigación, será el de ayudar a tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias detectadas, así como proporcionar las bases para que el Gerente de ventas pueda planificar su mejoramiento. Además, permitirá dar a los vendedores retroalimentación adecuada acerca de su desempeño y ofrecer los datos necesarios para la concesión de promociones y aumentos de sueldo.

En la actualidad, la empresa unidad de análisis, no cuenta con un programa formal de evaluación del desempeño que permita obtener información relevante para la toma de decisiones e identificar el desempeño real de cada vendedor. Asimismo para determinar la razón por la cual algunos vendedores no alcanzan las metas establecidas, no realizan negociaciones rentables para la empresa, además, no visitan a clientes con la frecuencia deseable, lo que ha originado disminución en las ventas en comparación con períodos anteriores.

Si el gerente de ventas cuenta con una herramienta que le proporcione información pertinente y objetiva sobre el desempeño real de la fuerza de ventas, podrá tomar las medidas correctivas necesarias y oportunas para mejorar el desempeño e incrementar la productividad de cada vendedor y del departamento en general.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el jefe puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más relacionadas con la administración de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El documento se inicia con el Capítulo I, el Marco Teórico, el cual abarca los conceptos básicos de evaluación del desempeño y de fuerza de ventas y se presentan generalidades de la empresa objeto de estudio: antecedentes, misión, estructura, organigrama, política de calidad, productos que ofrece.

Luego, en el Capítulo II, se muestra el diagnóstico realizado sobre la actual evaluación del desempeño a la fuerza de ventas y presenta el análisis y discusión de los datos encontrados en el diagnóstico y que permiten al lector comprender el Capítulo III, el cual presenta la propuesta de modelo de evaluación a la fuerza de ventas.

Se finaliza el documento con las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada así como con el apartado de anexos.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. 1. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

##### a) DEFINICIÓN

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que un hombre da empleo a otro, el trabajo de este último pasa a ser evaluado.

La evaluación ocurre, formal o informalmente, siempre que una persona está obligada a cumplir con las demandas de otra. Se dice que es un concepto dinámico, ya que la evaluación se lleva a cabo con cierta continuidad en las organizaciones.

El proceso de evaluación de desempeño está orientado a comparar lo que sucede –desempeño- con relación a lo que debería suceder –estándares de desempeño-. Por lo tanto, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

“La **evaluación del desempeño** es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.” (1:366)

Es parte del proceso de la administración de recursos humanos, la cual ha adquirido mayor énfasis en la administración contemporánea con el fin de contribuir de mejor manera con el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Asimismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección y control imprescindible en la actividad administrativa, porque a través de esta pueden encontrarse problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, etc.

La evaluación no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de corrección de común acuerdo con el evaluado.

Eso sí, el evaluar el desempeño no debe verse, desde el punto de vista del empleado, como un momento de rendir examen, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. La evaluación implica una tarea diaria entre jefes y supervisados, entrevistas de análisis con retroalimentación y la retroalimentación cotidiana derivada de una fructífera relación laboral.

#### b) POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO

Una vez que el empleado ha sido seleccionado, colocado e inducido, debe ser capacitado de manera que incremente su conocimiento y capacidades para la ejecución del cargo en particular. Si la organización no cuenta con un programa de capacitación, los costos que aparentemente se ha ahorrado, se verán

reflejados en la tardanza en el período de aprendizaje así como en las dificultades que el empleado enfrentará al no aprender mejores métodos operativos.

Ahora bien, cómo establecer si el empleado ha aprendido satisfactoriamente y por consiguiente ha de aplicar sus conocimientos en forma eficaz y eficiente para el mejor desarrollo de sus actividades? No será sino a través de la evaluación del desempeño, la única manera de dar respuesta a dicha interrogante.

Pero la razón para realizar evaluaciones a los empleados no se limita, únicamente, a la capacitación brindada sino de igual forma ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

También las evaluaciones representan una oportunidad para que superior y subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean recibir retroalimentación con respecto a su desempeño, especialmente si es favorable.

Finalmente, la evaluación permite que jefe y subordinado elaboren conjuntamente un plan para rectificar cualquier deficiencia que se haya identificado en el desempeño.

### c) OBJETIVOS

El objetivo básico de la evaluación del desempeño es mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa y proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo las funciones de su puesto.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera.

#### d) BENEFICIOS

A continuación se presentan los beneficios que la evaluación tiene para cada uno de los involucrados:

- Beneficios para el jefe:
  - ✓ Evaluar mejor el desempeño de los subordinados contando con un sistema capaz de neutralizar la subjetividad.
  - ✓ Proponer medidas orientadas a mejorar el estándar de desempeño.
  - ✓ Comunicar a sus subordinados el mecanismo de evaluación y que puedan conocer cuál es su desempeño.
- Beneficios para el subordinado:
  - ✓ Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa.
  - ✓ “Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades según la evaluación del jefe.” (1:365)
  - ✓ Saber qué medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta.

- Beneficios para la organización:
- ✓ “Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.” (1:366)
- ✓ Identificar empleados que necesitan perfeccionamiento en determinadas áreas y a aquellos que pueden ser ascendidos o transferidos.
- ✓ Ofrecer a los empleados oportunidades de progreso y desarrollo personal, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

#### e) CUÁNDO UTILIZARLA

Un sistema de evaluación se puede utilizar en cuatro tipos de circunstancias:

- *Vendedores nuevos*: evaluación inicial de fortalezas y debilidades y otros aspectos en que se deberá concentrar la capacitación y desarrollo adicionales.
- *Vendedores con experiencia*
- *Todos los vendedores – autoevaluación*: los vendedores tienen su propia opinión sobre su desempeño (bueno o malo). La evaluación que el individuo hace de sí mismo es más precisa y más severa que la del gerente. Cuanto mayor sea la participación del individuo en la identificación de sus fortalezas y debilidades mayor será su deseo de poner en práctica las medidas correctivas
- *Todos los vendedores – evaluación anual*: cuando el gerente de ventas se prepara para evaluar el desempeño semestral o anual de sus vendedores, los formatos individuales realizados a lo largo del año le sirven como inventario del progreso o retroceso del vendedor y ayuda para dar

objetividad al análisis y sustentar el reconocimiento de los méritos logrados o no. Sirven además para evitar que un hecho reciente, favorable o desfavorable para el vendedor, influya sobre la opinión del gerente.

Es importante que el procedimiento de evaluación se haga sobre una base regular, no debe ser esporádica si se quiere obtener beneficios. “Una regla general es que todos los empleados sean evaluados por su supervisor, por lo menos una vez al año.” (5:441)

Los empleados nuevos deberán ser evaluados después de tres o seis meses para determinar su progreso. Por otro lado, los empleados regulares se revisan, en algunas empresas, con más frecuencia que una vez al año, quizá cada seis meses. Debe considerarse que la frecuencia de las evaluaciones también podrá estar determinada por el efecto que causen las mismas sobre la moral y el desempeño resultante de los empleados.

#### f) MÉTODOS DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas muy variadas. Es muy común encontrar organizaciones que desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal, tales como: sistema de evaluación del personal no calificado, del personal administrativo, del personal de ventas, etc.

Se pueden utilizar varios métodos de evaluación del desempeño, así como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia para el buen funcionamiento y para la obtención de resultados del método.

Por lo tanto, para llevar a cabo la evaluación, primero, deberá definirse el método a través del cual se realizará. Existen diversos métodos pero los que podrán utilizarse para la empresa objeto de estudio son los siguientes:

- *Método de la escala de calificación*

Método más utilizado, en el que cada característica a evaluar está representada por una escala en la cual el evaluador indica el grado hasta el cual se cree el individuo posee dicha característica.

“Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación y en donde las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.” (1:367)

- *Método de administración por objetivos*

La aplicación de esta técnica ofrece la ventaja de que los superiores disminuyen sus prejuicios y errores de apreciación, pues se basa en evaluar mediante el análisis de resultados. Eso sí, no sólo deben medirse resultados sino también actividades, es decir, debe importar cómo se logran los resultados o cómo se hacen las cosas. No es suficiente el que se lleguen a cumplir ciertos objetivos, también hay que medir el interés por las relaciones humanas. Deben considerarse tanto los resultados como los métodos por los cuales se logra.

- *Método de 360°*

Innovación reciente en la evaluación del desempeño según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; participará en la evaluación toda persona que mantenga cierta interacción. Refleja los distintos puntos de vista de los individuos involucrados en el trabajo de la persona: el superior, subordinados, colegas, proveedores internos y clientes internos, entre otros.

- *Método de la lista de verificación*

Consiste en que el evaluador marque con una "X" aquellas definiciones de conducta que considera son características del rendimiento del empleado. La diferencia que presenta con el método de elección forzada es que no es obligatoria ninguna elección de frases. El evaluador simplemente señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado con "+" o Sí y las que demuestran lo opuesto a su desempeño las señala con "-" o No.

#### g) ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Para facilitar la selección de los estándares de evaluación, estos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- *Aplicabilidad:* deben estar relacionados con los objetivos del trabajo.
- *Que no haya distorsión.*
- *Confiabilidad:* el criterio debe ser estable o uniforme.

Deberán evaluarse estándares objetivos y subjetivos del trabajo del vendedor para que el modelo sea completo y produzca los beneficios esperados; la principal ventaja es que el trabajo del vendedor sí permite medir cualitativa y cuantitativamente su desempeño.

Para desarrollar estándares varios de naturaleza objetiva o numérica, es necesario pasar las siguientes etapas:

- Descomponer el trabajo de ventas en sus elementos componentes
- Identificar los elementos medibles
- Establecer un sistema de medida
- Conservar registro de cada vendedor
- Desarrollar algún medio de ponderar cada elemento de acuerdo a su importancia.

Algunos elementos medibles que pueden mencionarse son los siguientes: relación pedidos-visitas, monto promedio del pedido, número de clientes nuevos, ventas contado/ crédito, mezcla de tamaños/ marcas, cobros efectuados, gastos de venta, entre otros.

Por otro lado, la primera etapa para el desarrollo de estándares subjetivos es hacerse preguntas relacionadas con las cualidades y actitudes que serían deseables en los vendedores y que se cree contribuirán significativamente a su éxito en la empresa.

Algunos factores subjetivos a calificar y que se relacionan más estrechamente con los aspectos de la presentación de ventas, son: conocimiento de la compañía y de sus productos, conocimiento del mercado, habilidad para abrir eficazmente las entrevistas con los clientes, entre otros.

Estos factores relacionados con la presentación de ventas pueden ser determinados más objetivamente por el insumo cuantitativo. Por ejemplo la habilidad para cerrar una venta puede ser determinada en forma más concluyente por la razón pedido-visitas.

Para el éxito de la evaluación, deberá llevarse a cabo una discusión entre superior y evaluados, sobre los estándares, para ajustar aquéllos que no haya acuerdo en alcanzarlos, hasta lograr el compromiso del empleado de efectuar su desempeño sobre la base de los mismos.

“Por lo tanto, si bien las bases cuantitativas para la evaluación están diseñadas para evaluar el desempeño total, quizá, complementadas con calificaciones cualitativas, con frecuencia debe hacerse cierto ajuste en la evaluación final para poder ser justo.” (5:453)

El vendedor de hoy realiza muchas actividades cuyos resultados pueden no reflejarse directamente en su libro de ventas.

#### h) FUENTES DE INFORMACIÓN

Relacionado con lo anterior, se hace necesario definir de dónde se obtendrá la información para llevar a cabo las evaluaciones.

Principalmente se obtiene de tres fuentes:

- Registros de la empresa
- Reportes de los propios vendedores
- Gerentes de ventas.

A través de los sistemas de información con que cuente la empresa, podrán programarse las computadoras para que proporcionen casi cualquier combinación y análisis de datos que el jefe desee sobre los resultados obtenidos por los vendedores.

De “los reportes que más se necesitan por parte de los vendedores son las visitas de ventas o reportes de actividades y las cuentas de gastos. Algunas firmas también requieren reportes periódicos sobre las condiciones de los negocios y las actividades competitivas de cada territorio.” (5:447)

Otros reportes ocasionalmente requeridos son los de ventas perdidas, quejas de los clientes, y sobre nuevos o potenciales negocios.

“La tercera fuente principal de información para propósitos de evaluación son el gerente de ventas y otros ejecutivos de la misma compañía. Gran parte de esta información es cualitativa...” (5:450)

Pero es de importancia para evaluar ciertos atributos de la personalidad, tales como cooperación y capacidad del liderazgo, que son muy difíciles de determinar por los registros cuantitativos.

#### i) CONTENIDO Y DISEÑO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

Para que los formatos de evaluación cumplan con su objetivo, deben reflejar ciertos principios básicos:

- El formato debe ser totalmente aceptable para las personas evaluadas.
  - ✓ Las escalas de calificación utilizadas no deben dar lugar a reacciones de tipo emocional.
  - ✓ Es necesario evitar la insinuación de que “éxito” implica que no se necesita capacitación. Incluso el mejor desempeño puede mejorarse.
  
- El formato debe relacionarse con el trabajo que se está realizando en el momento.
  - ✓ El gerente y el vendedor deben utilizar el mismo formato .
  - ✓ Evitar toda referencia al *desarrollo gerencial* o al *potencial futuro*.
  
- El formato debe ser conciso y claro como sea posible.
  
- El formato debe estar bien diseñado y con aspecto de importante.
  - ✓ Evitar apiñar demasiada información en un espacio pequeño.
  - ✓ Debe ser elaborado en tipografía y en papel de buena calidad para realzar su importancia.
  - ✓ Es mejor imprimirlo en papel de color para fácil identificación.
  - ✓ Debe dejarse espacio suficiente para comentarios explicativos.

Es importante recordar que los factores elegidos deben ser aquéllos que, según el gerente y el vendedor, afectan el desempeño de las ventas y, por ende, merecen atención. El gerente *debe* poder hacer algo concreto para mejorar las áreas de desempeño que se han seleccionado.

#### j) SELECCIÓN DE EVALUADORES

Para llevar a cabo la evaluación, los más calificados son los supervisores o jefes, por conocer más respecto al desempeño del subordinado que va a ser sujeto de

evaluación. Sin embargo, quienes también pueden llevar a cabo el papel de evaluador son: el propio empleado, conjuntamente gerente y empleado, el equipo de trabajo, el departamento de recursos humanos de la empresa o un comité de evaluación conformado por integrantes de diversas áreas de la organización.

El evaluador ideal no existe, pero debe poder lograr los siguientes criterios:

- La oportunidad de observar.
- La comprensión de los requisitos del puesto
- Tener un punto de vista apropiado.

#### k) FACTORES A CONSIDERAR POR LOS EVALUADORES

Los evaluadores deben estar conscientes de que existen varios factores que pueden influir en sus evaluaciones, por lo que deben considerar, entre otros, los siguientes errores:

- *Error o efecto de halo:* la preferencia hacia una característica lleva a medir en forma favorable a quien posee tal elemento y, a su vez, evaluar en forma muy baja a quien no lo tiene.
- *Error de suavidad:* se da cuando los evaluadores otorgan con facilidad calificaciones muy altas.
- *Error de tendencia centralista:* ocurre cuando los evaluadores evitan asignar calificaciones muy altas o muy bajas.
- *El error constante:* consiste en calificar a todos los subalternos de una misma manera, como buenos, regulares o malos.
- *La calificación afectiva:* permitir que los sentimientos del evaluador influyan en la calificación.
- *El comportamiento reciente:* el impacto causado por algún incidente reciente en el trabajo del empleado puede afectar la objetividad de la evaluación. Al prepararse para evaluar el desempeño, el evaluador puede

dejarse llevar por esas experiencias recientes e ignorar el comportamiento observado durante el período.

#### I) REVISIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

El que un supervisor repase las evaluaciones, reduce la posibilidad de resultados superficiales o sesgados. En el proceso de revisión, los superiores deben estar conscientes de los tipos de errores de evaluación ya mencionados.

Luego de la aplicación de los métodos de evaluación del desempeño se procederá a analizar los resultados y compararlos con los estándares establecidos, se detectarán desviaciones y se determinará la importancia de dichas desviaciones en el desempeño global del empleado y de la empresa, para luego determinar las acciones correctivas necesarias.

