



**DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS EJECUTIVOS  
DE VENTAS DE LA EMPRESA MABE COLOMBIA S.A.S**

**MARIA PAULINA TOBÓN MESA**

**ALEJANDRO LÓPEZ BEDOYA**

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas  
con énfasis en Gestión Estratégica

**Directora del trabajo de grado:**

**LINA SOFIA VALENZUELA DOW**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI, 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	5
ABSTRACT .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1 CAUSAS Y CONSECUENCIAS .....	10
1.2 OBJETIVO.....	12
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	12
2. REFERENTES TEÓRICOS .....	16
2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ....	16
2.1.1 Generalidades .....	16
2.1.2 Competencias definidas para el area comercial de MABE.....	18
2.1.2.1 Conocimiento del cliente y el mercado.....	19
2.1.2.2 Planeación y organización de la venta .....	20

2.1.2.3 Habilidad de negociación.....	21
2.1.2.4 Orientación al resultado .....	22
2.2 LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	23
2.3 ARTICULACIÓN TEORÍA-PROBLEMA-ORGANIZACIÓN .....	25
3. METODOLOGÍA .....	26
4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	27
4.1 REUNIÓN CON GERENTES DE CANALES DE VENTAS .....	27
4.1.1 Planeación y organización de la venta .....	27
4.1.2 Conocimiento del cliente y el mercado .....	28
4.1.3 Negociación efectiva.....	28
4.1.4 Orientación a resultados .....	29
4.2 ENTREVISTAS A EMPRESAS .....	29
4. INDICADORES PROPUESTOS .....	34
5.1 COMPETENCIA: CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y EL MERCADO .....	35
5.1.1 Indicador: Nivel de conocimiento del mercado .....	35
5.1.2 Indicador: Nivel de conocimiento sobre el cliente.....	36
5.2 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA VENTA .....	37
5.3 HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN .....	38

5.5 EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS .....	40
6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES .....	42
7. CONCLUSIONES .....	43
8. RECOMENDACIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	46

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Entrevista a ejecutivos de cuatro grandes empresas.....	30
Cuadro 2. Indicadores propuestos .....	34
Cuadro 3. Formato evaluación comportamientos. ....	40

## RESUMEN

Este trabajo es una propuesta para la medición integral de la gestión comercial enfocada a la profesionalización de su fuerza de ventas. El objetivo es definir una alternativa para medir el desempeño de los ejecutivos de ventas basados en las competencias, de acuerdo a su cargo. Tradicionalmente la compañía ha enfocado sus esfuerzos en medir la gestión comercial a través de indicadores de output, es decir, ventas en unidades, ventas en pesos, recaudo y cobranza, entre otros, dejando a un lado los indicadores de input.

El aporte fundamental es la medición integral de la gestión comercial a través de indicadores de input, es decir aquellos que apuntan al desarrollo de conocimiento del cliente y del mercado, planeación y organización de la venta, negociación efectiva y orientación a resultados. Finalmente, se sugiere la implementación de una serie de herramientas de medición para las competencias definidas y la manera de ejecutarlas periódicamente, de modo que se conviertan en un proceder convencional al interior de Mabe Colombia S.A.S.

**Palabras clave:** competencias, indicadores de gestión.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to avoid the risks Mabe could incur if it doesn't make an integral measurement of the commercial area. The objective is to measure four competences that the sales' executive should have in order to minimize the risk of losing market participation. Traditionally the company has focused on measuring the commercial area in terms of outputs, for example sales in units, leaving behind the input measurements.

This work proposes a way of measuring the commercial area performance through output indicators, those that supports the development of the four basic competencies: client and market knowledge, planning of the sale, effective negotiation, and performance orientation. Finally the authors' proposes the implementation of tools for measuring the defined competencies, and a way of executing them periodically, so they become a standard procedure in Mabe Colombia SAS.

**Keywords:** competences, managment indicators.

## INTRODUCCIÓN

En las empresas manufactureras, el área cardinal del negocio ha sido el industrial, sin embargo, cada vez es más apremiante fortalecer el enfoque comercial en estas organizaciones. La llegada de nuevos competidores y las exigencias del mercado requieren que la fuerza de ventas desarrolle nuevas competencias para consolidar la relación con el cliente y hacer de ésta un elemento estratégico para la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

La empresa Mabe Colombia S.A.S., multinacional mexicana dedicada a la fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca, no ha sido ajena a esta realidad y es por esto que uno de sus objetivos estratégicos es la profesionalización de su área comercial. Para lograr este objetivo, desde la Gerencia de Ventas y Recursos Humanos se definieron cuatro competencias a ser fortalecidas en la actual fuerza de ventas. Dichas competencias son: conocimiento del cliente y el mercado, planeación y organización de la venta, negociación efectiva y orientación a resultados.

Actualmente el desempeño de los ejecutivos de ventas se basa en indicadores como: cumplimiento de ventas en unidades y en pesos, crecimiento en la participación de mercado en canales específicos, cumplimiento en recaudo (pesos) y cumplimiento de cobranza en calidad (días). Estos indicadores reflejan el desempeño interno pero no permiten medir la forma como se está llegando a éste, por lo cual no es posible identificar fortalezas o debilidades de la gestión del ejecutivo que permita mejorar o replicar alguna práctica en el equipo comercial.

El propósito de este proyecto de grado es hacer un aporte a la empresa Mabe Colombia S.A.S en la definición de indicadores para la evaluación al desempeño de los ejecutivos de ventas basados en las competencias. Se parte de la premisa que lo que no se mide, no se

puede gestionar, por lo cual se hace imperativo el desarrollo de indicadores que permitan verificar las mejoras y los avances en la apropiación de las competencias definidas por la empresa para su área comercial.

Se considera que la definición de estos indicadores es un factor clave para el logro del objetivo estratégico planteado por la organización. Así mismo, representa un reto profesional, afrontar un problema organizacional actual donde se utilizarán las herramientas adquiridas en el programa de maestría y ofrecer alternativas de solución susceptibles de ser aplicadas en un tema estratégico.

