



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO DE PUNO

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS Y SU INCIDENCIA CON EL LOGRO DE OBJETIVOS Y METAS EN LA DISTRIBUIDORA MERCANTIL COMERCIAL DEL PERÚ "MERCOPERU UPERNIKAO E.I.R.L" PERIODO 2017

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. CRISTIAN FRANCISCO VELASQUEZ APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

A DIOS por darme la vida, por ser mi guía,
fortaleza e iluminar mi camino, pero, sobre
todo, por permitirme disfrutar mis logros
cerca de mis seres amados.

A mis padres, quienes con su ejemplo me
formaron para asumir retos como éste, y
supieron inculcar la dedicación,
perseverancia al trabajo y por haberme
forjado como la persona que soy en la
actualidad.

A mi compañera eterna; mi adorada esposa
quien es la persona que me acompaña en
cada momento, la que me da aliento, la que
me sostiene en momentos de aflicción y que
me dio el regalo más hermoso que alguien
puede recibir; mi amada hija Valeza; quien
es hoy en día la fuente de mi inspiración y
motor para luchar por cada sueño que tengo.



AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, así mismos gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que he iniciado, doy gracias a mi esposa y compañera eterna por todo el soporte que me ah dado en este duro trayecto, por estar en los momentos difíciles y bellos de esta vida y también agradezco ah mi hermosa niña por alegrar mis días y hacerlos tan divertidos y hermosos.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, mi hermosa familia.



ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN	11
ABSTRACT	12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos	14
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1. Hipótesis general	14
1.3.2. Hipótesis específica	15
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos específicos.....	15

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.2. MARCO TEÓRICO	20
2.2.1. Sistema de desempeño de ventas.....	20
2.2.2. Gestión del desempeño	23
2.2.3. Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas.....	26
2.2.4. Sistema de incentivos.....	28
2.2.5. Tipos de incentivos salariales más frecuentes	30



2.2.6. Aptitud y motivación.....	32
2.2.7. Vendedor en su trabajo	35
2.2.8. Administración de territorio	37
2.2.9. Fijación de rutas	45
2.2.10. Objetivos y metas	46
2.2.11. Objetivo.....	48
2.2.12. Meta.....	49
2.2.13. Características.....	49
2.2.14. Importancia	49
2.2.15. Clasificación	50
2.2.16. Acerca de objetivo y meta	50
2.2.17. Establecimiento de metas.....	51
2.3. MARCO CONCEPTUAL	51

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	56
3.1.1. Reseña histórica	56
3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	59
3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	60
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	60
3.4.1. Población.....	60
3.4.2. Muestra.....	60
3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO	61
3.6. PROCEDIMIENTO	61
3.6.1. Enfoque de investigación.....	61
3.6.2. Diseño de la investigación.....	61
3.6.3. Método de investigación.....	62
3.6.4. Tipo de investigación.....	62
3.6.5. Encuesta	63
3.6.6. Documental.....	63
3.6.7. Cuestionario.....	63
3.7. VARIABLES.....	64



3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS64

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS.....65

4.1.1. Resultados objetivo específico 165

4.1.2. Resultado objetivo específico 2.....73

4.1.3. Resultados objetivo específico 386

4.1.4. Contrastación de hipótesis90

4.2. DISCUSIÓN.....91

V. CONCLUSIONES95

VI. RECOMENDACIONES97

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....99

ANEXOS.....101

Anexo 1. Hoja de evaluación – cumplimiento de funciones.....102

Anexo 2. Cuadro de logro de metas por vendedor CNCH.....106

Anexo 3. Encuesta dirigida al gerente y los supervisores de ventas108

Anexo 4. Encuesta dirigida a la fuerza de ventas112

Anexo 5. Circular de CNCH115

ÁREA: Administración General

TEMA: Evaluación de Desempeño, Logro de Metas y Objetivos

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 10 de octubre de 2019



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Beneficios del sistema de gestión de desempeño	22
Tabla 2: Políticas de incentivos de la empresa.....	65
Tabla 3: Calificación de la productividad de los asesores de ventas	66
Tabla 4: Capacitaciones sobre gestión de territorios en la empresa	67
Tabla 5: Capacitaciones sobre políticas y planes de venta	68
Tabla 6: Políticas de incentivos que motivan a la fuerza de ventas	69
Tabla 7: Productividad de los asesores de ventas.....	70
Tabla 8: Frecuencia con que se dan capacitaciones sobre gestión de territorios	71
Tabla 9: Frecuencia en la que se dan capacitaciones sobre políticas y planes de venta	72
Tabla 10: Zonas para el logro de objetivos mensuales	73
Tabla 11: Conformidad de los asesores de ventas en zonas asignadas.....	74
Tabla 12: Criterios para la segmentación de mercado.....	75
Tabla 13: La cartera de clientes.....	76
Tabla 14: Conformación de la cartera de clientes	77
Tabla 15: La cartera de clientes y el logro de objetivos mensuales	78
Tabla 16: Aspectos de relevancia en la asignación de asesores.....	79
Tabla 17: Plan de ventas nos permite competir en el mercado	80
Tabla 18: Las zonas que se tiene en el logro de objetivos mensuales	81
Tabla 19: Conformidad con zonas.....	82
Tabla 20: Consideración de la cartera de clientes	83
Tabla 21: La cartera de clientes está conformada mayormente	84
Tabla 22: La cartera de clientes permite lograr los objetivos mensuales	85



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas	27
Figura 2: Tipos de rutas de ventas	46
Figura 3: ¿Qué políticas de incentivos utiliza para su fuerza de ventas?	66
Figura 4: ¿Cómo calificaría la productividad de sus asesores de ventas?.....	67
Figura 5: ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre gestión de territorios?	68
Figura 6: ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre políticas y planes de ventas?	69
Figura 7: ¿Qué políticas de incentivos le motiva más para el logro de sus objetivos de ventas?	70
Figura 8: ¿Cómo calificaría Ud. su productividad en la empresa?	71
Figura 9: ¿Con que regularidad se capacita en cuanto gestión de territorios de ventas?	72
Figura 10: ¿Con que regularidad se capacita en cuanto políticas y planes de ventas? ..	73
Figura 11: ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?.....	74
Figura 12: ¿Considera que los asesores de ventas están conformes con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?	75
Figura 13: ¿Para la asignación o segmentación del mercado en zonas y/o rutas de ventas; según Ud. ¿Qué aspecto es de mayor relevancia?	76
Figura 14: ¿La cartera de productos que tiene les permite lograr sus objetivos de la empresa?.....	77
Figura 15: ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?...	78



Figura 16: ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?	79
Figura 17: ¿Qué aspecto fue de mayor relevancia para la asignación del número de asesores de ventas para lograr los objetivos de la empresa?	80
Figura 18: ¿Considera Ud. que el plan de ventas le permite competir en el mercado?	81
Figura 19: ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?	82
Figura 20: ¿Está conforme con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?.....	83
Figura 21: ¿Cómo considera Ud. ¿La cartera de productos que tiene en la empresa?...	84
Figura 22: ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?...	85
Figura 23: ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?	86



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

GRH :	Gerencia de Recursos Humanos	22
KPIs :	Key Performance Indicator	2271
GIS :	Geographic Informatic System	34
SIG :	Sistemas de Informacion Geografica	39
APO :	Administracion por Objetivos	51
GPS :	Global Position System	52
CNCH:	Compañian Nacional del Chocolate	56
RUC :	Registro Unico del Contribuyente	58



RESUMEN

El trabajo de investigación evaluación del desempeño de la fuerza de ventas y su incidencia con el logro de objetivos y metas en la distribuidora mercantil comercial del Perú "Mercoperu Upernikao E.I.R.L" periodo 2017 tuvo como objetivo evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de la distribuidora mercantil comercial del Perú, la metodología de investigación que se tiene es de un enfoque mixto así mismo el método optado para la investigación es el deductivo, en cuanto al tipo de la investigación es una investigación descriptivo analítico y el diseño es no experimental con una muestra de 9 personas a las cuales se encuestaron para recabar información ,el resultado de la investigación al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas es óptimo puesto que en un 66% la fuerza de ventas logra sus metas y objetivos. Según los resultados obtenidos podemos mencionar que en la Distribuidora en el sistema de desempeño ventas tiene como política otorgar comisiones con un 80% en promedio así mismo en cuanto a la administración de territorios podemos precisar primero que los vendedores están conformes en sus zonas y / ruta asignadas en un 58 % en promedio

Palabras clave: Desempeño, objetivos, metas, fuerza de ventas.



ABSTRACT

The research work evaluating the performance of the sales force and its impact with the achievement of objectives and goals in the commercial merchant distributor of Peru "Mercoperu Upernikao EIRL" period 2017 aims to evaluate the performance of the sales force of the distributor Commercial commercial of Peru, the research methodology is a mixed approach and the method chosen for the investigation is the deductive, in terms of the type of research is an analytical descriptive research and the design is non-experimental with a sample of 9 people who were surveyed to gather information, the result of the investigation when evaluating the performance of the sales force is optimal since in 66% the sales force achieves its goals and objectives. According to the results obtained we can mention that in the Distributor in the sales performance system it has the policy of granting commissions with an average of 80% as well as in terms of the administration of territories we can first specify that the sellers are compliant in their areas and / route assigned 58% on average.

Keywords: Performance, objectives, goals, sales force.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad para las empresas, más importante que las estrategias y las líneas de acción de un departamento de ventas, son los recursos tanto humanos como materiales con los que cuenta una empresa para desarrollar dicha labor comercial; en este sentido tradicionalmente la fuerza de ventas ha sido concebida como un componente del marketing mix, que cumple funciones operativas de comunicación y distribución.

El desempeño de la fuerza de ventas en este nuevo panorama tiene el rol de los nuevos vendedores, revalorizándose en términos tanto operativos como estratégicos; al reconocer que ellos son los encargados de cumplir los objetivos y metas estratégicos de mercado y de obtener ingresos para la empresa. Al considerar que los vendedores son el único personal que trabaja fuera de la empresa, la nueva problemática competitiva exige sistemas de gestión de incremento de productividad, pero satisfaciendo tanto a la distribuidora, como al mercado y a los mismos individuos. Sin embargo, cuando analizamos el desempeño de la fuerza de ventas y el alcance de los gerentes, encontramos que pese a estas necesidades la mayoría de los sistemas se basan en la evaluación a posteriori de los resultados. Estos sistemas tienen dos desventajas: deben esperar a que se produzcan los resultados antes de elaborar medidas correctivas y solamente toman en cuenta la opinión del gerente y el supervisor.

La administración de territorios de ventas es una función clave en cualquier empresa con una fuerza de ventas de campo. Implica determinar qué cuentas veces se deben visitar, cuándo se deben visitar y con qué frecuencia. La administración de



territorio se ha convertido en una función cada vez más importante debido al costo tan elevado de las visitas de ventas. El aumento en los precios del combustible a principios de los noventa afectó en gran medida los precios de muchos otros productos. En consecuencia, el costo de las visitas de ventas se elevó constantemente a lo largo de ese periodo. Las empresas, hoy más que nunca, buscan maneras menos costosas de vender sus productos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

¿Cómo es el sistema de desempeño de la fuerza de ventas y la administración de territorios en el logro de objetivos y metas en la distribuidora mercos Perú Upernikao en el periodo 2017?

1.2.2. Problemas específicos

- PE1: ¿Cómo es el sistema de desempeño de la fuerza de ventas en logro de objetivos de la distribuidora mercos Perú Upernikao en él, periodo 2017?
- PE2: ¿Cómo es la administración de territorios para el logro de metas de la distribuidora mercos Perú Upernikao en él, periodo 2017?

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

Si el sistema de desempeño de la fuerza de ventas y la administración de territorios es bueno lo que permite el logro de los objetivos y metas de la distribuidora Mercoperu Upernikao E.I.R.L



1.3.2. Hipótesis específica

- **H.E.1:** El sistema de desempeño de la fuerza de ventas es regular lo que permite el logro de objetivos en la empresa.
- **H.E.2:** Una buena administración de territorios de ventas es bueno lo que permite el logro de metas en la empresa.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Evaluar el sistema de desempeño de la fuerza de ventas y la administración de territorios para el logro de objetivos y metas de la distribuidora Mercoperu Upernikao E.I.R.L” periodo 2017

1.4.2. Objetivos específicos

- **OE1:** Analizar el Sistema de Desempeño de la Fuerza de Ventas en el logro de objetivos de la distribuidora Mercoperu Upernikao E.I.R.L” periodo 2017.
- **OE2:** Determinar la Administración de Territorios de la Fuerza de Ventas en el logro de metas de la distribuidora Mercoperu Upernikao E.I.R.L” periodo 2017.
- **OE3:** Proponer un modelo para la evaluación integral del desempeño de la Fuerza de ventas de la Distribuidora Mercoperu Upernikao.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión de textos bibliográficos que contengan antecedentes se encontró lo siguiente:

Bedoya (2003) La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas. Tesis para obtener el Título Profesional de Magíster en Administración con Mención en Gestión Empresarial. Lima, Perú: Universidad Nacional del Mayor de San Marcos. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la cualidad de alguna persona.

La Normalmente, la disminución de costos, los recortes de personal y las directrices de la alta dirección no son razones importantes para el cambio. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa.

Calero (2018) La Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal en las Empresas Procesadoras de Atún, de la Provincia de Manabí – Ecuador. Tesis Para optar



el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas; Lima, Perú: Universidad Nacional del Mayor de San Marcos La Comunicación organizacional es el pilar fundamental para que el desempeño del personal sea óptimo, por tanto, en los resultados se verifica que sí se relaciona con el desempeño por lo que surge la necesidad que la información fluya en todos los sentidos, de manera ascendente, descendente y horizontalmente; sólo así, se conseguirá que todos conozcan la realidad empresarial y apunten hacia un mismo objetivo.

Zúñiga (2017) Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño de una Empresa Minera. Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. Lima, Perú: Universidad del Pacifico. El impacto de una incorrecta evaluación del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la organización

Noel (2019) Propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño en una Empresa Constructora. Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas; Lima, Perú: Universidad del Pacifico El proceso de evaluación de desempeño tiene objetivos de desarrollo y administrativos. Los primeros se enfocan en el crecimiento personal y aprendizaje; los segundos, en las condiciones laborales del colaborador. Asimismo, permite medir y monitorear que las personas posean las destrezas y habilidades y que se ubiquen en el puesto adecuado para su perfil con el propósito de desempeñar con alto nivel de performance, las funciones de su puesto de trabajo que le permitan alcanzar los resultados organizacionales.

Gil (2015) Relación entre el Desempeño por Competencias y Objetivos del Área Comercial de una Empresa Industrial. Tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas; Lima, Perú: Universidad del



Pacífico. En general, existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos, es decir, si un colaborador ha desarrollado la mayoría de competencias probablemente alcance los objetivos operacionales planteados para el puesto. Sin embargo, existen tres competencias que no guardan relación con los objetivos: (i) Visión comercial, (ii) Inteligencia comercial, y (iii) Planificación y organización. Es decir, el hecho de desarrollar las competencias antes mencionadas no va tener influencia en los resultados de los objetivos operacionales.

Tello (2017) La Fuerza de Ventas Como Factor Determinante de la Competitividad en un Laboratorio Farmacéutico en Lima Metropolitana. Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Luego de haber aplicado la encuesta, podemos concluir que Lima Metropolitana presenta un mercado bastante variado, donde los clientes o consumidores tienen mucho de donde elegir. La elección de un determinado producto o servicio, depende del posicionamiento de dicho producto en la mente del consumidor. En el caso específico de la industria farmacéutica, la fuerza de ventas tiene un papel bastante importante en la competitividad, ya que son ellos quienes se encargan de hacer que un laboratorio sea más o menos competitivo en comparación con sus pares. La fuerza de ventas en esta industria se encarga de brindar información específica y veraz a los clientes sobre un producto, informar a los médicos o dependientes de farmacias sobre los beneficios de un cierto producto frente a otro de la competencia, sin desmerecer las características o ventajas propias del competidor.

La fuerza de ventas, desde el punto de vista del cliente, es el nexo entre estos y el laboratorio, son quienes se encargan de promocionar los productos, quienes se encargan de posicionar la imagen del mismo. Una fuerza de ventas capacitada, es capaz de hacer



más competitivo un laboratorio. Es recomendable que quienes son parte de la fuerza de ventas sean personas empáticas, que puedan ponerse en el lugar del cliente y de este modo, puedan brindarles soluciones a sus problemas.

Vivanco (2010) En su investigación denominada Análisis, Diseño e Implementación de una Herramienta Web de Evaluación del Desempeño por Competencias - Evaluación de 360° Grados; Tesis para optar por el Título de Ingeniero Informático, Pontificia Universidad Católica Del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería Lima, Junio de 2010 En el transcurso del proyecto se realizó el análisis, diseño e implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias (evaluación 360°) de manera adecuada y alineada a lo planteado por Gerencia este marco permitió mayor control en la elaboración de los entregables de la solución, además se logró afianzar cada uno de los conocimientos obtenidos en la universidad y en el ámbito laboral. De esta manera, se puso en práctica todos los conocimientos informáticos en cada uno de los entregables, así como en el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto, expresados en:

- La elaboración de los documentos de catálogo de requisitos, especificación de requisitos, arquitectura de software y diseño, que permitieron lograr el objetivo del análisis y diseño del sistema de evaluación de 360°.
- El diseño e implementación de la base de datos de la solución presentada que soporta los procesos involucrados en la evaluación de 360°.
- El diseño y exposición de prototipos funcionales por iteración que permitieron comprobar los requisitos funcionales capturados.



- El diseño e implementación del uso de roles mediante la tecnología de aplicativos que permitió establecer las funcionalidades por usuario autenticado en el sistema. Es decir, en todo el ciclo de vida de desarrollo se cumplió con los objetivos trazados en la planificación del proyecto, lo cual permitió la elaboración del producto en los plazos establecidos. Finalmente, se ha logrado construir una herramienta web que soporta los requerimientos solicitados por los usuarios finales del sistema de evaluación 360° y que están contemplados en cualquier solución de este tipo.

Valeriano (2018) *Gestión de Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes S.A. Ayaviri-2018*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; Puno, Perú: Universidad Nacional del Altiplano Puno. La gestión del talento humano con el desempeño laboral en los trabajadores de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes Ayaviri, 2018, luego de someterse al coeficiente de correlación de Pearson de $r=0.370$ que fue estadísticamente significativo ($p<0.05$), lo que indica que hay una relación positiva directa débil entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral, Por ello la gestión del talento humano se convierte en una de las mejores herramientas que permite mejorar los diferentes procesos que lleva a cabo una institución contribuyendo en el mejoramiento del desempeño laboral de las personas en sus determinadas funciones y obligaciones que cumplen en su trabajo.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Sistema de desempeño de ventas

Correa (2001) un buen sistema de gestión de desempeño trabaja para mejorar la ejecución general de la organización mediante la gestión del cumplimiento de sus equipos



e individuos. De esta manera, asegurar que se cumplan las ambiciones y objetivos generales de la organización. Un efectivo sistema de gestión de desempeño puede tener un rol crucial en la gestión en general de una organización por las razones siguientes:

- Asegurar que los empleados entiendan la importancia de su contribución a las ambiciones y objetivos generales de la organización.
- Asegurar que cada empleado entienda qué se espera de él, así como determinar si los empleados poseen las habilidades y el apoyo requerido para satisfacer tales expectativas.
- Asegurar una alineación adecuada o vincular los objetivos y facilitar comunicación efectiva en toda la organización.
- Facilitar una relación cordial y armoniosa entre el empleado y el gerente de línea basado en la confianza y el empoderamiento.
- Las prácticas de gestión de desempeño pueden influenciar de forma positiva la satisfacción laboral y la lealtad de los empleados por las siguientes razones:
 - Proporcionar regularmente feedbacks de trabajo transparentes a los empleados.
 - Establecer un vínculo claro entre el desempeño y la compensación Proporcionar amplias oportunidades de aprendizaje y desarrollo al representar a los empleados en programas de desarrollo de liderazgo, etc.
 - Evaluar el desempeño y distribuir incentivos y recompensas de manera justa y equitativa.
 - Establecer objetivos claros de rendimiento facilitando una comunicación abierta y un diálogo conjunto.

- Reconocer y recompensar el buen desempeño en una organización.
- Proporcionar las máximas oportunidades para el crecimiento de la carrera.
- Un sistema de gestión de desempeño implementado de manera efectiva puede beneficiar a la organización, gerentes y empleados en muchas formas como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1: Beneficios del sistema de gestión de desempeño

BENEFICIOS DEL SISTEMAS DE GESTION DE DESEMPEÑO	
Beneficio de la Organización	Mejor desempeño organizacional, lealtad y retención del personal, productividad mejorada, superar los obstáculos de comunicación, responsabilidades claras y ventajas de costos
Beneficio del Gerente	Ahorra tiempo y reduce conflictos, asegura la eficiencia y consistencia del desempeño
Beneficio del Empleador	Aclara las expectativas de los empleados, las oportunidades de autoevaluación clarifican las responsabilidades del trabajo y contribuyen a mejorar el rendimiento, definen claramente las trayectorias profesionales y promueven la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Juan Miguel Correa Mesa.