La comunicación del resultado de la evaluación al subordinado es un punto fundamental ya que de nada sirve dicha evaluación si el mayor interesado –el propio empleado- no llega a conocerla. Es necesario darle a conocer información pertinente y significativa de su desempeño a través de una entrevista de evaluación.

Después de una evaluación, el empleado y el supervisor deben acordar ideas y planes para la acción correctiva. Sin ella las deficiencias continuarán y se harán probablemente más graves.

#### m) LA ENTREVISTA EVALUADORA

“La persona que está siendo evaluada, debe ser informada de la calificación, de las razones de ella y de los esfuerzos futuros que deben emprenderse para mejorar cualesquiera deficiencias. La mayoría de los gerentes encuentran en

esta discusión la parte más difícil del proceso de evaluación, puesto que los pone en el caso de defender su criterio sobre los varios aspectos de la valía del subordinado... Proporciona al subordinado la oportunidad de explicar el porqué de su bajo desempeño. Además, da al gerente la oportunidad de dirigir la atención del subordinado hacia los aspectos del trabajo en los cuales considera necesario el mejoramiento.” (5: 441)

Debido a que los empleados tendrán necesidad de expresar sus opiniones, es aconsejable que sepan de antemano cuándo tendrá lugar dicha entrevista para poder prepararse también.

El propósito principal de la entrevista es hacer planes para el desarrollo futuro, por lo tanto el entrevistador debe:

- Hacer énfasis en los puntos en los cuales el individuo puede mejorar, en vez de acentuar las debilidades con críticas que sólo producen frustración.
- Sugerir formas de mejoría, evitando sugerencias paternales o utópicas que ni él mismo puede llevar a cabo.
- Centrar la entrevista en las oportunidades de crecimiento del puesto, sin hacer ofrecimientos de sueldo o promoción que después no se pueden cumplir.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de muchos factores. Ésta debe ser preparada apropiadamente, de modo que el jefe sepa de antemano lo que dirá al subordinado y cómo va a decirlo.

Los individuos que tienen una limitada capacidad de aceptación de crítica, se defienden anticipadamente perdiendo el control de sí mismos, pero para los individuos con un bajo nivel de autoestima, las críticas mal encaradas pueden representar verdaderas amenazas y tener por ello un efecto desalentador.

El jefe debe tener habilidad para presentar los hechos y conseguir que el subordinado, al terminar la entrevista, haya asumido la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos negativos y positivos de su desempeño.

#### n) ACCIONES CORRECTIVAS

Cuando ocurren deficiencias en el desempeño es necesaria una acción correctiva si se espera realizar completamente la función de control. “Una regla general empírica es emprender una acción correctiva siempre que haya la posibilidad de mejorar la efectividad del desempeño.” (5:453)

Generalmente, el gerente cuenta con un tiempo determinado para dedicarlo a las acciones correctivas. Entonces surge la interrogante de a quién debe dedicarse más, ¿a mejorar a quienes se desempeñan por debajo del promedio o dedicarse a ayudar a que los mejores sean todavía mejores?

Claro está que si dedica tiempo extra de entrenamiento a los mayores productores, éstos tendrán mejoras adicionales; pero muchos de estos vendedores disfrutan de su independencia y autoadministración y posiblemente una supervisión más estrecha podría afectar su trabajo. Como resultado de esto, los gerentes prefieren trabajar más estrechamente con quienes se encuentran abajo del promedio en un esfuerzo para ayudarles a mejorar. Por lo general ellos pueden perfeccionarse con asesoramiento, dirección y entrenamiento adecuados. “Si el gerente de ventas sólo puede ayudar a los débiles para que alcancen justo el desempeño promedio o estándar, es probable que resulte más eficiencia en las ventas.” (5:455)

Al analizar los resultados de la evaluación, las principales acciones que pueden seguirse son:

- *Capacitación para el puesto:* la evaluación puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar su conocimiento y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.
- *Ajustar el ambiente de trabajo:* en ocasiones, el desempeño inferior al estándar no es tanto por culpa del vendedor sino la falta de definición del territorio y/o de los esfuerzos de la compañía en ese territorio. Si existen deficiencias en las entregas, control de calidad y otros aspectos de operación, los mejores esfuerzos de los vendedores resultarán estropeados. “El gerente de ventas debe hacer toda clase de esfuerzos para asegurar que el ambiente de ventas conduzca al logro de los objetivos y, si por alguna razón, resulta que éste no ha sido el caso, el vendedor implicado debe ser exonerado de cualquier culpa directa por un desempeño inferior al esperado.” (5:457)
- *Revisar procedimientos de selección y entrenamiento:* a veces, la causa de un mal desempeño es el mismo proceso de selección y talvez no se hizo el esfuerzo necesario para reclutar personas calificadas, o bien, las herramientas de selección fueron mal aplicadas y/o necesitan ser reevaluadas.
- *Modificar estándares:* en ocasiones las normas son muy exigentes para determinados individuos y territorios, lo cual puede dar como resultado la frustración por mal desempeño y la inconformidad en el trabajo. Si los

planes no son realistas deben ajustarse o de lo contrario no todas las desviaciones del estándar de ventas son por la culpa del individuo.

- *Despidos*: esta ha de ser la última opción a considerar y debe hacerse toda clase de esfuerzos por evitarlo. En ocasiones se debe reducir el tamaño de la fuerza laboral como resultado de: reducción de trabajo disponible, eliminación de puestos por reorganización o por cambios tecnológicos, condiciones económicas deficitarias, mejoras en la eficiencia de producción, entre otros. Esta situación es compleja en países subdesarrollados, como Guatemala, donde no hay seguro de desempleo y legalmente las empresas deben pagar indemnización al personal despedido.

### 1.1.2. FUERZA DE VENTAS

#### a) DEFINICIÓN

Cuando se menciona fuerza de ventas, ésta conjunta dos aspectos. El primero, se refiere a los esfuerzos de la organización que se canalizan a través de una gerencia de ventas. El segundo, se refiere a los esfuerzos de los vendedores, quienes representan el elemento esencial de la venta personal, pues ejercen en forma directa la acción de ventas.

“Se podría definir al **vendedor** como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, el ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido.” (4:364)

Es la persona que “forma parte de un equipo por medio del cual una organización va a vender determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo.” (4:364).

Durante el desarrollo de este trabajo de tesis, se presentan los términos: vendedor, ejecutivo de ventas y fuerza de ventas, como sinónimos.

#### b) DIFERENCIAS CON OTROS PUESTOS

El trabajo de ventas es muy distinto al realizado por los demás empleados de la empresa, lo cual puede comprobarse a través de listar las siguientes diferencias existentes:

“ Trabajo de vendedores	Trabajo de empleados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operan con poca supervisión directa de sus actividades.</li> <li>• Requieren de un alto grado de motivación.</li> <li>• Necesitan tacto, diplomacia y estímulo social.</li> <li>• Tienen autorización para gastar en viáticos pero deben comprobarlos.</li> <li>• Viajan constantemente.</li> <li>• Están sometidos a presiones muy fuertes como son las tensiones mentales y las decepciones, aunadas a la fatigas físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operan bajo un control de supervisión estrecho y constante.</li> <li>• No requieren un tacto especial.</li> <li>• Toman en cuenta la capacidad de la gente de acuerdo a las políticas de cada empresa.</li> <li>• Están limitados en cuanto a gastos.</li> <li>• Son estáticos.</li> <li>• Las presiones se dan en menor grado al igual que la fatiga física y mental.”</li> </ul>

Fuente: Fischer, Laura; Mercadotecnia; página 365

A pesar de las oportunidades que ofrece el trabajo de ventas, éste exige a personas con características y habilidades especiales y sobre todo preparación y experiencia.

### c) ORGANIZACIÓN

La organización de la fuerza de ventas puede variar de acuerdo con las necesidades y características de cada empresa. Los cuatro modelos de organización más generales de un departamento de ventas son los siguientes:

- *Por territorio o zonas*: tipo de organización muy sencilla en la que cada vendedor tiene una zona exclusiva en la que representa al producto de la empresa. Esta organización da muy buenos resultados cuando es un conjunto relativamente homogéneo de productos y clientes, pero a medida que se van diversificando se hace menos eficaz.
- *Por productos*: estructura que se basa en las líneas de productos de la empresa y se justifica cuando los productos de la empresa son técnicamente complicados, cuando la empresa produce líneas sin relación alguna y cuando la empresa vende muchos productos.
- *Por clientes*: la zona de ventas se estructura de acuerdo con los diferentes tipos de clientes que la integran. Este tipo de organización puede ser: por tipo de industria (categorías diferentes), por su magnitud (tamaños diferentes), por canal de distribución o por empresa (prestigio). Uno de los beneficios que esta estructura presenta es que los vendedores pueden llegar a estar mejor informados de las necesidades específicas de los clientes.
- *Por combinación*: ocurre cuando la empresa vende una gran cantidad de artículos a muchos tipos de clientes y en un amplio territorio.

### d) PASOS DEL PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, de los tipos de productos. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender productos, que consta de los siguientes pasos:

- *Actividades de preventa*, el vendedor debe estar relacionado con el producto, el mercado y la técnica de ventas e informado sobre la competencia existente.
- *Localización de clientes potenciales*, a través del diseño de un perfil de cliente basándose en los registros de clientes pasados y actuales.
- *Preacercamiento a los candidatos individuales*, antes de visitar a los clientes potenciales, el vendedor ha de obtener toda la información posible para que sea capaz de planear presentaciones para sus clientes.
- *Presentación de ventas*, de acuerdo al texto de Laura Fischer “Mercadotecnia”, esta etapa se conforma de tres pasos
  - ✓ *Atraer la atención*,
    - El contacto personal es la forma más sencilla de atraer la atención del futuro cliente: presentarse a sí mismo e indicar el producto que vende.
    - Se puede atraer la atención del futuro cliente al demostrarle, la reducción de costos que obtendría al utilizar el producto que le ofrece.
  - ✓ *Mantener el interés y despertar el deseo*, esto puede llevarse a cabo a través de una plática de ventas.
  - ✓ *Contestar las objeciones y cerrar la venta*, el vendedor debe procurar hacer un cierre de venta que le permita medir la voluntad de compra del cliente potencial y determinar qué tan cercano está de tomar una decisión.
- *Actividades de postventa*, Como parte de los servicios de postventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la decisión correcta mediante un resumen de los beneficios del producto, una exposición de las ventajas del producto frente a las opciones desechadas y el señalamiento de la satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.

#### e) INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA VENTA

Para lograr el objetivo del proceso de venta, el vendedor hace uso de sus habilidades, experiencia y de la técnica de ventas más conveniente. Además de ello, es importante que cuente con las herramientas que contribuyan a lograr con éxito la venta. Algunas de estas herramientas son: el crédito; la forma de distribución; el descuento que se pudiere ofrecer; el equipo de demostración o muestrarios bien diseñados; un buen equipo técnico rápido y eficiente; apoyo que dé la empresa para resolver problemas especiales; uso de correo electrónico, teléfono, fax, paquetería directa; apoyo administrativo para el vendedor, los recursos que le proporcione la empresa como vehículo, gastos de representación, folletos, entre otros.

“Otro tipo de apoyo a la venta, que servirá al vendedor para autoevaluar sus actividades, son los diversos tipos de controles que a nivel individual puede efectuar a fin de no llegar a perder en determinado momento una venta por olvido o descuido, el diseño y ejecución de muchos de ellos puede coordinarse con la administración de la empresa.”(4:396)

Tales como: control diario de visitas, llevar una agenda/calendario, tarjetas por cliente, control de pedidos, estadística personal de ventas, lista de precios y otros que se consideren necesarios para llevar a cabo su actividad.

#### f) SERVICIO AL CLIENTE

Dado que la persona que recibe el servicio no obtiene nada tangible, el valor que dará al servicio dependerá en gran medida de su experiencia personal. Al cliente no le interesa ni preocupan los problemas que ocurren diariamente dentro de la empresa. Su única preocupación es conseguir la satisfacción de sus propias necesidades, quiere soluciones para sus propios problemas. Y es allí donde

debe intervenir la empresa para que la experiencia del cliente con sus empleados sea lo más favorable posible.

Sin embargo, muchas empresas invierten grandes cantidades de dinero en aparadores, mostradores de lujo, artículos de buena calidad, ubicación adecuada sin contar que la persona que está frente al público da una imagen desagradable.

La empresa que desee lograr éxito, primero debe hacer una selección adecuada del personal de venta, considerando siempre, quién es el consumidor o el segmento de mercado que desea satisfacer y cuáles son sus características, motivaciones, actitudes, hábitos, costumbres. Luego de haber identificado al cliente potencial es importante encontrar al vendedor que posea rasgos socioeconómicos similares para que hablen el mismo lenguaje y que se pueda identificar con dicho segmento.

A fin de lograr una adecuada atención del cliente, existen por lo menos cuatro aspectos que deben considerarse:

- *Cortesía*: dar un saludo caluroso y respetuoso con el objeto de hacer sentir bienvenido al cliente.
- *Simpatía*: hacer sentir al cliente que el vendedor lo comprende y trata de resolver sus problemas para satisfacer sus necesidades.
- *Honestidad*: el cliente no debe sentir que se le engaña.
- *Seriedad*: al cliente deben cumplírsele las promesas y ofertas brindadas y no debe hacérsele sentir que se le está forzando a realizar la compra.

## 1.2. MARCO INSTITUCIONAL: EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y ALQUÍDICAS

### 1.2.1. ANTECEDENTES

La empresa se inició en 1,955 como una tienda distribuidora de pinturas; en ese momento no existía ninguna fábrica de pinturas en el país por lo que el producto debía ser importado, principalmente de Estados Unidos.

Debido al interés de su propietario por atraer a los clientes y crearles el deseo de pintar, se percató que lo importante es hacer la diferencia a través de un mejor servicio, que contemple cortesía en la atención, asesoría profesional para crear confianza con el cliente y vigilar que las mercancías sean entregadas con prontitud, al tiempo de ofrecer no sólo pintura sino también artículos complementarios como lija, brochas, solventes, etc.

El mercado demandó más tiendas y de esa forma se instalaron otras. Se dio la oportunidad de producir las pinturas a fin de ofrecer un producto de calidad al menor precio posible. Se inició con una pequeña planta ubicada en un departamento de la costa sur la cual fue cerrada luego de adquirir otra planta con ubicación más apropiada para la distribución del producto. Actualmente es la planta con mayor capacidad de producción a nivel centroamericano lo que contribuyó, además, para lanzar su propia marca al mercado nacional.

Debido a que tiene capacidad para producir 12 millones de galones de pintura al año, aprovecha para exportar hacia Centroamérica. Su producto lo distribuye en 1,600 puntos de venta en la capital y los departamentos y en alrededor de 4,500 puntos en El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, apoyándose con ferreterías y con su propia red de distribución.