El proyecto se desarrolló en ocho capítulos que contienen: el problema de investigación con sus causas y efectos, objetivo y contextualización de la empresa; la fundamentación teórica que enfatiza en los temas de competencias e indicadores de gestión; la metodología donde se establece el procedimiento a seguir; los resultados de las entrevistas o trabajo de campo, la propuesta de los indicadores sugeridos, las conclusiones y recomendaciones.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 CAUSAS Y CONSECUENCIAS**

La evaluación y el seguimiento a la gestión comercial es un proceso relevante en la dirección empresarial ya que el desempeño de la fuerza de ventas genera un impacto directo en los resultados financieros de la organización. Es por esta razón que establecer un sistema de indicadores que permita identificar fortalezas y debilidades de este equipo se convierte en herramienta clave para definir acciones que mejoren el logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación de la fuerza de ventas es un proceso que involucra dos aspectos: la evaluación de los resultados y la evaluación de la gestión del ejecutivo. Estas dos mediciones se denominan medidas de output y medidas de input. Las primeras hacen referencia a los resultados de los vendedores, ejemplo: volumen de ventas, margen bruto, número de órdenes, entre otras, estas medidas son cuantitativas y minimizan la subjetividad de la evaluación. Las medidas de input se enfocan a evaluar las actividades y esfuerzos de la fuerza de ventas para generar dichos resultados, los cuales deberán ir acompañados de las competencias necesarias para desarrollar la función comercial (Marshall & Johnston, 2003).

Tradicionalmente, Mabe ha medido la gestión de la fuerza de ventas con indicadores de output, como lo son: cumplimiento de ventas en unidades, cumplimiento de ventas en pesos, crecimiento en la participación de mercado en canales específicos, cumplimiento en recaudo (pesos) y cumplimiento de cobranza en calidad (días). Sin embargo, el mercado actual, más globalizado, con mayor tecnología y con una mayor especialización, ha generado la necesidad de tener una fuerza de ventas más profesionalizada con un desempeño superior y que esté preparada para atender clientes más exigentes, con mayores

conocimientos y capacidad de negociación. Así mismo, la competencia ha venido fortaleciendo sus equipos comerciales basados en esta misma necesidad, respondiendo activamente a las nuevas exigencias del mercado.

El ingreso a nuevos mercados, también ha puesto a luz la necesidad de fortalecer las competencias de la fuerza de ventas actual, ya que la organización ha creado nuevos canales de atención buscando llegar a nichos más específicos y especializados que requieren un nivel de atención diferente a los canales tradicionales, donde se da un mayor valor agregado a la venta generando relaciones sostenibles y de largo plazo.

Mabe, sin ser ajena a todas las situaciones anteriores se ha venido preparando mediante la identificación de competencias específicas para su fuerza de ventas, pero la evaluación de la fuerza comercial no cuenta con las herramientas suficientes para identificar las brechas existentes entre el comportamiento deseado y el comportamiento actual, mediciones que se hacen necesarias para cerrar dichas brechas y preparar a los ejecutivos para enfrentar los nuevos retos del mercado.

Actualmente se han realizado algunos intentos de evaluación de estas competencias utilizando la herramienta de autoevaluación de los descriptores de cada una de ellas, sin embargo los resultados siguen siendo subjetivos y no satisfacen las necesidades de evaluación para tomar acciones que permitan mejorar y cerrar brechas.

Estar de espaldas a esta realidad llevaría a la organización a correr riesgos en sus resultados financieros y de mercados como lo son la disminución en márgenes de rentabilidad, pérdida de participación en mercados actuales, dificultades en el ingreso de nuevos mercados, entre otros. Así mismo se vería afectado su recurso humano por una baja motivación, pérdida de incentivos y una alta rotación.

La implementación de esta propuesta permitirá al área comercial utilizar herramientas objetivas para identificar el nivel de desempeño de los ejecutivos con base en las competencias del cargo. Esta información permitirá definir planes de desarrollo ajustados a las necesidades específicas de cada ejecutivo y a su vez el resultado de la implementación

de estos planes se verá reflejado en una mejora en los resultados de ventas. Las mejoras realizadas a partir de estos planes permitirán a la compañía contar una fuerza comercial más profesional y competitiva para afrontar las nuevas exigencias del mercado.

Es importante resaltar que las consecuencias positivas se obtienen no solo de la implementación de los indicadores sino del seguimiento que a estos se le hagan y de las acciones generadas a partir de los datos obtenidos. Es necesario trasladar los datos en información y ésta en acciones, para generar cambios positivos.

La definición de los indicadores de desempeño basados en las competencias específicas de la fuerza de ventas será el objetivo general de este proyecto, que desde lo académico pretende ser un aporte a una situación organizacional que requiere ser intervenida para preparar la fuerza comercial para afrontar actuales y futuros retos.

## **1.2 OBJETIVO**

Definir los indicadores de desempeño de los ejecutivos de ventas basados en las competencias del cargo.

## **1.3 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Mabe, multinacional mexicana dedicada a la fabricación y comercialización de electrodomésticos de línea blanca, nació en 1946 como una fábrica de muebles para cocina, a los 7 años incursionó en el mercado con estufas a gas y fue a partir de los años 90 cuando comenzó su estrategia de expansión geográfica a diferentes países latinoamericanos, entre ellos Colombia. La historia de Mabe en Colombia comienza antes de la llegada de la multinacional mexicana a este país. Su creación se remonta al año 1955 cuando un grupo de empresarios unieron sus esfuerzos y crearon la empresa INCORSA, dedicada a la fabricación de refrigeradores. En el transcurso de su historia esta empresa cambia de razón social a INARCA, Philips Electrodomésticos y finalmente en el año 1993 se convierte en Mabe Colombia. La fábrica contaba con una planta de producción de refrigeradores ubicada en la ciudad de Manizales, la misma que actualmente provee al mercado nacional y

latinoamericano de estos productos bajo las marcas Mabe, Centrales y General Electric.

Desde su creación, Mabe se ha caracterizado por su fortaleza en el área industrial, orientando su estrategia a la eficiencia operacional. Sin embargo desde hace algunos años el mercado, con el ingreso de competidores internacionales, el desarrollo de nuevos canales de distribución y la exigencia de clientes con mayor conocimiento y poder de negociación ha exigido que la organización redireccione sus esfuerzos al área comercial, cambiando las estrategias y por lo tanto ajustando su estructura a estas necesidades. Actualmente Mabe cuenta con tres canales de ventas los cuales se dividen según el tipo de cliente. El canal de ventas tradicional, atiende distribuidores de almacenes especializados en electrodomésticos, el canal de hipermercados se enfoca en las grandes cadenas y el canal de desarrollos inmobiliarios se encarga de comercializar los productos en los proyectos de construcción. La estrategia de crecimiento contempla el desarrollo de dos nuevos canales orientados a mercados más especializados los cuales se están implementando actualmente. Mabe en Colombia llega a sus consumidores con productos de línea blanca bajo las marcas Mabe, Centrales y General Electric fabricados en sus plantas a nivel continental, y comercializados a nivel mundial. Actualmente, Mabe cuenta con una participación de mercado en Colombia de 35,4% (Mabe, 2011).

El trabajo en equipo, la mejora continua, la planeación estratégica y la administración sin fronteras son los pilares que hacen de la cultura organizacional de Mabe una fuente de ventaja competitiva para desarrollar propuestas innovadoras que han permitido la continuidad no solo de las marcas sino la permanencia de la planta de producción en el país.