Corea (2001) Objetivos claramente definidos, evaluaciones periódicas del desempeño individual y los requisitos de la empresa pueden ser útiles en la definición de las competencias corporativas y las brechas de habilidades principales que a su vez pueden servir como un insumo útil para diseñar los planes de formación y desarrollo para los empleados. Un buen sistema de gestión del desempeño puede servir a dos objetivos cruciales:



- a. **Objetivos de la evaluación:** Al evaluar la preparación de los empleados para asumir mayores responsabilidades. Al proporcionar una retroalimentación a los empleados sobre sus competencias actuales y la necesidad de mejorar. Al vincular el rendimiento con el alcance de las promociones, incentivos, recompensas y desarrollo de la carrera.

- b. **Objetivos de desarrollo:** El objetivo de desarrollo se cumple mediante la definición de los requisitos de formación de los empleados sobre la base de los resultados de las revisiones y el diagnóstico de las competencias individuales y organizativas. Coaching y asesoramiento ayuda a ganar la confianza de los empleados y en mejorar su desempeño, además de fortalecer la relación entre el superior y el subordinado.

En pocas palabras, la gestión del desempeño sirve como una herramienta importante para lograr las metas de la organización mediante la implementación de estrategias competitivas de GRH. Ayuda a alinear e integrar los objetivos con los KPIs en una organización tanto vertical como horizontalmente a través de todas las categorías de trabajo y los niveles y, por lo tanto, ayuda a conducir todas las actividades desde el nivel inferior hacia un solo objetivo.

2.2.2. Gestión del desempeño

La gestión del desempeño es un componente importante del desarrollo de los recursos humanos. Según la Universidad de Houston, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo. La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el



desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño, documentar, evaluar y discutir el desempeño con cada empleado (Roobins, 1988).

La gestión del desempeño involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y las necesidades de desarrollo dentro de una organización.

La gestión del desempeño es un concepto mucho más amplio que la evaluación del desempeño o un proceso disciplinario. Su objetivo es la mejora organizativa y funcional del equipo y las actuaciones individuales. Una gestión eficaz del desempeño mide los progresos realizados en la consecución de los objetivos de negocio de la organización. Lo hace mediante la planificación, el establecimiento, el seguimiento, la revisión y evaluación organizativa, funcional, de equipo y el desempeño individual.

De manera global, la gestión del desempeño puede incorporar el diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, procedimientos disciplinarios, la planificación de carrera, compensación y beneficios y las evaluaciones de desempeño (Roobins, 1988).

Los componentes del sistema de gestión del desempeño proporcionan el marco dentro del cual operan los gerentes y empleados. Un sistema de gestión del desempeño exitoso debe:

- a) Incorporar la mejora del desempeño desarrollo de equipos y personas, y manejo de la conducta para asegurar relaciones de trabajo productivas.



- b)** Tener estructuras que soportan el funcionamiento eficaz del sistema de gestión del rendimiento. Es decir. una política de gestión del desempeño, así como la evaluación del desempeño y los procesos y procedimientos disciplinarios.
- c)** Asegurar que los empleados:
- Conozcan y entiendan lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo (es decir, los objetivos de rendimiento y normas de rendimiento)
 - Tengan las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con estas expectativas a través de la implementación de planes de desarrollo y actividades de aprendizaje y desarrollo.
 - Se dé una retroalimentación y una oportunidad para hablar de su rendimiento en el trabajo
 - Sean recompensados por su desempeño a través de una estrategia de recompensa y retribución
 - Sean aconsejados por un bajo rendimiento y / o comportamiento que está fuera de la alineación con los valores organizacionales y / o inconsistente con el logro de los objetivos de la organización
 - Sean apoyados por la organización para lograr un rendimiento óptimo.

Roobins (1988) El sistema de gestión del desempeño de una organización consta de los siguientes elementos o subprocesos:

- Políticas de gestión del desempeño
- Estándares y objetivos de desempeño



- Estrategia de remuneración y recompensa
- Planes de desarrollo y aprendizaje
- Gestión del bajo desempeño y disciplina
- Evaluación del proceso de desempeño

2.2.3. Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas

Para muchas empresas estadounidenses, el mejoramiento de la fuerza de ventas representa tanto un reto como una enorme oportunidad durante los muy competitivos noventa. Si bien cada vez más empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los gerentes de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Una vez que lo hagan, pueden hacer mucho para ayudar a su fuerza de ventas a lograr un desempeño óptimo. Si bien los investigadores han estudiado diversos determinantes supuestos durante los últimos 75 años, en los estudios no se informa de resultados consistentes respecto a cuáles factores afectan el desempeño en las ventas. El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos. Los determinantes que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas se encuentran muy interrelacionados. Incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre estas variables (Selva, 1997).



Figura 1: Determinantes del desempeño de la fuerza de ventas

Fuente: Saúl G. Selva Solís.

a. Factores internos

Los factores internos o individuales que afectan el desempeño de un vendedor comprenden: motivación,

- Aptitud,
- Nivel de habilidad,
- Satisfacción en el trabajo,
- Percepción de las funciones y
- Factores personales.



2.2.4. Sistema de incentivos

Si tienes una empresa, seguro que quieres que tus empleados sean productivos y estén satisfechos en su puesto de trabajo. Para esto es fundamental que tu compañía tenga un plan de incentivos salariales.

Existen dos tipos de incentivos: salariales y no salariales. En el plan de incentivos se pueden combinar ambos, pero es cierto que los salariales tienen una importancia especialmente relevante. Vamos a ver qué son los incentivos salariales, sus orígenes, tipos, motivos para tener un plan de incentivos y ejemplos de tipos de incentivos salariales.

a) ¿Qué son los incentivos salariales?

Los incentivos salariales son una parte variable del salario que reciben los trabajadores. Son pagos en los que se valora de forma más tangible la contribución del empleado.

La empresa debe tener un plan de incentivos. Para diseñar un plan de incentivos que sea efectivo hay cumplir lo siguiente:

- El incentivo tiene que fomentar la productividad del trabajador.
- Saber retener a los trabajadores más productivos y atraer a personas talentosas de fuera de la empresa.
- Debe beneficiar tanto a los trabajadores como a la empresa.
- Ser fácilmente comprensible por los trabajadores.
- Tiene que incluir el control de la producción.



Como habrás visto, estas características son válidas para incentivos salariales y no salariales, dado que las empresas deben tener un plan único donde se reflejen ambas clases de recompensas (Bateman, 2009).

Un error que se suele cometerse es asociar estos incentivos con retribuciones en dinero. Cuando veamos los tipos de incentivos explicaremos las recompensas que no se traducen en dinero como tal, pero sí están dentro de dichas retribuciones.

Los incentivos no salariales son los que se reciben de forma no monetaria. Se llaman también incentivos morales. Pueden traducirse en días de vacaciones, horarios más flexibles u otro tipo de reconocimientos. Si tienes una empresa, seguro que quieres que tus empleados sean productivos y estén satisfechos en su puesto de trabajo. Para esto es fundamental que tu compañía tenga un plan de incentivos salariales. Existen dos tipos de incentivos: salariales y no salariales. En el plan de incentivos se pueden combinar ambos, pero es cierto que los salariales tienen una importancia especialmente relevante.

Vamos a ver qué son los incentivos salariales, sus orígenes, tipos, motivos para tener un plan de incentivos y ejemplos de tipos de incentivos salariales. Acompáñanos a conocer lo que hacen las empresas para motivar a sus trabajadores (Bateman, 2009).

b) ¿Cuál es el origen de los incentivos salariales?

La idea de crear incentivos salariales y premios por producción fue de Henry Ford, el creador de la conocida fábrica de automóviles Ford.

La idea parte de que el pago basado en el tiempo de trabajo no motivaba para trabajar más, por tanto, debe sustituirse por la remuneración según la producción de cada trabajador. Según esto, se cobra en función de lo que se produce. Por tanto, es necesario que el salario estimule para que los obreros trabajen de acuerdo con el tiempo obligatorio



o incluso que lo sobrepasen. Esto requiere de incentivos salariales o premios por producción.

El economista estadounidense Frederick Winslow Taylor también tocó los incentivos salariales. Él buscaba un equilibrio entre los intereses de las empresas y de los obreros. Los intereses de la empresa son obtener mayor productividad y rendimiento a coste cada vez más reducido. Obviamente, el interés del trabajador es obtener un salario cada vez mayor. Este acuerdo de intereses entre empresarios y empleados llevó a Taylor a la conclusión de que lo bueno para la empresa era también bueno para los trabajadores (Bateman, 2009).

c) ¿Por qué es bueno que los empresarios recompensen a los trabajadores?

No todo es dinero en una empresa. Parece que los empleados valoran cada vez más los incentivos no monetarios. Aun así, los incentivos salariales siguen siendo fundamentales para motivar a muchos trabajadores.

Recompensar al trabajador es hacerle partícipe del éxito del proyecto. Ya que ha contribuido con su trabajo, es justo que también se lleve una parte. Un incentivo salarial relacionado con el resultado del trabajo de un equipo motiva más al personal a trabajar en equipo. Si se cumplen los objetivos marcados en cuanto a cantidad y calidad, se paga el incentivo. Si no es así no se abona, aunque también se pueden pagar incentivos, aunque no se consiga todo lo que se había planeado. Es una forma de premiar el esfuerzo del trabajador (Porter, 2001).

2.2.5. Tipos de incentivos salariales más frecuentes

Anderson (1995) Para que comprendas mejor de forma práctica lo que son los incentivos salariales, te explicamos en este apartado los tipos que hay.



- a. **Comisiones:** Los comerciales perciben incentivos cuando se alcanzan unos objetivos determinados en las ventas. Puede ser que el objetivo marcado no se logre, pero aun así la empresa reconozca que los comerciales han trabajado bien y recompense su trabajo.
- b. **Bonos:** Suelen ser primas anuales, complementos del sueldo, bonificaciones, reembolso de servicios médicos o pensiones.
- c. **Productividad:** Premian el aumento de la productividad del trabajador.
- d. **Beneficios:** Consiste en repartirse los beneficios que obtiene la empresa. Se tiene que establecer previamente el porcentaje que se recibirá.
- e. **Incentivos salariales y beneficios sociales:** Estos incentivos no se traducen en dinero, pero sí buscan recompensar al trabajador y a su familia ofreciéndole otro tipo de beneficios.

La empresa puede poner a disposición del trabajador ciertos beneficios sociales, como guarderías, seguro médico, asistencia dental, entre otros servicios. También estos incentivos pueden estar relacionados con los momentos de ocio, diversión o vacaciones (Anderson, 1995).

Ejemplos de incentivos salariales: Para que te hagas una idea de hasta dónde pueden llegar los incentivos, te dejamos unos ejemplos de empresas reales.

- **Twitter:** Paga las 3 comidas diarias de sus empleados y sesiones de acupuntura entre otras recompensas.



- **Spotify:** Da 6 meses de baja por paternidad o maternidad y reincorporación con horario flexible. Asume los gastos de los empleados en caso de inseminación artificial y congelación de óvulos.
- **Google:** Si muere uno de sus trabajadores, proporciona el 50% del salario del empleado fallecido a su pareja durante 10 años.
- **Facebook:** da un cheque de 4.000 dólares a sus trabajadores cuando tienen un hijo.
- **Netflix:** Ofrece un año de baja remunerada a padres primerizos. Les permite además tomarse el tiempo necesario para atender a sus hijos y elegir reincorporarse a jornada parcial o completa.
- **WWWF:** Los empleados disfrutan de un viernes festivo cada dos semanas. Es lo que llaman los Panda Fridays.

2.2.6. Aptitud y motivación

- a. **Aptitud del vendedor:*** Roobins (1988) el desempeño en el trabajo de un vendedor definitivamente será una función de su aptitud o capacidad especial. Por ejemplo, dos individuos con igual motivación y las mismas habilidades pueden desempeñarse de maneras totalmente distintas debido a que uno tiene más aptitud innata que el otro.

Por lo general se ha supuesto que el éxito en las ventas es una función de diversas características personales y psicológicas, por ejemplo, características físicas (altura y atractivo físico), capacidades mentales (inteligencia verbal, capacidad matemática y logros educativos) y rasgos de la personalidad (empatía, fuerza del ego, agresividad y sociabilidad). Recientemente, sin embargo, diversos estudios



han mostrado que también existen relaciones significativas ente las variables de aptitud y el desempeño.' Nivel de habilidad. Si bien la aptitud se centra en las capacidades innatas del individuo, la habilidad se refiere a qué tan bien puede el individuo aprender y realizar tareas necesarias. Por lo tanto, los niveles de aptitud y de habilidad son conceptos relacionados. La principal diferencia entre ambos es que la primera consiste en capacidades personales duraderas mientras que las habilidades pueden modificarse con el aprendizaje y la experiencia. Un individuo debe poseer varias habilidades para convertirse en un vendedor con gran desempeño.

En primer lugar, las habilidades de ventas son imperativas. Al saber cómo hacer una presentación de ventas o cómo cerrar una venta, el desempeño de un vendedor mejorará en forma definitiva. En segundo lugar, las habilidades interpersonales en la comunicación con los clientes o al resolver problemas son críticas para un vendedor, En tercer lugar, las habilidades técnicas, tales como conocer el producto, el mercado, la competencia y los clientes, también son importantes para convertirse en un vendedor exitoso (Roobins, 1988).

Cuál de todas estas habilidades es más importante, a menudo es una función de la situación de ventas. Por ejemplo, el grado de habilidades técnicas necesarias se modificará de acuerdo con el tipo de producto que está vendiendo el vendedor. Sin embargo, un vendedor con un alto desempeño es aquel que es hábil para vender y diestro en sus relaciones interpersonales y en sus conocimientos técnicos. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas varían en forma considerable entre los vendedores. Desafortunadamente, estas diferencias pueden conducir a una moral más baja en la fuerza de ventas. En el escenario de Ética de la que se ilustra dicha situación. Satisfacción en el trabajo. El desempeño de la



fuerza de ventas puede modificarse según lo satisfechos que estén los individuos con sus trabajos. El nivel de satisfacción puede depender de qué tantas recompensas, satisfacciones, retos o frustraciones encuentre (Roobins, 1988).

- b. ***Motivación del vendedor.*** La motivación es el fundamento detrás de toda conducta: los individuos actúan o se comportan de determinada manera porque se encuentran motivados a hacerlo así. Como toda conducta se inicia con la motivación, los gerentes de ventas deben comprender a fondo esta importante influencia en el comportamiento. Desde la perspectiva de la administración de ventas, es posible considerar a la motivación como la cantidad de tiempo y esfuerzo que los vendedores dedican a su trabajo. Esto incluye actividades tales como desarrollar presentaciones de ventas, visitar a nuevas cuentas, encargarse del papeleo y cosas semejantes. Muchas cosas pueden motivar a un vendedor.

Los valores o impulsos internos de un vendedor pueden actuar como dispositivo motivacional. Por ejemplo, los vendedores pueden motivarse si sienten que un trabajo duro y un esfuerzo en su trabajo conducirá a un mejor desempeño y éste, a su vez, a mayores recompensas. Si bien los gerentes de ventas tienen poco control sobre los impulsos internos de un individuo, juegan un papel fundamental en la motivación de la fuerza de ventas al controlar muchas de las herramientas motivacionales más tangibles (Selva, 1997).

Por ejemplo, los gerentes de ventas controlan los programas de compensación financiera que ayudan a motivar y a orientar la fuerza de ventas. Adicionalmente, los gerentes de ventas pueden ayudar a motivar al personal de ventas al proporcionar conocimientos actualizados acerca de la empresa, los clientes, los productos, las técnicas de venta y las expectativas de desempeño. Este



conocimiento puede proporcionar a los vendedores confianza en sí mismos y elevar sus aspiraciones profesionales.

Los gerentes de ventas también pueden considerar muchas otras herramientas motivacionales, tales como los concursos de ventas, las reuniones de ventas y los reconocimientos especiales para mejorar la actuación de la fuerza de ventas. Debido a que los gerentes de ventas tienen una influencia directa en la motivación de la fuerza de ventas, deben ser en extremo sensibles a la forma en que las diversas herramientas motivacionales influyen en el desempeño de la fuerza de ventas (Selva, 1997).

2.2.7. Vendedor en su trabajo

Se han identificado siete factores distintos de satisfacción en el trabajo de ventas: el trabajo en sí mismo, los compañeros de trabajo, la supervisión, las políticas y el apoyo de la empresa, la paga, la promoción y las oportunidades de progreso y los clientes.' Las siete dimensiones de la satisfacción en el trabajo se agrupan en dos componentes principales: intrínseco y extrínseco. La satisfacción intrínseca se relaciona con las recompensas internas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que encuentran placentero el hablar con los clientes, el conocer mejor los productos de su empresa y cosas semejantes, tienen motivación intrínseca. La satisfacción extrínseca se deriva de las recompensas externas del trabajo. Por ejemplo, los vendedores que se preocupan por el dinero, las promociones y el reconocimiento tienen motivación extrínseca (Roobins, 1988).

La satisfacción en el trabajo de un vendedor puede afectar otros determinantes del desempeño de ventas. Por ejemplo, la satisfacción de una persona en su trabajo puede influir en su motivación para desempeñarse positivamente. Si bien la relación entre la



satisfacción y la motivación no se comprende por completo, parecería que, a menudo, los vendedores más motivados están más satisfechos con sus trabajos de ventas y viceversa. Finalmente, la satisfacción en el trabajo puede recibir la influencia de qué tan bien comprendan los vendedores lo que se espera de ellos en sus trabajos. Un entendimiento claro recibe el nombre de claridad de las funciones. Los vendedores que experimentan gran incertidumbre acerca de lo que se espera de ellos en el trabajo tienden a estar menos satisfechos que aquellos que lo entienden bien. Percepción de las funciones.

La percepción de las funciones es el entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que le comunican a un vendedor los individuos que le rodean. Estas personas pueden incluir a la alta administración, al gerente de ventas, a los clientes, a otros vendedores de dentro y fuera de la firma y a los miembros de la familia (en otras palabras, cualquiera que tenga un interés en el desempeño del vendedor o a quién busca para recibir alguna orientación). Son las percepciones del vendedor acerca de sus expectativas las que a fin de cuentas influyen en el comportamiento y el desempeño en el trabajo (Roobins, 1988).

La manera en que el gerente de ventas comunique sus expectativas y demandas definitivamente tendrá un impacto enorme en la fuerza de ventas y en su desempeño. Los gerentes de ventas deben estar conscientes de tres problemas que pueden surgir respecto a la percepción de las funciones de un vendedor. La primera se refiere a la precisión de las percepciones del vendedor acerca de sus superiores. ¿Las percepciones de la fuerza de ventas respecto a las expectativas del trabajo son las mismas que las expectativas y demandas reales de sus superiores? De no ser así, surgirán dificultades. El segundo problema se presenta cuando el vendedor percibe que las expectativas de dos o más de sus compañeros de funciones son inconsistentes. Por ejemplo, el gerente de ventas puede considerar que el vendedor debería realizar algún papeleo en casa por las tardes y durante



los fines de semana, mientras que la esposa piensa que el tiempo en casa debe dedicarse a la familia (Roobins, 1988).

En tales casos, los vendedores experimentan mucho conflicto debido a que no pueden satisfacer en forma adecuada las expectativas de ambos compañeros de funciones. Las percepciones de las funciones pueden afectarse si los vendedores consideran que no están obteniendo la información necesaria para desempeñar su trabajo en forma adecuada. En este caso, se da una ambigüedad en las funciones debido a que los vendedores pueden no estar seguros de lo que en realidad se espera de ellos en sus papeles como vendedores.

Por lo tanto, resulta crítico que los gerentes de ventas trabajen de cerca y se comuniquen en forma eficaz con sus vendedores para que todos tengan un entendimiento claro de las demandas y expectativas. Factores personales. Los factores personales pueden considerarse características individuales que pueden estar relacionadas con el desempeño de la fuerza de ventas pero que no son parte de la aptitud, el nivel de habilidad, la motivación y la percepción de las funciones. Factores personales tales como la edad del vendedor, su estatura, su educación y su situación familiar se han incluido en estudios pasados en los que se prueban las variables que influyen en las ventas. En algunas investigaciones se ha sugerido que estos factores tienden a ser buenos predictores del desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, muchas de las características personales que se ha encontrado se relacionan con el desempeño de ventas que eran específicas a determinadas situaciones en industrias o productos particulares (Roobins, 1988).