### 1.2.2. MISIÓN

La empresa define su misión de la siguiente manera: “Servimos a consumidores que desean mantener un ambiente agradable, funcional y moderno, con productos y servicios para decoración y mantenimiento“. (9:7)

### 1.2.3. ESTRUCTURA

La estructura de la empresa objeto de estudio se divide en tres grandes áreas:

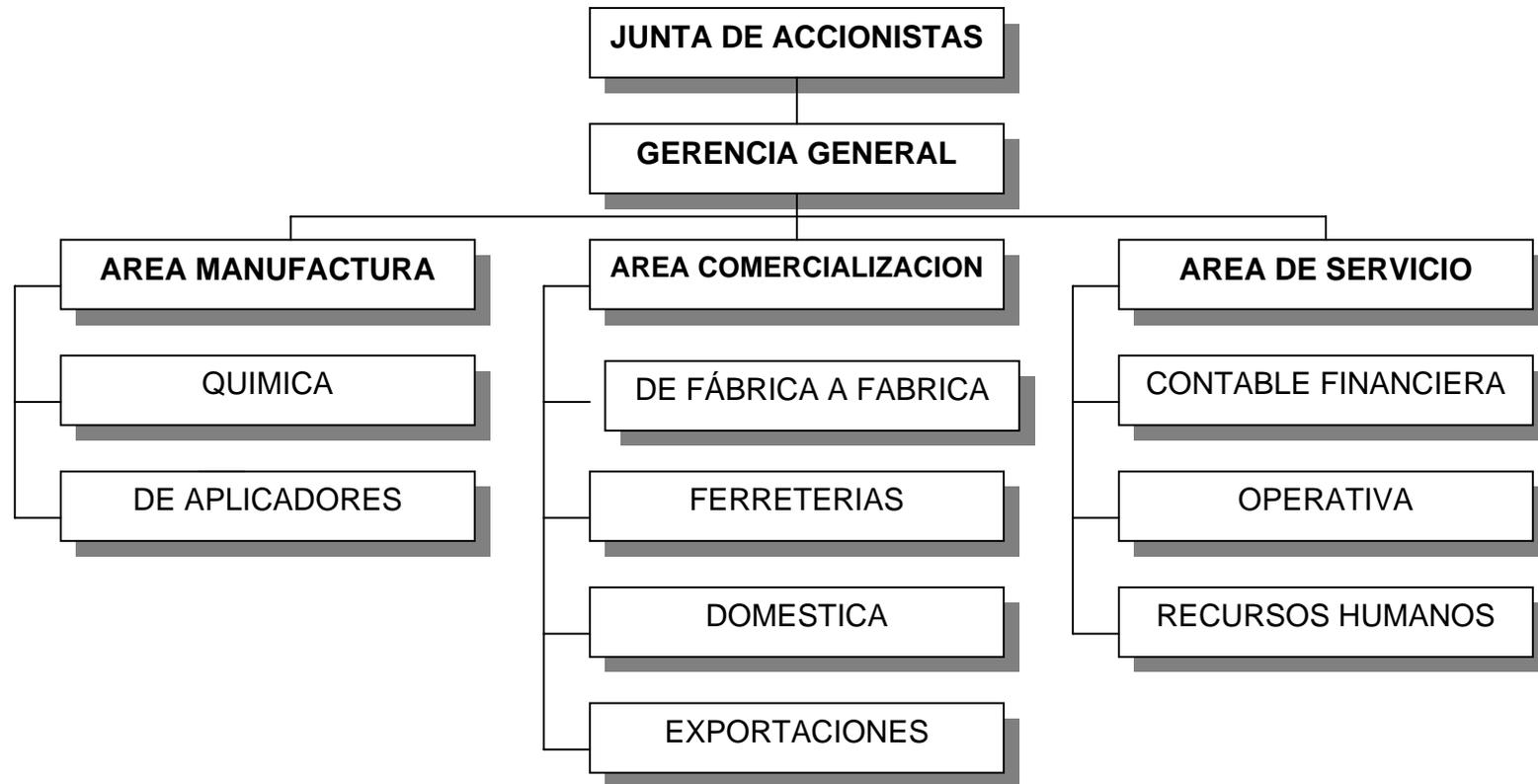
- *Área de Manufactura.* Esta área se subdivide en dos: *Manufactura química*, está conformada por pintura y recubrimientos, resinas y aceites naturales; y *Manufactura de aplicadores*, está conformada por aplicadores de pintura (bandeja, maneral, felpa) y productos de madera (brochas, paletas para mezclar).
- *Área de Comercialización.* Esta área se subdivide para distribuir a detallistas de productos de ferreterías, tiendas de pintura doméstica y automotriz, atención especializada de fábrica a fábrica y exportaciones a clientes mayoristas.
- *Área de Servicio.* Esta área se subdivide para realizar las actividades contables y financieras, servicio de distribución y almacenaje para clientes internos y externos y actividades para facilitar condiciones favorables para los trabajadores.

### 1.2.4. ORGANIGRAMA GENERAL

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa.

## GRAFICA 1

### ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LATEX Y ALQUIDICAS



FUENTE: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa. 2004

#### 1.2.5. POLÍTICA DE CALIDAD

La empresa la define de la siguiente manera: “Es nuestra política ofrecer productos y servicios que nuestros clientes reconozcan por su excelente valor. Nuestra meta es administrar nuestros procesos de forma que las tareas se hagan bien desde la primera vez. Todos somos responsables de la calidad, y contribuimos a ella trabajando en equipo y sintiéndonos orgullosos de nuestro trabajo. Debemos mejorar constantemente nuestros productos y servicios. Los procesos deben ser realizados en toda la organización de forma que se pueda medir nuestra calidad e identificar áreas para mejorar. Esperamos el mismo compromiso de parte de nuestros proveedores, y trabajaremos con ellos para que se logren nuestros requerimientos.” (9:6)

#### 1.2.6. PRODUCTOS QUE OFRECE

Además de la propia marca que produce, tiene dos marcas más según el tipo y características del cliente que atiende. La marca propia es dirigida para ferreterías/intermediarios, las otras dos son para el consumidor final y para el cliente de gran volumen con requerimientos especiales, respectivamente.

Como se ha indicado, la empresa produce una gran cantidad de tipos de pinturas pero las principales y básicas son las de látex y alquídicas. Cada una de éstas presenta distintas variedades según el uso y las ventajas del producto, además ofrece al cliente diversidad de precios según la calidad.

La pintura de látex o base agua es diluible en agua. Es más popular porque las brochas o pinceles se pueden limpiar con agua y jabón. La pintura utilizada en interiores y exteriores de residencias y comercios, es generalmente base agua. Realmente existen varias formulaciones de pintura base agua, como la pintura

vinílica, pero la pintura látex es una formulación más moderna y más eficaz porque no sólo da color, sino además aplica una capa plástica que cubre y protege la superficie. Este tipo de pintura no es un aislante ni un impermeabilizante, pero sí ayuda a proteger la superficie pintada de la acción de los elementos naturales. La película plástica que forma la pintura látex cubre y protege sellando los poros de la pared y no permite que se acumulen partículas extrañas que con el paso del tiempo manchan y provocan cambios de color. Su plasticidad hace que sean lavables con agua y jabón, permitiendo así, verse como nuevas durante muchos años.

Dentro de las pinturas de látex acrílico se pueden mencionar las siguientes divisiones: *high performance finish*, *arquitectural finish* y *contractor finish*. Son utilizadas para superficies de mampostería, block, ladrillo, concreto, lámina, galvanizado, madera, así como para cubrir imperfecciones del cernido de cielos y paredes al mismo tiempo que para protegerlas y embellecerlas.

Este producto tiene las ventajas de contar con gran variedad de colores, excelente adherencia y resistencia a la intemperie, lavables, secado rápido, fórmula antihongos, fácil aplicación y limpieza de herramientas, gran poder de cubrimiento, entre otros. Esta pintura se vende en presentación de galón, cubetas y tonel.

Por otro lado, las pinturas alquídicas o base aceite son diluibles en solvente. Son muy durables y resisten bien la abrasión. La limpieza de los elementos utilizados deben hacerse utilizando solventes. Este tipo de pintura deja un acabado brillante, puede ser aplicado con brocha, rodillo o spray y también es lavable. El tiempo de secado es más lento que el de pintura látex pero es de mayor

durabilidad. Existen diversas variaciones de la pintura alquídica y puede ser utilizada en interiores y exteriores.

En relación al esmalte alquídico brillante, se encuentran las mismas divisiones mencionadas anteriormente en las pinturas de látex. Este esmalte es utilizado en acero, exteriores de tanques, maquinaria, vallas, camiones, paredes, trabajos de rotulación, estructuras metálicas (tuberías, estanterías, carrocerías, herramientas), así como para mantenimiento industrial liviano, estructuras de concreto.

Tiene las ventajas de gran durabilidad, uso industrial, acabado brillante, gran poder cubriente, colores de seguridad, excelente retención de color y brillo, alto rendimiento, lavable, entre otros. Esta pintura se vende en presentación de cuartos, spray, galones, cubetas y tonel.

La empresa ofrece también pinturas anticorrosivas, especialidades industriales (esmaltes de horneado, esmaltes de secado rápido, sistemas epóxicos, altas temperaturas, wash primer, entre otros), especialidades profesionales (barniz para ladrillo, sellador de block, pintura para tráfico, para piscinas, entre otros), y especialidades de madera (tintes, poliuretano, nitrocelulosa).

Para brindar al cliente un servicio completo, además de pintura se venden lijas para metal y madera, brochas de diversos tamaños, set de rodillo, escaleras, y solventes. Además, puede ofrecérsele el servicio de aplicación de pintura.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A LA FUERZA DE VENTAS DE FABRICA A FABRICA**

#### **2.1. FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El departamento objeto de estudio es una de las divisiones de pintura de la empresa, que brinda el servicio llamado “Business to Business” (B2B) o de Fábrica a Fábrica.

Este servicio se enfoca a la atención a determinado cliente, catalogado como una *cuenta clave*, por el potencial del negocio (volumen de ventas) que es capaz de generar para la empresa. Este tipo de cuentas clave se trabajan sin intermediarios y sin publicidad, por lo que el precio de venta se reduce considerablemente. Además de que los volúmenes que se manejan en galones y en dinero son altos.

El departamento está encargado de prestar un servicio personalizado y de calidad, que incluye asesoría técnica de alto nivel, por lo que el vendedor está en capacidad de identificar las necesidades específicas del cliente, así como la creación de nuevos productos. Por lo tanto, se requiere de muy buena preparación para los vendedores.

Al cliente se le sugiere el producto con la calidad que más se adecúa a sus necesidades y no se sobreespecifica, es decir, que no se busca venderle solo los productos de los precios más altos sino el que realmente requiere la superficie a pintar, lo cual beneficia al cliente al no incurrir en gastos innecesarios.

Además, el departamento ofrece un programa completo de aplicación y especificación de recubrimientos, diseñado especialmente para cada cliente. Dicho programa permite obtener beneficios medibles e inmediatos en protección, mantenimiento, señalización y decoración de instalaciones a través de una asesoría a largo plazo que incluye diseño y ejecución del programa, inspección y supervisión constantes, evaluaciones y recomendaciones.

La experiencia en el negocio permite ofrecer bajos costos de mantenimiento y alargar la vida de las instalaciones de los clientes, quienes valoran la conveniencia del costo-beneficio del servicio pues éste les permite obtener ahorros en compras, ahorros por daños (corrosión, hongos, etc.), durabilidad de las instalaciones, seguridad en el entorno, presupuestos fijos controlados en base a un esquema programado, entre otros.

De acuerdo a la función que realiza el departamento y según el tipo de cliente que atiende, se llevan a cabo ventas creativas al buscar nuevas ventas con clientes actuales o con nuevos clientes; ventas repetitivas cuando el cliente realiza pedidos recurrentes; y ventas en cadena y por teléfono al visitar personas conocidas y al concretar citas mediante la guía telefónica.

La función principal de los vendedores es la *búsqueda de negocios*. Para cumplir con dicha función, las principales actividades que realizan los ejecutivos son: visitar clientes, contactar o conseguir cuentas, dar asesoría técnica, detectar oportunidades de negocio, negociar con el cliente, dar seguimiento, capacitar clientes, promover producto, desarrollo de productos, realizar mediciones de obras, cotizar, presupuestar, ejecutar y supervisar obra, atender reclamos, entre otras.

## 2.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento tiene un alcance regional (Centroamérica) pero es en Guatemala donde se localizan las oficinas centrales, por su cobertura está organizado en tres niveles jerárquicos: el primero conformado por la Dirección Regional, Gerencias Regionales (Cuentas Clave, Comercial, Operaciones) y Gerencia de País (uno por país). En el segundo nivel se encuentran los ejecutivos de ventas y los customer service o personal de servicio al cliente. Y en el tercer nivel se encuentran entintadores, pilotos y auxiliares.

El departamento se ha especializado con base a los diferentes tipos de cliente que atiende y según su actividad comercial, por lo que éstos se han agrupado de la siguiente forma: Madera, Metal, Construcción, Mantenimiento Civil, Gobierno, Mantenimiento Industrial, Contratistas e Imagen Comercial. Actualmente cuenta con 7 ejecutivos de ventas.

A pesar que la fuerza de ventas está organizada por tipo de cliente, cada uno de los grupos mencionados en el párrafo anterior se denominan *territorios*. Cada territorio es atendido por el vendedor cuyo perfil se adecúa al tipo de cliente, de manera que esté en capacidad de atenderlo correctamente y de ofrecerle el producto que se ajuste a sus necesidades.

De acuerdo a la información recabada, se pudo encontrar que cada vendedor tiene un territorio que le ha sido asignado específicamente, pero también atiende a clientes de otros territorios, por lo que las metas se establecen por vendedor y no por territorio.

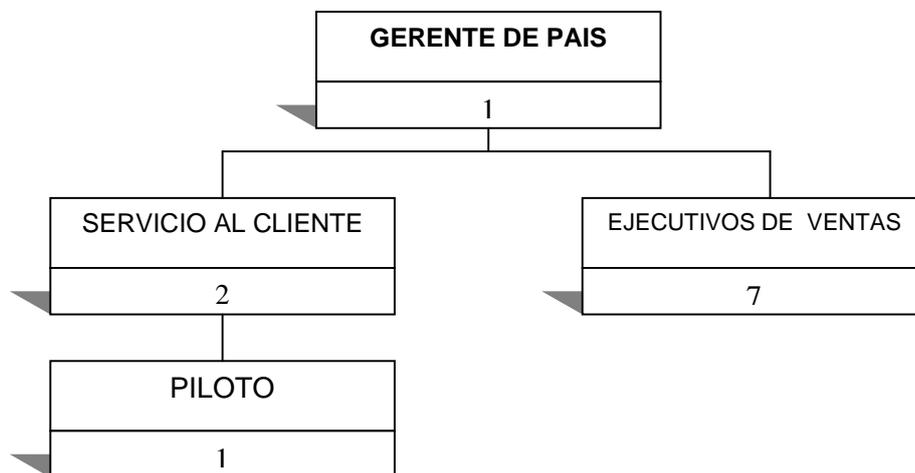
Todos los vendedores encuestados son profesionales universitarios, siendo la mayoría (60%) Ingenieros. Esto demuestra que se requiere un específico nivel de

estudios para realizar este tipo de ventas, no solo por los conocimientos respecto al producto sino por los clientes con quienes deben relacionarse.

Asimismo, se pudo detectar que la mayoría (60%) de los ejecutivos tiene casi dos años de laborar en ese puesto, otro posee cuatro años y otro ocho. No se conoce el tiempo mínimo que se necesita para que un vendedor llegue a un nivel óptimo, sobre todo porque para este trabajo siempre existe algo nuevo que debe aprenderse. Es importante hacer notar, que ha existido una alta rotación de personal de ventas.

### 2.3. ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO

**GRAFICA NO. 2**  
**ORGANIGRAMA DE PUESTOS DEL DEPARTAMENTO**  
**DE FÁBRICA A FABRICA**



FUENTE: Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas. 2004.

#### 2.4. FORMAS EMPLEADAS DE EVALUACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS

Con base en la información obtenida a través de entrevistas realizadas a la fuerza de ventas, la mayoría indicó que el gerente sí lleva a cabo evaluaciones sobre su desempeño ya sea visitándolos en un proyecto o a través de datos de la cuenta por cobrar) y mensualmente realiza evaluación de los resultados de cada vendedor para el cálculo de comisiones.

La forma como lleva a cabo la evaluación es comparando lo planificado o establecido vrs resultados, calculando el porcentaje de cumplimiento, además de realizar una reunión de trabajo para informarse sobre los clientes y los proyectos.

#### 2.5. ESTÁNDARES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Debido a que la evaluación se realiza principalmente sobre los resultados de venta, cobro, contribución y cuenta por cobrar, entonces los estándares de comparación son las metas mensuales que se han establecido para cada vendedor.

La meta se define primero por región, luego por país y después por vendedor y para establecerla se considera el crecimiento estadístico del territorio y la oportunidad de mercado que se ha detectado. La meta anual se divide mensualmente en cifras iguales y se modifica según el resultado que vaya obteniendo el equipo y el propio vendedor. Actualmente las metas de cada territorio las definen en conjunto todos los vendedores y el gerente.