Mabe cuenta con 5 competencias organizacionales definidas desde la casa matriz, y para cada cargo, la operación de Colombia ha definido las competencias funcionales, las cuales están alineadas con los procesos de selección, inducción y entrenamiento más que con el proceso de evaluación al desempeño. Este último proceso, al ser estandarizado para toda la organización a nivel continental, contempla la evaluación de objetivos los cuales son definidos en un documento llamado RIO (resultado, indicador y objetivo) y la evaluación

de las competencias organizacionales.

Actualmente los procesos de selección, inducción y entrenamiento se realizan teniendo en cuenta las competencias definidas para cada cargo bajo un proceso sencillo que busca alinear los 3 procesos de recursos humanos.

Durante el proceso de selección, las personas que intervienen en la decisión tienen conocimiento previo de las competencias definidas para cada cargo y durante la entrevista evalúan dichas competencias partiendo de las respuestas dadas por el candidato.

La escala de evaluación es:

1 = no demuestra la competencia

2 = demuestra la competencia con dificultad

3 = demuestra la competencia satisfactoriamente.

La evaluación obtenida en este proceso es subjetiva y tiene limitaciones pues la organización no realiza *assessment center* para todos sus candidatos. La estrategia empleada para minimizar esta limitación es realizar entrevistas por incidentes críticos que permitan acercarse a la realidad del aspirante y validar sus competencias. Los resultados de estas calificaciones son tenidas en cuenta para definir el nivel de profundidad requerido en cada tema del plan de entrenamiento.

Durante el proceso de inducción el nuevo empleado conoce las competencias requeridas para su cargo y el plan de entrenamiento con el cual se busca fortalecer dichas competencias.

Después de terminado el plan de entrenamiento el jefe directo evalúa al nuevo empleado bajo la misma escala utilizada en el proceso de selección. Estos resultados son el insumo para la identificación de las necesidades de formación de cada empleado.

Desde el año 2009, el Área de Recursos Humanos y el Área de Ventas quisieron redefinir las competencias específicas para el equipo comercial, con el fin de fortalecer a los ejecutivos y volverlos más competitivos. Este proceso se dividió en cuatro fases: 1) caracterización, alineación y focalización de la intervención. 2) formación en desarrollo de competencias 3) uso del conocimiento, aplicación en el día a día y 4) enlace plataforma gestión del conocimiento. Después de este proceso se midió el grado de apropiación de las competencias definidas resultantes de estas cuatro fases, por medio de autoevaluaciones y definiciones de planes de acción por parte de los mismos ejecutivos. Sin embargo no se definieron indicadores que permitieran hacer una evaluación periódica de dichas competencias ni se logró adherir al proceso de evaluación de resultados tradicionalmente utilizado.

Lo situación anterior permitió identificar la oportunidad de plantear una alternativa de solución que facilite evaluar las competencias definidas y contar con una medición integral de la gestión comercial de los ejecutivos de Mabe.

## **2. REFERENTES TEÓRICOS**

El desarrollo del presente trabajo implica abordar dos referentes teóricos: Gestión por Competencias e Indicadores de Gestión.

### **2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

#### **2.1.1 Generalidades**

La gestión por competencias definida por López (2002), es el gerenciamiento que permite detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.

El gerenciamiento derivado de la gestión por competencias debe permitir el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes tendientes a mejorar aún más el desempeño superior. Cruz y Vega (2002), presentan las competencias como las características subyacentes de cada persona, relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas.

Para Delgado (2007), la implementación de un modelo de gestión por competencias supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar, y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

De acuerdo con el grado de especificación las competencias, se dividen en dos grandes

bloques: conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la correcta realización de las actividades y otro bloque referente a las habilidades y actitudes, entendidas estas como las capacidades, cualidades específicas precisas que garanticen el éxito en el puesto (Marchant, 2002). Según Boyatzis y Sons (2004), la forma de evaluar las competencias puede variar de una empresa a otra debido a múltiples factores. La cultura, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, son entre otros, variables que han de ser tenidas en cuenta al momento de diseñar los indicadores que permitan medir el desempeño.

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, enfatizando en la consideración en que cada persona no es competente para todas las áreas (Alles, 2002).

Alles (2004), plantea que un esquema completo de evaluación de desempeño debe incluir el análisis del rendimiento (objetivos) y el análisis del desempeño en función de competencias, considerando las conductas y su frecuencia en relación con el puesto ocupado por el empleado. Así mismo plantea diferentes métodos de evaluación agrupados por métodos basados en características, en el comportamiento y en resultados. La selección de cual emplear depende de cada empresa, el propósito que se busque y los recursos que se tengan para invertir. Su propuesta para realizar la evaluación por competencias se basa en la observación de conductas de las personas, es decir su comportamiento frente a hechos reales. Para esto cada competencia debe tener definidos sus grados de cumplimiento de una forma precisa que permita clasificar el desempeño de cada persona en una de estas escalas. De igual modo también hace referencia a la importancia de capacitar a los evaluadores en la realización de la evaluación, es por esto que dentro de los tres aspectos claves mencionados por esta autora para realizar la evaluación se enumeran la herramienta, el instructivo y el entrenamiento a evaluadores (Alles, 2002).

Algunas empresas han encontrado en la gestión por competencias una herramienta práctica de resultados para enfocar sus procesos relacionados con la administración de las personas. Un estudio presentado por Uniempresarial en el 2005 advierte en esa vía que 21 de cada 100 empresas en Colombia ya lo aplican en sus políticas de selección y otro 28%

para determinar sus estrategias de formación. Pastas Doria es una compañía que lleva en el mercado más de 50 años y a partir año 1999, la empresa decidió adoptar el modelo de gestión por competencias. Hoy en día afirman, que ha generado una creación de valor en la organización, lo que se traduce en un aumento de la productividad, mejores relaciones personales y la creación de condiciones laborales ideales para el manejo de los clientes internos y externos. (Uniempresarial, 2005)

El mismo estudio muestra otro caso de éxito, el de Dow Química de Colombia, empresa dedicada a la fabricación de productos químicos plaguicidas y a los servicios de investigación científica. Con un sistema de administración de personal centrado en competencias Dow Química comenzó hace más de 10 años a aplicar la gestión por competencias, la cual se desarrolló en un terreno seguro desde el primer momento, pues siempre se tuvieron las reglas claras. Con ocho competencias básicas Dow Química arrancó hacia una visión más clara y enfocada del negocio. Todo lo anterior ha traído como consecuencia que se cree un modelo estándar de competencias mínimas, requeridas para cada cargo y que a la vez funcione para todos los cargos simultáneamente. Esta organización tuvo siempre las reglas claras y sacó la carta indicada en el momento indicado, por eso hoy lleva en alto el trofeo que sólo pasa por las manos de los buenos jugadores y que cuya insignia lleva impreso el nombre de competencias.(Uniempresarial, 2005).