2.2.8. Administración de territorio

La administración del territorio, como concepto, suena algo fantasioso o irreal, algo así como "administración del tiempo": nadie puede administrar el tiempo, sólo podemos auto-administrarnos. Pero, de igual manera que con el tiempo, la administración



del territorio tiene que llevarse a cabo a través de la organización personal que muestre el vendedor asignado a cierto territorio: la forma en que se viene organizando las actividades en un territorio, es la misma organización personal que tiene el vendedor de sí mismo (Anderson, 1995).

El vendedor tiene que admitir que, a la larga, es un administrador territorial, por el simple hecho de tener que planificar y organizar sus actividades en el mismo, a fin de obtener los resultados económicos esperados y sobrevivir como vendedor responsable de su desempeño exitoso.

a) *¿Para qué se le contrata y paga a un ejecutivo de ventas?*

Para que haga lo que debe hacerse, dirigiendo las acciones de sus vendedores en los distintos territorios a los que se les asigne. Entonces, hacemos la pregunta, ¿los vendedores realmente administran sus territorios? La respuesta es obvia en el mismo sentido: "Para eso se les contrata y paga".

El ejecutivo tiene que aprender a delegar, porque a través de la delegación el ejecutivo logra hacer su trabajo como es debido. Además, la delegación es una forma de desarrollar reemplazos y cuadros gerenciales. Delegarle tareas al vendedor, para que haga una buena labor en su territorio, no le resta la autoridad y responsabilidad al ejecutivo (Anderson, 1995).

El ejecutivo de ventas, al no poder manejar cada territorio, tiene que delegar parte de su autoridad, a fin de concentrarse en su función estratégica. El papel del gerente de ventas no es vender, sino conducir, dirigir, orientar, apoyar a su fuerza de ventas. La delegación da el poder de contribuir al logro de los objetivos del área de ventas. Es el espíritu del trabajo en equipo, lo que determina si los objetivos se cumplirán.



Por la característica y naturaleza de su labor, un vendedor pasa la mayor parte de su tiempo lejos del gerente que en directo contacto con él. El vendedor tendrá que tomar decisiones en las distintas situaciones que sólo él puede juzgar: si el vendedor no sabe qué hacer cuando está cara a cara con el cliente (situación de ventas) el gerente se encuentra demasiado lejos para decirle lo que tiene que hacer; para que el vendedor tome decisiones, debe tener cierta autoridad delegada.

b) *¿Qué quiere decir todo esto?*

Que, por abundantes que sean las restricciones o limitaciones dentro de las cuales le ha tocado trabajar, un vendedor siempre se verá ante la necesidad de tomar decisiones de manera independiente y responsable. Por lo general, los vendedores tienen bastante libertad para adecuarse o saber responder a las circunstancias de su labor; y para hacer frente con eficacia a tales circunstancias, deben administrar lo que ocurre en sus territorios (Anderson, 1995).

Aquí, hemos llegado a la necesidad de tener consciencia de, ¿a quiénes tenemos asignados en los distintos territorios que atiende la empresa? ¿Es gente que está capacitada amplia y profundamente en la labor de ventas, o escasamente preparada? Tenga siempre presente que, no se trata de delegar por delegar; sólo se puede delegar autoridad formal a quienes ya la tienen de manera natural por su capacidad y conocimientos, probados en la práctica diaria del vendedor.

Cualquier organización relacionada con la administración de la propiedad y la información territorial (autoridades locales y regionales, cámaras de comercio e industria, administraciones del estado...) requiere un exhaustivo conocimiento geográfico del territorio del que dispone, así como de los recursos e información precisos para gestionarlo. El sistema GIS permite a estas organizaciones integrar fácilmente la



dimensión geográfica en sus procesos administrativos, optimizar y poner a prueba sus conocimientos sobre el terreno.

Desde hace algunos años, las administraciones estatales y los departamentos económicos de la cámara de comercio e industria, se han informatizado. Muchas comunidades han formado grupos que combinan sus recursos, competencias e información, haciendo de la administración territorial un departamento en sí mismo (Anderson, 1995).

Las administraciones regionales combinan varios proyectos para informatizar catastros, así la información adquiere gran importancia, es fiable, está totalmente actualizada y disponible en todo momento. Combinando avances tecnológicos (internet, soluciones móviles...), se procura un intercambio de información cada vez más precisa y detallada, permitiendo con ello un acceso pleno a la información a cualquier usuario.

La administración territorial es una empresa en sí misma. Esta concierne a diversos departamentos y permite analizar, administrar y explotar, en su totalidad el territorio de acción (actividad empresarial, área comercial, catastro, distribución urbanística, áreas de influencia, zonas verdes, transportes públicos, vías de circulación...).

En la actualidad el GIS (Geographic Information System, SIG en español), es una herramienta de uso cotidiano esencial en la administración territorial de organizaciones y empresas. Se ha convertido en algo más que una herramienta de inventario, que simplemente dota de carácter geográfico a la información: en la actualidad GIS es un sistema real para unificar información, asociando todos los componentes y aplicaciones industriales especializadas relacionadas.

El GIS y la información geográfica se convierten en la piedra angular de cualquier sistema de información. Los departamentos lo combinan con herramientas especializadas,



diseñadas sobre la misma tecnología y organizadas alrededor del mismo núcleo, encontrando respuestas a sus propias necesidades, mientras el sistema de información permanece consecuente y homogéneo.

Una gestión más eficiente, basada en un mejor conocimiento del territorio, una mayor consistencia, mejores herramientas e información: esto es lo que GeoConcept asegura cuando usted geoptimiza su territorio.

GeoConcept ofrece un amplio abanico de soluciones destinadas a departamentos de planificación territorial, organizaciones públicas y con acuerdos gubernamentales, resolviendo sus necesidades diarias relativas a la administración de la información territorial. Las soluciones de GeoConcept son user-friendly, perfectamente editables y personalizables. Constituyen una herramienta de toma de decisiones y puesta en marcha, completamente adaptada al conocimiento del terreno, administración del territorio y gestión de la propiedad (Anderson, 1995).

El objetivo de este trabajo es examinar la evolución institucional de la administración de territorios por terceros distintos del estado territorial y, en particular, profundizar en la distinción entre dos modalidades de la misma: el protectorado y la administración territorial internacional. La tesis que se defiende es que, aunque la administración territorial internacional tiene algunas similitudes con el protectorado internacional, son instituciones diferentes porque tienen objetivos distintos, el fundamento jurídico no es el mismo, operan en otro contexto y tienen exigencias de legalidad, legitimidad y eficacia internacionales distintas en su aplicación práctica (Anderson, 1995).

En síntesis, el protectorado, en sus diversas versiones, era un instrumento al servicio de los intereses estratégicos, económicos o militares de las grandes potencias;



era una institución más para la formalización jurídica de relaciones jerárquicas de hecho entre estados o entidades. Por contra, la administración internacional de territorios, en la actualidad, es una herramienta que, fundamentalmente, se utiliza para la protección de valores e intereses generales de la comunidad internacional como la paz y los derechos humanos fundamentales.

c) *Territorio de ventas*

Área geográfica que contiene cuentas de clientes que son asignadas a cada vendedor.

Objetivos del Territorio de Ventas:

- Cobertura de mercado
- Mantener costos mínimos de venta
- Reforzar relaciones con el cliente
- Fuerzas de venta más eficientes
- Mejor evaluación de la FV
- Coordinación de las ventas con otras funciones

d) *¿Cómo se establecen los territorios de ventas?*

Este proceso se diseña pensando en la satisfacción del cliente, Consiste en 5 pasos:

- a) *Selección de una unidad geográfica de control. ¿Cómo vas a dividir el territorio donde vas a vender?*

Puede ser delimitado por Estados, Condados y Códigos postales, Ciudades y Zonas metropolitanas, Zonas comerciales.



b) *Análisis de cuentas.* ¿Qué hay que es atractivo para mi vender ahí?

En ella se

- Identifican por nombre (bases de datos de clientes por zona)
- Se identifican cuentas potenciales
- Estimado de ventas por zona geográfica (pronóstico de ventas)

c) *Análisis de carga de trabajo.* Control estimado del tiempo y esfuerzo que se requieren para cubrir la unidad geográfica designada para el vendedor.

Basado en:

- No. de cuentas
- Frecuencia y duración de visitas (si tú puedes controlar esto, los vendedores pueden decirte cuantos clientes pueden atender)
- Tiempos de traslado
- Tamaño de la zona

d) *Combinación de unidades geográficas.* Es la agrupación de zonas con el mismo potencial de ventas y división a agentes de ventas según sus habilidades, experiencia e iniciativa (se asigna a los mejores vendedores a los territorios con mayor potencial de ventas).

e) *Asignación de personal.* Mediante la valuación de la capacidad relativa que consiste en:

Condición física, conocimiento del producto, capacidad de persuasión, habilidad verbal e Iniciativa y eficacia.



e) ¿Cómo administramos el tiempo de nuestro personal?

Consiste en crear rutas para desarrollar la FV dentro de los territorios establecidos

Mantiene la productividad y disminuye los costos.

f) ¿Cómo programamos al vendedor?

El tiempo de un vendedor se considera como problema de asignación de recursos

- Asignando un No. de cuentas a visitar por día
- Dividir el trabajo de campo del administrativo
- Enseñarles a vender a clientes actuales, potenciales y visitas de servicio
- Asigna tiempos a las diferentes visitas.

g) ¿Cómo funciona el tiempo de un vendedor? ¿Qué hace o qué debería hacer?

Elección y distribución de prioridades de acuerdo a las principales tareas y/o actividades

Análisis de:

- Espera y viaje (ejemplo: esperar a los médicos para venderles algo)
- Venta cara a cara
- Visitas de servicio
- Tareas administrativas
- Ventas por teléfono



2.2.9. Fijación de rutas

Establecer patrones guiados para que sean utilizados para realizar las visitas (Medina, 1999).

Patrones: tener dirección eficiente que faciliten el traslado del vendedor de un punto a otro de manera óptima y rápida.

¿En qué nos ayuda a delimitar los patrones de ruta?

1. Menor costo de viaje y tiempo
2. Mejor cobertura de territorio
3. Mejor comunicación

Planes de ruta

Recopilación de información

1. No. de visitas por vendedor
2. Método de transporte (hay vendedores que requieren de avión para visitar a sus clientes lejanos)
3. Localización de los clientes

Hay rutas de línea,

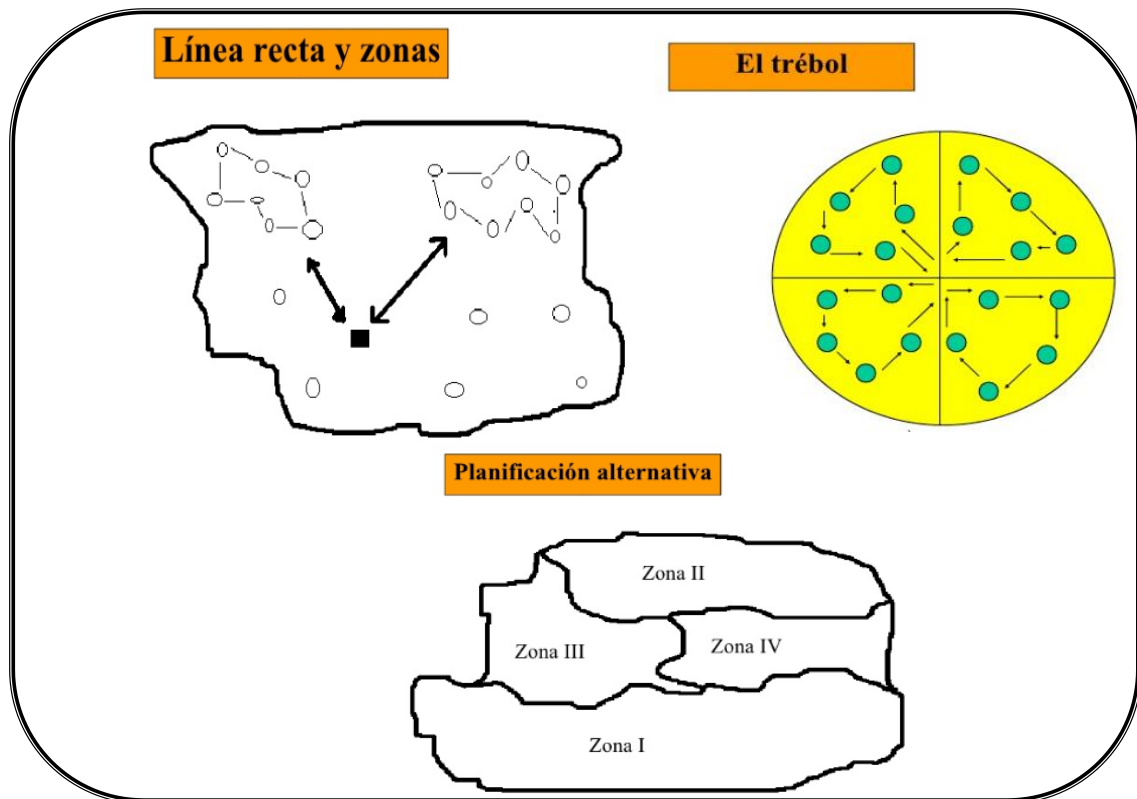


Figura 2: Tipos de rutas de ventas

Fuente: Kenya Medina C.

2.2.10. Objetivos y metas

Sin duda, para el éxito de cualquier empresa es fundamental establecer metas, especialmente para aquellos empresarios que podrían distraerse en el camino hacia el éxito. En palabras simples, las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Adicionalmente, sirven para medir el éxito de su empresa. De acuerdo con esto, la manera de enfocar el establecimiento de metas será determinante para lograr las metas propuestas por cada empresario (Estupinian, 2004).

Muchos concuerdan en que las metas son importantes, sin embargo, pocas personas escriben sus metas o tienen planes de acción que les permitan conseguirlas. Por esto, recuerde que establecer metas es cada vez más fácil, ya que cuando haya establecido metas y las haya logrado, se sentirá impulsado a establecer aún más.



Existen una serie de sugerencias y consejos que aparecen a continuación, que le ayudarán a establecer sus metas. Establezca metas a corto y a largo plazo. Una buena forma de comenzar, es establecer metas mensuales, trimestrales, anuales y hasta metas a 3 años o a 5 años. Una buena forma de generar metas a corto plazo es tener en cuenta las metas a largo plazo. Por ejemplo, ¿Desea ganar alguna cantidad determinada o desea tener un número determinado de clientes antes de un momento en particular? En caso de que este proceso le cueste o no consiga fijar de manera clara e inmediata las metas, tómese unos minutos y piense sobre la meta profesional que desearía lograr.

Una vez que haya determinado metas a largo plazo, puede trabajar hacia atrás. Si tiene como meta ganar una determinada cantidad de dinero, es aconsejable que cree una lista con lo que debe hacer para ganar ese dinero. Si enfrenta dificultades al crear la lista, pídale ayuda a sus colegas o amigos. Una vez que haya finalizado la lista, organice esos pasos en metas (Estupinian, 2004).

Una segunda recomendación, es fijar metas específicas y que se puedan medir con un plazo límite como, por ejemplo: Obtener 20 nuevos clientes, ya que todas las metas deben ser específicas y cuantificables y deben tener un plazo (obtener 20 clientes antes de noviembre).

Sea realista, ya que muchas veces los empresarios establecen metas que son demasiado fáciles de lograr. Si usted se encuentra en esta categoría, intente fijarse desafíos. Si generalmente intenta agregar un nuevo cliente cada trimestre, inténtelo con dos o tres clientes.

Sea pertinente, ya que las metas deben ayudarlo a lograr un objetivo específico. Evite tener como metas acciones que sólo lo mantendrán ocupado, pero no son adecuadas



para el éxito de la empresa. Es decir, que, si no crea o fija metas valiosas, no hará el esfuerzo necesario para lograrlas (Estupinian, 2004).

Sea paciente y persistente. Esto fundamental, ya que muchas veces el sistema de establecer metas no funciona porque no logra demasiado de lo que escribe. Para conseguir esto, establezca metas durante varios meses, y verá cómo mejoran las capacidades relacionadas con establecer metas.

Revise sus metas constantemente. Recuerde siempre mantener a la vista las metas semanales o las demás metas a corto plazo. Un buen consejo es mantenerlas impresas en su escritorio, por ejemplo. De esta manera, podrá saber día qué debe lograr. Siempre observe las metas anuales mensualmente para ver si está en el camino correcto.

Una recomendación final, es que, si el enfoque de la empresa cambia, no tema alterar los objetivos planteados, ya que la flexibilidad es un componente fundamental para establecer metas (Estupinian, 2004).

2.2.11. Objetivo

Es algo que un individuo u organización se plantea alcanzar en un tiempo determinado, por esta razón dedica ciertos esfuerzos, emprende acciones que lo encaminan a alcanzarlo. Cada objetivo propuesto requiere acciones específicas, las cuales deben ser tangibles (Estupinian, 2004).

Por ejemplo: Ahorrar dinero, obtener un trabajo, bajar de peso, alimentarse bien, etc.



2.2.12. Meta

Es un logro o propósito final que se consigue bajo las acciones y alcance de determinados objetivos y en determinado periodo de tiempo. Están estructurados de manera más compleja que los objetivos, para aquellas personas que tienen conocimiento de investigación o trabajo científico una meta es algo similar a plantear un objetivo general (Estupinian, 2004).

2.2.13. Características

- a. **Objetivo:** Son pasos exactos y delimitados que se deben dar para alcanzar una meta. Se plantean con seriedad, responsabilidad y sin emotividad alguna, en general pueden ser medibles y cuantificables. Deben ser realistas y con posibilidades reales de alcanzarse y tienen implícita una línea de tiempo para su cumplimiento (Chiavenato, 2007).
- b. **Meta:** Son deseos acerca del futuro, representan las aspiraciones en relación a él. Se plantean emotivamente, con ansias y deseos de alcanzarlas, en general no son muy realistas y suponen un gran esfuerzo para alcanzarlas por lo que además ameritan un tiempo mayor para ello (Chiavenato, 2007).

2.2.14. Importancia

- a. **Objetivo:** Se utilizan para medir los logros y el progreso que dirigen hacia sus metas. Sin los objetivos, las metas quedan fuera de alcance, Plantear pequeños objetivos que se cumplan uno a uno hasta alcanzar una meta sirve como motivación para el logro de situaciones aún mayores, debido a la sensación de logro que genera cumplir con los objetivos uno a uno. Por otro lado, establecer



objetivos simples indica que se tiene una estrategia definida y que se va por un buen camino.

- b. Meta:** Se utiliza para indicar un propósito importante, la meta debe alinearse con la misión que se debe lograr, hace énfasis en las aspiraciones, anhelos que motivan al crecimiento y progreso. Una persona o empresa sin aspiraciones está condenada al estancamiento, al retroceso.

2.2.15. Clasificación

- a. Objetivos:** Pueden ser:

- **Objetivo general:** Es aquel objetivo principal que se propone para alcanzar una meta.
- **Objetivos específicos:** Son el conjunto de objetivos de menor alcance, que suponen pequeños pasos para conseguir el objetivo general y por ende la meta.

- b. Meta:**

- Según el tiempo para alcanzarla una meta puede ser a corto, mediano o largo plazo
- Según su propósito o intención una meta puede ser de dominio, de desempeño, de evitación o meta social.

2.2.16. Acerca de objetivo y meta

El planteamiento de objetivos y metas están presentes en cualquier ámbito de la vida, es decir como persona, como trabajador, de igual manera se manejan en cualquier entorno, empresarial, familiar, deportivo, etc.



Cada persona o empresa establece sus metas y objetivos según sus necesidades, alcances, y aspiraciones, para conseguirlos es necesario trabajo, dedicación, constancia y esfuerzo además de fijar metas y objetivos, se puede ir más allá y especificar un plan de acción, trazar estrategias y tácticas que permitirán cumplir con los objetivos poco a poco hasta alcanzar la meta final.

En la vida se puede hablar de metas abstractas, se basan en sueños que muchas veces no se logran, pero debes tener claro que ese propósito solo necesitaba un mayor empuje.

En los negocios no se puede admitir hablar de metas abstractas deben tener solides y tener acceso a ser alcanzadas, por ello se consiguen mediante pasos (objetivos concretos) realistas y alcanzables

2.2.17. Establecimiento de metas

Se establecen por planes de acción diarios, semanales, mensuales. Consiste en fijar objetivos planeados mediante hojas de planeación.

- Se especifica el tipo de atención a cada cliente, así como las visitas y la duración de las mismas.
- Concentración de tiempo en cuentas importantes. Es muy importante saber qué cuentas valen la pena sacrificar un poco más del tiempo del vendedor, y cuáles no.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Almacenes de distribución:** Instalaciones para el almacenamiento y el reenvío. Se usan para facilitar el movimiento rápido de bienes cuando se comercia con zonas remotas en relación con el punto de fabricación.