Los criterios de evaluación son los relacionados con el cálculo de comisión mensual. Por lo que se elabora un estado de resultados por cada vendedor,

como el que a continuación se presenta (en el cuadro se incluyen las fórmulas utilizadas para calcular cada aspecto):

**CUADRO 1.**  
**Estado de Resultados por Vendedor**  
**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

#	CUENTA	VENDEDOR	
		META (M)	REAL (R)
<b>a</b>	VENTAS	Q	Q
<b>b</b>	Cumplimiento		% (aR/aM)
<b>c</b>	COSTO	Q	Q
<b>d</b>	Costo s/ventas	% (c/a)	% (c/a)
<b>e</b>	Margen Bruto	% (1-d)	% (1-d)
<b>f</b>	Cumplimiento		% (eR/eM)
<b>g</b>	GASTOS	Q	Q
<b>h</b>	Gastos s/ventas	% (g/a)	% (g/a)
<b>i</b>	CONTRIBUCION	Q (a-c-g)	Q (a-c-g)
<b>j</b>	Contribución s/ventas	% (i/a)	% (i/a)
<b>k</b>	Cumplimiento		% (jR/jM)
<b>l</b>	INGRESOS		Q
<b>m</b>	Cuenta por Cobrar		Q
<b>n</b>	Cartera	DIAS (m/(a/31))	DIAS (m/(a/31))

Q = Cifra en quetzales

% = Cifra en porcentaje

M = Meta establecida

R = Resultado real obtenido por el vendedor a evaluar

**Nota:** Cada cuenta o estándar se representa con una letra del alfabeto, a fin de explicar la manera de realizar los cálculos.

Fuente: Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas. 2004.

La información del resultado real, se obtiene a través del sistema de información interno de la empresa, de manera que pueda calcularse para cada uno de estos aspectos el porcentaje de cumplimiento, que resulta de dividir el dato real, dentro de la meta. A continuación se presenta un ejemplo hipotético del cálculo anterior.

**CUADRO 1.A.**  
**Estado de Resultados por Vendedor**  
**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**  
**Ejemplo Hipotético**

CUENTA	Juan Pérez	
	META	REAL
VENTAS	Q 100,000.00	Q 80,000.00
Cumplimiento		80%
COSTO	Q 30,000.00	Q 25,000.00
Costo s/ventas	30%	31%
Margen Bruto	70%	69%
Cumplimiento		98%
GASTOS	Q 40,000.00	Q 33,000.00
Gastos s/ventas	40%	41%
CONTRIBUCION	Q 30,000.00	Q 22,000.00
Contribución s/ventas	30%	28%
Cumplimiento		92%
INGRESO		Q 24,000.00
Cuenta por cobrar		Q 103,000.00
Cartera	32	40

Fuente: Elaboración propia. 2004.

Como puede observarse, esta evaluación se concentra en datos numéricos e internos a la empresa por lo que algunos vendedores mencionaron que esta evaluación no es justa porque: no mide el esfuerzo, los factores que evalúa dependen a veces de situaciones ajenas al vendedor, a veces la venta no es tan importante como lograr relaciones de largo plazo, existen cuentas incobrables heredadas que no se tiene información para actuar.

Luego de elaborar el estado de resultados por ejecutivo, el Gerente calcula un factor, que se denominará, “*factor S*” el cual utiliza para ajustar la comisión a los resultados reales. Es importante aclarar que a los ejecutivos del departamento se les paga comisión por los cobros realizados. Este factor consta de los siguientes elementos, cada uno con una ponderación específica:

**CUADRO 2.**  
**Elementos del factor S**  
**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

<b>Elemento</b>	<b>Ponderación</b>
Contribución	35%
Ventas	35%
Cartera	20%
Desarrollo de Mercado	5%
Organización	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas. 2004

Para obtener el factor S, se debe multiplicar la ponderación de cada elemento por el porcentaje de cumplimiento obtenido en el estado de resultados, y al final se suman para obtener el total de la calificación que constituye el factor S, como se demuestra en el siguiente cuadro:

### CUADRO 3.

#### Cálculo del factor S

##### Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas

#	Elemento	Ponderación	Cumplimiento	Calificación
<b>p</b>	Contribución	35%	k (cuadro 1)	$k * p$
<b>q</b>	Ventas	35%	b (cuadro 1)	$b * q$
<b>r</b>	Cartera	20%	o (cuadro 1)	$o * r$
<b>s</b>	Desarrollo de Mercado	5%	A	$A * s$
<b>t</b>	Organización	5%	B	$B * t$
	TOTAL	100%		%

**A y B representan una calificación basada en la opinión del Gerente**

**Nota:** cada elemento se representa con una letra del alfabeto, a fin de explicar la manera de realizar los cálculos.

Fuente: Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas. 2004.

Como se ha indicado antes, el factor S es una herramienta que permite al Gerente ajustar la comisión según los resultados obtenidos por el vendedor.

Es decir, que el porcentaje de comisión nominal (4% ) se multiplica por el *factor S* y se obtiene el porcentaje de comisión real, el cual se multiplica por el valor total de los cobros realizados para determinar el pago por comisión que recibirá, ese mes, el ejecutivo. A continuación se presenta un ejemplo hipotético del cálculo anterior.

**CUADRO 3.A.**  
**Cálculo del factor S**  
**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

**Ejemplo hipotético**

<b>ELEMENTO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>CALIFICACION</b>
Contribución	35%	92	32.2
Ventas	35%	80	28
Cartera	20%	80	16
Desarrollo de Mercado	5%	75	3.75
Organización	5%	75	3.75
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>83.7</b>

Fuente: Elaboración propia. 2004

## 2.6. MÉTODO DE EVALUACIÓN ACTUAL

Al realizar la investigación, se pudo detectar que el método utilizado para evaluar a la fuerza de ventas es el método de administración por objetivos, esto debido a que la evaluación se realiza mediante el análisis y comparación de resultados contra lo planeado o presupuestado. Como consecuencia de ello, se consideran principalmente aspectos numéricos y no se interesa tanto por la manera como se logran los objetivos.

Asimismo, se pudo detectar que se combina la administración por objetivos con el método jerárquico ya que los vendedores son evaluados, en forma jerárquica, de manera que todos conocen quién es el vendedor con los mejores resultados y quién obtuvo los resultados más bajos.

## 2.7. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN

Cada Gerente de país es el responsable de llevar a cabo la evaluación a la fuerza de ventas y debido a la naturaleza del trabajo es más apropiado que éste sea el responsable de ello.

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa lleva a cabo evaluaciones de desempeño, pero no evalúa a los empleados de todos los departamentos.

Las evaluaciones que realiza son al personal que ocupa los mandos medios dentro de la organización, lo lleva a cabo trimestralmente para otorgar una bonificación con base al resultado que haya obtenido el empleado evaluado. Los departamentos que evalúan son Contabilidad, Sistema de Información, Planta de brochas y de pintura y al propio Departamento de Recursos Humanos,

En las áreas de ventas, Recursos Humanos no es el encargado de evaluar a los ejecutivos, pues es el jefe o gerente el que decide si se realiza o no la evaluación y el modo de llevarla a cabo.

La función principal del departamento de Recursos Humanos es el de dar servicio y apoyo en las actividades de los otros departamentos de la empresa. Es decir, que si un jefe o gerente necesitara ayuda para llevar a cabo evaluaciones a su personal y lo solicita a Recursos Humanos, éste le colaborará en ello. Se basará en los lineamientos que le indique el jefe o gerente para evaluar.

## 2.8. PERÍODO DE EVALUACIÓN

El Gerente realiza evaluaciones durante todo el año: semanalmente, entregando resultados a los vendedores sobre ventas, cobros y cartera; y mensualmente, mediante el cálculo de comisiones.

## 2.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para elaborar el estado de resultados y obtener el factor S, el Gerente debe acceder al sistema de información con que cuenta la empresa, que es una base de datos muy completa a través de la cual tiene la oportunidad de conseguir cualquier dato numérico que necesite sobre el vendedor, ya sea de ventas, gastos, costos, cobros, cartera, producto, facturación, entre otros.

El 80% de los ejecutivos de ventas encuestados indicaron que el Gerente sí les solicita informes pero no son formales ni constantes; pero para algunos, no es factible hacerlos pues no disponen de tiempo. Muchas veces, se le informa sobre el estado de una venta o proyecto o a través de correo electrónico.

Los informes que deben realizar los ejecutivos de ventas son planes para el año (propios resultados), pronósticos de demanda del producto y protocolo de clientes.

Otra fuente de información muy importante sobre el desempeño del vendedor, es el cliente. El Gerente se mantiene informado sobre las quejas y reclamos que se reciban sobre el trabajo del vendedor.

## 2.10. ACCIONES CORRECTIVAS

El 80% de los vendedores encuestados señalaron que no se toman medidas correctivas si no logran las metas y estuvieron de acuerdo con que deberían tomarse, entre otras, las siguientes: indagar por qué no se llegó a la meta, tener más mano dura, mayor supervisión y monitoreo.

Mucho del trabajo se aprende sobre la marcha y del propio interés del vendedor. De igual manera ocurre con las acciones correctivas, muchas veces depende del

interés del vendedor en mejorar sus resultados y de tomar las medidas que le ayuden a lograr las metas.

#### 2.11. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Dado que no existe un sistema de corrección para los ejecutivos, no puede saberse si las decisiones tomadas en determinado momento han mejorado o no el desempeño del vendedor.

El método de evaluación actual ha demostrado que solamente se enfoca a los resultados numéricos y no a la manera como se están logrando; por lo que sí se necesita redefinirse para que constituya una herramienta administrativa que permita detectar los puntos débiles de los vendedores, de manera que puedan transformarse en fortalezas y que contribuyan al desempeño general del departamento.

#### 2.12. ANALISIS Y DISCUSION DE DATOS ENCONTRADOS.

Luego de realizar el diagnóstico sobre la evaluación del desempeño a la fuerza de ventas, se detectaron los aspectos que a continuación se analizan.

El ejecutivo debe ofrecer un servicio personalizado y dar asesoría técnica de alto nivel, por lo que debe estar bien preparado para dar soluciones a las necesidades y requerimientos del comprador. Actividades que no se evalúan ni se toman en cuenta para capacitación. De ahí que deba evaluarse el conocimiento del producto, las habilidades personales, interpersonales y de negocio que éste posea, así como sus habilidades de venta.

La empresa tiene un programa de aplicación y especificación, diseñado especialmente para cada cliente. Dicho programa permite obtener beneficios

medibles e inmediatos en protección, mantenimiento, señalización y decoración de instalaciones a través de una asesoría a largo plazo que incluye diseño y ejecución del programa, inspección y supervisión constantes, evaluaciones y recomendaciones, por lo que éste requiere que el vendedor esté adecuadamente capacitado para que pueda diseñar, ejecutar, inspeccionar, evaluar y dar las recomendaciones acordes al mantenimiento que necesiten las instalaciones a recubrir.

Las principales actividades del vendedor son visitar cliente, dar asesoría técnica, negociar, dar seguimiento, capacitar cliente, promover producto, cotizar, presupuestar, desarrollar productos, estas se utilizarán como parte de los aspectos a evaluar para detectar cómo se encuentra el vendedor y así saber que puntos puede mejorar.

La fuerza de ventas se ha dividido por tipo de cliente por lo tanto se debe ubicar al vendedor que mejor entienda y pueda relacionarse con el cliente para que se logren los objetivos, y para que se les pueda ofrecer la línea de productos que más se ajuste a sus necesidades según la actividad a que se dedique.

También se busca que el ejecutivo esté en capacidad de atender a cualquier tipo de cliente y por ello se requiere que éste tenga estudios superiores y conocimientos técnicos. Todos deben conocer sobre los demás territorios pues las metas se calculan en conjunto. Deben estar informados sobre aspectos sociales y económicos del país para poder definir las metas.

Debido a que no existe una medición del tiempo que se necesita para que el vendedor sea experto, se debe evaluar constantemente su conocimiento a través de sesiones que se llevarán a cabo semanalmente.

De igual manera, se busca que exista capacitación constante tanto para vendedores nuevos como para expertos. Siempre hay algo que aprender en este negocio. Al apadrinar y dar asesoría personalizada a otros miembros del equipo se puede lograr este objetivo.

La evaluación no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe, es necesario localizar las causas de las deficiencias. Con solo evaluar los datos numéricos se dejan por un lado los aspectos que influyen o pueden estar influyendo en los resultados del vendedor.

Ya que todos tienen conocimiento de los resultados de todos y saben quienes van mejor, se puede aprovechar para motivarlos a competir de manera positiva entre ellos mediante reconocimientos y premios por resultados.

Aprovechando el cálculo de comisión se harán evaluaciones mensuales con el jefe para detectar los puntos fuertes y débiles del ejecutivo, así como dar solución a aspectos que podrían estar frenando un mejor resultado. Debe verse esta evaluación como una oportunidad de expresarse y no como un examen donde se le atacará y juzgará al vendedor.

Se pudo determinar que no se toman medidas correctivas si no se logran las metas establecidas. Si no se hace nada al respecto, seguirán ocurriendo las deficiencias y los resultados no mejorarán como demandan los objetivos de la organización.

Es necesario definir medidas correctivas de acuerdo a la información que se obtenga de las evaluaciones, por lo que se pueden utilizar, entre otras, las

medidas siguientes: asesoría personal, cápsula o sesión técnica y de venta semanal, seminarios internos, capacitación externa, presentaciones y cotizaciones de alto nivel.

Luego de este análisis, en el capítulo siguiente se presenta la propuesta que se ha desarrollado específicamente para personal de ventas, de manera que la evaluación pueda hacerse sobre una base regular, de manera formal y objetiva.

### **CAPITULO III**

#### **MODELO DE EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LÁTEX Y ALQUÍDICAS**

##### **3.1. GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

En el departamento de ventas objeto de estudio, se promueve y requiere la autogestión por parte del vendedor para la realización de sus actividades, por lo que el gerente necesita controles que le permitan supervisar y evaluar, periódicamente, el desempeño del ejecutivo.

Es importante indicar que el Gerente de Guatemala, es además Director Regional, y debe realizar constantes viajes hacia los otros países de Centroamérica. Por ello, necesita de un modelo de evaluación que sea práctico y que pueda llevarse a cabo en poco tiempo, mientras se encuentre en Guatemala.

Como se indicó en el capítulo II, a la fuerza de ventas sólo se le evalúa con base en los resultados que hayan obtenido en ventas, cobros, etc. mediante el cálculo de su comisión mensual. Dicha comisión sólo es calculada por el Gerente, pero éste ha planeado que sea el propio vendedor quien la calcule.

La comisión que recibe el vendedor, ahora incluye los factores que se presentan en el cuadro siguiente:

#### **CUADRO. 4**

##### **Comisión de Fuerza de Ventas**

##### **Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>
Ventas	40%
Cobros	35%
Margen	15%
Inventarios	5%
Evaluación	5%

Fuente: Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas. 2004

Como puede observarse, dentro de la comisión del vendedor se incluye el factor EVALUACIÓN, que es el único que calculará el gerente. Para lo cual se diseñó un formato que ayude al Gerente a realizar la evaluación en una reunión individual con cada vendedor y calificar, conjuntamente, el desempeño del ejecutivo. (ver anexo 1)

Esta evaluación mensual permitirá que el Gerente pueda enfatizar a la fuerza de ventas que su actuación influirá en la cantidad de comisión que reciban y por lo tanto, estimularlos a mejorar su trabajo en el departamento. Al mismo tiempo, ayudará a mejorar e incrementar la comunicación entre Gerente y vendedor y así tomar las medidas correctivas a tiempo.

La evaluación deberá ser lo más objetiva posible, tratando de tomar en cuenta el desempeño cotidiano observado durante todo el período que se califica y sin

influenciarse por actuaciones ocasionales, ya sean positivas o negativas, especialmente si son recientes.