Afirma Buchanam (2004), que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar a mercados muy complejos, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado este el equipo y mas se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mas fuerte será la empresa.

### **2.1.2 Competencias definidas para el area comercial de MABE**

Las cuatro competencias que Mabe ha definido para sus ejecutivos comerciales son las que a continuación se analizarán bajo los enfoques de diferentes autores y se definirán junto

con sus comportamientos como son comprendidas por la organización. Las competencias definidas por Mabe son: conocimiento de cliente y el mercado, planeación y organización de la venta, negociación efectiva y orientación a resultados.

### **2.1.2.1 Conocimiento del cliente y el mercado**

La primera competencia establecida para el área comercial de Mabe es: conocimiento del cliente y el mercado y es definida como la capacidad de influir en los resultados y los de los clientes mediante el uso del conocimiento sobre tendencias, mercados, canal de distribución, cliente y consumidor (Mabe, 2008).

Según Spencer y Spencer citado por Alles (2002), las competencias pueden clasificarse en cinco tipos: motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad. La competencia conocimiento del cliente y el mercado se clasifica como una competencia de conocimiento. Al respecto, plantea que el conocimiento es una competencia compleja, en general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.

Para su medición es importante tener en cuenta que las evaluaciones de conocimiento pueden medir la memoria y no como se utiliza la información, así mismo evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento.

Si bien es cierto que esta competencia requiere una evaluación de conocimiento para asegurar que la fuerza comercial tenga claridad en los conceptos de tendencias, mercados, canal de distribución, cliente y consumidor es necesario tener en cuenta la teoría planteada por Spencer y Spencer y complementar una evaluación de conocimiento con otra medición que permita evaluar el grado de aplicación de dicha información.

Las manifestaciones definidas por Mabe Colombia S.A.S y Rincón Aguilar para esta

competencia son:

Comprender la posición comercial de Mabe en función de su entorno externo, sus recursos comerciales, y las expectativas trazadas.

Traducir la estrategia de Mabe en acción en sus áreas de responsabilidad, mediante el diseño y la implementación de iniciativas que agreguen valor a la negociación y una gestión comercial rentable.

Influir positivamente, a partir de su liderazgo en su equipo de trabajo y sus pares para el logro de los objetivos, haciéndose responsable de la comunicación y despliegue del plan comercial definido.

#### **2.1.2.2 Planeación y organización de la venta**

La segunda competencia, planeación y organización de la venta está definida como la capacidad demostrada por la Fuerza Comercial de Mabe para establecer eficientemente un curso de acción en su gestión comercial y lograr sus metas, así como un uso adecuado de los recursos disponibles (Mabe, 2008).

El proceso de planeación de la venta definido por Mabe y Rincón Aguilar para su fuerza de venta contempla las siguientes etapas:

Conocer: clientes, tendencias, productos, mercado

Analizar: resultados, acuerdos, inventarios, cartera, propuestas, información de mercado

Programar : visitas a clientes actuales y potenciales, capacitaciones a vendedores de clientes

Realizar: Ejecuta el programa, gerencia relación con cliente, seguimiento a resultados.

Las manifestaciones definidas para esta competencia son:

Establece las prioridades de acción para el logro de resultados: analiza el potencial de su territorio y de sus clientes, identifica las oportunidades de crecimiento en los resultados y estima la participación de la venta de productos en sus clientes con respecto a las metas de la compañía.

Organiza las actividades de su trabajo: estructura y documenta el plan de acción de la venta de acuerdo con las condiciones del cliente, involucra información del mercado y el entorno y programa las actividades en su agenda.

Realiza seguimiento a los compromisos: verifica permanentemente la ejecución frente a lo establecido, adelanta acciones que aseguren el cumplimiento de lo acordado.

La utilización de herramientas tecnológicas como CRM o software para ventas facilitan la medición de esta competencia, ya que permiten verificar la planeación de cada ejecutivo y la ejecución de dicha planeación.

### **2.1.2.3 Habilidad de negociación**

La tercera competencia para el área comercial de Mabe es la habilidad de negociación y está definida como la capacidad para identificar claramente la oposición y demandas de la contraparte. Desarrollar tácticas para lograr sus objetivos personales sin dejar de considerar las necesidades de los demás (Mabe, 2008).

Dentro de los estilos de negociación existente, Mabe busca que sus ejecutivos adopten un estilo de ganar-ganar, lo que implica que el cliente encuentre en Mabe un aliado para su crecimiento. Es por esta razón que las manifestaciones de estas competencias están definidas como:

Presenta opciones rentables para el cliente y para Mabe.

Muestra opciones de negocio partiendo del conocimiento de las necesidades y condiciones del cliente.

Maneja un buen proceso de comunicación, supera las objeciones presentadas por el cliente y construye respuestas comerciales creativas.

El éxito de una negociación bajo el estilo ganar-ganar, requiere la satisfacción de las dos partes implicadas, es por esto que la evaluación debe considerar la percepción del cliente.

#### **2.1.2.4 Orientación al resultado**

Mostrar interés genuino por superar metas retadoras, mejorando las prácticas diarias e imprimiendo dinámica a la relación con clientes y canales para alcanzar los retos estratégicos de la organización (Mabe, 2008).

Esta competencia en Mabe Colombia busca que sus ejecutivos logren las metas establecidas partiendo de la motivación intrínseca y propongan alternativas para superar los obstáculos cuando se presenten. Los comportamientos definidos para esta competencia son:

Desarrolla su gestión buscando alcanzar las metas establecidas en los planes de trabajo, imprimiendo la dinámica a la gestión comercial de sus clientes.

Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyen a lograr los objetivos.

Construye una relación comercial con los clientes en la que se posicione el concepto de ganancia y rentabilidad a partir de los atributos y servicios de la marca.

En diferentes organizaciones, el cumplimiento de esta competencia es evaluado por medio del seguimiento a los indicadores de output, ya que estos son la materialización de esta competencia. Sin embargo, según Alles (2002), también es posible medirla utilizando el método de conductas observables, y lograr una identificación del nivel de desarrollo de esta competencia.

Tener claridad sobre la definición de las competencias y los comportamientos asociados a cada una de ellas permite tener una mayor claridad sobre los aspectos relevantes que se deben controlar y por ende medir. Así como el tema de competencias, es importante

ahondar en el tema de indicadores de gestión, el cual se abordará a continuación.

## **2.2 LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Para Reinoso (2009), los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, etc.) Adiciona a esta definición Senn (1990), que los indicadores de gestión son ante todo información, es decir, agregan valor, nos son solo datos. En tal sentido, es la relación entre las metas, objetivos y resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna., 1997).