- **Análisis de ventas:** Estudio de las cifras de ventas con objeto de revisar, mejorar o corregir una situación de mercadeo. La información de ventas se desglosa en sus componentes individuales y se examinan en lo tocante a su relación con otros factores que operan dentro de la mezcla de mercadeo.
- **Administración por objetivos:** APO. Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales
- **Canal de distribución:** El camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor final.
- **Cargo:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.
- **Ciclo de la venta:** Cada producto o servicio tiene ciclo diferente de venta, entendiéndose por tal el lapso que va desde la primera visita completada al cliente, a la firma del contrato o pedido.
- **Cierre de ventas:** Paso final de una situación de ventas en la que el vendedor completa un pedido.
- **Competitividad:** Capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.
- **Concurso de ventas:** eventos competitivos relativamente a corto plazo, diseñados para motivar y recompensar al personal de ventas para el logro de los objetivos y metas.



- **Cuota de venta:** Una meta específica cuantitativa, que por lo general se establece en función del volumen de ventas, es importante para la planeación, el control y la evaluación de actividades de venta.
- **Desempeño de la fuerza de ventas:** las acciones que la parte directiva realiza para poder lograr las metas y los objetivos planeados esto volcado a la parte táctica y operativa de la empresa en las acciones del día a día.
- **Distribución comercial:** Las diversas actividades de distribución realizadas por numerosas personas y entidades que actúan como eslabones intermediarios y colaboran en el proceso de intercambio de productos es lo que se denomina "distribución comercial". Se realiza por medio de los canales de distribución.
- **Escala de Likert:** Escala psicométrica utilizada en cuestionarios para la investigación. Es una escala que mide tanto el grado positivo –acuerdo-, como negativo –desacuerdo- de cada enunciado. Las escalas de Likert son un tipo de escalas sumativas.
- **Estudio de mercado:** Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.
- **Estandares de desempeño:** Niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año, acuerdo entre subordinados y superiores respecto al nivel de desempeño que se considera aceptable en algún periodo futuro.
- **GPS, Global Positioning System.** Sistema de localización o posicionamiento basado en triangulación sobre una red de satélites.



- **Incentivos financieros:** recompensa monetaria por el desempeño del trabajo incluye sueldo comisiones y bonos, opciones de acciones o prestaciones adicionales como automóvil de la empresa o ayuda por educación.
- **Incentivos no financieros:** recompensa psicológica relacionadas con las necesidades intrínsecas del vendedor en el sentido de que no son recompensas que se experimentan internamente como reconocimientos, asensos entre otros.
- **Mayoreo:** Proceso que consiste en comprar las existencias de un fabricante, almacenarlas, venderlas y enviarlas ya sea a usuarios industriales o a establecimientos al menudeo, dependiendo del tipo de productos.
- **Mayorista:** Empresa o individuo dedicado al mayoreo de productos.
- **Mercado objeto:** Grupo de compradores que comparten necesidades o características comunes, a los cuales una empresa decide servir.
- **Mercado potencial:** Grupo de consumidores que se estima han mostrado un nivel de interés en un producto o servicio.
- **Misión:** Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.
- **Negociación:** Proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.
- **Optimización:** mejorar los sistemas ya establecidos para dar un mejor soporte al sistema en sí.



- **Planificación estratégica:** Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.
- **Planificación:** Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.
- **Premios:** son recompensas controladas por los gerentes hacia los vendedores por haber ganado un concurso de ventas o por superar la cuota de ventas.
- **Pre-venta:** Confirmación previa de un pedido. Normalmente se hace por teléfono. Luego un repartidor o Vendedor de Ruta se encarga de hacer la entrega y cobrar.
- **Promoción de ventas:** Técnicas utilizadas como complemento de la publicidad, las ventas personales, etc. Como, por ejemplo, concursos, premios, etc.
- **Pronóstico de ventas:** Estimación de las ventas anticipadas, expresada en cantidades de dólares y unidades. El pronóstico de ventas es válido en un conjunto específico de condiciones económicas y durante un periodo de tiempo limitado.
- **Productividad:** Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.
- **Ruteo:** Trabajo realizado por personal de venta de una empresa que sigue una ruta predeterminada visitando a detallistas para ofrecer y entregarles productos de consumo masivo. Se encargan también de los cobros.
- **Vendedor de ruta:** Encargado de seguir una ruta predeterminada visitando a detallistas para ofrecer y entregarles productos de consumo masivo. Se encargan también de los cobros.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

- **Puno:** (*San Carlos de Puno*, 4 de noviembre de 1668), es una ciudad del sureste del Perú, capital del departamento de Puno y Puno. Su Festividad Virgen de la Candelaria fue declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Unesco el 27 de noviembre de 2014. La ciudad de Puno según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la vigésima ciudad más poblada del Perú y albergaba en el año 2007 una población de 125.663 habitantes.
- **Demografía:** De acuerdo al XI censo de población del año 2007, la ciudad de Puno albergaba una población de 125 663 habitantes. En algunas temporadas del año se estima, que la población residente más la población flotante, es alrededor de 190 000 personas.

Según el XI censo de población del año 2007, a nivel de la provincia de Puno albergaba una población de 229 236 habitantes. En la provincia de Puno el 60% de la población es urbana y el 40% es rural. La población urbana está establecida principalmente en la ciudad de Puno.

3.1.1. Reseña histórica

La empresa Merco Perú Upernikao E.I.R.L da sus inicios ahí por los años 2004 cuando era distribuida por otro gerente y para ese entonces se llamaba Confi Perú; por algunos malos manejos de abastecimiento y créditos a clientes mayoristas la empresa dejó de tener solvencia y no pudo recuperarse pues sus pasivos eran tan grandes que al final



terminaron de ahogar la empresa, ya ocurrido este incidente la distribuidora dejó de funcionar por el espacio de casi un año para luego volver en conversaciones con los directivos de la compañía Nacional de Chocolates (Empresa que elabora la marca Winter); y es así que después de cumplir con ciertos requisitos que la marca demandaba pues se da la buena pro al Sr. Antonio Huanca, este último pues en un primer momento solo era trabajador de la anterior distribuidora y siendo ya otra persona encargada se comienza a distribuir en la ciudad de Juliaca como primer nicho de mercado pero viendo que la demanda de mercado era grande y viendo también la visión que se tenía se decide expandir a la ciudad de Puno y se encarga la gerencia y dirección a su hermano Sr. Juan Huanca y se comienza a distribuir en nuestra ciudad de Puno, para un primer momento se distribuye solo en la parte céntrica de nuestra ciudad, con solo triciclos y viendo que la parte de la periferia también tenía demanda de los productos y siendo inaccesible con solo triciclos para repartir los productos se decide invertir en unidades vehiculares ya con estos se da más cobertura en la ciudad de Puno y expande el mercado para ello la fuerza de ventas también crece.

Ya para el año 2010 se hacen estadísticas y la distribuidora pues es premiada a nivel sur por la Compañía Nacional del Chocolate (CNCH) esto por sus altos niveles de crecimiento tanto en cobertura en toda la ciudad como en profundidad de productos en el punto de venta y se gana un lugar y un nombre para el sur del Perú y con los mismos directivos de la marca.

Cabe resaltar que con el transcurrir de los años la distribuidora ya con un nombre ganado en el mercado; otras marcas nacionales también le dan la buena pro para la distribución y comercialización de sus productos, tales como Ajino Moto del Perú; Conservas Yichan, Kimberly Clard, Laboratorios la Cooper, Golosinas Trome entre otros y es de esa manera que se distribuye en la actualidad a toda la ciudad de Puno con una



fuerza de ventas de 5 asesores de venta detallistas o minoristas, un asesor de ventas mayorista y hoteles, un asesor de ventas para Provincias del sur del departamento, todos ellos supervisados por una supervisora y el gerente de Ventas Sr Juan Huanca y a la par con una fuerza de Reparto de 4 personas y un personal de almacén y un oficinista.

Ya en el 2015 por la alta rentabilidad que se tiene y viendo que el mercado solo como zona Puno es grande, es que se decide hacer una separación de la distribuidora como Merco Perú Juliaca y Merco Perú Upernikao E.I.R.L Puno, esto para no depender de los pedidos y los stocks de los almacenes de Juliaca, siendo así la administración de Puno dirigida por el Sr. Juan Huanca se hace autónoma en dirección y en abastecimiento realizando acuerdos directos con la Compañía Nacional del Chocolate en Lima y de esta manera se hace un avance en la expiación y crecimiento de la distribuidora puesto que los pedidos y volúmenes de ventas son mayores ahora que a la zona Puno se le considera como dos Distribuidoras.

a. *Nuestra Visión:*

Ser una corporación solida de clase mundial y abundante en valores, líderes en nuestro rubro.

b. *Nuestra Misión:*

Estamos en todos los puntos de venta donde existen oportunidades de negocios llevando bienestar y confianza.

c. *Nuestros Valores:*

- Fe en Dios
- Actitud Positiva



- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad

d. Aspectos Técnicos y Legales de la Empresa:

- Numero de RUC: 20601039274
- Nombre de la Empresa: Mercantil Comercial Del Perú Uper Nikao
Empresa Individual De Responsabilidad Limitada
- Tipo de Contribuyente: Empresa De Responsabilidad Limitada
- Nombre Comercial: MERCOPERU UN E.I.R.L.
- Fecha de Inscripción: 25-02-16
- Inicio de Actividades: 01-03-2016
- Estado de Contribuyente: ACTIVO
- Condición de Contribuyente: HABIDO
- Dirección del Domicilio Fiscal: Jr. HUANCAYO N° 148 Bar. Vallecito (a
una cuadra de la Pajcha de la Av. Floral) Puno

3.2. PERIODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se realizó en dos años esto debido al difícil acceso a la información que se tenía y los trámites correspondientes en la universidad.



3.3. PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

Todo el material que se utilizó en la investigación fue en coordinación con la administración de la distribuidora, en este sentido se solicitó el permiso para poder realizar las encuestas a los vendedores y supervisores además de ello se coordinó para poder realizar la entrevista al administrador y dueño de la distribuidora. También se nos permitió acceder a algunos circulares que tiene la empresa muestra de ello es el Anexo 5, también se nos permitió tener información de las metas y objetivos por cada vendedor y por cada producto esto también lo detallamos en el Anexo 2.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

Para la presente investigación se tomó como población a la totalidad de personal del área de ventas de la distribuidora Mercoperu Upernikao E.I.R.L. En ese sentido se tomará como muestra a nueve personas que está compuesta trabajadores entre 1 gerente de ventas, 2 supervisores de ventas, 1 vendedor mayorista, 1 vendedor provincial y 5 vendedores de cobertura.

3.4.2. Muestra

La muestra será de tipo No Probabilística por las características de la investigación (Hernández, 2014). Muestra no probabilística o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

Para determinar la muestra se tomó en cuenta 7 trabajadores de la fuerza de ventas, siendo estos 01 gerente de ventas, 02 supervisores de ventas, 01 vendedor de provincias, 01 vendedor mayorista y 02 vendedores de cobertura.



3.5. DISEÑO ESTADÍSTICO

Para el procesamiento y análisis de información se utilizó plan tillas Excel que es un software modular para el análisis de datos y data de ventas con el que se pudo evaluar las necesidades; de datos y realizar análisis exhaustivos. Atraves de frecuencias, porcentajes de los resultados obtenidos.

Además de ello para el análisis y la contratación de datos con la encuesta y/o cuestionario se tiene la base de datos obtenido del software que la empresa maneja; los cuadros de logros de las cuotas de venta se muestran en tanto por mes como por año. (Ver Anexo 2)

3.6. PROCEDIMIENTO

3.6.1. Enfoque de investigación

Para la investigación se utilizará el enfoque mixto dado que se pretende demostrar hipótesis planteadas y por variables que intervienen. (Hernández, 2014). Enfoque Mixto, el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.

Esto nos permitirá analizar de mejor manera los datos obtenidos de la empresa para poder lograr los objetivos planteados y de esta manera determinar qué acciones se puedan tomar para empresa.

3.6.2. Diseño de la investigación

El tipo de investigación es No Experimental ya que no se tiene influencia directa sobre la población objetiva del presente estudio. (Hernández, 2014), Investigación no



experimental, Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Debido a las características de la investigación y de la empresa es que se toma este diseño de investigación el cual nos facilitara el estudio y análisis de la data obtenida.

3.6.3. Método de investigación

“Deductivo” Hernández (2014) este método nos permite analizar el objeto de estudio partiendo de lo general a lo específico; es decir se utilizará las teorías; enfoques o conceptos de la evaluación de desempeño de la fuerza de ventas con respecto a los objetivos y metas.

En la investigación usamos este método para poder contrastar y evaluar de mejor manera los datos obtenidos que la empresa nos proporcionó y que pudimos recabar por medio de los instrumentos utilizados y así poder dirigirlos a dar respuesta a los objetivos planteados.

3.6.4. Tipo de investigación

“Descriptivo Analítico” Tiene como objetivo describir analíticamente “lo que existe” con respecto a las variaciones o las condiciones de una situación (Hernández, 2014). Describe tendencias de un grupo o población en estos se obtiene información acerca de las características y comportamiento actual o dentro de un periodo de corto tiempo de los fenómenos, hechos o sujetos. Como estudio situacional, trata de precisar la naturaleza de una situación tal como se presenta en el momento dado.

Por lo expuesto en el párrafo anterior usamos este tipo de investigación para así poder dar respuesta a los problemas planteados al inicio de la investigación y así poder



lograr los objetivos puesto que nuestra investigación se ajusta d mejor manera a este tipo de investigación.

3.6.5. Encuesta

Se entiende por encuesta la indagación, pesquisa o sondeo que se efectúa mediante consulta o interrogatorio para saber la opinión de las personas acerca de un asunto en particular; del cual se recaba información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permite tener una idea precisa de la realidad (Monje, 2011).

Para la investigación se realizó dos tipos de encuestas en las que se enfocó en los objetivos planteados, una de las encuestas se realizó a los supervisores de la empresa con un total de 12 preguntas que nos permitieron recabar información de la parte estratégica, así como también se realizó una encuesta a la fuerza de ventas con un total de 9 preguntas las cuales nos permitieron contrastar la información brindada por los supervisores y de esta manera analizar los resultados obtenidos.

3.6.6. Documental

Para la investigación se revisó documentos tales como memoria de la empresa, informes de ventas, programa de evaluación de ventas.

3.6.7. Cuestionario

Se entiende por encuesta la indagación, pesquisa o sondeo que se efectúa mediante consulta o interrogatorio para saber la opinión de las personas acerca de un asunto en particular; del cual se recaba información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permite tener una idea precisa de la realidad (Monje, 2011).



El cuestionario estructurado y se aplicó al personal directivo y la fuerza de ventas de la empresa que nos permitió lograr observar de mejor manera como estaba la empresa y así poder dar respuesta a los problemas planteados al inicio de la investigación y lograr los objetivos planteados.

3.7. VARIABLES

Las variables de la investigación son:

- Sistema de evaluación de Desempeño.
- Administración de Territorio.
- Objetivos y Metas

3.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación tuvo como objetivo evaluar el desempeño de la fuerza de ventas de la distribuidora mercantil comercial del Perú, lo cual nos dio como resultado al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas fue óptimo puesto que en un 66% la fuerza de ventas logro sus metas y objetivos. Además según los resultados obtenidos se mencionó que en la Distribuidora en el sistema de desempeño ventas tiene como política otorgar comisiones con un 80% en promedio así mismo en cuanto a la administración de territorios podemos precisar primero que los vendedores están conformes en sus zonas y / ruta asignadas en un 58 % en promedio con todo ello podemos mencionar que la empresa tiene serios problemas en cuanto a una buena comunicación con la fuerza de ventas pero a su vez vemos que los resultados obtenidos son buenos es por ello que se propone un buen sistema de incentivos con una buena comunicación hacia la fuerza de ventas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber recopilado y procesado la información, en este capítulo se analiza y expone los cuadros que fueron elaborados para efectos de nuestra investigación, según el orden de los objetivos propuestos, con la finalidad de dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas y de esta forma alcanzar nuestros objetivos. Los siguientes cuadros representan al análisis y comparación de la información situacional del área de ventas de la distribuidora; obtenida mediante unas encuestas realizadas tanto a la parte estratégica como también a la parte operativa.

4.1. RESULTADOS

4.1.1. Resultados objetivo específico 1

Analizar el Sistema de Desempeño de la Fuerza de Ventas en el logro de objetivos de la empresa

Encuesta dirigida al gerente y los supervisores de ventas.

Tabla 2: Políticas de incentivos de la empresa

¿Qué políticas de incentivos utiliza para su fuerza de ventas?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	Gerente	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Comisiones		1	1	2	66.67%
b) Premios	1			1	33.33%
c) Reconocimientos				0	0.00%
d) Asensos				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

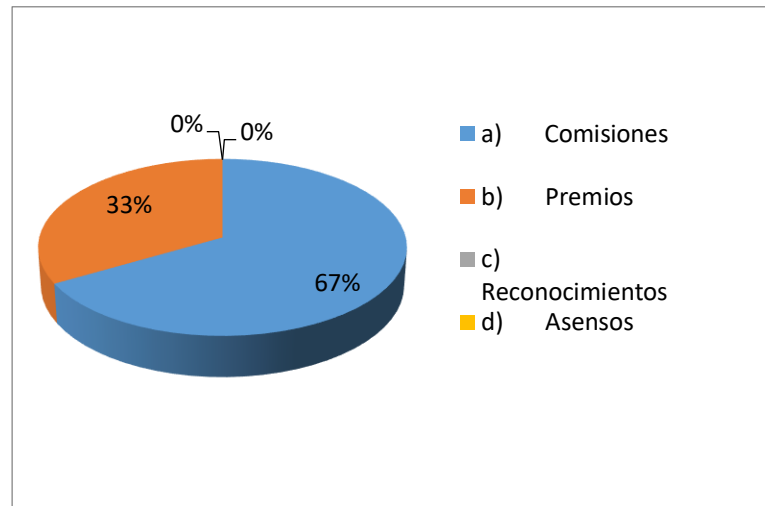


Figura 3: ¿Qué políticas de incentivos utiliza para su fuerza de ventas?

Fuente: Tabla 2.

La grafica nos muestra que la política de incentivos prioritaria en la distribución son las comisiones con un 67% según la gráfica y además de ello un 33% menciona que también los premios son utilizados como forma de incentivar y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas para su logro de objetos en la empresa.

Tabla 3: Calificación de la productividad de los asesores de ventas

¿Cómo calificaría la productividad de sus asesores de ventas?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Excelente				0	0.00%
b) Bueno	1	1	1	3	100.00%
c) Regular				0	0.00%
d) Deficiente				0	0.00%
TOTAL				3	100 %

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

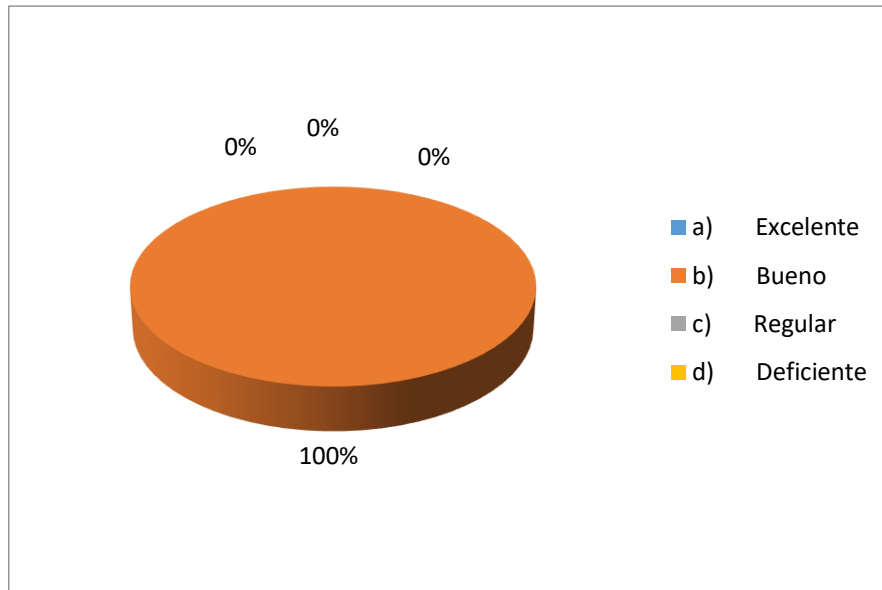


Figura 4: ¿Cómo calificaría la productividad de sus asesores de ventas?

Fuente: Tabla 3.

Aquí apreciamos que la calificación del administrador y los supervisores a los asesores de ventas es buena puesto que los mencionan en un 100% que su labor es buena por otra parte podemos concluir también que hay cosas por mejorar para que el desempeño sea excelente y de esta forma se logre lo que se espera de manera más óptima.