Por otro lado, en el trabajo del vendedor es muy importante su interacción con el cliente, pues se trabaja en su mayoría con directivos de alto nivel, quienes esperan que los integrantes de la fuerza de ventas sean expertos en relación al producto. De ahí que para la evaluación trimestral, se solicite a los clientes que evalúen al vendedor que los atiende para que puedan detectarse debilidades en su desempeño. (ver anexo 3)

A los clientes se les deberá llamar por teléfono solicitando su colaboración con la evaluación y luego enviarles, por fax o Internet, la boleta para que la llenen. Se solicitará colaboración al Departamento de Recursos Humanos para enviar y recibir dicha boleta.

Para llevar a cabo la evaluación por cliente, se deberá escoger al azar una cantidad representativa de clientes por cada vendedor o escoger a aquellos de los cuales el Gerente considere pertinente obtener comentarios sobre el desempeño de determinado vendedor.

Debido a que el departamento se evalúa también por su desempeño general, es importante la opinión que tengan los demás compañeros sobre el otro, de manera que puedan detectarse los elementos que necesitan nivelarse para que mejoren los resultados globales. Esta evaluación también se realizará trimestralmente.

Estos tres puntos de vista, al ser comparados entre sí, brindarán información valiosa sobre el desempeño del ejecutivo. Y contribuirán a determinar si coinciden o no los resultados, los cuales serán de utilidad para que puedan definirse de mejor manera las acciones correctivas según las deficiencias específicas detectadas.

La tabulación de los resultados de las tres boletas de la evaluación trimestral podrá ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos, quien deberá entregar la información graficada para que posteriormente pueda ser analizada, preferiblemente inmediatamente de haber llevado a cabo la evaluación.

Es decir, que se deberá solicitar la colaboración a Recursos Humanos para realizar la evaluación trimestral: en la preparación de las boletas, entrega de boletas, recepción de boletas, tabulación de datos, graficar resultados, entre otros.

Si para la fecha de evaluación el empleado se encuentra ausente, ya sea por incapacidad o permisos, el proceso de evaluación deberá realizarse hasta el siguiente período; para ello el jefe deberá justificarlo.

Los instrumentos debidamente llenos, deberán ser entregados en la fecha en que se estipule en la calendarización. Con los resultados de cada calificación correspondiente al período que se evalúa, se realizarán tabulaciones y emitirá un listado con las recomendaciones del caso.

Los originales de los cuestionarios o boletas de evaluación deberán ser archivados en el expediente de cada empleado y fotocopia en el archivo del Departamento de Recursos Humanos, si se considera necesario.

## 3.2. OBJETIVOS DEL MODELO

### 3.2.1. GENERAL

Determinar cualitativa y cuantitativamente el aporte de cada uno de los vendedores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de la medición del desempeño individual.

### 3.2.2. ESPECÍFICOS

- a) Proveer información sobre el desempeño real del vendedor.
- b) Evaluar la capacidad de los vendedores del departamento.
- c) Lograr que el vendedor reciba retroalimentación sobre su desempeño.
- d) Aprovechar el potencial de los vendedores que se desempeñan eficientemente.
- e) Definir acciones correctivas para las deficiencias individuales y que conlleven a mejorar la gestión.

## 3.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo se divide en dos evaluaciones: una mensual y otra trimestral. A continuación se hace una descripción de cada uno de sus elementos.

### 3.3.1. FACTORES DE EVALUACIÓN

Los factores agrupan los criterios de evaluación y obedecen a las áreas de desempeño objeto de evaluación. A continuación se presentan los factores para cada una de las evaluaciones a realizar.

#### a) EVALUACIÓN MENSUAL

En esta evaluación, las áreas de desempeño a evaluar son:

- a.1) Habilidades del negocio

- a.2) Habilidades personales
- a.3) Habilidades interpersonales

#### b) EVALUACIÓN TRIMESTRAL

En esta evaluación, el área de desempeño a evaluar es la actuación del ejecutivo en la actividad de ventas y la atención a clientes.

### 3.3.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

#### a) EVALUACIÓN MENSUAL

Las tres áreas de desempeño mencionadas anteriormente, se componen de un total de 39 criterios, divididos de la siguiente manera:

- a.1) Habilidades del negocio: asesoría, creatividad e innovación, investigador, desarrollador, conocimiento técnico, orientado al servicio, amplitud de negocio, analítico, negociación, efectividad, presupuestación, fuentes de información, e identificación con la marca.
- a.2) Habilidades personales: adaptabilidad, compromiso, resistencia al stress, actitud, capacidad de aprendizaje, entrega, visionario, multicultural, pertenencia e identificación, deseos de superación, ética, liderazgo, seguimiento, puntualidad, buena presentación, autogestión, organización personal, apego a las normas.
- a.3) Habilidades interpersonales: relaciones a alto nivel, relaciones interpersonales, carisma, hábil comunicador, trabajo en equipo, empatía, apertura de negocios, cierre de negocios.

## b) EVALUACIÓN TRIMESTRAL

Esta evaluación se integra con 29 criterios, entre los cuales se pueden mencionar: agresivo, honesto, convencido del producto, confiado en sí mismo, comunicativo, enfocado en un objetivo, bueno para escuchar, perceptivo, calmado y alerta, anticipa preocupaciones/objeciones, maneja bien las objeciones, puntual para hacer un seguimiento, dispuesto a intentar nuevas ideas, trabaja con inteligencia, agradablemente persistente, emprendedor y motivado por sí mismo, dispuesto a tomar riesgos calculados, se prepara para visitarlo, logra captar su atención e interés, demuestra tener conocimiento del producto ofrecido.

Tanto en la evaluación mensual como en la evaluación trimestral, a cada criterio se le otorgará alguna de las siguientes calificaciones:

- siempre o si (tres puntos)
- por lo general (dos puntos)
- a veces (un punto)
- nunca o no (cero puntos)

Cada una de estas calificaciones posee un punteo, de manera que la mejor calificación para un determinado criterio es de tres puntos y la peor calificación es de cero puntos.

### 3.3.3. FORMATOS DE EVALUACIÓN

#### 3.3.3.1. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

##### a) EVALUACIÓN MENSUAL

El instrumento consta de seis secciones principales: datos generales, instrucciones, cuadro de factores, cuadro de resumen, cuadro de porcentaje para comisión y cuadro de resultados (ver anexo 1).

- a.1) Datos generales: el objetivo de la sección es de registrar la siguiente información:
- Fecha: indicar la fecha en que se está llevando a cabo la evaluación.
  - Datos del evaluado: indicar el nombre del evaluado y el territorio que atiende.
  - Datos del evaluador: indicar el nombre y puesto del evaluador así como el tiempo que lleva de supervisar al evaluado.
  - Propósito de la evaluación: especificar si el empleado será evaluado bajo la modalidad de desempeño general o bajo período de prueba.
  - Escala de calificación: en esta área se indica la calificación cuantitativa que podrá asignarse a cada uno de los criterios.
- a.2) Instrucciones: en esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación. En esta boleta el Gerente deberá asignar una calificación cuantitativa a cada criterio de los factores de evaluación. Al final le corresponderá

realizar una sumatoria por cada grupo de criterios y una sumatoria con el puntaje total.

- a.3) Cuadro de factores: esta sección incluye la descripción de los factores acerca de los cuales se evaluará el desempeño; se divide en las siguientes áreas:
- Grupos de factores: compuesto por habilidades de negocio, habilidades personales y habilidades interpersonales, divididos en un total de 39 criterios.
  - Calificación: en esta área se deberá asignar una calificación cuantitativa a cada criterio de evaluación, utilizando para ello la escala de calificación que se encuentra en la esquina superior derecha. Deberán realizarse sumatorias por cada grupo de factores.
  - Observaciones: en esta área se deberá anotar cualquier observación o comentario relacionado con el criterio descrito, sobre la actuación del vendedor.
- a.4) Cuadro de resumen: este enumera todos los grupos de factores evaluados y tiene una casilla para que el evaluador registre los punteos asignados a cada grupo y realice la sumatoria final, registrando el total en la casilla de puntaje total. Asimismo se calcula el porcentaje de cumplimiento, con base a la fórmula descrita en el cuadro, lo que permite determinar en cuál grupo de factores el vendedor posee fortalezas o debilidades.
- a.5) Cuadro porcentaje para comisión: en esta área, el total obtenido de los factores, se convierte en un porcentaje con base a la fórmula

descrita en el cuadro. Dicho porcentaje permitirá terminar el cálculo de la comisión mensual.

- a.6) Cuadro de resultados: en base al cuadro anterior, se ubica al empleado en una calificación que determina cuantitativa y cualitativamente su nivel de desempeño, el cual puede ir desde deficiente hasta sobresaliente.

## b) EVALUACIÓN TRIMESTRAL

El instrumento trimestral consta de tres boletas.

Según el evaluador que la llevará a cabo, presenta las siguientes modalidades:

- Autoevaluación (ver anexo 2)
- Evaluación por compañero (ver anexo 3)
- Evaluación por cliente (ver anexo 4)

Las tres boletas evalúan los mismos 29 criterios para poder compararlos al tabular los resultados.

El instrumento consta de las siguientes secciones principales: datos generales, instrucciones, cuadro de criterios, cuadro de porcentaje, cuadro de resultados y cuadro de comentarios.

- a.1) Datos generales: esta sección indica la modalidad de la evaluación (autoevaluación, evaluación por compañero o evaluación por cliente) y está integrada por las siguientes áreas:
- Fecha: indicar la fecha en que se está llevando a cabo la evaluación.

- Nombre: indicar el nombre del vendedor evaluado. En la modalidad de autoevaluación, indicar el territorio que atiende.
  
- a.2) Instrucciones: en esta sección se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento de evaluación. Consiste en leer el listado de criterios y marcar con una “x” la calificación cuantitativa que mejor describa el desempeño del vendedor.
  
- a.3) Cuadro de criterios: esta sección incluye la descripción de los criterios acerca de los cuales se evaluará el desempeño; se divide en las siguientes áreas:
  - Grupos de criterios: compuesto por un total de 29 criterios.
  - Calificación: para calificar cada criterio se deberá asignar una calificación cuantitativa, para lo cual debe marcar con una “x” el puntaje de la escala de calificación que mejor describa el desempeño. Sólo en la autoevaluación, deberán realizarse la sumatoria total de las calificaciones.
  
- a.4) Cuadro porcentaje: en esta área, el total obtenido de los factores, se convierte en un porcentaje con base a la fórmula descrita en el cuadro. Dicho porcentaje permitirá ubicarlo en el cuadro de resultados. Este cuadro solo lo posee la modalidad de autoevaluación.
  
- a.5) Cuadro de resultados: en base en al porcentaje obtenido, se ubica al empleado en una calificación que determina cuantitativa y cualitativamente su nivel de desempeño, el cual va desde deficiente

hasta sobresaliente. Este cuadro solo lo posee la modalidad de autoevaluación.

- a.6) Cuadro de comentarios: en esta área el evaluador deberá anotar los puntos fuertes y debilidades del vendedor y podrá anotar cualquier observación o comentario relacionado con el evaluado o con la boleta en sí.

### 3.4. OPERACIÓN DEL MODELO

#### 3.4.1. MÉTODO DE EVALUACIÓN

##### a) EVALUACIÓN MENSUAL

El método en el cual se basará esta evaluación es el de la lista de verificación combinado con escala de calificación. Se enumeran las definiciones de conducta que se esperan del desempeño del vendedor y se las califica según una escala que determina el nivel en que se presenta esa conducta.

##### b) EVALUACIÓN TRIMESTRAL

El método en el cual se basará esta evaluación es el de 360° el cual permitirá obtener diferentes puntos de vista del desempeño del vendedor evaluado.

En ambos métodos, los criterios serán la descripción cualitativa del desempeño teniendo paralelamente asignada una calificación cuantitativa que al sumarla ofrecerá información necesaria para realizar estudios estadísticos.

### 3.4.2. RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN

#### a) EVALUACIÓN MENSUAL

El encargado de realizar la evaluación mensual será el Gerente de país, mediante una reunión individual con cada vendedor a evaluar.

#### b) EVALUACIÓN TRIMESTRAL

El encargado de realizar la evaluación trimestral será el propio vendedor, los compañeros del equipo de ventas y los clientes seleccionados al azar. La evaluación será realizada con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos.

### 3.4.3. PERIODO DE EVALUACIÓN

Comprende la fecha en que se desarrollará la evaluación a los vendedores del departamento, para lo cual se ha establecido una evaluación mensual (a fin de mes) y otra trimestral.

Los resultados obtenidos se deberán archivar para llevar un record del desempeño de cada vendedor lo que permitirá, al final del año, seleccionar al vendedor con los mejores resultados, tanto a nivel de país como de región.

Como se indicó anteriormente, se deberán calendarizar las evaluaciones y procurar llevarlas a cabo en el periodo especificado.

### 3.4.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para obtener información pertinente sobre el desempeño del vendedor, el Gerente podrá utilizar no sólo el sistema de información de la empresa sino

además los resultados que obtenga de las evaluaciones. El propio evaluado, los compañeros de equipo y clientes serán de gran utilidad como fuentes de información.

#### 3.4.5. APLICACIÓN DEL MODELO

El modelo de evaluación de desempeño está dirigido a todos los vendedores del departamento, tanto en Guatemala como en los demás países de Centroamérica donde se localice esta área de ventas.

En la evaluación mensual, que se realiza directamente con el Gerente, especifica el propósito de la misma, según el tiempo que tenga el vendedor de laborar en la empresa. Se indica si es una evaluación de desempeño general (para vendedores con un año o más de trabajar en el puesto) o de período de prueba (para vendedores con menos de un año de haber empezado a trabajar).

La evaluación trimestral no especifica el tiempo de laborar del vendedor pero es información que deberá manejar Recursos Humanos para incluirlo al momento de presentarlo al Gerente para su análisis.

Será aconsejable que a los vendedores nuevos o de recién ingreso no se les evalúe hasta pasados tres meses de la fecha de toma de posesión.

#### 3.4.6. NOTIFICACION DE RESULTADOS

En la evaluación mensual, debido a que se reunirán Gerente y vendedor, la retroalimentación de los resultados obtenidos será inmediata, pues la calificación que obtenga de la evaluación servirá además para terminar de calcular la comisión.

Es importante que los involucrados aprovechen este tiempo para determinar los cursos a seguir y las correcciones que pueden llevarse a cabo. Así como discutir y considerar los aspectos que puedan estar afectando el desempeño del vendedor y si esto puede ser mejorado.

En la evaluación trimestral se podrán presentar los resultados hasta que éstos hayan sido tabulados por Recursos Humanos, lo cual convendrá que no exceda de un mes para tomar las medidas correctivas a tiempo. Y para que además puedan observarse los resultados de las acciones tomadas antes de la próxima evaluación.

El Gerente, al tener la información de la evaluación trimestral, determinará las áreas que necesitan ser corregidas y deberá presentarlas al vendedor para que sepa lo que opina de su trabajo el cliente y el equipo de ventas. El Gerente tendrá que saber presentar esta información para que no se desmotive el vendedor evaluado.

En ambos casos se deberá archivar los resultados de cada vendedor para que estén disponibles en cualquier momento que deseen consultarse.

#### 3.4.7. BENEFICIOS

Realizar una competencia entre ejecutivos a través de un juego de retos y metas donde se acumulan puntos. Lo que se busca es efectuar una autoevaluación de forma entretenida, semanalmente. Este juego, a la larga, contribuirá a ejecutar un programa de reconocimiento trimestral y anual donde se premiará al colaborador distinguido del año, según la evaluación completa de los ejecutivos, local y regionalmente, con el propósito de reconocer la excelencia durante el año.

Este reconocimiento se hará en una ceremonia especial, con la participación del gerente general de la empresa así como otros colaboradores de la empresa.

Adicionalmente, se buscará aprovechar la relación comercial con clientes y proveedores para negociar la obtención de descuentos y promociones en mercadería y servicios, de manera de otorgar estos beneficios a los vendedores en concepto de premios por los logros obtenidos durante el año. Por ejemplo con los clientes como los restaurantes obtener descuentos en comidas.