Los indicadores de gestión hacen parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño lo que les permite evaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. El indicador de gestión es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos previstos e influencias esperadas (Beltran, 1998).

Una organización debe aprender a identificar y seleccionar el conjunto de indicadores e inductores equilibrados y suficientes para medir el logro de su gestión. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la actuación pasada de la organización (Arizabaleta, 2004).

En muchas ocasiones las empresas adoptan “la cultura de la medición y la mejora” como una forma de trabajo diario. La medición por indicadores de gestión supone un nuevo acuerdo compartido de acción organizacional que implica la adopción de nuevos esquemas y procesos de trabajo (Uribe, 2009).

Existen varios casos de éxito documentados en donde se muestra la transformación que sufre una empresa por medio de la implantación de una cultura organizacional dirigida a la mejora de la calidad de sus productos y servicios (Restrepo y Velez, 1999). Reinos y Uribe plantean en su estudio el caso de Baxter que bajo la dirección de Ana María Mejía han logrado transformar la cultura de la empresa y el clima organizacional tanto interno como externo. Citan como ejemplo la participación activa de todos los empleados de Baxter mediante el sistema de sugerencias aplicados por Mejía. Todos esos esfuerzos se ven reflejados en el otorgamiento de diversos premios a la empresa como lo son: Baxter Quality, Award 1994 y 1998, Certificación ISO 9001 y Premio a la Calidad, entre otros (Reinoso y Uribe, 2009) .

Finalmente, es necesario describir los beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, estos son, entre otros: (Pérez Jaramillo, 2006)

**Satisfacción del cliente:** La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

**Monitoreo del proceso:** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

**Benchmarking:** Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si

se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### **2.3 ARTICULACIÓN TEORÍA-PROBLEMA-ORGANIZACIÓN**

Tradicionalmente los indicadores de gestión para el área comercial de Mabe han estado en función del cumplimiento de objetivos que miran al interior de la organización, pero que poco reproducen el grado de conocimiento que se tenga del cliente y aún menor, la capacidad en términos de competencias de la fuerza comercial.

Advertir a tiempo sobre este problema permitirá direccionar la estrategia hacia el desarrollo de cuatro competencias que la fuerza comercial de la compañía deberá adoptar y desarrollar. De igual modo, la planeación y el direccionamiento estratégico de la organización suponen alinear la compañía en función de un objetivo común. Como propósito de este trabajo, estará el diseño de los indicadores de gestión que permitirá realizar el seguimiento correspondiente a las metas establecida para el área comercial de la compañía.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología implementada para definir los indicadores de desempeño del área comercial de la empresa en estudio se dividió en tres etapas: identificación de necesidades por parte de gerentes de ventas, referenciación competitiva y elaboración de propuesta de indicadores.

La primera etapa hace referencia a la realización de reuniones con los gerentes de ventas de los tres canales de Mabe donde el objetivo era conocer sus necesidades específicas de medición de estas competencias y sus sugerencias de cómo llegar a ello, incluyendo herramientas, espacios y tiempos.

La segunda etapa consistió en entrevistas no estructuradas a profundidad a ejecutivos de ventas y líderes comerciales de cuatro grandes empresas de diferentes sectores (tecnología, comercialización, servicios, solidario). Las entrevistas permitieron conocer los procesos, herramientas e indicadores de cada una de estas grandes empresas y asociarlas a las competencias en estudio. Los resultados de este proceso fueron registrados por escrito a manera de apuntes y posteriormente los datos se consolidaron en un cuadro comparativo que permitió analizar la información de una forma esquemática.

Durante la tercera etapa, los autores recopilaron la información obtenida de las diferentes fuentes y realizaron la propuesta de los indicadores de desempeño para evaluar la gestión comercial teniendo en cuenta las competencias de conocimiento del cliente y el mercado, planeación y organización de la venta, negociación y orientación al resultado.

La metodología definida parte de la necesidad de abordar la problemática desde diferentes perspectivas, involucrando la teoría, el conocimiento de quienes viven la cultura de la organización y la experiencia de empresas que se enfrentan a necesidades similares y

cuentan con herramientas para abordarlas. Estas 3 fuentes permiten tener un panorama general de la situación y proponer alternativas ajustadas a las necesidades.

#### **4. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

La información que el lector encontrará a continuación son los datos recopilados en las fases 1 y 2. Las entrevistas realizadas a los gerentes de los canales de ventas se consolidaron por competencia buscando encontrar las necesidades de medición y las alternativas planteadas por los líderes de las áreas involucradas en cada una de ellas.

La información de la etapa 2 se consolida en el cuadro 1 que permite analizar la información de una forma sencilla y clara.

##### **4.1 REUNIÓN CON GERENTES DE CANALES DE VENTAS**

La reunión con las gerencias de los diferentes canales se lleva a cabo para conocer las necesidades de medición de las competencias planeación y organización de la venta, conocimiento del cliente y el mercado, habilidad de negociación y orientación a resultados. Así mismo se buscaba conocer las sugerencias de cómo llegar a ello, incluyendo herramientas, espacios y tiempos.

###### **4.1.1 Planeación y organización de la venta**

Esta competencia es de gran importancia porque en este momento no se cuenta con herramientas para hacerle seguimiento a los ejecutivos de cómo planean y organizan su venta, anteriormente en uno de los canales se utilizó un rutero, pero se dejó de utilizar porque los ejecutivos expresaban que les demandaba mucho tiempo diligenciarlo. La propuesta es volver a esta herramienta, el rutero, pero buscando una forma más fácil de diligenciar. Podría ser una planeación mensual, y que el indicador de medición sea el cumplimiento de las visitas programadas.

Así mismo es necesario incluir dentro del rutero el objetivo de la visita, los compromisos adquiridos, el resultado de la negociación y el nivel del cumplimiento del objetivo propuesto. El indicador debe orientarse al cumplimiento del programa y a la calidad de la información diligenciada en el informe.

Se propone que la meta sea del cumplimiento del 80% de lo planeado para dar un margen de acción y no se vuelva una herramienta rígida. El seguimiento se propone realizarlo mensualmente por el ejecutivo y el jefe directo.

Para el canal de desarrollos inmobiliarios, es necesario incluir dentro de la planeación mensual la búsqueda de nuevos proyectos y el seguimiento a los actuales.

#### **4.1.2 Conocimiento del cliente y el mercado**

Se considera que los ejecutivos actuales tienen un buen conocimiento de sus clientes específicos y de los productos de la competencia, sin embargo podrían desarrollar un mayor conocimiento del mercado global, de la competencia a nivel nacional y de indicadores macroeconómicos que pudieran influir en los resultados del mercado. La importancia de esta competencia es que los ejecutivos compartan esta información con sus equipos de trabajo y que entre todos la utilicen para definir estrategias para atender sus clientes y obtener los resultados de las ventas.