Tabla 4: Capacitaciones sobre gestión de territorios en la empresa

¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre gestión de territorios?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Siempre				0	0.00%
b) A veces	1	1	1	3	100.00%
c) Nunca				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

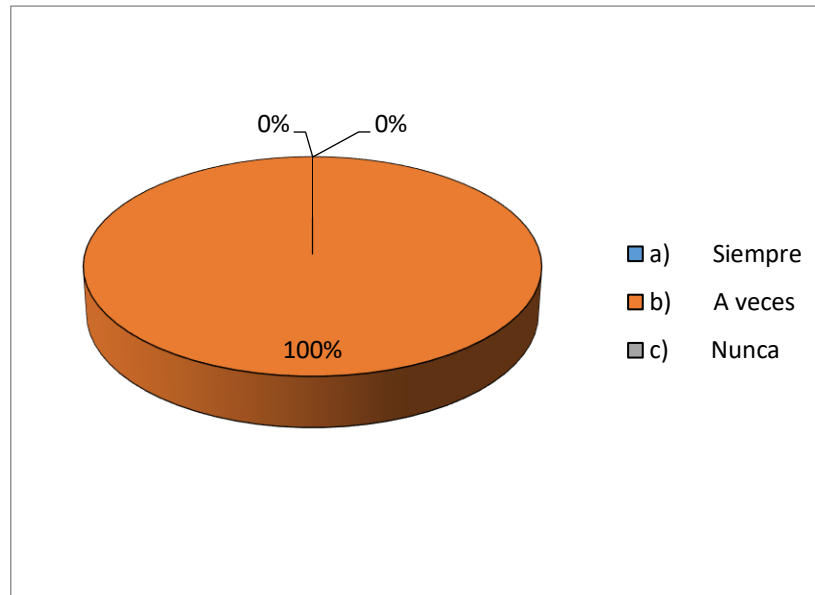


Figura 5: ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre gestión de territorios?

Fuente: Tabla 4.

Según la gráfica podemos ver que las capacitaciones no son muy constantes en la distribuidora así que podemos concluir que este sería un problema por el cual la fuerza de ventas no logra sus objetivos y metas establecidos de forma óptima puesto que la capacitación en cuanto a la buena administración de sus territorios no es constante.

Tabla 5: Capacitaciones sobre políticas y planes de venta

¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre políticas y planes de ventas?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Siempre	1			1	2 66.67%
b) A veces		1		1	33.33%
c) Nunca				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

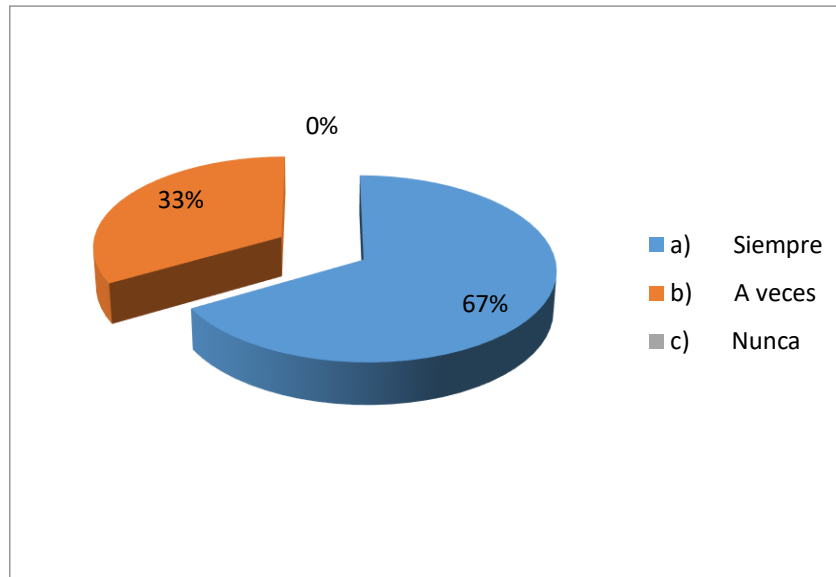


Figura 6: ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre políticas y planes de ventas?

Fuente: Tabla 5.

Para la pregunta podemos mencionar que la distribuidora si capacita en cuanto a los planes de venta pues toque así lo menciona en un 67% es favorable puesto que de esta forma la fuerza de ventas puede competir de mejor manera en el mercado, y el desempeño de la fuerza de ventas también se optimiza.

Encuesta dirigida a la fuerza de ventas.

Tabla 6: Políticas de incentivos que motivan a la fuerza de ventas

¿Qué políticas de incentivos le motiva más para el logro de sus objetivos de ventas?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Comisiones	1	1	1	1	4	100.00 %
b) Premios					0	0.00%
c) Reconocimientos					0	0.00%
d) Asensos					0	0.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

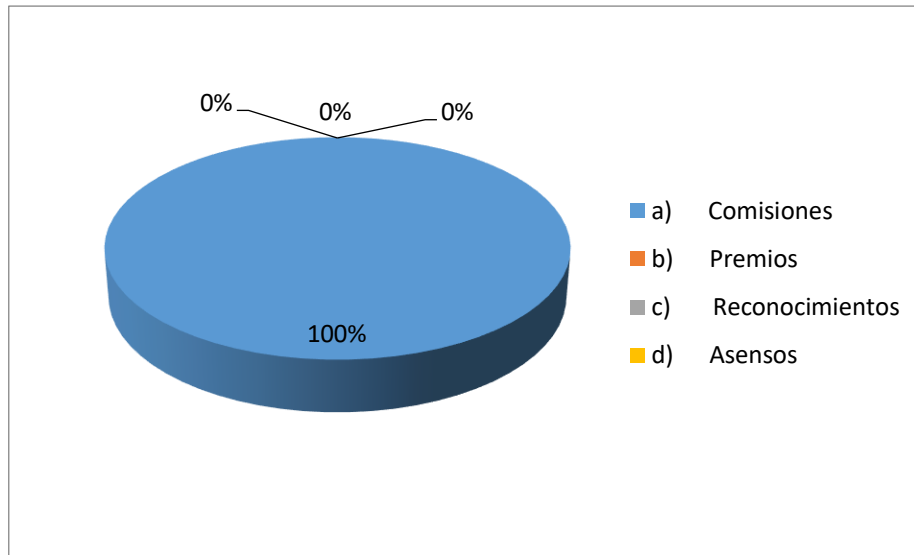


Figura 7: ¿Qué políticas de incentivos le motiva más para el logro de sus objetivos de ventas?

Fuente: Tabla 6.

Del grafico podemos inferir que para la fuerza de ventas los mejores incentivos para él logro de sus objetivos de ventas son las comisiones puesto que el 100% lo menciona, esto nos lleva a saber que la plana estratégica debe implementar más comisiones que vayan acorde a la situación de la distribuidora esto con el fin de elevar la rentabilidad de la empresa.

Tabla 7: Productividad de los asesores de ventas

¿Cómo calificaría Ud. su productividad en la empresa?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Excelente					0	0.00%
b) Bueno	1	1	1	1	4	100.00%
c) Regular					0	0.00%
d) Deficiente					0	0.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

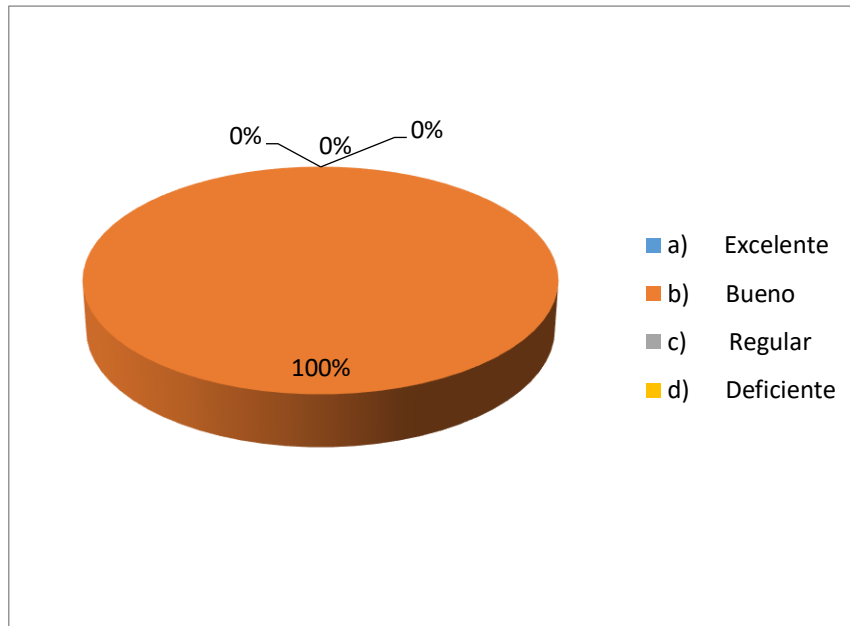


Figura 8: ¿Cómo calificaría Ud. su productividad en la empresa?

Fuente: Tabla 7.

Para la fuerza de ventas en esta pregunta y según el gráfico la rentabilidad de la empresa es buena, pero analizando preguntas anteriores esto no es del todo cierto, pero considerando solo la opinión de la fuerza de ventas los resultados que la distribuidora tiene son los óptimos.

Tabla 8: Frecuencia con que se dan capacitaciones sobre gestión de territorios

¿Con que regularidad se capacita en cuanto gestión de territorios de ventas?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Muy a menudo					0	0.00%
b) A menudo		1		1	2	50.00%
c) Regularmente			1		1	25.00%
d) Eventualmente		1			1	25.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

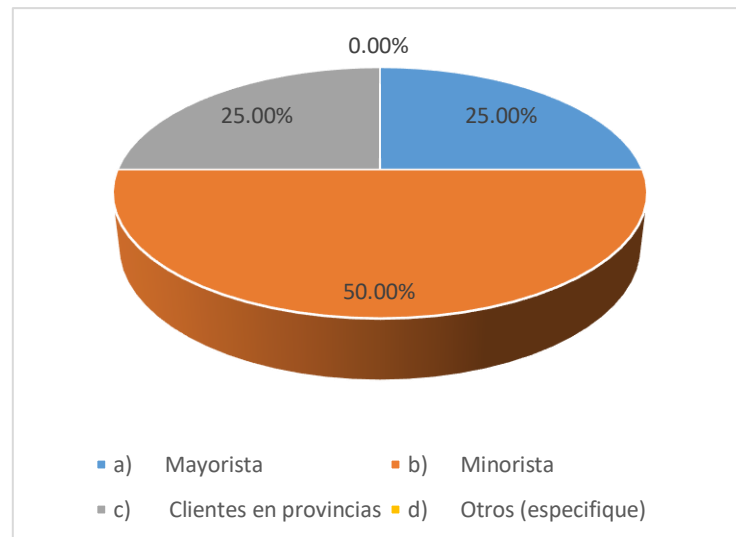


Figura 9: ¿Con que regularidad se capacita en cuanto gestión de territorios de ventas?

Fuente: Tabla 8.

Según el gráfico podemos ver que un 50 % de la fuerza de ventas menciona que la capacitación en cuanto a gestión de territorios es a menudo, pero la otra mitad menciona que menciona que lo hacen regularmente y eventualmente lo que nos indica de que en cuanto a capacitación de gestión de territorios la empresa está siendo algo tibia y no está llegando como se quiere y que hay mejoras que se pueden hacer si se hace una mejor planificación estratégica en este punto para así poder llegar mejor a la fuerza de ventas y darles las herramientas que ellos necesitan para que logren sus metas y objetivos.

Tabla 9: Frecuencia en la que se dan capacitaciones sobre políticas y planes de venta

¿Con que regularidad se capacita en cuanto políticas y planes de ventas?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORSENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Muy a menudo				1	1	25.00%
b) A menudo		1			1	25.00%
c) Regularmente			1	1	2	50.00%
d) Eventualmente					0	0.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

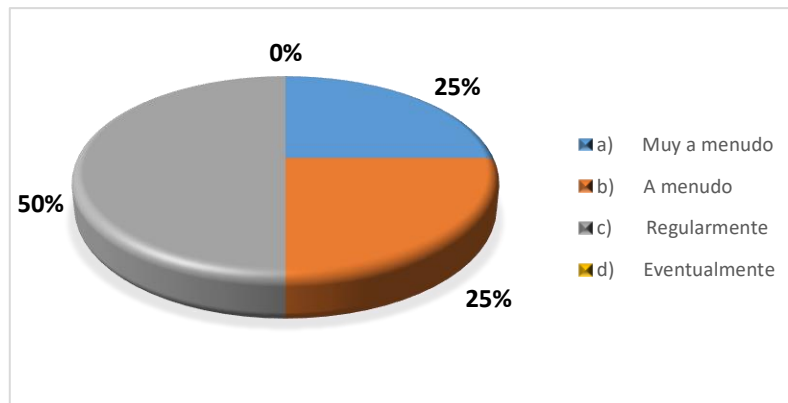


Figura 10: ¿Con que regularidad se capacita en cuanto políticas y planes de ventas?

Fuente: Tabla 9.

En el presente grafico podemos observar que en la empresa no es muy usual la capacitación del personal en temas como políticas y planes de ventas puesto que el 50% menciona que se hace regularmente y solo un 25% menciona que se hace muy a menudo lo que nos indica que este aspecto no es importante para la empresa.

4.1.2. Resultado objetivo específico 2

Determinar la Administración de Territorios de la Fuerza de Ventas en el logro de metas de la empresa

Encuesta dirigida al gerente y los supervisores de ventas

Tabla 10: Zonas para el logro de objetivos mensuales

¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Logros altos	1	1		2	66.67%
b) Logros regulares			1	1	33.33%
c) Logros bajos				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

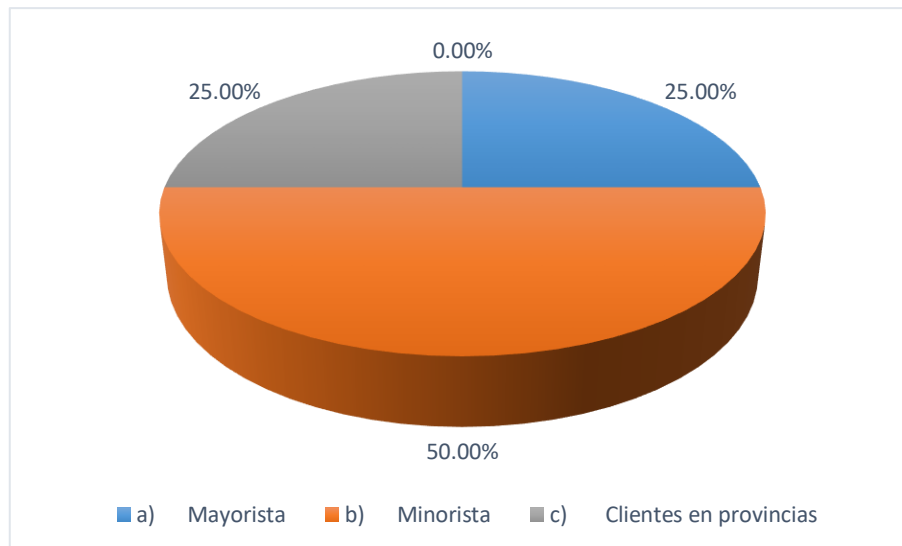


Figura 11: ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?

Fuente: Tabla 10.

En la gráfica nos muestra que la fuerza de ventas en un 66.67% logra sus objetivos mensuales con logros altos frente a un 33.33% que lo hace con logros regulares, esto nos da la idea que los objetivos de la empresa son logrados como se esperaba, esto repercute en la rentabilidad de la empresa y en la presión que la plana estratégica ejerce en la fuerza de ventas y como respuesta a ello la fuerza de ventas se ve forzada hacer más de una cosa para lograr los objetivos que se espera.

Tabla 11: Conformidad de los asesores de ventas en zonas asignadas

¿Considera que los asesores de ventas están conformes con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Muy conforme	1			1	33.33%
b) Conforme		1	1	2	66.67%
c) Poco conforme				0	0.00%
d) Nada conforme				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

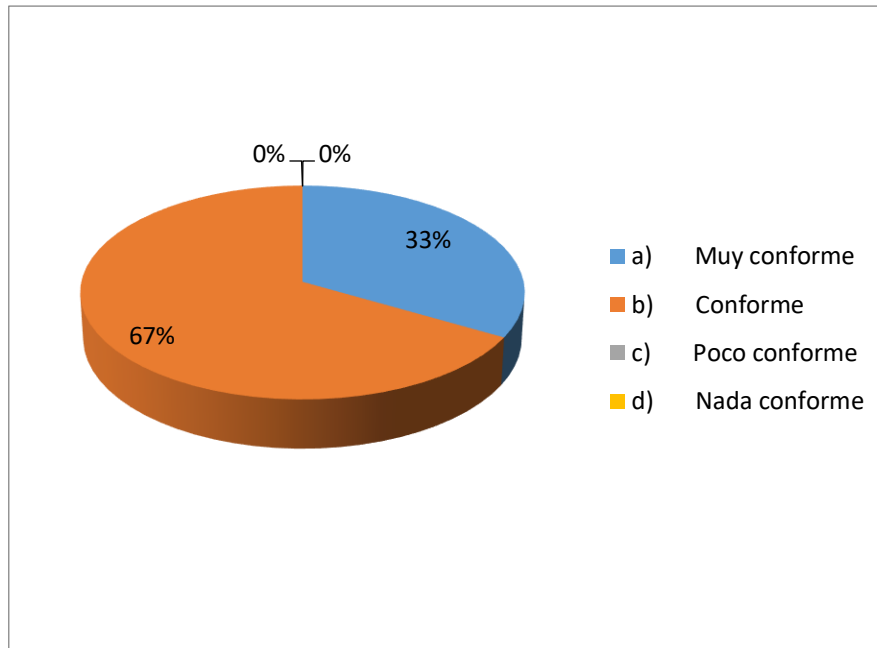


Figura 12: ¿Considera que los asesores de ventas están conformes con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?

Fuente: Tabla 11.

Por la gráfica vemos que ellos consideran que los asesores de ventas si están conformes con las zonas que se les asignaron esto repercuten en un buen desempeño de la fuerza de ventas para el logro de sus objetivos y metas.

Tabla 12: Criterios para la segmentación de mercado

¿Para la asignación o segmentación del mercado en zonas y/o rutas de ventas; según Ud. Que aspecto es de mayor relevancia?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Potencial de mercado				0	0.00%
b) Potencial de venta	1	1	1	3	100.00%
c) Unidad geográfica				0	0.00%
d) Otro (especifique)				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

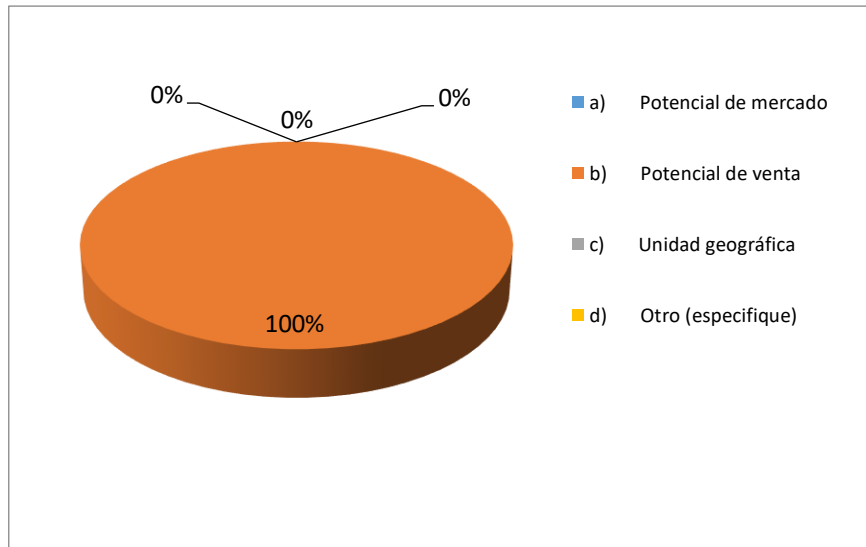


Figura 13: ¿Para la asignación o segmentación del mercado en zonas y/o rutas de ventas; según Ud. ¿Qué aspecto es de mayor relevancia?

Fuente: Tabla 12.

Según este grafica el aspecto fundamental que se toma para la asignación de zonas en la administración de territorios es el potencial de ventas esto quiere decir que las zonas con mayor potencial de ventas son distribuidas equitativamente entre los vendedores así cada uno tiene zonas con alta rentabilidad de productos y que crean rentabilidad a la empresa.