Otro tipo de beneficio a ofrecer, es un bono económico premiando con Q1,000.00 a cada ejecutivo que haya demostrado considerables aportes en su desempeño.

Premiar con viajes a quienes hayan superado sus metas de ventas y cobros para motivar una continua mejora en el desempeño.

## CUADRO 5.

### BENEFICIOS DE LA EVALUACION

#### Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas

BENEFICIO	APLICAR A	OBJETIVO
Ceremonia de premiación al colaborador distinguido del año.	Ejecutivo de ventas cuyos resultados semanales y trimestrales hayan sido los mejores del país y la región durante el año.	Motivar la mejora continua y constante del desempeño.
Descuentos y ventajas compra de mercaderías y servicios.	Ejecutivos cuya calificación trimestral completa haya sido sobresaliente.	Motivar a un desempeño en el que compañeros de trabajo, clientes y el propio vendedor califiquen simultáneamente el desempeño como sobresaliente.
Bono económico de Q1,000.00	Ejecutivos cuya evaluación por el cliente haya sido sobresaliente.	Lograr que los vendedores hagan énfasis en el servicio al cliente.
Viajes	Ejecutivos que hayan superado sus metas de ventas y cobros de manera sobresaliente.	Motivar a los ejecutivos a no descuidar las ventas y los cobros .

Fuente: Elaboración propia. 2004.

#### 3.4.8. ACCIONES CORRECTIVAS

Luego de realizar las evaluaciones y de tener a la mano los resultados obtenidos de cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas, el Gerente estará en capacidad de decidir las acciones correctivas apropiadas, que deberán seguirse para mejorar el rendimiento del ejecutivo.

En este punto es importante indicar que si el ejecutivo está renuente a realizar las acciones correctivas, el gerente deberá tomar medidas disciplinarias estrictas, ya que alguien que no esté en disposición de llevar a cabo acciones para mejorar

su desempeño, no contribuye al logro de metas y asimismo puede afectar negativamente en la disposición de los demás ejecutivos hacia las acciones correctivas. Si el gerente llegara a estar en esta situación extrema, deberá considerar si un ejecutivo con esta actitud conviene que pertenezca al departamento.

Debido a que el gerente cuenta con relativamente poco tiempo para dedicarlo a las acciones correctivas, el propio ejecutivo deberá estar comprometido y llevarlas a cabo en mejora de su desempeño individual así como del departamento.

Durante la evaluación mensual, conjuntamente gerente y vendedor, decidirán las acciones correctivas a realizar y con ayuda del departamento de Recursos Humanos se deberán planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar. De igual manera, se solicitará colaboración a dicho departamento para realizar las acciones correctivas según los resultados de la evaluación trimestral.

Dentro de las acciones correctivas que se llevarán a cabo en base a los resultados, son las siguientes:

**CUADRO 6.**

**Acciones Correctivas, Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>META</b>	<b>APLICAR A</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<p>Ser consistentes en el perfil de los ejecutivos, creando vendedores completos.</p>	<p>ASESORIA PERSONAL</p>	<p>Apadrinaje total de la gente nueva, para buscar la excelencia del nuevo, aprovechando la experiencia del ejecutivo antiguo.</p>	<p>Ejecutivos que hayan obtenido resultados bajos en la evaluación mensual, principalmente en <i>Habilidades de Negocio</i>, para ejecutivos nuevos y para quienes hayan obtenido calificación final de regular o deficiente en la evaluación trimestral.</p>	<p>Departamento de Ventas y de Recursos Humanos.</p>
<p>Tener un equipo de expertos capacitados, y transmitirlo a los clientes para generar confianza.</p>	<p>CÁPSULA TÉCNICA SEMANAL Cápsulas semanales técnicas sobre conocimiento de los productos de la empresa y temas relacionados.</p>	<p>Aumentar el conocimiento técnico en pinturas.</p>	<p>Todos los ejecutivos pero es obligatorio para aquel ejecutivo cuya calificación en el criterio 5 de la evaluación mensual haya sido bajo y que en la evaluación trimestral haya obtenido baja calificación en los criterios 23 y 24.</p>	<p>Departamento de Ventas y de Recursos Humanos.</p>
	<p>CÁPSULA DE VENTAS SEMANAL Aprendizaje a través de cursillos sobre consejos importantes y transmisión de experiencias, para que ayude a mejorar el desempeño en las ventas y la relación con el cliente.</p>	<p>Mejorar las habilidades de ventas.</p>	<p>Todos los ejecutivos pero es obligatorio para el ejecutivo cuya calificación en <i>Habilidades de Negocio</i> y <i>Habilidades Interpersonales</i> de la evaluación mensual hayan sido bajas. Además será necesaria para quienes hayan obtenido resultado de regular o deficiente en la evaluación trimestral.</p>	<p>Gerente Regional de Cuentas Clave y Recursos Humanos.</p>

Fuente: Elaboración propia con información del Gerente de País

**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

**Acciones Correctivas (continuación)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>META</b>	<b>APLICAR A</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Tener un equipo de expertos capacitados, y transmitirlo a los clientes para generar confianza.	<b>CAPACITACIÓN HUMANA SEMESTRAL</b> Capacitar al equipo de personas, en temas de desarrollo personal y profesional.	Dar un beneficio a todos los colaboradores para crecer como personas.	Ejecutivo que haya obtenido bajas calificaciones en <i>Habilidades Personales</i> de la evaluación mensual y en los criterios 2, 4, 7, 11, 13-15 de la evaluación trimestral.	Recursos Humanos.
	<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b> Uso de Institutos gratuitos de capacitación (Intecap)	Aprovechar los beneficios que brinda ser afiliados a dichas instituciones.	Ejecutivos que necesiten capacitación en temas específicos según las evaluaciones realizadas.	Recursos Humanos.
	<b>SEMINARIOS INTERNOS</b> Seminarios en visitas de Gerentes Regionales de otros países.	Recibir temas y cursos interesantes y útiles al país cuando lleguen gerentes viajeros.	Todos los ejecutivos.	Director, Gerentes Regionales, Gerentes de País del Departamento de Ventas y Recursos Humanos.
	<b>HACIENDO EXPERTO AL CLIENTE</b> Programa de Seminarios a Clientes basados en un pénsum adaptado a las necesidades del propio cliente	Capacitar al cliente como una herramienta básica de Promoción.	Mensualmente, todos los ejecutivos y se pondrá mayor atención para aquellos ejecutivos que necesiten mejorar sus <i>Habilidades Interpersonales</i> .	Departamento de Ventas.

Fuente: Elaboración propia con información del Gerente de País

**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**

**Acciones Correctivas (continuación)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>META</b>	<b>APLICAR A</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Identificar y enfocarse en las cuentas más importantes.	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b> Manejar fuentes recurrentes que brinden información clave al negocio para identificar oportunidades en el mercado.	Manejar Fuentes formales en cada territorio para estar enterados sobre la situación del mercado.	Todos los ejecutivos y principalmente a aquellos cuyo conocimiento sobre el cliente y el mercado sea deficiente, como el caso de quienes hayan obtenido bajas calificaciones en los criterios 4 y 12 en <i>Habilidades de Negocio</i> de la evaluación mensual.	Gerentes de País y Ejecutivos, Gerente Regional de Cuentas Clave.
	<b>ARCHIVO PRINCIPAL DE CLIENTES</b> Crear un perfil por cliente que contenga toda la información que permita una administración correcta de la base de datos	Tener base de datos actualizados para mejorar la gestión con clientes.	Para todos los ejecutivos con una revisión bimensual.	Gerentes de País y Ejecutivos, Operaciones SITEC.
	<b>PRESENTACIONES DE ALTO NIVEL</b> Generar presentaciones para empresas regionales, que logre vender nuestros servicios y presentar nuestras ofertas.	Hacer presentaciones de alto nivel a clientes objetivos.	Ejecutivos quienes hayan obtenido baja calificación en el criterio 9 de la evaluación mensual. Se podrá aplicar a los clientes con los que sea factible generar negocios a largo plazo.	Gerentes de País y Ejecutivos, Regional de Cuentas.
	<b>CIRCULOS DE LECTURA</b>	Mantenerse actualizado en nuevas tendencias o temas de interés.	Bimensual para Director, Gerentes Regionales, Gerentes de País, Ejecutivos y Servicio al cliente	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con información del Gerente de País

**Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas**  
**Acciones Correctivas (continuación)**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>META</b>	<b>APLICAR A</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Identificar y enfocarse en las cuentas más importantes.	COTIZACIONES DE ALTO NIVEL Mejorar el sistema de cotización y contratos para suplimento y aplicación de pintura.	Nuevo formato divulgado regionalmente, para diferenciarse en el mercado.	Todos los ejecutivos y principalmente a aquellos ejecutivos cuya calificación en el criterio 11 de <i>Habilidades de Negocio</i> en la evaluación mensual, haya sido baja. Y que en la evaluación trimestral no haya obtenido buena calificación en el criterio 21.	Gerente Regional de Cuentas.
	SEGUIMIENTO Llevar el seguimiento de los proyectos a través de un sistema regional de Presas.	Manejar cada proyecto de forma metódica para ganarlo y no perderlo de vista.	Todos los ejecutivos y principalmente a aquellos que hayan obtenido baja calificación en el criterio 26 de <i>Habilidades Personales</i> en la evaluación mensual, y baja calificación en el criterio 15 de la evaluación trimestral.	Gerentes de País y Ejecutivos, Gerente Regional de Cuentas.
	LA MANDARINA EXTERNA Encontrar las necesidades de alto valor de las personas individuales con las que se trata del lado del cliente, para poder crear momentos mágicos que mejoren las relaciones.	Entender que motiva al cliente para lograr venderle un beneficio.	Ejecutivos cuya calificación haya sido baja en <i>Habilidades Interpersonales</i> de la evaluación mensual y que haya sido bajo en los criterios 5, 6, 8, 9, 26 y 28 de la evaluación trimestral.	Gerente Regional de Cuentas.
Ser consistentes en el comportamiento del ejecutivo.	VALORES DEL DEPARTAMENTO Paquete de valores que normen el comportamiento y el perfil de un ejecutivo.	Normar el comportamiento de los ejecutivos y que el cliente lo perciba.	Todos los ejecutivos y especialmente a aquellos ejecutivos cuya calificación sea baja en el criterio 31 de <i>Habilidades Personales</i> de la evaluación mensual.	Director Regional del Departamento de ventas y RRHH.

Fuente: Elaboración propia con información del Gerente de País

Si en los resultados de las evaluaciones trimestrales hechas por el cliente, la calificación final del vendedor es de regular o deficiente en promedio, entonces, las acciones correctivas de Asesoría personal, Cápsula técnica semanal, Cápsula de ventas semanal, Seguimiento y Mandarina externa serán TODAS OBLIGATORIAS para el ejecutivo evaluado, pues esto demostraría que según el punto de vista del cliente el vendedor no está prestando el servicio que éste espera y necesita.

#### 3.4.9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño es un proceso que, al igual que otros, debe ser verificado. Es decir, que según los resultados que se obtengan, será necesario que se prueben otras fases de la gestión de personal que podrían estar afectando el desempeño que se espera de los vendedores.

Dentro de las fases que pueden evaluarse están:

- a) *Análisis de puesto*: verificar si éste existe o si permite definir claramente los estándares de desempeño que se esperan del vendedor. Todos deben tener una descripción de puestos clara y que refleje la visión del departamento de manera que cada ejecutivo conozca la descripción de su puesto y la de los demás. Esto podrá lograrse con colaboración de Recursos Humanos.
- b) *Instrumentos de evaluación*: pueden estar elaborados erróneamente ya sea que le sugiera al evaluador ciertas respuestas o que permita errores como el de tendencia central, en el que se tienden a asignar solo puntos medios para evitar otorgar calificaciones muy altas o muy bajas.

- c) *Falta de capacitación de evaluadores*: puede que el evaluador no conozca los objetivos de la evaluación, que no utilice adecuadamente los instrumentos de evaluación, que no conozca el perfil del puesto, etc.
  
- d) *Procesos de reclutamiento y selección de personal*: estos procesos tienen como función principal encontrar y colocar a la persona indicada para el puesto adecuado. El bajo desempeño de los ejecutivos podría ser indicador de que estos procesos son deficientes. Relacionado a ello, será necesario completar el organigrama con territorios y personal que cumpla con el perfil de manera de cubrir la demanda y que esté orientado a la total especialización de los puestos, como una fortaleza en el mercado y poder ser la empresa más especializada de pinturas.
  
- e) *Inducción y Capacitación*: su función es proporcionar los conocimientos y habilidades para realizar un trabajo exitoso. El pobre desempeño puede ser el resultado de sistemas ineficientes de inducción y capacitación. Si fuera este el caso, se aconseja crear un plan de inducción a nuevos que permita reducir el tiempo de éxito de la gente nueva e incrementar el éxito en los antiguos mediante la enseñanza. Se solicitará colaboración a Recursos Humanos. De igual manera, se debe crear un procedimiento estandarizado para capacitar tanto internamente como externamente a fin de ser consistentes en la forma de capacitar.
  
- f) *Clima organizacional*: incluye, entre otros, aspectos como relaciones horizontales y verticales, la comunicación, las políticas internas los cuales influyen de manera significativa en la motivación de los ejecutivos, y ésta, a su vez, es determinante en el desempeño. Para mejorar el clima se ha planeado crear un momento especial a cada uno de los ejecutivos para su

cumpleaños (Mensual) y lograr un ambiente emotivo para cada colaborador y en el cual el Gerente de País esté presente. Así como crear una ruta clara de desarrollo interno profesional de modo que exista una cultura y posibilidades de crecimiento.

Además de esto, es necesario evaluar el resultado de las acciones correctivas tomadas, ya que si éstas no están contribuyendo a la mejora del desempeño se deberán tomar otras, o bien, considerar traslados o, en caso extremo, despidos.

Por ello será conveniente dar seguimiento a las medidas escogidas como se indica a continuación:

- a) La asesoría personal se evaluará por medio de una entrevista con el ejecutivo que actuó como padrino para determinar si necesita que la asesoría se alargue, o bien, considerar otro tipo de capacitación. Se llevará a cabo mensualmente para determinar el progreso del vendedor en su habilidad de venta y en sus conocimientos sobre el producto.
- b) La cápsula técnica semanal se evaluará a través de cuestionarios inmediatamente después de recibido el curso. El ejecutivo encargado de dictar la cápsula analizará los resultados e indicará quiénes de los ejecutivos necesitará refuerzo teórico sobre el tema, para lo cual el vendedor será el encargado de investigar por su propia cuenta. Si es posible, deberá acompañar a otro ejecutivo en la solución o en la atención a algún cliente en relación al tema en el que obtuvo bajo punteo.

- c) La cápsula de ventas semanal se evaluará mediante el resultado de la próxima evaluación, ya sea mensual o trimestral. Asimismo será de interés del vendedor buscar apoyo y asesoría de otros ejecutivos experimentados y del Gerente, si considera que su desempeño en este aspecto es deficiente.
  
- d) La capacitación humana semestral deberá evaluarse al completar el curso recibido. Según la calificación obtenida se podrá detectar quienes deberán reforzar el tema para lo cual Recursos Humanos informará al Gerente para planificar nuevos cursos.
  
- e) La capacitación externa se evaluará por medio de los reconocimientos recibidos. Sólo los que terminen dichos cursos recibirán diplomas de participación y podrán capacitar a otros que lo requieran.
  
- f) Los seminarios internos se evaluarán de manera similar a la cápsula de ventas semanal, sólo que se llevará a cabo cada dos meses.
  
- g) Haciendo experto al cliente será evaluado por el propio cliente que reciba los seminarios y por la cantidad de seminarios que imparta el vendedor.
  
- h) Las fuentes de información deberán tener auditorías periódicas para detectar si se actualizan, si contienen la información pertinente, si mejora la atención a los clientes así como el desempeño de sus funciones.