Se considera que un indicador podría ser el resultado de una evaluación escrita, sobre algunos indicadores de mercado que se les estén compartiendo periódicamente, así mismo saber por parte del equipo si se está compartiendo la información con ellos y se están definiendo actividades a partir de esta información

Esto último se podría medir por medio de una encuesta semestral al equipo y de la programación del ejecutivo mensual donde se evidencien reuniones para revisar temas de resultados y de información del mercado.

#### **4.1.3 Negociación efectiva**

Esta competencia es clave para los ejecutivos, y se busca que se sigan formando como negociadores efectivos, que tengan la habilidad de planear la negociación partiendo del conocimiento del cliente y el mercado y tengan la habilidad de utilizar esta información en el momento adecuado. Es importante tener un indicador que permita apoyarlos en el desarrollo de la capacidad para generar negociaciones bajo el estilo Ganar-Ganar y que redunden en relaciones de largo plazo con los clientes.

La propuesta para medir este indicador es definir comportamientos que se deben presentar durante una negociación y revisar si están cumpliendo por parte del jefe, que en muchas ocasiones lo acompaña. Otro indicador asociado es el resultado de las ventas, ya que este es el reflejo de una negociación. La periodicidad con que se debe evaluar esta competencia dependerá de las visitas en las que el gerente del canal acompañe al ejecutivo en la negociación, la cual será mínimo una vez cada 6 meses.

#### **4.1.4 Orientación a resultados**

La orientación a resultados es importante medirla porque esta competencia es la que va a permitir que los ejecutivos estén pensando en la meta, les permita tener un objetivo claro y tener las habilidades para generar acciones cuando se presenten obstáculos. Se considera que el indicador a esta competencia es el cumplimiento de los objetivos de venta en presupuestos, de calidad de cartera y el resto asociado a su gestión. También se podría utilizar una evaluación de comportamientos asociadas a las alternativas planteadas o la innovación en procesos y actividades para lograr el objetivo. Esta última medición podría tener un indicador de número de ideas implementadas que generan resultados en los objetivos, ya sea orientados al equipo, al cliente o al proceso, y se podría medir semestralmente definiendo un mínimo de 2 ideas para comenzar la medición de esta competencia.

## **4.2 ENTREVISTAS A EMPRESAS**

Se aplicaron entrevistas a ejecutivos de ventas y líderes comerciales de cuatro empresas, las cuales no se mencionan por razones de confidencialidad. Ver Cuadro 1..

**Cuadro 1. Entrevista a ejecutivos de cuatro grandes empresas**

<b>Item</b>	<b>Empresa</b>	<b>Planeación y Organización de la Venta</b>	<b>Conocimiento del cliente y el mercado</b>	<b>Negociación efectiva</b>	<b>Orientación a resultados</b>
Indicadores utilizados	Empresa A	* # de visitas realizadas/ # visitas meta (semanal); *Calidad del informe de la visita.	No se tiene un indicador directo asociado a esta competencia, se asocia a la efectividad de la venta.	Cumplimiento de objetivos de venta. (ventas en pesos, por línea, ingreso de productos, recaudo, rentabilidad)	Cumplimiento de objetivos de venta. (ventas en pesos, por línea, ingreso de productos, recaudo, rentabilidad)
	Empresa B	*Cumplimiento de visitas planeadas/visitas realizadas *% de visita efectivas (se entiende como visita que generó pedido); * encuesta clientes con los aspectos: frecuencia de visitas, cumplimiento compromisos, calidad y oportunidad de la información, calidad y productividad visita	Cumplimiento con la consecución de información sobre clientes solicitada periódicamente; * encuesta clientes con los aspectos: conocimientos de los productos, conocimiento necesidades del negocio, divulgación nuevos productos,	*cumplimiento de presupuesto ventas, recaudo, compensación por margen de contribución y por productividad * % de efectividad de visitas *introducción de nuevos productos. *apertura de clientes cumplimiento con informes de investigación de mercado; * encuesta clientes con los aspectos: escucha opiniones y necesidades, habilidad comercial (ambas partes), asesoría ofrecida, vocación de servicio	*cumplimiento de presupuesto ventas, recaudo, compensación por margen de contribución y por productividad * % de efectividad de visitas *introducción de nuevos productos. *apertura de clientes cumplimiento con informes de investigación de mercado; * encuesta clientes con los aspectos: cumplimiento de compromisos, proactividad para ofrecer productos.

Item	Empresa	Planeación y Organización de la Venta	Conocimiento del cliente y el mercado	Negociación efectiva	Orientación a resultados
Indicadores utilizados	Empresa C	* # de visitas planeadas/ # visitas realizadas (mensual). Es un formato en Excel en donde se registra las visitas (firma y sello de la empresa visitada y se confronta con los compromisos de visita realizadas a principio de mes por el ejecutivo)	Se emplea para el canal de captación (ventas) una entrevista profunda que le permitirá a este canal y al de mantenimiento definir posteriormente la estrategia de atención y la asignación de recursos al cliente de acuerdo a su tamaño, es una herramienta individual por cliente y no se llevan mediciones conjuntas de esto.	Se mide en todos los canales de ventas como la efectividad de las ventas sobre la meta asignada únicamente, no hay otra manera de hacerlo.	Se mide implícitamente en los indicadores de ejecución del presupuesto asignado, es decir en las metas de cumplimiento asignado a cada canal comercial.
	Empresa D	Existe una meta diaria de 4 visitas. La visita debe generarse a partir de un proceso de prospección y perfilamiento, que se debe hacer por teléfono. No existe un indicador definido. Los coordinadores verifican cada semana las agendas de sus ejecutivos y corredores y realizan seguimiento.	Dado que el 90% de las visitas corresponde a clientes persona natural, el conocimiento del cliente corresponde a una técnica de ventas que se realiza en el momento de la visita llamada Venta consultiva. Investigación de mercado del área de gestión de asociados, informa acerca de las características del mercado y su tamaño en cada regional, que necesidades sentidas tienen los profesionales.	* número de clientes contactados y visitados / # de clientes efectivos o cierres. Este es un indicador tanto para los corredores, los ejecutivos y los coordinadores.	* Cumplimiento del objetivo en el número de nuevos asociados ingresados * Mantenimiento de los asociados vinculados (retención y fidelización) se realiza mensualmente * Cartera * Colocación de productos adicionales al plan básico de ingreso * Ingreso de asociados con mayores valores de protección.