Tabla 13: La cartera de clientes

		ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
¿La cartera de productos que tiene les permite lograr sus objetivos de la empresa?		GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a)	Logros altos	1	1	1	3	100.00%
b)	Logros regulares				0	0.00%
c)	Logros bajos				0	0.00%
TOTAL					3	100

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

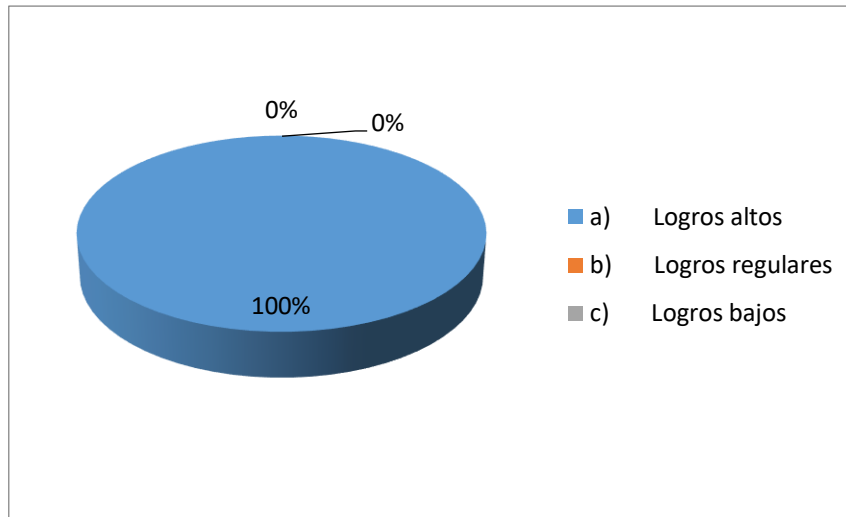


Figura 14: ¿La cartera de productos que tiene les permite lograr sus objetivos de la empresa?

Fuente: Tabla 13.

Esta pregunta nos da la idea de los logros que la empresa tiene en relación a su rentabilidad como tal y observando la gráfica podemos apreciar que la cartera de clientes que se tiene en la empresa es una herramienta efectiva para el logro de metas y objetivos puesto que un 100% lo menciona así.

Tabla 14: Conformación de la cartera de clientes

ENCUESTADOS					
¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B	FRECUENCIA	PORCENTAJES
b) Minorista		1	1	2	66.67%
c) Clientes en provincias				0	0.00%
d) Otros (especifique)				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

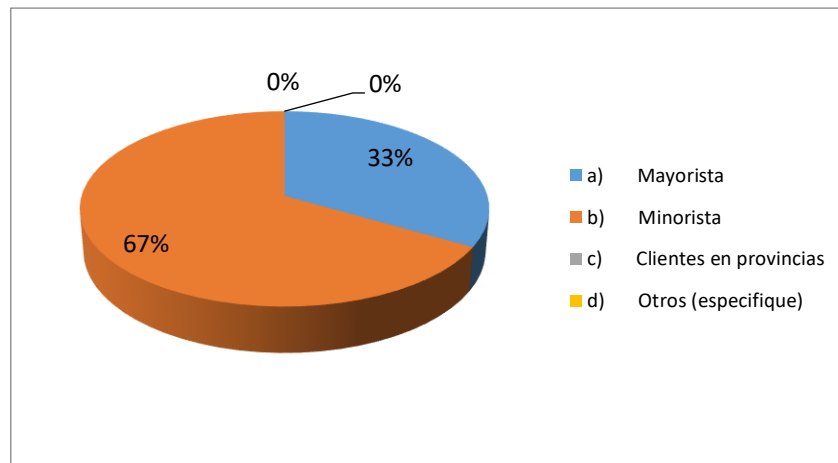


Figura 15: ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?

Fuente: Tabla 14.

En la gráfica nos muestra que en su mayoría la cartera de clientes está conformando por clientes minoristas con un 67% esto nos dice que el mayor nicho de mercado para la distribuidora está en la cobertura de cada uno de estos clientes y no tanto en los volúmenes grandes de ventas puesto que solo un 33% de la cartera de clientes es mayorista así que las políticas y estrategias de mercado tiene que dirigirse con los clientes minoristas y los asesores de ventas cumple una función primordial en ello puesto que ellos están en contacto día a día con estos clientes.

Tabla 15: La cartera de clientes y el logro de objetivos mensuales

¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Logros altos	1	1	1	3	100.00%
b) Logros regulares				0	0.00%
c) Logros bajos				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

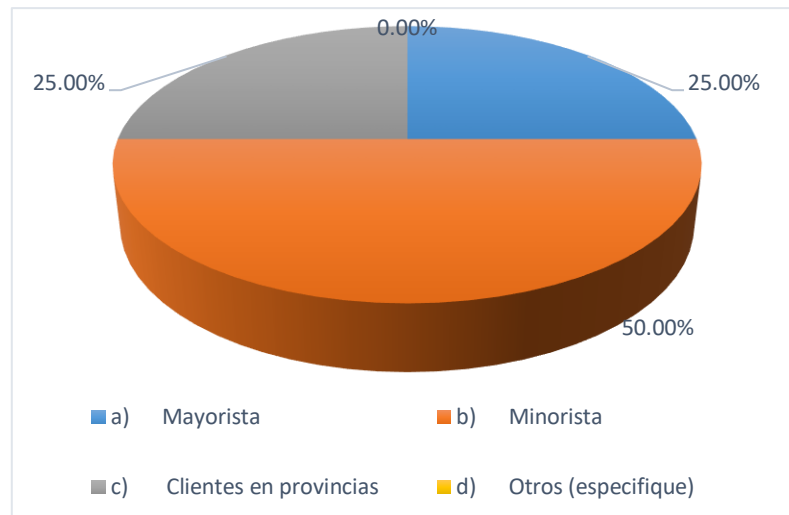


Figura 16: ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?

Fuente: Tabla 15.

El 100% menciona que sus logros son altos según la gráfica, esto nos da la idea que la fuerza de ventas está usando eficientemente las herramientas que la distribuidora les pone para poder lograrlos objetivos deseados por lo cual esto nos da como consecuencia una buena rentabilidad y rotabilidad de los productos que la distribuidora expende.

Tabla 16: Aspectos de relevancia en la asignación de asesores

¿Qué aspecto fue de mayor relevancia para la asignación del número de asesores de ventas para lograr los objetivos de la empresa?	ENCUESTADOS			FRECUENCIA	PORCENTAJES
	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Potencial de mercado			1	1	33.33%
b) Potencial de venta	1			1	66.67%
c) Unidad geográfica				0	0.00%
d) Otro (especifique)				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

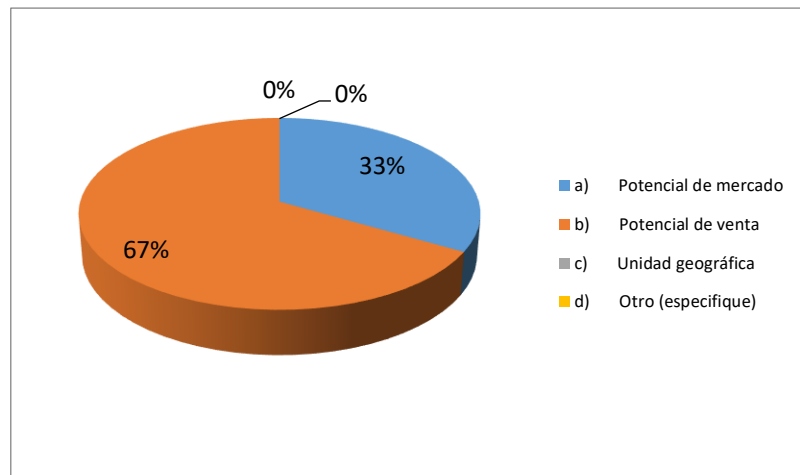


Figura 17: ¿Qué aspecto fue de mayor relevancia para la asignación del número de asesores de ventas para lograr los objetivos de la empresa?

Fuente: Tabla 16.

Por los resultados obtenidos se observa que un aspecto primordial que se tubo para la asignación del número de asesores de venta fue el potencial de venta con un 67 % esto quiere decir que la distribuidora vio lo que quería obtener en resultados y asigno de esta forma la cantidad de asesores de venta así como también la distribuidora se guio de lo que el mercado le ofrecía puesto que un 33% menciona que fue el potencial del mercado, es por estos dos criterios que la Distribuidora resolvió la asignación y el número de asesores de ventas.

Tabla 17: Plan de ventas nos permite competir en el mercado

ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
¿Considera Ud. que el plan de ventas le permite competir en el mercado?	GERENTE	SUPERVISOR A	SUPERVISOR B		
a) Participación alta	1	1		2	66.67%
b) Participación regular			1	1	33.33%
c) Participación baja				0	0.00%
TOTAL				3	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

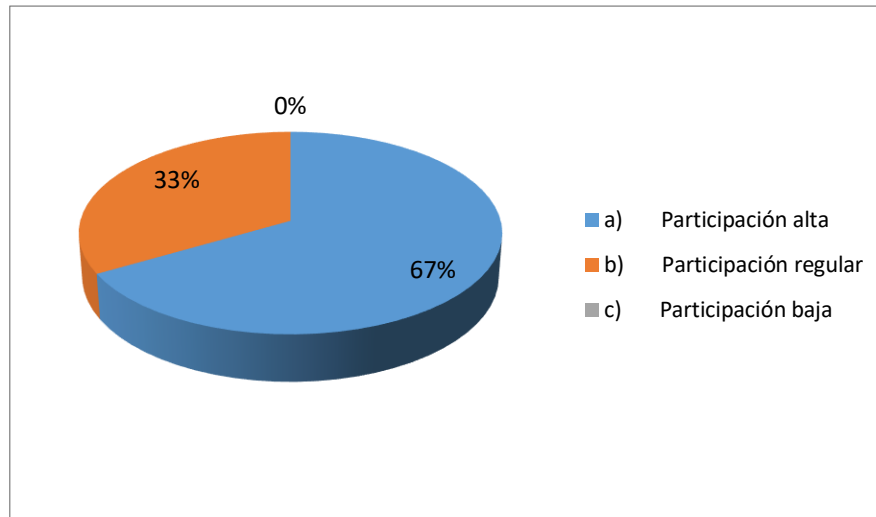


Figura 18: ¿Considera Ud. que el plan de ventas le permite competir en el mercado?

Fuente: Tabla 17.

De esta grafica podemos observar que el plan de ventas que se tiene en la empresa es el adecuado puesto que ellos mencionan que esto les permite lograr sus objetivos de mercado y competir con una participación alta puesto que un 67% así lo menciona y un 37% dice que la parcelación es regular por lo que podemos decir que la distribuidora tiene una buena participación en el mercado y esto crea una buena rentabilidad de mercado.

Encuesta dirigida a la fuerza de ventas.

Tabla 18: Las zonas que se tiene en el logro de objetivos mensuales

¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Logros altos			1		1	25.00%
b) Logros regulares	1			1	2	50.00%
c) Logros bajos		1			1	25.00%
TOTAL					4	100.00%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

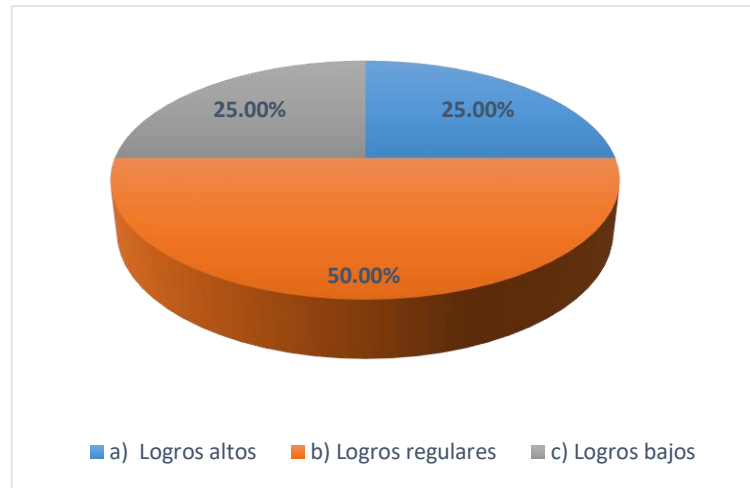


Figura 19: ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?

Fuente: Tabla 18.

La grafica nos muestra que el 50% de la fuerza de ventas logra sus metas de manera regular, esto por las rutas y/o zonas que se tiene, lo que nos da a entender que hay una rentabilidad regular en la empresa y que hay aspectos por mejorar pues solo el 25 % logran sus metas de manera buena con logros altos y esto repercute directamente en los ingresos y rentabilidad de la empresa y la plana estratégica tiene que hacer una reingeniería en sus planes para así poder obtener los logros deseados.

Tabla 19: Conformidad con zonas

¿Está conforme con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Muy conforme					0	0.00%
b) Conforme	1		1	1	4	100.00 %
c) Poco conforme					0	0.00%
d) Nada conforme					0	0.00%
TOTAL					4	100 %

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

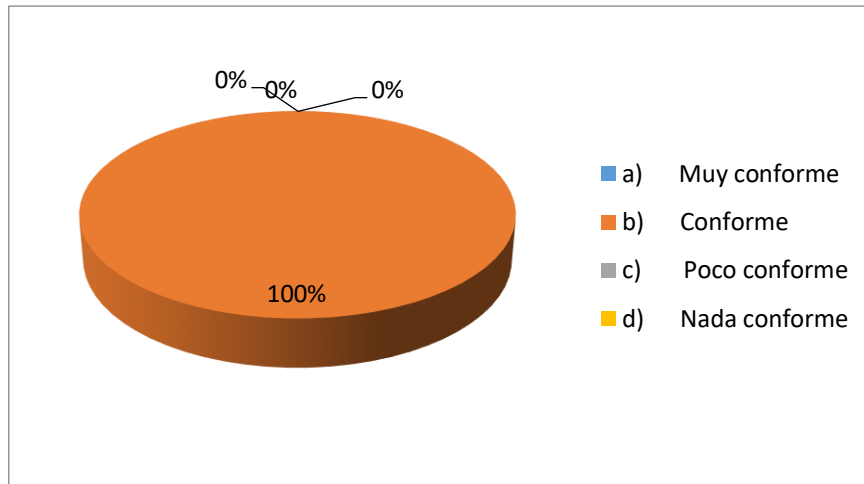


Figura 20: ¿Está conforme con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?

Fuente: Tabla 19.

En la gráfica muestra una respuesta unánime de parte de los asesores de ventas esto nos lleva a discernir que la administración de territorios está bien elaborada por la plana estratégica y los asesores de ventas están conformes con las respectivas zonas que se les asignaron.

Tabla 20: Consideración de la cartera de clientes

¿Cómo considera Ud. La cartera de productos que tiene en la empresa?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Excelente					0	0.00%
b) Bueno		1	1	1	3	75.00%
c) Regular	1				1	25.00%
d) Deficiente					0	0.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

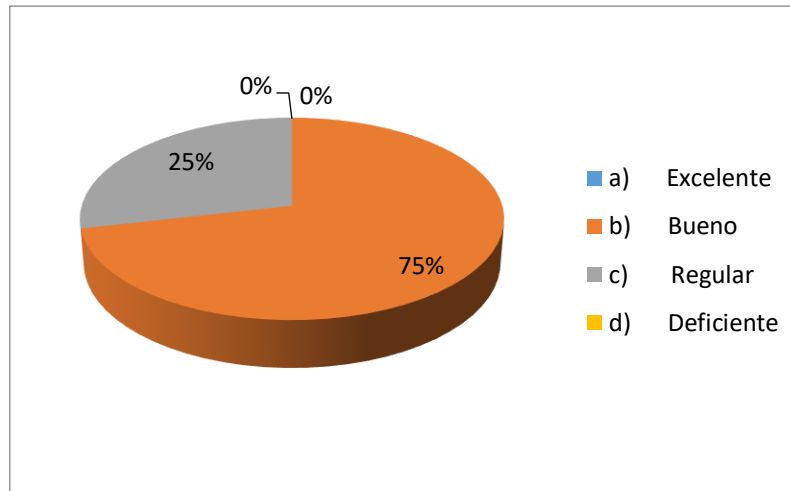


Figura 21: ¿Cómo considera Ud. ¿La cartera de productos que tiene en la empresa?

Fuente: Tabla 20.

De la lectura de la gráfica podemos discurrir que los asesores de ventas se sienten con las herramientas necesarias para poder competir en el mercado dado que un 75 % menciona que la cartera de productos de la empresa es buena y un 25% menciona que es regular lo que nos da la idea que la palana estratégica da herramientas buenas para sus colaboradores y que ellos retribuyan con objetivos altos y rentables.

Tabla 21: La cartera de clientes está conformada mayormente

¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Mayorista				1	1	25.00 %
b) Minorista		1	1		2	50.00 %
c) Clientes en provincias	1				1	25.00 %
d) Otros (especifique)					0	0.00%
TOTAL					4	100%

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

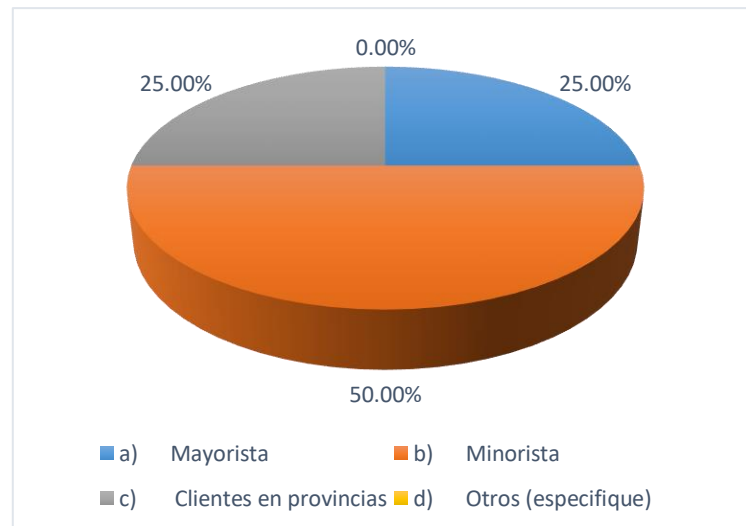


Figura 22: ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?

Fuente: Tabla 21.

La grafica nos muestra que la distribuidora tiene en un 50% como clientes minoristas su mayor nicho de mercado y que en un 50 % son clientes mayoristas y clientes en provincias, esto nos da a entender que la fuerza de la distribuidora está tanto en los volúmenes de venta como en la cobertura de los productos.

Tabla 22: La cartera de clientes permite lograr los objetivos mensuales

¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?	ENCUESTADOS				FRECUENCIA	PORCENTAJES
	A1	A2	A3	A4		
a) Logros altos		1			1	25.00 %
b) Logros regulares	1		1	1	3	75.00 %
c) Logros bajos					0	0.00%
TOTAL					4	

Fuente: Encuesta al gerente y supervisores (2017).

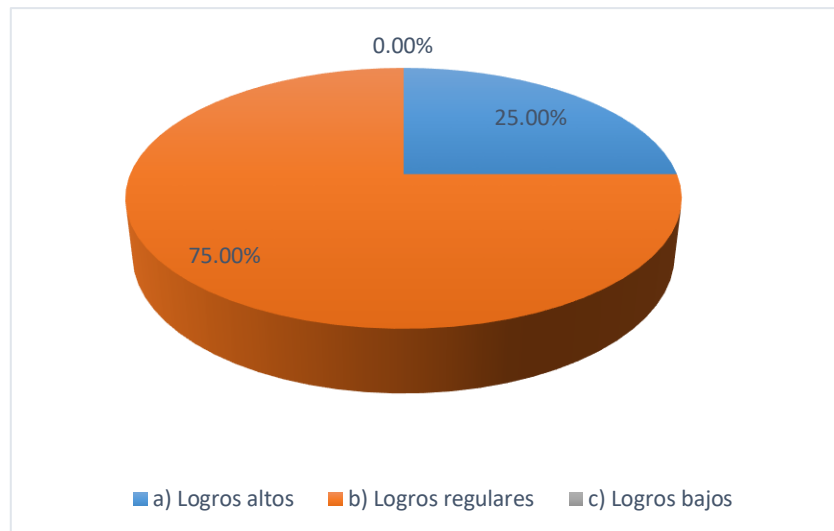


Figura 23: ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?

Fuente: Tabla 22.

Según la gráfica podemos apreciar que la cartera de clientes que se tiene no es una herramienta tan eficiente como se espera para el logro de objetivos y metas de la distribuidora ya que un 75% lo manifiesta que solo obtiene logros regulares y un 25% si obtiene los logros que se espera por lo que podemos decir que los asesores de ventas deben buscar nuevos clientes y mejores que les permitan logra sus objetivos así mismo deben gestionar mejor sus carteras de clientes.

4.1.3. Resultados objetivo específico 3

Proponer un modelo para la evaluación integral del desempeño de la Fuerza de ventas de la Distribuidora Mercoperu Upernikao.

Finalidad. - La finalidad de la evaluación es la programación de capacitaciones de la fuerza de ventas de acuerdo a las necesidades del personal y de la organización, asimismo; los resultados de la evaluación tendrán como finalidad las promociones de nivel jerárquico y de carácter remunerativo.