- i) El archivo principal de clientes será evaluado al compararlo con la base de datos del sistema de información para detectar si no se han incluido los datos de un cliente específico.
- j) Las presentaciones de alto nivel podrán evaluarse a través de los pedidos que estas contribuyan a generar y según la reacción del cliente a las mismas.
- k) Los círculos de lectura se evaluarán a través de exámenes de libros inmediatamente de haber concluido el plazo para leerlo, si es necesario podría realizarse examen después de cada capítulo o según lo designe el que recomendó el texto. Será aconsejable además discutir los temas para ampliar los conocimientos. Hacer esta actividad durante todo el año.
- l) Las cotizaciones de alto nivel serán evaluadas por el Gerente para detectar si cuentan con todos los elementos y la información necesaria y si los cálculos son correctos. Deberá realizar pruebas sobre su elaboración y luego cada ejecutivo podrá entregarlas al cliente sin necesidad de revisión.
- m) El seguimiento de los proyectos se evaluará al solicitar al azar la información sobre alguno en especial.
- n) La mandarina externa se evaluará por medio de la evaluación mensual para detectar si ha mejorado en sus habilidades interpersonales.

Cada medida correctiva podrá evaluarse por separado, pero en la próxima evaluación (mensual o trimestral) se reflejará el resultado de la acción tomada sobre el desempeño del vendedor y constituye un buen parámetro para determinar si la decisión tomada fue la correcta o si requiere que se lleve a cabo otra que produzca los resultados deseados.

Además de lo descrito anteriormente y con el objetivo de medir periódicamente a los ejecutivos para encontrar áreas de mejora continua, se realizarán las siguientes acciones:

Llevar un archivo personal de cada ejecutivo donde describa su trayectoria y mediciones: tabla de comisiones y cumplimiento, en un sistema de meta anual, lo que permitirá realizar una evaluación más sencilla. Incluirá los resultados de las evaluaciones mensual y trimestral. Responsables: Director Regional y Recursos Humanos.

#### 3.4.10. PLAN DE TRABAJO

La metodología sugerida para realizar las evaluaciones será la siguiente:

- Calendarización de evaluaciones
- Información sobre evaluaciones
- Preparación de material impreso
- Entrega de material a Gerentes (mensual) y vendedores y clientes (trimestral)
- Realización de la evaluación (mensual) y llenado de formatos (trimestral)
- Recepción de formatos (trimestral)
- Tabulación de datos (trimestral)
- Cálculo de comisión (mensual)

- Análisis de datos
- Notificación de resultados
- Archivo de resultados por vendedor
- Archivo de resultados del gerente
- Poner en práctica los beneficios y/o las acciones correctivas establecidas.
- Seguimiento y evaluación

#### 3.4.11. RECURSOS NECESARIOS

##### a) Humanos

Para llevar a cabo las evaluaciones será necesario que participen vendedores, clientes, gerentes, y personal del Departamento de Recursos Humanos.

##### b) Materiales

Dentro de estos recursos se consideran los formatos impresos, muebles para archivar los resultados, los leitz o fólderes donde se archivarán, así como computadora, fax, impresora y fotocopidora.

##### c) Tecnológicos

Los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo la evaluación incluirán los archivos de informática donde se encuentran los formatos así como la plantilla para tabular los resultados de las evaluaciones trimestrales. (Ver Anexos 5, 6 y 7)

d) Financieros

Considerar los siguientes costos directos (mensual y trimestral) por cada vez:

- leitz (uno por vendedor) Q 250.00
- uso de hojas bond Q 100.00
- impresiones Q 750.00
- fotocopias Q 100.00
- llamadas telefónicas Q 1,000.00
- utilización de fax Q 400.00
- imprevistos Q 500.00

**TOTAL COSTOS DIRECTOS Q 2,400.00**

Así como los costos indirectos de:

- Horas hombre en el llenado de boletas trimestrales (por evaluación):  
Vendedores: 30 min/boleta, llenar 3 boletas c/u, total: Q600.00  
(Tomando como base un sueldo mensual promedio de Q7,000.00 por vendedor)
- Horas hombre en el llenado de boleta mensual (por evaluación):  
Vendedores: 2 hrs/boleta, llenar 1 boleta c/u, total: Q800.00  
Gerente: 2hrs/boleta, llenar 7 boletas, total: Q1,200.00  
(Tomando como base un sueldo mensual de Q20,000.00 para el gerente)

**TOTAL COSTOS INDIRECTOS Q 2,600.00**

**TOTAL COSTOS POR CADA EVALUACION MENSUAL Q 4,400.00**

**TOTAL COSTOS POR CADA EVALUACION TRIMESTRAL Q 3,000.00**

## CONCLUSIONES

1. La empresa objeto de estudio no cuenta con un programa formal de evaluación del desempeño que permita obtener información relevante para la toma de decisiones e identificar el desempeño real de cada vendedor, por lo tanto se da por comprobada la primera hipótesis planteada en el Plan de Investigación.
2. Los vendedores son evaluados únicamente a través del cálculo de comisión, a través de datos cuantitativos lo cual no ha permitido detectar los causas de los bajos resultados de ventas, lo que confirma la segunda y tercera hipótesis planteadas en el Plan de Investigación.
3. La capacitación que se imparte a los ejecutivos de ventas ha sido insuficiente para mejorar la calidad profesional del vendedor y para que éste pueda solucionar los problemas y dudas del cliente por que no está basada en una evaluación del desempeño.
4. El departamento tiene divididos a los clientes según su actividad, agrupados por territorios y de acuerdo a la información recabada, se pudo encontrar que cada vendedor tiene un territorio que le ha sido asignado específicamente, pero también atiende a clientes de otros territorios.
5. La fuerza de ventas no recibe incentivos adicionales por metas cumplidas por lo que no existe un motivador que los haga incrementar sus esfuerzos para el logro de las metas.

6. Los objetivos planteados en el plan de investigación se lograron en su totalidad ya que se pudo proponer un modelo de evaluación de la fuerza de ventas en el que se podrá calificar cualitativa y cuantitativamente el desempeño de los vendedores, se consiguió realizar el análisis de la situación actual de la evaluación, se pudieron establecer los criterios de evaluación relevantes y se definieron las medidas correctivas a tomar según los resultados obtenidos.

## RECOMENDACIONES

1. El Gerente pondrá en práctica el modelo propuesto con el objeto de contar con datos objetivos y reales sobre el desempeño de la fuerza de ventas y poder así detectar sus debilidades y fortalezas.
2. El trabajo de ventas permite evaluar aspectos cualitativos sobre su desempeño y que son importantes para obtener los resultados esperados por lo que el Gerente considerará aspectos personales del vendedor al momento de evaluarlo.
3. El Gerente junto con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos desarrollará un programa de capacitación que esté acorde a las necesidades de los ejecutivos, que sea aplicable tanto para vendedores nuevos como para antiguos, que sea impartido por expertos de manera constante e intensiva y que se defina qué información o conocimientos debe proporcionar la empresa y cuál debe obtener el vendedor por su propio interés.
4. El Gerente reorganizará los territorios así como la asignación de clientes para lo cual será necesario diferenciar muy bien tipo de cliente, dividir el trabajo por especialización y afinidad con tipo de cliente de manera de favorecer la consecución de clientes nuevos y el trabajo en equipo
5. Con el objeto de incrementar el esfuerzo de los vendedores para el logro de las metas de ventas, el gerente utilizará incentivos más eficaces tales como un bono por cumplimiento, crear incentivos económicos adicionales, viajes, entre otros.

6. El Gerente utilizará el modelo propuesto y luego de un tiempo, evaluará si éste sigue ofreciendo la información pertinente sobre el desempeño del vendedor y hará los ajustes que se consideren necesarios para que logre el objetivo de mejorar el resultado de los vendedores y que proporcione una descripción exacta de la manera en que los ejecutivos llevan a cabo las atribuciones de su puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición. Colombia. 2,000
2. Chruden, Herbert. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Southwestern Educational Publishing. Séptima Edición. Estados Unidos de Norte América. 1,999.
3. Dessler, Gary. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Editorial Prentice Hall. Sexta Edición. México. 1,996.
4. Fischer, Laura. MERCADOTECNIA. Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. México. 1,993
5. Hartley, Robert F. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norte América. 1,990.
6. Lidstone, John. LA MOTIVACION DEL EQUIPO DE VENTAS. Editorial Deusto. Madrid. 1,991.
7. Manning, Gerald y Reece, Barry. LAS VENTAS EN EL MUNDO ACTUAL. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Sexta Edición. México. 1,997
8. Wayne Mondy, R; Noe Robert, M. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Pearson Educación. Sexta Edición. México. 1,997.
9. OTROS: Manual de Inducción Coporativa, Departamento de Recursos Humanos. Empresa productora de pinturas de látex y alquídicas.

# **ANEXOS**

ANEXO 1  
EVALUACIÓN MENSUAL

<b>ESCALA DE CALIFICACION</b> <b>SIEMPRE O SI = 3</b> <b>POR LO GENERAL = 2</b> <b>A VECES = 1</b> <b>NUNCA O NO = 0</b>
--

**EVALUACION MENSUAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR JEFE**

	<b>FECHA</b>	
<b>EVALUADO</b>	<b>NOMBRE</b>	
	<b>TERRITORIO</b>	
<b>EVALUADOR</b>	<b>NOMBRE</b>	
	<b>PUESTO</b>	
	<b>TIEMPO SUPERVISANDO AL EVALUADO</b>	
<b>PROPÓSITO EVALUACIÓN</b>	<b>DESEMPEÑO GENERAL</b>	
	<b>PERÍODO DE PRUEBA</b>	
<b>INSTRUCCIONES</b>	Los siguientes factores permiten evaluar si el vendedor se desempeña según lo que se espera de su puesto. Lea cada criterio de evaluación y con el fin de calificar objetivamente la actuación del vendedor, asigne la calificación que mejor lo describa. Al finalizar realice una sumatoria de todas las calificaciones.	

<b>HABILIDADES DE NEGOCIO</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	ASESORIA ¿Aplica conocimiento y experiencia en búsqueda de soluciones para la satisfacción del cliente?		
2	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN ¿Busca y propone ideas que mejoren el negocio?		
3	INVESTIGADOR ¿Busca oportunidades orientadas al crecimiento del negocio?		
4	DESARROLLADOR ¿Aprovecha oportunidades del mercado y obtiene máximo provecho para crecimiento del negocio?		
5	CONOCIMIENTO TECNICO ¿Posee conocimiento técnico actualizado lo que lo convierte en un experto en su territorio?		83
6	ORIENTADO AL SERVICIO ¿Enfoca las acciones con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente?		

			<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
7	AMPLITUD DE NEGOCIO	¿Entiende el negocio como un todo, integra todos los procesos para lograr resultados?		
8	ANALITICO	¿Observa críticamente su alrededor y lo utiliza como herramienta para obtener resultados?		
9	NEGOCIACION	¿Logra convenios comerciales a largo plazo con beneficio para ambas partes?		
10	EFFECTIVIDAD	¿Ejecuta las tareas adecuadas de una manera eficiente y oportuna?		
11	PRESUPUESTACION	¿Elabora presupuestos de alto nivel técnico y comercial; presentándolos a sus clientes?		
12	FUENTES DE INFORMACIÓN	¿Busca y utiliza fuentes formales de Información relacionados con su Territorio?		
13	IDENTIFICACION CON LA MARCA	¿Promueve la marca que representa ante el cliente y demuestra una clara identificación con la misma?		
<b>TOTAL HABILIDADES DEL NEGOCIO</b>			<b>0</b>	

### **HABILIDADES PERSONALES**

			<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
14	ADAPTABILIDAD	¿Enfrenta positivamente los cambios, buscando las oportunidades que éste pueda brindar?		
15	COMPROMISO	¿Tiene capacidad de contraer obligaciones voluntariamente con su empresa?		
16	RESISTENCIA AL STRESS	¿Resiste exposición constante a presión y mantiene un nivel elevado de energía para enfrentarlo?		

		CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
17	ACTITUD	¿Está siempre dispuesto a actuar positivo, entusiastamente ante las situaciones que se le presentan?	
18	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	¿Tiene habilidad de aprender conocimientos con facilidad de aplicarlos inmediatamente al trabajo?	
19	ENTREGA	¿Hace esfuerzos adicionales para lograr o exceder los resultados esperados?	
20	VISIONARIO	¿Anticipa eventos futuros utilizando información actual?	
21	MULTICULTURAL	¿Entiende y se adapta a diferentes culturas y costumbres?	
22	PERTENENCIA E IDENTIFICACION	¿Se Identifica positivamente como miembro de un equipo y asimila objetivos como propios?	
23	DESEOS DE SUPERACION	¿Orienta todos sus esfuerzos a crecer profesional y personalmente?	
24	ETICA	¿Actúa claramente con una conducta apegada a principios morales y valores éticos?	
25	LIDERAZGO	¿Influye sobre acciones y opiniones de otras personas y las guía en dirección deseada?	
26	SEGUIMIENTO	¿Da seguimiento a todas sus tareas y pendientes, conociendo el estatus de todas sus actividades?	
27	PUNTUALIDAD	¿Llega a tiempo a las reuniones programadas en la empresa y con sus clientes?	
28	BUENA PRESENTACIÓN	¿Representa a la empresa mediante una imagen personal apropiada?	
29	AUTOGESTION	¿Muestra independencia y trabaja efectivamente con mínima supervisión y control?	

		CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
30	ORGANIZACIÓN PERSONAL	¿Es una persona que cuenta con herramientas de administración del tiempo y de las actividades que desarrolla?	
31	APEGO A LAS NORMAS	¿Cumple las normas e instrucciones recibidas y colabora con el Plan estratégico de su área?	

TOTAL HABILIDADES PERSONALES

### HABILIDADES INTERPERSONALES

		CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
32	RELACIONES A ALTO NIVEL	¿Identifica y se relaciona con personas en posiciones de decisión?	
33	RELACIONES INTERPERSONALES	¿Inicia contactos y se relaciona fácilmente con todo tipo de personas?	
34	CARISMA	¿Crea simpatía con facilidad en las personas con las que se relaciona?	
35	HABIL COMUNICADOR	¿Se expresa y escucha efectivamente, transmitiendo con claridad los mensajes?	
36	TRABAJO EN EQUIPO	¿Trabaja en armonía con otras personas en la búsqueda de objetivos comunes?	
37	EMPATIA	¿Percibe el punto de vista e identifica necesidades y expectativas orientada a soluciones?	
38	APERTURA DE NEGOCIOS	¿Es hábil para detectar el momento y la forma de abrir negocios nuevos?	
39	CIERRE DE NEGOCIOS	¿Muestra capacidad para lograr el cierre de negocios a través de estrategias que le ayuden a obtener dicho negocio?	

86

TOTAL HABILIDADES INTERPERSONALES

EMPRESA PRODUCTORA DE PINTURAS DE LATEX Y ALQUIDICAS

DEPARTAMENTO FABRICA A FABRICA

pagina 4 de 5

**RESULTADOS DE EVALUACION MENSUAL POR JEFE**

<b>RESUMEN</b>		
<b>PORCENTAJE CUMPLIMIENTO (PUNTEO/ PUNTEO MAXIMO DEL FACTOR *100)</b>	<b>FACTOR</b>	<b>PUNTEO</b>
0%	Habilidades del Negocio	0
0%	Habilidades Personales	0
0%	Habilidades Interpersonales	0
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>0</b>

<b>PORCENTAJE PARA COMISIÓN ( TOTAL / 117 * 100)</b>	0%
--	----

<b>CUADRO DE RESULTADOS</b>	
<b>CALIFICACION</b>	<b>RANGO</b>
Sobresaliente	76% - 100%
Bueno	51% - 75%
Regular	26% - 50%
Deficiente	0% - 25%

<b>OBSERVACIONES</b>

ANEXO 2  
EVALUACIÓN TRIMESTRAL  
AUTOEVALUACIÓN

## EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS AUTOEVALUACIÓN

Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
Territorio \_\_\_\_\_

Este formato cumple con la función de permitirle a usted autoevaluarse mediante la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles y luego autocapacitarse o solicitar ayuda en esas áreas.