<b>Item</b>	<b>Empresa</b>	<b>Planeación y Organización de la Venta</b>	<b>Conocimiento del cliente y el mercado</b>	<b>Negociación efectiva</b>	<b>Orientación a resultados</b>
Herramientas que apoyan la medición	Empresa A	Software, CRM para registrar las visitas, el objetivo, compromisos y necesidades del cliente.	El registro de las visita		Plan de rendimiento, que se refiere a los presupuestos por cliente.
	Empresa B	Software SYSGOLD, plataforma en la web.	Metodología de la triada, (cliente, mercado y competencia)		Presupuesto de ventas y objetivos definidas desde el comienzo.
	Empresa C	Planilla en Excel	Formato en una plantilla de Excel, en donde se registra información relevante del cliente corporativo.		
	Empresa D	Software SUGAR, plataforma en la intranet			Plantilla de ejecución del presupuesto asignado por cada canal

Fuente: los autores

Al analizar cómo se miden las competencias en cada una de las empresas, es necesario advertir que cada una utiliza distintos indicadores para registrar la información. Sin embargo, también es claro, que no existe una medición precisa de la competencia como tal, surge más bien de la inercia que podría generar todo el proceso de la venta, es decir, que no se tiene una conciencia clara de medir estas competencias por separado en cada uno de los canales comerciales.

Producto de este trabajo de comparación y de referenciamiento, surge la idea de incorporar al presente trabajo, la propuesta de utilizar a un ente externo que se encargue de realizar una encuesta que permita validar desde la perspectiva del cliente, el grado de conocimiento que se tenga de él por parte de Mabe y sus ejecutivos. De igual forma, validar directamente con el cliente, si considera que las negociaciones que realiza con Mabe, redundan en beneficios mutuos y ayudan a crear relaciones de largo plazo. Con esta encuesta se lograría medir las competencias de "Conocimiento del cliente y Negociación efectiva".

De igual modo, producto de este ejercicio de referenciación se identificó la necesidad de desarrollar para Mabe un software que permita hacer seguimiento a la competencia de planeación y organización de la venta.

#### 4. INDICADORES PROPUESTOS

Después de analizar la teoría, necesidades, propuestas, sugerencias de los gerentes de canales y conocer algunos ejemplos de empresas que emplean diferentes indicadores y herramientas para medir la gestión de los ejecutivos, los autores plantean la siguiente propuesta de indicadores de desempeño.

**Cuadro 2. Indicadores propuestos**

Competencia	Variable	Indicador	Input/ Output	Herramienta	Periodicidad	Peso
Conocimiento del cliente y el mercado	Nivel de conocimiento del cliente	1. Promedio de respuestas del módulo de conocimiento del cliente, de la encuesta aplicada al cliente	Input	Encuesta al cliente a través de proveedor externo	Anual	7%
	Nivel de conocimiento del mercado	2. # de respuestas correctas / # total de preguntas	Input	Evaluación virtual escrita	Semestral	7%
	Evaluación de comportamientos	3. Promedio de calificación de evaluación componente conocimiento del cliente y el mercado	Input	Evaluación de comportamientos	Anual	2%
Planeación y Organización de la venta	Planeación de vistas a clientes y seguimiento a compromisos	1. Cumplimiento de visitas: (# visitas realizadas /# visitas planeadas)	Input	Software (desarrollo interno de Mabe) de seguimiento y control	Mensual	7%
		2. Cumplimiento de compromisos: (# de compromisos cerrados en tiempo pactado/# de compromisos establecidos)	Input			7%
	Evaluación de comportamientos	3. Promedio de calificación de evaluación componente planeación y organización de la venta.	Input	Evaluación de comportamientos	Anual	2%
Negociación efectiva	Habilidad de Negociación	1) Promedio de respuestas del modulo "negociación efectiva" de la encuesta aplicada al cliente	Input	Encuesta al cliente a través de proveedor externo	Anual	14%
	Evaluación de comportamientos.	2) promedio de calificación de evaluación componente negociación efectiva.	Input	Evaluación de comportamientos	Anual	2%

Competencia	Variable	Indicador	Input/ Output	Herramienta	Periodicidad	Peso
Orientación a resultados	Cumplimiento de los objetivos tradicionales de Venta	1) Promedio ponderado de resultados de los objetivos comerciales actuales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de ventas en unidades.</li> <li>• Cumplimiento de ventas en pesos.,</li> <li>• Crecimiento en la participación de mercado en canales específicos.</li> <li>• Cumplimiento en recaudo (pesos)</li> <li>• Cumplimiento de cobranza en calidad (días)</li> </ul>	Output	Documento Rio	Semestral	50%
	Evaluación de comportamientos	2) Promedio de calificación de evaluación componente orientación a resultados	Input	Evaluación de comportamientos	Anual	2%

Fuente: los autores

Los indicadores propuestos están orientados a evaluar la gestión comercial teniendo en cuenta las competencias definidas para los ejecutivos de venta de la organización. Así mismo se define su clasificación en input y output. También se define la herramienta, frecuencia y peso dentro del total de la evaluación.

La ponderación de los indicadores y la frecuencia de la evaluación obedecen a las necesidades expresadas por los gerentes de los diferentes canales, los recursos disponibles y a la alineación que se busca tener con los objetivos estratégico para el área comercial.

## **5.1 COMPETENCIA: CONOCIMIENTO DEL CLIENTE Y EL MERCADO**

### **5.1.1 Indicador: Nivel de conocimiento del mercado**

(# respuestas correctas en evaluación/ # total de preguntas de la evaluación).

Semestralmente se preparará una evaluación con el área de inteligencia de mercado, producto y las gerencias de ventas donde se evalúe a nivel general (no en un canal específico) la posición de Mabe en el mercado, conocimiento de nuevos producto y la estrategia comercial de la organización.

Esta herramienta se aplicará a los ejecutivos de ventas y a sus equipos comerciales por medio de la intranet (SharePoint). Su diseño será de preguntas cerradas y no superior a 10 preguntas, las cuales estarán diseñadas para ser contestadas en un tiempo no mayor a 30 minutos.

La forma como los ejecutivos obtendrán la información para conocer el mercado será proporcionada por medio de boletines bimensuales preparados por el área de inteligencia de mercado. Así mismo, cuando se realizan lanzamientos de productos el departamento de capacitación comercial liberará la información pertinente.

El resultado de la evaluación del ejecutivo permitirá determinar su conocimiento con respecto al mercado y a la posición de Mabe. El promedio del resultado de su equipo permitirá determinar el nivel del despliegue que dicho ejecutivo realiza a su equipo.

El resultado mínimo esperado para esta evaluación será el 80% de respuestas correctas respecto del total de preguntas. En caso de obtener una calificación menor se deberán generar compromisos por parte del ejecutivo y su jefe directo que permitan evidenciar una mejora en la siguiente evaluación.