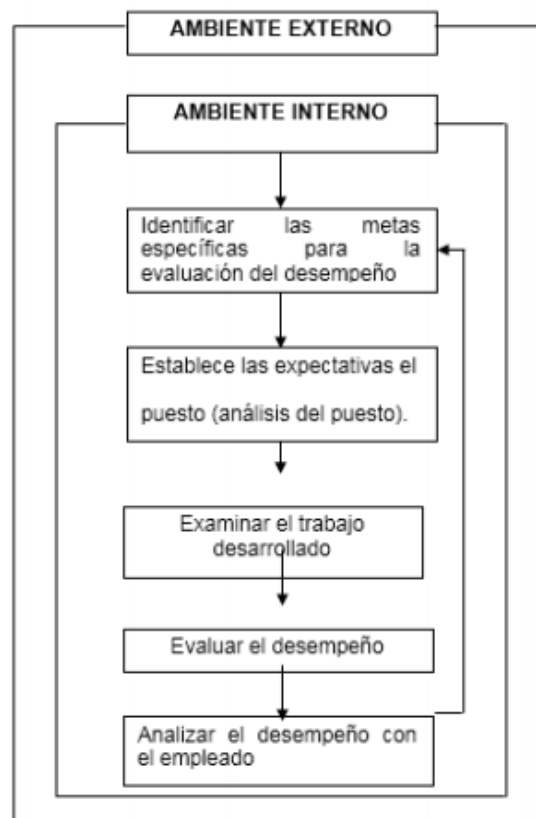
Concepto.- Es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de los empleados o de un equipo en el trabajo. También es un proceso difícil de administrar y de diseñar, pero su importancia y utilidad radican en que es un medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño.

Comisión de evaluación de desempeño

Está conformada por:

- a) Administrador
- b) Supervisores
- c) Un Personal aleatorio de la Distribuidora (este será elegido por sorteo por el Administrador y los supervisores)

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO





Objetivos de la evaluación del desempeño

El objetivo básico de la evaluación del desempeño es ser un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la distribuidora

Permitir condiciones de medición de la fuerza de ventas para determinar su pleno desempeño, así como el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva para la distribuidora Mercoperu Upernikao EIRL

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Método de evaluación del desempeño: Para evaluar el desempeño de los trabajadores de la distribuidora se ha elegido la escala grafica de calificaciones ya que esta escala incluye ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas, lo que pretende decir hasta qué punto este empleado participa de una característica en concreto. Se ha elegido 7 el número de posibilidades de respuesta por ser éste un número impar y poseer un punto intermedio, y no es un número ni demasiado pequeño ni demasiado extenso.

Escala de puntuación o calificación: Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño, sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva de desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. **(Ver Anexo 1)**

Marque con una “X” el número que indique el desempeño de la persona respecto a cada una de las siguientes dimensiones:



Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Para este puesto en concreto implica mucho lo sociable que sea la persona ya que como ya comenté antes, con esta persona el cliente es con quien primero va a tratar.

Madurez: etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Es necesario que esta persona sea madura psicológicamente hablando ya que es una imagen bastante representativa de nuestro negocio.

Organización: persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción o cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Se necesita mucha organización para un buen funcionamiento de la entrada y salida de clientes y también entre los camareros, cocineros y el jefe de sala.

Iniciativa: derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer. Acción de adelantarse a los demás en obra y proponer. Persona con predisposición a actuar.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Para una mayor agilidad en el comedor y en general en todas las actividades que desarrolla este empleado, se necesita mucha iniciativa.

Responsabilidad: obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa. Cargo u obligación moral.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

El jefe de sala tiene mucha responsabilidad en un restaurante ya que es el supervisa en general el correcto funcionamiento de éste, así como el que responde ante cualquier posible queja de algún cliente.

Prudencia: Consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para continuar así o cambiarlo. Sensatez, moderación.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Es necesaria la prudencia para poder coordinar correctamente la sala ya poder observar y distinguir los buenos de los malos métodos de trabajo.

Coordinación: capacidad de organizar a un conjunto de personas ordenadamente y sin complicaciones.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Sin ella sería una total desorganización y no se podría ofrecer el servicio que se desea, ya que entre el personal debe haber siempre buena coordinación.

Memoria: facultad de retener y recordar datos, tanto números como imágenes.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

La memoria es imprescindible tanto visual, reconocimiento de clientes y recuerdo de gustos y preferencias de estos, como numérica.

Ausencia de absentismo: falta de asistencia al puesto de trabajo.

Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
------	---	---	---	---	---	---	---	------

Este es un factor también muy importante ya que un jefe de sala es una parte muy importante de la imagen del restaurante y si este falta, aunque haya otros suplentes, no será el mismo trato con los clientes y esto es lo principal.



En conclusión, si el resultado de la evaluación de desempeño comprende:

- Entre los 9 y 27 puntos el empleado no está realizando las tareas como requiere el puesto de trabajo que elabora, por lo tanto, habrá que cambiar su método de trabajo o habrá que tomar la medida de no contratarlo más.
- Entre los 28 y 54 puntos, el empleado está realizando una labor eficiente, aunque no satisfactoria.
- Entre los 55 y los 63 puntos este empleado está rindiendo al máximo en cuanto al desempeño, lo que resulta muy favorable para nuestra empresa y por lo tanto habrá que seguir contratándolo e incluso aumentarle el sueldo para que se vea gratificado y continúe así con el transcurso del tiempo.

4.1.4. Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica 1: El sistema de desempeño de la fuerza de ventas es regular lo que permite el logro de metas en la empresa

El sistema de desempeño de la fuerza de ventas de la empresa está en un nivel BUENO lo cual podemos apreciar en las tablas 1 a la 8 y en sus graficas también de la 1 a la 8; esto repercute en logro de metas de la empresa de lo cual podemos decir que si la empresa da un buen uso al sistema de desempeño que se tiene pues esto repercutirá directamente en el nivel de las utilidades.

Por lo cual la hipótesis específica 1 es Aceptada y Valida.

Hipótesis específica 2: Una buena administración de territorios de ventas es bueno lo que permite el logro de metas en la empresa



La administración de territorios de la empresa en la actualidad es BUENA lo cual podemos apreciar en las tablas 9 a la 21 y en sus graficas de la 9 a la 21; lo cual contribuye directamente en el logro de metas de la empresa lo cual está en un nivel POSITIVO por lo que podemos mencionar que si la empresa tiene una buena administración de territorios esto influirá sustancialmente en el logro de las metas de la empresa.

Por lo cual la hipótesis específica 2 es aceptada y valida.

4.2. DISCUSIÓN

En la tesis Bedoya (2003) la Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas. La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, la cualidad de alguna persona.. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los resultados humanos de la empresa. En contraste con lo que menciona Bedoya en la Distribuidora el aspecto de la evaluación de desempeño es un concepto nuevo e innovador que en sus limitaciones lo han estado realizando y lo muestra de ello son los resultados que se obtienen por otra parte también podemos observar que la fuerza de ventas esta parcialmente capacitada lo que hace que los resultados sean algo favorables y lo que observados también es que la fuerza de ventas se siente cómoda con los resultados obtenidos que para el caso son óptimos



Calero (2018) La Cultura Organizacional y el Desempeño del Personal en las Empresas Procesadoras de Atún, de la Provincia de Manabí – Ecuador. La Comunicación organizacional es el pilar fundamental para que el desempeño del personal sea óptimo, por tanto, en los resultados se verifica que sí se relaciona con el desempeño por lo que surge la necesidad que la información fluya en todos los sentidos, de manera ascendente, descendente y horizontalmente; sólo así, se conseguirá que todos conozcan la realidad empresarial y apunten hacia un mismo objetivo. En cuanto a este punto lo que vemos en la investigación es que la comunicación es deficiente lo que hace que la distribuidora se vea como dos islas independientes que cada una trabaja por su lado y este aspecto de la comunicación en el desempeño es fundamental para que todos como un equipo logren sus metas y objetivos planteados.

Zúñiga (2017) Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño de una Empresa Minera. El impacto de una incorrecta evaluación del desempeño abarca factores como el clima organizacional, altos costos laborales y procesos productivos afectando a la organización. Para este punto podemos mencionar que la aplicación de la propuesta es algo que debe de realizarse de manera eficaz y eficiente puesto que como punto de referencia tenemos esta investigación podemos así mismo tomar las medidas más adecuadas para que el impacto en la organización sea algo positivo y no algo que perjudíquela a la distribuidora

Gil (2015) Relación entre el Desempeño por Competencias y Objetivos del Área Comercial de una Empresa Industrial. En general, existe correlación entre los resultados de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados de la evaluación de objetivos, es decir, si un colaborador ha desarrollado la mayoría de competencias probablemente alcance los objetivos operacionales planteados para el puesto. Sin embargo, existen tres competencias que no guardan relación con los objetivos: (i) Visión



comercial, (ii) Inteligencia comercial, y (iii) Planificación y organización. Es decir, el hecho de desarrollar las competencias antes mencionadas no va tener en influencia en los resultados de los objetivos operacionales. Para este punto lo que podemos mencionar es que nuestra investigación el hecho de poder realizar y analizar la evaluación de desempeño esta relacionada directamente con lo que se quiere que son los logros de las metas y objetivos es por ello que en los resultados podemos apreciar que los logros de estos son óptimos y favorables.

En la tesis de Tello (2017) La Fuerza de Ventas Como Factor Determinante de la Competitividad en un Laboratorio Farmacéutico en Lima Metropolitana. Luego de haber aplicado la encuesta, podemos concluir que Lima Metropolitana presenta un mercado bastante variado, donde los clientes o consumidores tienen mucho de donde elegir. La elección de un determinado producto o servicio, depende del posicionamiento de dicho producto en la mente del consumidor. En el caso específico de la industria farmacéutica, la fuerza de ventas tiene un papel bastante importante en la competitividad, ya que son ellos quienes se encargan de hacer que un laboratorio sea más o menos competitivo en comparación con sus pares. La fuerza de ventas en esta industria se encarga de brindar información específica y veraz a los clientes sobre un producto, informar a los médicos o dependientes de farmacias sobre los beneficios de un cierto producto frente a otro de la competencia, sin desmerecer las características o ventajas propias del competidor. La fuerza de ventas, desde el punto de vista del cliente, es el nexo entre estos y el laboratorio, son quienes se encargan de promocionar los productos, quienes se encargan de posicionar la imagen del mismo. Una fuerza de ventas capacitada, es capaz de hacer más competitivo un laboratorio. Es recomendable que quienes son parte de la fuerza de ventas sean personas empáticas, que puedan ponerse en el lugar del cliente y de este modo, puedan brindarles soluciones a sus problemas. Para el caso podemos ver que la fuerza de ventas



de la distribuidora ciertamente no está ampliamente capacitada y esta es una de sus falencias, pero ellos con sus conocimientos limitados y los recursos que tienen pues logran las metas y objetivos de la empresa y como observamos también que la capacitación es una gran herramienta que esta fuerza de ventas necesita para poder incrementar los resultados y ser más competitivos en el mercado.



V. CONCLUSIONES

La presente investigación nos da los siguientes resultados y podemos mencionar lo siguiente:

PRIMERA: Objetivo específico 1 Analizar el Sistema de Desempeño de la Fuerza de Ventas en el logro de objetivos de la empresa.

Según los resultados obtenidos podemos mencionar que en la Distribuidora en el sistema de desempeño ventas tiene como política otorgar comisiones con un 80% en promedio y adicionalmente a ello también se otorgan premios con 15% en promedio lo que nos da a entender que hay otras herramientas que no están siendo explotadas como se deberían para poder incentivar de mejor manera a la fuerza de ventas, estos pueden ser reconocimientos, aséenos entre otros con los que se puede llegar mejor a la estima y realización propia de cada vendedor y no verla parte económica.

Cabe mencionar también que a la distribuidora le falta una conexión extra vendedor – supervisor y/o administrador pues solo existe un vínculo laboral con metas y objetivos medidos por números y eso se puede reflejar en los resultados que se tiene en cuanto a realizar capacitaciones de las distintas herramientas, en donde el porcentaje que se tiene es 55% en promedio, la cual menciona que se realiza de manera regular y parcial, lo que nos lleva a entender que no hay mucho interés en cuanto al tema pero en cuanto a los resultados ambas posiciones mencionan que el logro de las metas es buena con un resultado del 100%, lo que me lleva a analizar y concluir que hay muchos aspectos por mejorar en especial el de las relaciones laborales y el sentir de cada vendedor puesto que si se da estas mejoras en la distribuidora pues se tendrán unos resultados excelentes.



SEGUNDA: Objetivo específico 2: Determinar la Administración de Territorios de la Fuerza de Ventas en el logro de metas de la empresa

En cuanto a la administración de territorios podemos precisar primero que los vendedores están conformes en sus zonas y / ruta asignadas en un 58 % en promedio y que estas mismas en un promedio 41% les permiten lograr sus metas y objetivos de manera regular así mismo para la asignación o segmentación del mercado el principal aspecto considerado fue el potencial de venta con un 100% lo que nos indica que para la empresa es de vital importancia llegar a cada punto o tienda donde se pueden expender los productos.

Adicionalmente a ello se sabe por los resultados obtenidos que la empresa tiene como principales clientes a las bodegas o tiendas de los distintos barrios de nuestra ciudad y para ello se tiene distintas herramientas como son cartera de clientes , cartera de productos entre otras que son usada eficientemente puesto que así lo mencionan los resultados con un 87.5% en promedio y relacionado con el logro de sus metas y objetivos cabe precisar también que para el gerente el plan de ventas que se tiene le da una participación alta con 66% lo que nos lleva a concluir que una buena administración de territorios utilizando las herramientas correctas y siendo objetivos en ello nos dada como resultado una buena participación en el mercado y presencia para poder competir con otras distribuidoras del medio.



VI. RECOMENDACIONES

Para la presente investigación proponemos como medias que favorecerán a la empresa en el rendimiento y las utilidades las siguientes acciones:

PRIMERA: se recomienda como sistema para mejorar el desempeño de la fuerza de ventas y proponemos que tanto los supervisores así como los mismos asesores se turnen diariamente para hablar en la reunión matutina antes de la salida a campo un pequeño tema en cuanto a la buena administración de territorios y /o los, planes de venta , técnicas o manejo de objeciones esto ayudara primero aunque los supervisores estén acorde a los tendencias del mercado y también ayudará a que la fuerza de ventas se prepare y pueda auto corregirse e instruirse en cuanto a mejorar su labor.

SEGUNDA: se recomienda también proponemos que por la por la parte de los supervisores se incentive más los premios y concurso esto para elevar no solo las ventas sino también la cartera de clientes y l rotación d mercadería , esto se podría lograr si los supervisores coordinan con el administrador en dar pequeños premios diarios por actividades que no se vean tan complicadas en el día a día, es puede ser dar un incentivo monetario pequeño pero buen o regalar algún instrumento o cosa que le sea de utilidad al asesor de ventas por traer 5 clientes nuevos o vender algún producto que se tiene en abundancia en almacén y que su rotación no es muy buena , esto ayudara a crear más participación de la fuerza de ventas y los supervisores lo cual creara dinamismo entre ambos componentes

TERCERA: se recomienda utilizar lar la tecnología en bien de la distribuidora , esto se haría de manera sencilla en coordinación con las demás áreas como son almacén y distribución, creando o utilizando las redes sociales para emitir información oportuna de algún producto que ya no está en stock o que su fecha de caducidad es corta o pueda darse



el caso de que un cliente tenga algún inconveniente para decepcionar el pedido hecho y poder solucionarlo de la mejor manera tratando de conservar al cliente en sus mayor importancia.

CUARTA: se recomienda brindar un reporte oportuno de los avances que se tiene por parte de los supervisores así los asesores de venta y darle opciones o métodos para que logre las metas y objetivos planteados creando si un mejor clima laboral.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, R. y Hair, J. (1995). *Administración de ventas*. (2da Ed.). México: Me Graw Hill.
- Bateman, T. (2009). *Administración de ventas competitivas*. (4ta Ed.). México: Me Graw Hill.
- Bonilla, G. (2000). *Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas*. (4ta Ed.). El Salvador: Uca Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma Ed.). Tlalnepantla, México: Me Graw Hill.
- Estupinian, G. y Estupinian, O. (2004). *Análisis de gestión*. Eco Edición Es.
- Gibson, I. y Donnelly, K. (2006). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: Me Graw Hill.
- Jackson, S. y Slocum, J. (1999). *Administración, un enfoque basado en competencias*. (10ma Ed.). Editorial Thomson.
- Keith, D. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Me Graw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. (14ta Ed.). Lía Edición. Me Graw Hill.
- Porter, M. (2001). *Ventaja competitiva*. Editorial Continental.
- Roobins, S. (1988). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (5ta Ed.). Prentice Hall.



Roobins, S. y Coultier, M. (1996). *Administración*. (5ta Ed.). México: Editorial Prentice

– May Hispanoamérica, S.A.

Sampieri, H. y Collado, R. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ra Ed.). México:

Me Graw Hill.

Slocum, J. (2001). *Comportamiento organizacional*. (10ma Ed.). Editorial Thomson.

Torres, B. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*.

Colombia: Editorial Prentice Hall, Pearson.



ANEXOS



Anexo 1. Hoja de evaluación – cumplimiento de funciones

HOJA DE EVALUACIÓN – CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

. PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACION	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACION				
1.- Dominio de conceptos, métodos y técnicas.	1	2	3	4	5
2.- Destrezas para utilizar conocimientos.	1	2	3	4	5
3.- Cumplimiento de responsabilidades.	1	2	3	4	5
4.- Desarrollo de alternativas de acción y aprovechamiento de recursos.	1	2	3	4	5
5.- Entrega de resultados de acuerdo a proyecciones y necesidades.	1	2	3	4	5
6.- Nivel de Compromiso.	1	2	3	4	5
7.- Disposiciones para realizar trabajos.	1	2	3	4	5
8.- Confidencialidad y lealtad.	1	2	3	4	5
9.- Habilidad para manejar situaciones	1	2	3	4	5
10.- Capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y toma de decisiones.	1	2	3	4	5
11.- Puntualidad, organización y cuidado de equipos.	1	2	3	4	5

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....

COMENTARIO.....
.....
.....



HOJA DE EVALUACIÓN – NIVEL APTITUDINAL GRUPO OCUPACIONAL:

Supervisores y Administrador

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

. PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACIÓN	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACION				
Liderazgo: Nivel de conducción y orientación hacia el personal.	1	2	3	4	5
Toma de Decisiones: Eficiencia y autonomía en las decisiones dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
Logro de Metas: Cumplimiento de los objetivos y metas definidos con respecto a los plazos y condiciones requeridas.	1	2	3	4	5
Capacidad de Análisis y Criterio: Grado de efectividad para pensar, desarrollar problemas y llegar a conclusiones correctas.	1	2	3	4	5
Responsabilidad por Supervisor: Grado de supervisión sobre los subordinados.	1	2	3	4	5
Criterio: Adecuación de respuesta frente a situaciones en las cuales no existen procedimientos definidos.	1	2	3	4	5
Cumplimiento de Normas: Actitud de permanente respeto a las políticas y normas vigentes en la empresa.	1	2	3	4	5
Austeridad: Esfuerzo y preocupación constante por lograr objetivos y resultados.	1	2	3	4	5

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....



HOJA DE EVALUACIÓN – NIVEL APTITUDINAL GRUPO OCUPACIONAL: Asesores de Ventas

NOMBRES Y APELLIDOS.....

UNIDAD.....

PERIODO QUE SE EVALUA: DESDE.....HASTA.....

FECHA.....

ESCALA DE CALIFICACIÓN

RANGO	CATEGORIA DE CALIFICACION	PUNTAJE
1	No Satisfactorio	25
2	Necesita mejoramiento	45
3	Bueno	65
4	Muy Bueno	85
5	Sobresaliente	100

MARQUE CON UNA (X) LA OPCION QUE MEJOR CALIFIQUE SU DESEMPEÑO DEL EMPLEADO:

FACTORES DE CALIFICACION	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra.					
Madurez: Etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada.					
Organización: Persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción, sujetado a reglas, el número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan.					
Iniciativa: Derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer, persona con predisposición a actuar.					
Responsabilidad: Obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa, cargo u obligación moral.					
Prudencia: Consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para continuar así o cambiarlo, sensatez, moderación.					
Coordinación: Capacidad de organizar a un conjunto de personas ordenadamente y sin complicaciones.					
Memoria: Facultad de retener y recordar datos, tanto números como imágenes.					

TOTAL DE PUNTAJE.....

FIRMA DE EVALUADOR FIRMA DEL EVALUADO.....

COMENTARIO.....

.....

.....



Sociabilidad: Se dice de aquella persona que es afable, cortés, tratable, con facilidad de palabra.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Para este puesto en concreto implica mucho lo sociable que sea la persona ya que como ya comenté antes, con esta persona el cliente es con quien primero va a tratar.								

Madurez: etapa de una persona en la que se alcanza una moderación, un juicio pleno, experiencia, conocimiento y sabiduría determinada.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Es necesario que esta persona sea madura psicológicamente hablando ya que es una imagen bastante representativa de nuestro negocio.								