Por lo tanto, sea honesto al responder el siguiente test sobre su desempeño y marque con una "X" la casilla que mejor describa su actuación. Cada una de estas alternativas tiene un puntaje y al sumar las respuestas podrá determinar el resultado de su calificación.

	EN LAS VENTAS SOY	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
1	Agresivo	3	2	1	0
2	Honesto	3	2	1	0
3	Convencido del producto	3	2	1	0
4	Confiado en mí mismo	3	2	1	0
5	Comunicativo	3	2	1	0
6	Enfocado en un objetivo	3	2	1	0
7	Profesional en mi presentación personal	3	2	1	0
8	Bueno para escuchar	3	2	1	0
9	Perceptivo (escucho lo que se dice tanto como lo que no se dice)	3	2	1	0
10	Pienso en lo que quiere el posible cliente	3	2	1	0
11	Calmado y alerta	3	2	1	0
12	Anticipo preocupaciones/objeciones	3	2	1	0
13	Manejo bien las objeciones	3	2	1	0
14	No me siento personalmente rechazado cuando alguien dice no	3	2	1	0
15	Puntual para hacer un seguimiento	3	2	1	0
16	Dispuesto a intentar nuevas ideas	3	2	1	0
17	Trabajo con inteligencia, no tanto con esfuerzo	3	2	1	0
18	Agradablemente persistente	3	2	1	0
19	Emprendedor y motivado por mí mismo	3	2	1	0
20	Dispuesto a tomar riesgos calculados	3	2	1	0
21	Preparo mis visitas	3	2	1	0
22	Logro captar la atención y el interés del cliente	3	2	1	0
23	Demuestro tener conocimiento del producto ofrecido	3	2	1	0
24	Demuestro tener conocimiento de productos de la competencia	3	2	1	0 89
25	Utilizo eficazmente dichos conocimientos	3	2	1	0

	EN LAS VENTAS	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
26	Hago que el cliente exponga sus necesidades	3	2	1	0
27	Ofrezco soluciones aceptables para las necesidades del cliente	3	2	1	0
28	Reconozco el momento para negociar	3	2	1	0
29	Brindo servicio personal al cliente informándolo sobre avances e innovaciones	3	2	1	0

TOTAL	
-------	--

RESULTADOS	
CALIFICACIÓN	PUNTEO
Excelente	59 - 87
Regular	30 - 58
Deficiente	0 - 29

COMENTARIOS	
-------------	--

Puntos fuertes detectados.	Puntos débiles.
----------------------------	-----------------

¿Cómo puede mejorarse su desempeño?
-------------------------------------

Comentarios, observaciones o sugerencias a esta evaluación.
---

Firma del vendedor
--------------------

ANEXO 3  
EVALUACIÓN TRIMESTRAL  
POR CLIENTE

## EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR CLIENTE

Fecha \_\_\_\_\_  
Vendedor que lo atiende \_\_\_\_\_

Gracias por dedicar tiempo en ayudarnos a la mejora continua de nuestra fuerza de ventas. Estamos interesados en su opinión sobre las habilidades y actitudes del ejecutivo de ventas que lo atiende. No tiene que sentirse comprometido y no decir la verdad. Para ofrecerle un mejor servicio deseamos que sus respuestas sean sinceras.

Este formato cumple con la función de permitirle a usted evaluar la habilidad del vendedor de manera que puedan identificarse los puntos débiles del mismo y que requerirán capacitación.

Para responder el siguiente test sobre el desempeño del ejecutivo de ventas marque con una "X" la casilla que mejor describa la actuación de éste.

	EN LAS VENTAS EL EJECUTIVO ES	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
1	Agresivo	3	2	1	0
2	Honesto	3	2	1	0
3	Convencido del producto	3	2	1	0
4	Confiado en sí mismo	3	2	1	0
5	Comunicativo	3	2	1	0
6	Enfocado en un objetivo	3	2	1	0
7	Profesional en su presentación personal	3	2	1	0
8	Bueno para escuchar	3	2	1	0
9	Perceptivo (escucha lo que se dice tanto como lo que no se dice)	3	2	1	0
10	Piensa en lo que usted quiere	3	2	1	0
11	Calmado y alerta	3	2	1	0
12	Anticipa preocupaciones/objeciones	3	2	1	0
13	Maneja bien las objeciones	3	2	1	0
14	Se siente personalmente rechazado cuando alguien le dice no	3	2	1	0
15	Puntual para hacer un seguimiento	3	2	1	0
16	Dispuesto a intentar nuevas ideas	3	2	1	0
17	Trabaja con inteligencia, no tanto con esfuerzo	3	2	1	0
18	Agradablemente persistente	3	2	1	0
19	Emprendedor y motivado por sí mismo	3	2	1	0
20	Dispuesto a tomar riesgos calculados	3	2	1	0
21	Se prepara para visitarlo	3	2	1	0
22	Logra captar su atención e interés	3	2	1	0
23	Demuestra tener conocimiento del producto ofrecido	3	2	1	0

	EN LAS VENTAS EL EJECUTIVO	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
24	Demuestra tener conocimiento de productos de la competencia	3	2	1	0
25	Utiliza eficazmente dichos conocimientos	3	2	1	0
26	Hace que usted exponga sus necesidades	3	2	1	0
27	Ofrece soluciones aceptables para sus necesidades	3	2	1	0
28	Reconoce el momento para negociar	3	2	1	0
29	Le brinda servicio personal informándolo sobre avances e innovaciones	3	2	1	0

**COMENTARIOS**

Puntos fuertes observados.

Puntos débiles.

¿Cómo puede mejorarse su desempeño?

Comentarios, observaciones o sugerencias a esta evaluación.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO 4  
EVALUACIÓN TRIMESTRAL  
POR COMPAÑERO

## EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL EJECUTIVO DE VENTAS POR COMPAÑERO

Fecha \_\_\_\_\_  
Vendedor a evaluar \_\_\_\_\_

Este formato cumple con la función de permitirle a usted evaluar la habilidad y actitud de su compañero de equipo en las ventas, de manera que puedan detectarse los puntos fuertes y las áreas que requieran capacitación o ayuda.

Al mejorar al individuo se mejorará el resultado del equipo. Es muy importante su opinión sobre la actuación de sus compañeros pero no debe sentirse comprometido y no decir la verdad. Este test es confidencial y se espera que sus respuestas sean constructivas y sinceras.

Para responder el siguiente test sobre el desempeño del compañero de ventas marque con una "X" la casilla que mejor describa la actuación de éste.

	EN LAS VENTAS EL COMPAÑERO ES	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
1	Agresivo	3	2	1	0
2	Honesto	3	2	1	0
3	Convencido del producto	3	2	1	0
4	Confiado en sí mismo	3	2	1	0
5	Comunicativo	3	2	1	0
6	Enfocado en un objetivo	3	2	1	0
7	Profesional en su presentación personal	3	2	1	0
8	Bueno para escuchar	3	2	1	0
9	Perceptivo (escucha lo que se dice tanto como lo que no se dice)	3	2	1	0
10	Piensa en lo que el cliente quiere	3	2	1	0
11	Calmado y alerta	3	2	1	0
12	Anticipa preocupaciones/objeciones	3	2	1	0
13	Maneja bien las objeciones	3	2	1	0
14	Se siente personalmente rechazado cuando alguien le dice no	3	2	1	0
15	Puntual para hacer un seguimiento	3	2	1	0
16	Dispuesto a intentar nuevas ideas	3	2	1	0
17	Trabaja con inteligencia, no tanto con esfuerzo	3	2	1	0
18	Agradablemente persistente	3	2	1	0
19	Emprendedor y motivado por sí mismo	3	2	1	0
20	Dispuesto a tomar riesgos calculados	3	2	1	0
21	Prepara sus visitas a clientes	3	2	1	0
22	Logra captar la atención e interés del cliente	3	2	1	95
23	Demuestra tener conocimiento del producto ofrecido	3	2	1	0

	EN LAS VENTAS EL COMPAÑERO	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
24	Demuestra tener conocimiento de productos de la competencia	3	2	1	0
25	Utiliza eficazmente dichos conocimientos	3	2	1	0
26	Hace que el cliente exponga sus necesidades	3	2	1	0
27	Ofrece soluciones aceptables para las necesidades del cliente	3	2	1	0
28	Reconoce el momento para negociar	3	2	1	0
29	Le brinda servicio personal al cliente informándolo sobre avances e innovaciones	3	2	1	0

**COMENTARIOS**

Puntos fuertes observados.

Puntos débiles.

¿Cómo puede mejorarse su desempeño?

Comentarios, observaciones o sugerencias a esta evaluación.

ANEXO 5  
EVALUACIÓN TRIMESTRAL  
A JEFE

## EVALUACIÓN TRIMESTRAL DEL GERENTE POR EJECUTIVO DE VENTAS

Fecha

Este formato cumple con la función de permitirle a usted evaluar la habilidad y actitud del Gerente en las ventas, de manera que puedan detectarse los puntos fuertes y las áreas que requieran capacitación o ayuda.

Al mejorar al individuo se mejorará el resultado del equipo. Es muy importante su opinión sobre la actuación de sus compañeros pero no debe sentirse comprometido y no decir la verdad. Este test es confidencial y se espera que sus respuestas sean constructivas y sinceras.

Para responder el siguiente test sobre el desempeño del compañero de ventas marque con una "X" la casilla que mejor describa la actuación de éste.

	EN LAS VENTAS EL COMPAÑERO ES	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
1	Agresivo	3	2	1	0
2	Honesto	3	2	1	0
3	Convencido del producto	3	2	1	0
4	Confiado en sí mismo	3	2	1	0
5	Comunicativo	3	2	1	0
6	Enfocado en un objetivo	3	2	1	0
7	Profesional en su presentación personal	3	2	1	0
8	Bueno para escuchar	3	2	1	0
9	Perceptivo (escucha lo que se dice tanto como lo que no se dice)	3	2	1	0
10	Piensa en lo que el cliente quiere	3	2	1	0
11	Calmado y alerta	3	2	1	0
12	Anticipa preocupaciones/objeciones	3	2	1	0
13	Maneja bien las objeciones	3	2	1	0
14	Se siente personalmente rechazado cuando alguien le dice no	3	2	1	0
15	Puntual para hacer un seguimiento	3	2	1	0
16	Dispuesto a intentar nuevas ideas	3	2	1	0
17	Trabaja con inteligencia, no tanto con esfuerzo	3	2	1	0
18	Agradablemente persistente	3	2	1	0
19	Emprendedor y motivado por sí mismo	3	2	1	0
20	Dispuesto a tomar riesgos calculados	3	2	1	0
21	Prepara sus visitas a clientes	3	2	1	0
22	Logra captar la atención e interés del cliente	3	2	1	0
23	Demuestra tener conocimiento del producto ofrecido	3	2	1	0

98

	EN LAS VENTAS EL COMPAÑERO	SIEMPRE O SI	POR LO GENERAL	A VECES	NUNCA O NO
24	Demuestra tener conocimiento de productos de la competencia	3	2	1	0
25	Utiliza eficazmente dichos conocimientos	3	2	1	0
26	Hace que el cliente exponga sus necesidades	3	2	1	0
27	Ofrece soluciones aceptables para las necesidades del cliente	3	2	1	0
28	Reconoce el momento para negociar	3	2	1	0
29	Le brinda servicio personal al cliente informándolo sobre avances e innovaciones	3	2	1	0

**COMENTARIOS**

Puntos fuertes observados.

Puntos débiles.

¿Cómo puede mejorarse su desempeño?

Comentarios, observaciones o sugerencias a esta evaluación.

ANEXO 6  
PLANTILLA PARA TABULACIÓN DE RESULTADOS  
POR COMPAÑERO

# RESULTADO DE EVALUACIÓN POR COMPAÑEROS

EVALUADO \_\_\_\_\_  
CANTIDAD DE EVALUADORES 1

	CRITERIOS EVALUACION TRIMESTRAL	COMPAÑERO											Total	Promedio	%
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Agresivo												0	0	0%
2	Honesto												0	0	0%
3	Convencido del producto												0	0	0%
4	Confiado en sí mismo												0	0	0%
5	Comunicativo												0	0	0%
6	Enfocado en un objetivo												0	0	0%
7	Profesional en su presentación personal												0	0	0%
8	Bueno para escuchar												0	0	0%
9	Perceptivo (escucha lo que se dice tanto como lo que no se dice)												0	0	0%
10	Piensa en lo que el cliente quiere												0	0	0%
11	Calmado y alerta												0	0	0%
12	Anticipa preocupaciones/objeciones												0	0	0%
13	Maneja bien las objeciones												0	0	0%
14	Se siente personalmente rechazado cuando alguien le dice no												0	0	0%
15	Puntual para hacer un seguimiento												0	0	0%
16	Dispuesto a intentar nuevas ideas												0	0	0%
17	Trabaja con inteligencia, no tanto con esfuerzo												0	0	0%
18	Agradablemente persistente												0	0	0%
19	Emprendedor y motivado por sí mismo												0	0	0%
20	Dispuesto a tomar riesgos calculados												0	0	0%
21	Prepara sus visitas a clientes												0	0	0%
22	Logra captar la atención e interés del cliente												0	0	0%
23	Demuestra tener conocimiento del producto ofrecido												0	0	0%
24	Demuestra tener conocimiento de productos de la competencia												0	0	0%
25	Utiliza eficazmente dichos conocimientos												0	0	0%
26	Hace que el cliente exponga sus necesidades												0	0	0%
27	Ofrece soluciones aceptables para las necesidades del cliente												0	0	0%
28	Reconoce el momento para negociar												0	0	0%
29	Le brinda servicio personal al cliente informándolo sobre avances e innovaciones												0	0	0%
<b>TOTAL</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

ANEXO 7  
PLANTILLA PARA TABULACIÓN DE RESULTADOS  
POR CLIENTE



ANEXO 8  
PLANTILLA PARA TABULACIÓN DE RESULTADOS  
COMPLETO

## RESULTADO DE EVALUACIÓN COMPLETO

NOMBRE DEL EVALUADO \_\_\_\_\_

NUMERO DE EVALUACIONES 3

CRITERIOS EVALUACION TRIMESTRAL	MODALIDAD DE EVALUACIONES					
	AUTO EVALUACIÓN	POR COMPAÑERO	POR CLIENTE	Total	Promedio	%
Agresivo		0	0	0	0	0%
Honesto		0	0	0	0	0%
Convencido del producto		0	0	0	0	0%
Confiado en sí mismo		0	0	0	0	0%
Comunicativo		0	0	0	0	0%
Enfocado en un objetivo		0	0	0	0	0%
Profesional en su presentación personal		0	0	0	0	0%
Bueno para escuchar		0	0	0	0	0%
Perceptivo (escucha lo que se dice tanto como lo que no se dice)		0	0	0	0	0%
Piensa en lo que el cliente quiere		0	0	0	0	0%
Calmado y alerta		0	0	0	0	0%
Anticipa preocupaciones/objeciones		0	0	0	0	0%
Maneja bien las objeciones		0	0	0	0	0%
Se siente personalmente rechazado cuando alguien le dice no		0	0	0	0	0%
Puntual para hacer un seguimiento		0	0	0	0	0%
Dispuesto a intentar nuevas ideas		0	0	0	0	0%
Trabaja con inteligencia, no tanto con esfuerzo		0	0	0	0	0%
Agradablemente persistente		0	0	0	0	0%
Emprendedor y motivado por sí mismo		0	0	0	0	0%
Dispuesto a tomar riesgos calculados		0	0	0	0	0%
Prepara sus visitas a clientes		0	0	0	0	0%

Logra captar la atención e interés del cliente		0	0	0	0	0%
Demuestra tener conocimiento del producto ofrecido		0	0	0	0	0%
Demuestra tener conocimiento de productos de la competencia		0	0	0	0	0%
Utiliza eficazmente dichos conocimientos		0	0	0	0	0%
Hace que el cliente exponga sus necesidades		0	0	0	0	0%
Ofrece soluciones aceptables para las necesidades del cliente		0	0	0	0	0%
Reconoce el momento para negociar		0	0	0	0	0%
Le brinda servicio personal al cliente informándolo sobre avances e innovaciones		0	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>					0	