Organización: persona con disposición y capacidad de establecer o reformar una acción o cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que lo compongan								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Se necesita mucha organización para un buen funcionamiento de la entrada y salida de clientes y también entre los camareros, cocineros y el jefe de sala.								

Iniciativa: derecho de hacer una propuesta y acto de ejercer. Acción de adelantarse a los demás en obra y proponer. Persona con predisposición a actuar.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Para una mayor agilidad en el comedor y en general en todas las actividades que desarrolla este empleado, se necesita mucha iniciativa.								

Responsabilidad: obligación de reparar y satisfacer de una culpa o de otra causa. Cargo u obligación moral.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
El jefe de sala tiene mucha responsabilidad en un restaurante ya que es el supervisa en general el correcto funcionamiento de éste, así como el que responde ante cualquier posible queja de algún cliente.								

Prudencia: Consiste en discernir y distinguir lo que es bueno o malo, para continuar así o cambiarlo. Sensatez, moderación.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Es necesaria la prudencia para poder coordinar correctamente la sala ya poder observar y distinguir los buenos de los malos métodos de trabajo.								

Coordinación: capacidad de organizar a un conjunto de personas ordenadamente y sin complicaciones.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Sin ella sería una total desorganización y no se podría ofrecer el servicio que se desea, ya que entre el personal debe haber siempre buena coordinación.								

Memoria: facultad de retener y recordar datos, tanto números como imágenes.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
La memoria es imprescindible tanto visual, reconocimiento de clientes y recuerdo de gustos y preferencias de estos, como numérica.								

Ausencia de absentismo: falta de asistencia al puesto de trabajo.								
Alta	7	6	5	4	3	2	1	Baja
Este es un factor también muy importante ya que un jefe de sala es una parte muy importante de la imagen del restaurante y si este falta, aunque haya otros suplentes, no será el mismo trato con los clientes y esto es lo principal.								

Anexo 2. Cuadro de logro de metas por vendedor CNCH

LOGRO DE METAS DE PROVEEDOR 2017

Nº	Proveedor	EDUAR			GABRIEL			JOSE LUIS			LUZI			LEDY			JULIA			ETHI			CRISTIAN			TOTAL MONITO * PROVEEDOR	AVANCE % POR ITEM	
		META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %	META POR MES	LOGRO PROMEDIO POR MES	AVANCE %			
1	AIRMOACTO	4,000.00	2,500.00	63%	5,000.00	4,800.00	96%	4,000.00	3,700.00	92.50%	4,300.00	3,100.00	72%	3,200.00	3,100.00	97%	7,000.00	6,500.00	93%	4,000.00	3,800.00	95%	5,000.00	4,000.00	80%	35,500.00	31,500.00	88%
2	TROME	800	500	63%	800	750	94%	800	300	37.50%	100	60	60%	800	700	88%	2,800.00	2,800.00	100%	1,300.00	1,300.00	108%	1,200.00	1,300.00	108%	8,500.00	7,720.00	91%
3	ISABEL	400	200	50%	400	150	38%	400	260	65.00%	400	340	85%	400	350	88%	600	128	21%	200	130	60%	200	200	100%	3,400.00	2,128.00	63%
4	NASTIZOL	500	550	110%	500	590	118%	500	340	68.00%	500	540	108%	500	450	90%	500	300	60%	200	480	96%	200	200	100%	3,700.00	3,450.00	93%
5	YICHANG	3,500.00	3,200.00	91%	4,000.00	3,700.00	93%	4,000.00	3,500.00	87.50%	4,000.00	3,300.00	83%	4,000.00	3,500.00	88%	3,000.00	1,800.00	60%	200	1,600.00	80%	200	180	90%	24,700.00	20,780.00	84%
6	KCC	500	250	50%	500	450	90%	500	340	68.00%	500	400	80%	500	450	90%	500	300	78%	0	400	80%	0	0	0	3,500.00	2,680.00	77%
7	KCP	500	420	84%	500	500	100%	500	400	80.00%	500	500	100%	500	250	50%	1,000.00	840.00	84%	0	24,800.00	103%	0	0	0	27,500.00	27,150.00	100%
8	COOPER	600	580	97%	600	290	48%	600	680	113.33%	800	230	29%	600	100	17%	600	400	67%	400	300	38%	400	300	75%	5,000.00	2,880.00	58%
9	PALMYRA	400	350	88%	400	360	90%	400	250	62.50%	400	350	88%	400	200	50%	1,000.00	780.00	78%	3,000.00	2,800.00	120%	3,000.00	2,800.00	93%	7,000.00	6,290.00	90%
10	AIEFER	5,000.00	3,500.00	70%	5,000.00	4,100.00	82%	5,000.00	4,560.00	91.20%	5,000.00	3,500.00	70%	5,000.00	1,500.00	30%	10,000.00	7,990.00	79%	5,000.00	5,900.00	98%	5,000.00	3,800.00	76%	46,000.00	34,790.00	76%
11	COLOMBINA	400	410	103%	400	850	213%	400	100	25.00%	400	250	63%	400	420	105%	1,500.00	1,250.00	83%	1,500.00	1,000.00	67%	1,500.00	1,600.00	107%	5,500.00	5,880.00	90%
12	A-1	500	250	50%	500	350	70%	500	300	60.00%	500	340	68%	500	510	102%	1,000.00	490.00	49%	300	3,560.00	89%	300	290	97%	7,800.00	6,090.00	78%
13	DOS CERRITOS	300	250	83%	300	150	50%	300	200	66.67%	300	120	40%	300	230	77%	1,700.00	1,600.00	94%	1,000.00	1,000.00	100%	1,000.00	880.00	89%	5,200.00	4,440.00	85%
14	GIGOSMAS JACONT	300	280	93%	300	150	50%	300	230	76.67%	300	310	103%	300	480	160%	1,000.00	780.00	78%	1,000.00	1,000.00	100%	500	400	80%	4,000.00	3,630.00	91%
15	COSTABELA	1,000.00	1,400.00	140%	1,000.00	980.00	98%	1,000.00	850.00	85.00%	1,500.00	1,450.00	97%	1,200.00	1,480.00	123%	2,000.00	1,790.00	87%	300	3,100.00	103%	300	120	40%	15,000.00	11,180.00	75%
16	SUPER	700	600	86%	700	480	69%	700	180	25.71%	700	600	86%	700	406	58%	2,000.00	1,820.00	91%	1,300.00	1,490.00	115%	1,000.00	690.00	69%	7,800.00	6,265.00	80%
17	OTROS	400	150	38%	400	320	80%	400	270	67.50%	400	350	88%	400	360	90%	1,000.00	710.00	71%	300	210	70%	300	300	100%	3,600.00	2,690.00	75%
TOTALES POR MES		19,300.00	15,390.00	80%	21,300.00	18,970.00	89%	20,300.00	16,460.00	81.08%	20,600.00	15,740.00	76%	19,700.00	14,486.00	74%	37,200.00	30,258.00	81%	20,100.00	17,010.00	85%	20,100.00	17,010.00	85%	211,200.00	180,034.00	85%
TOTAL POR AÑO		231,670.00	184,680.00	80%	255,600.00	227,640.00	89%	243,600.00	197,500.00	81.08%	247,200.00	188,860.00	76%	236,400.00	173,832.00	74%	446,400.00	363,096.00	81%	241,200.00	204,120.00	85%	241,200.00	204,120.00	85%	2,534,400.00	2,160,408.00	85%



LOGRO DE METAS CNCH 2017

N°	ITRMS CNCH	EDMAR			GABRIEL			JOSE LUIS			LIZZI			LEDDY			JULIA			EDITH			CRISTIAN			DORIS			JUAN			Total	AVAN CE % TOTAL AVAN CE	AVAN CE % TOTAL AVAN CE
		META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %	META	LOGRO	AVAN CE %			
1	MONTERRAY	300	250	83%	300	300	100%	400	400	100%	300	230	77%	300	260	87%	600	580	97%	600	450	75%	300	280	93%	50	45	90%	50	35	70%	3,100.00	2810	91%
2	CARAMELOS	500	480	96%	500	500	100%	380	380	100%	500	350	70%	500	480	96%	800	780	98%	640	615	96%	300	380	127%	500	350	70%	60	30	50%	4,800.00	4335	90%
3	CHOCOLATES	1,600.00	1,300	81%	1,600.00	1,200.00	75%	1,600.00	1,400.00	88%	1,600.00	1,400.00	88%	1,600.00	1,400.00	88%	2,800.00	2,480.00	89%	1,800.00	1,470.00	82%	600	290.00	48%	300	280	93%	100	125	125%	13,400.00	11385	85%
4	CHOCOLISTO	500	400	80%	500	500	100%	500	500	100%	500	460	92%	500	380	76%	1,000.00	1,200	120%	800	620.00	78%	600	450	75%	600	530	88%	1,000.00	1,450	145%	6,500.00	6140	94%
5	COBERTURAS	100	30	30%	100	100	100%	60	60	100%	100	60	60%	100	40	40%	200	35	18%	200	180	90%	0	0	0%	100	120	120%	100	120	120%	1,100.00	745	68%
6	COCCAS	2,000.00	1,200	60%	2,800.00	2,400.00	86%	2,800.00	2,700.00	96%	2,800.00	2,700.00	96%	2,800.00	2,700.00	96%	4,800.00	3,800.00	79%	5,000.00	5,300.00	106%	3,800.00	3,900.00	103%	4,500.00	4,120.00	92%	200	180.00	90%	31,700.00	28860	91%
7	COLCAFE	320	120	38%	320	310	97%	320	320	100%	320	380	119%	320	120	38%	900	780	87%	1,000.00	1,500	150%	200	340.00	170%	300	120	40%	400	390	98%	4,400.00	4290	98%
8	CREMAS	800	500	63%	800	800	100%	720	720	100%	800	870	109%	800	580	73%	1,800.00	1,700	94%	1,200.00	1,090.00	91%	600	510.00	85%	400	380	95%	200	160	80%	8,400.00	8,400.00	100%
9	FOCHS	1,600.00	1,300	81%	1,800.00	1,590.00	88%	1,600.00	1,570.00	98%	2,100.00	1,870.00	89%	2,800.00	1,700.00	61%	4,000.00	3,200.00	80%	3,600.00	3,700.00	103%	1,800.00	1,820.00	101%	900	690.00	77%	300	280	93%	20,300.00	17920	88%
10	GALLETAS	1,000.00	700	70%	1,000.00	870.00	87%	1,000.00	1,000.00	100%	1,000.00	1,310.00	131%	1,000.00	1,000.00	100%	1,500.00	1,240.00	83%	1,300.00	1,200.00	92%	1,000.00	1,310.00	131%	500	510.00	102%	600	480	80%	10,300.00	9290	90%
11	GOMAS	500	280	56%	500	500	100%	400	400	100%	600	450	75%	600	400	67%	800	700	88%	800	570	71%	500	490	98%	50	110	220%	150	115	77%	5,000.00	3875	78%
12	GRAGEAS	1,600.00	900	56%	1,800.00	1,810.00	101%	2,000.00	2,160.00	108%	2,500.00	1,870.00	75%	2,200.00	1,730.00	79%	6,200.00	5,890.00	95%	3,200.00	2,790.00	87%	3,200.00	3,470.00	108%	1,300.00	1,305.00	100%	400	280.00	70%	24,500.00	22225	91%
13	MODIFICADO RES	200	190	95%	200	180	90%	200	200	100%	200	180	90%	200	220	110%	600	370	62%	800	670	84%	200	350	175%	300	295	98%	200	180	90%	3,100.00	2755	89%
14	MOGUI	1,000.00	850	85%	1,000.00	1,480.00	148%	800.00	800.00	100%	1,000.00	870.00	87%	1,000.00	600.00	60%	5,000.00	4,200.00	84%	4,200.00	4,180.00	99%	2,000.00	2,010.00	101%	1,800.00	1,780.00	99%	30,000.00	31,010	103%	48,000.00	47780	100%
15	PANETONES	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0.00	0	0%
16	NOEL	2,000.00	50	3%	2,000.00	1,740.00	87%	2,200.00	330.00	15%	2,200.00	1,900.00	86%	2,100.00	1,600.00	76%	3,500.00	3,180.00	91%	2,000.00	1,250.00	63%	1,000.00	1,380.00	138%	2,600.00	2,300.00	88%	2,100.00	2,000.00	95%	22,000.00	14705	67%
17	REFRESCO ZUKI	200	180	90%	200	150	75%	200	150	75%	200	70	35%	200	140	70%	300	380	127%	300	290	97%	100	180	180%	50	45	90%	50	45	90%	2,000.00	1630	82%
18	SNACKS CHISO	50	40	80%	50	60	120%	50	40	80%	50	18	36%	50	40	80%	50	30	60%	50	10	20%	50	75	150%	0	0	0%	0	0	0%	400.00	313	78%
TOTALES MENSUALES		14,770.00	8,770.00	59%	15,570.00	14,240.00	91%	15,570.00	13,960.00	89%	17,770.00	15,488.00	87%	16,670.00	13,530.00	81%	44,850.00	40,545.00	90%	27,450.00	24,760.00	90%	16,250.00	17,235.00	106%	14,250.00	12,980.00	91%	36,210.00	36,580.00	101%	209,000.00	18648	89%
TOTAL ANUAL		171,240.00	105,940.00	61%	188,840.00	170,890.00	91%	188,840.00	143,520.00	76%	213,240.00	189,856.00	89%	200,040.00	162,360.00	81%	418,200.00	365,540.00	88%	32,880.00	29,710.00	91%	19,000.00	20,680.00	109%	171,000.00	155,760.00	91%	434,520.00	443,690.00	102%	2,500,000.00	2,2378	89%



Anexo 3. Encuesta dirigida al gerente y los supervisores de ventas

ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE Y LOS SUPERVISORES DE VENTAS

Agradecemos anticipadamente se sirva a responder a la siguiente encuesta que servirá para la elaboración de un proyecto de investigación denominado, “Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas y su incidencia con el logro de objetivos y metas en la distribuidora mercantil comercial del Perú MERCOPERU UPERNIKAO E.I.R.L periodo 2017 “rogamos responda con la mayor sinceridad y veracidad, marcando con una “X” dentro del paréntesis la respuesta que Ud. Considera verdadera; así mismo le comunicamos que las respuestas son confidenciales y anónimas

SISTEMA DE DESEMPEÑO DE VENTAS

- ¿Qué políticas de incentivos utiliza para su fuerza de ventas?
 - a) Comisiones
 - b) Premios
 - c) Reconocimientos
 - d) Asensos

- ¿Cómo calificaría la productividad de sus asesores de ventas?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente



- ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre gestión de territorios?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

- ¿La empresa ha realizado capacitaciones sobre políticas y planes de ventas?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca

ADMINISTRACIÓN DE TERRITORIOS

- ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?
 - a) Logros altos
 - b) Logros regulares
 - c) Logros bajos

- ¿Considera que los asesores de ventas están conformes con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?
 - a) Muy conforme
 - b) Conforme
 - c) Poco conforme
 - d) Nada conforme



- ¿Para la asignación o segmentación del mercado en zonas y/o rutas de ventas; según Ud. ¿Qué aspecto es de mayor relevancia?
 - a) Potencial de mercado
 - b) Potencial de venta
 - c) Unidad geográfica
 - d) Otro (especifique)

- ¿La cartera de productos que tiene les permite lograr sus objetivos de la empresa?
 - a) Logros altos
 - b) Logros regulares
 - c) Logros bajos

- ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?
 - a) Mayorista
 - b) Minorista
 - c) Clientes en provincias
 - d) Otros (especifique)

- ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?
 - a) Logros altos
 - b) Logros regulares
 - c) Logros bajos



- ¿Qué aspecto fue de mayor relevancia para la asignación del número de asesores de ventas para lograr los objetivos de la empresa?
 - a) Potencial de mercado
 - b) Potencial de venta
 - c) Unidad geográfica
 - d) Otro (especifique)

- ¿Considera ud que el plan de ventas le permite competir en el mercado?
 - a) Participación alta
 - b) Participación regular
 - c) Participación baja



Anexo 4. Encuesta dirigida a la fuerza de ventas

ENCUESTA FUERZA DE VENTAS

Agradecemos anticipadamente se sirva a responder a la siguiente encuesta que servirá para la elaboración de un proyecto de investigación denominado, “Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas y su incidencia con el logro de objetivos y metas en la distribuidora mercantil comercial del Perú MERCOPERU UPERNIKAO E.I.R.L periodo 2017 “rogamos responda con la mayor sinceridad y veracidad, marcando con una “X” dentro del paréntesis la respuesta que Ud. Considera verdadera; así mismo le comunicamos que las respuestas son confidenciales y anónimas

1. DATOS GENERALES

FECHA: _____

EDAD: _____ **SEXO:** _____

CARGO:

CONDICION LABORAL: _____ **TIEMPO DE SERVICIO:** _____

SISTEMA DE DESEMPEÑO DE VENTAS

- ¿Qué políticas de incentivos le motiva más para el logro de sus objetivos de ventas?
- a) Comisiones
 - b) Premios
 - c) Reconocimientos
 - d) Asensos



- ¿Cómo calificaría Ud. su productividad en la empresa?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente

- ¿Con que regularidad se capacita en cuanto gestión de territorios de ventas?
 - a) Muy a menudo
 - b) A menudo
 - c) Regularmente
 - d) Eventualmente

- ¿Con que regularidad se capacita en cuanto políticas y planes de ventas?
 - a) Muy a menudo
 - b) A menudo
 - c) Regularmente
 - d) Eventualmente

ADMINISTRACIÓN DE TERRITORIOS

- ¿Las zonas y/o rutas de ventas que se tiene le permiten lograr los objetivos mensuales?
 - a) Logros altos
 - b) Logros regulares



- c) Logros bajos
- ¿Está conforme con las zonas y/o rutas de ventas que se les asignaron?
 - a) Muy conforme
 - b) Conforme
 - c) Poco conforme
 - d) Nada conforme
- ¿Cómo considera Ud La cartera de productos que tiene en la empresa?
 - a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Deficiente
- ¿Su cartera de clientes de la empresa está conformada mayormente por?
 - a) Mayorista
 - b) Minorista
 - c) Clientes en provincias
 - d) Otros (especifique)
- ¿La cartera de clientes que tiene les permite lograr sus objetivos mensuales?
 - a) Logros altos
 - b) Logros regulares
 - c) Logros bajos



Anexo 5. Circular de CNCH

CIRCULAR 001/2018

Señores:

Personal de Ventas

Asunto: Clasificación y remuneración para la fuerza de ventas

Juliaca 08 de enero del 2018

La clasificación de vendedores será de acuerdo a la productividad y desarrollo personal válidos para el mes de enero y Febrero y será de la siguiente manera:

N°	Clase mundial	GECAM	Junior	Practicante
1 PRODUCTIVIDAD	Supera sus objetivos y cobranza + del 81% en todas las categorías y líneas	Supera sus Objetivos y cobranza + del 66% en todas las categorías y líneas	Supera sus Objetivos y cobranzas + del 51% en todas las categorías y líneas	Sera el vendedor que no supera el 50% de los objetivos de ventas y cobranzas
2 EFICIENCIA DE COBRANZA	Al finalizar el mes tiene cero cobranzas	Al finalizar el mes tiene 5% de cobranza en relación a la venta total	Al finalizar el mes tiene 10% de cobranza en relación a la venta total	Al finalizar el mes tiene 10% de cobranza en relación a la venta total
3 DESARROLLO PERSONAL	Desarrollo persona con previa evaluación que califique + del 81% como promedio	Desarrollo personal con previa evaluación que califique + 66% como promedio	Desarrollo personal con previa evaluación que califiquen + 51% como promedio	Sera el vendedor que no supera el 50% de su evaluación
4 COMPROMISO CON LA EMPRESA	Responsabilidad con las políticas y normas de la empresa y que tenga una evaluación + del 81%	Responsabilidad con las políticas y normas de la empresa y que tenga una evaluación + del 66%	Responsabilidad con las políticas y normas de la empresa y que tenga una evaluación + del 51%	Sera el vendedor que no supera el 50% con las normas y políticas de la empresa
5	Su pago será de S/. 1,800.00	Su pago será de S/. 1,300.00	su pago será de S/.900.00	Su pago será de S/.750.00



Premio adicional: los vendedores que por 03 meses consecutivos enero, Febrero y Marzo logren calificar como asesores de clase mundial se les premiara con un pasaje en avión de ida y vuelta a la ciudad de Lima – Juliaca

NOTA. - algunas recomendaciones para su calificación

- 1.- En cuanto a la productividad deberá superar en todas las categorías y líneas el porcentaje señalado, este resultado no se compensa y el tope máximo de calificación es 100% por categoría o línea
- 2.- deberá leer y poner en práctica el libro seleccionado para la preparación y dar sus evaluaciones de acuerdo al cronograma
- 3.- deberá llevar un cuaderno para hacer un seguimiento diario de sus avances de ventas y cobranzas
- 4.- deberá cumplir con las políticas y normas de la empresa