### **5.1.2 Indicador: Nivel de conocimiento sobre el cliente.**

La evaluación del nivel de conocimiento que cada ejecutivo tenga de sus clientes, debe evaluarse independiente por cada uno de ellos, por lo que una evaluación de conocimiento como la empleada en el ítem anterior implicaría gran cantidad de tiempo y recursos tanto para el diseño de la evaluación como para su calificación. No solo se busca que el ejecutivo conozca o tenga la información sino que la emplee en su gestión, es por esto que la propuesta de este indicador busca determinar el nivel del conocimiento que se tenga del

cliente desde la percepción de éste (el cliente).

La herramienta propuesta para medir esta variable es una encuesta a los clientes aplicada por un proveedor externo con el fin de obtener un mayor nivel de objetividad.

La estructura propuesta para la encuesta será que esté dividida en las cuatro competencias, evaluando los descriptores en cada una de ellas bajo una escala de 1 a 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 muy satisfecho.

Esta encuesta, al ser aplicada directamente a los clientes y por un externo debe realizarse una vez al año. Sin embargo el seguimiento a las acciones definidas a partir de los resultados debe generar un plan de acción para lograr cambios y mejoras en un espacio de tiempo no mayor a la realización de la siguiente encuesta. Es importante aclarar que debido al número de clientes, esta encuesta se aplicará a una muestra y no a la totalidad de ellos.

## **5.2 PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA VENTA**

Lo que Mabe busca con esta competencia es que los ejecutivos tengan claridad de su plan de trabajo y del seguimiento realizado a los compromisos. Una de las bases para esta planeación es tener definidas las visitas a clientes con su objetivo específico y poder tener una herramienta que facilite el seguimiento de los compromisos adquiridos y los resultados obtenidos.

Los indicadores propuestos para medir este aspecto de la gestión comercial son:

**Cumplimiento plan de visitas:** (# de visitas realizadas/ # de visitas planeadas)

**Cumplimiento de compromisos:** (# de compromisos cerrados en tiempo comprometido/ # de compromisos establecidos).

La implementación de estos indicadores está ligada al desarrollo de un software que permita documentar la planeación de las visitas a los clientes, determinar el objetivo de

dicha visita y posteriormente permita documentar los resultados y los compromisos adquiridos, pues actualmente la organización no cuenta con un sistema integrado para todos los ejecutivos.

Esta herramienta permitirá la medición de los indicadores y además conservar la información de los clientes en la memoria de la organización y no en la de los individuos. Así mismo permitirá a los ejecutivos mejorar el nivel de conocimiento de sus clientes basados en aspectos complementarios al nivel de compra.

El desarrollo del software es posible realizarlo internamente con el área de Tecnología de Información.

La medición de este indicador lo debe realizar el jefe directo mensual quien a su vez será el encargado de retroalimentar a los colaboradores del resultado del mismo.

### **5.3 HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN**

Después de analizar la teoría y evaluar los casos de las empresas analizadas, los indicadores principales que pueden medir la competencia de habilidad de negociación son indicadores de resultados de ventas, sin embargo, Mabe busca profundizar en la medición de la gestión de la negociación y considera que la percepción del cliente es fundamental para determinar si el objetivo de una negociación basada en el ganar-ganar se logró. Es por esto que se propone que el indicador para esta competencia sea:

**Nivel de satisfacción del cliente en el área de negociación.** La medición de este indicador se obtendrá de los resultados de la encuesta aplicada a los clientes, la misma que se utilizará para medir el indicador de nivel de satisfacción en el área de conocimiento del cliente.

Dentro de los aspectos a evaluar por el cliente en esta área se encuentran:

Habilidad para comunicarse, entendida como la habilidad para expresar respuestas

comerciales creativas ante las objeciones o inquietudes del cliente.

Habilidad para crear opciones rentables para el cliente

Conocimiento de la situación del cliente para adaptar las propuestas comerciales a éstas.

El resultado de este indicador ligado a los resultados de cumplimiento en ventas permitirá a la organización validar el nivel de la competencia de negociación de cada ejecutivo y desarrollar planes de acción a partir de las percepciones del cliente.

#### **5.4 ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

La competencia de orientación a resultados busca que los ejecutivos tengan una fuerte motivación al cumplimiento de los objetivos de su cargo que en este caso están definidos por:

Cumplimiento de ventas en unidades

Cumplimiento de ventas en pesos

Crecimiento en participación de mercados en canales específicos.

Cumplimiento en recaudo (pesos)

Cumplimiento de cobranza en calidad (días)

Se considera que el promedio ponderado del cumplimiento de estos objetivos es el indicador adecuado para medir la competencia de orientación a resultados, pues ésta es la evidencia del cumplimiento de la variable.

Finalmente este indicador complementa la medición integral de la gestión comercial del ejecutivo de ventas al involucrar al proceso indicadores de input y output.

## 5.5 EVALUACIÓN DE COMPORTAMIENTOS

La medición de cada competencia se complementa con un indicador asociado a los comportamientos exitosos. Esta medición se obtendrá a través de una evaluación conjunta entre el ejecutivo y su jefe buscando definir el grado de apropiación de los comportamientos basándose en la frecuencia con que éstos se presentan en su gestión comercial.

La herramienta utilizada (Cuadro 3) para realizar la evaluación de los comportamientos es adaptada de la evaluación empleada inicialmente cuando se definieron las competencias para el área comercial.

**Cuadro 3. Formato evaluación comportamientos.**

Competencia / comportamientos	No se comporta así	Rara vez se comporta de esta manera	Normalmente se comporta así	Así se comporta habitualmente y adicionalmente es un referente para sus compañeros y para la organización
	25%	50%	75%	100%
<b>Conocimiento del cliente y el mercado</b>				
I. Entiendo, conozco y estoy en capacidad de pronosticar el desarrollo del negocio de mis clientes, ya que comprendo el estado de su negocio en sus principales variables.				
II. Se cómo funciona el negocio de mis clientes. Tengo conocimiento sobre políticas, mejores prácticas, tendencias e informaciones que afectan su negocio. Conozco la competencia. Estoy al tanto de las estrategias y tácticas del mercado.				
III. El cliente me reconoce y valora como un socio, porque demuestro conocimiento que me permite dar asesoría a su negocio.				
<b>Planeación y Organización de la venta</b>				
I. Establezco las prioridades de acción para el logro de resultados: Analizo el potencial de mi territorio y de mis clientes, identifico las oportunidades de crecimiento en los resultados y estimo la participación de la venta de productos en mis clientes con respecto a las metas de la compañía.				

Competencia / comportamientos	No se comporta así	Rara vez se comporta de esta manera	Normalmente se comporta así	Así se comporta habitualmente y adicionalmente es un referente para sus compañeros y para la organización
	25%	50%	75%	100%
II. Organizo las actividades de mi trabajo: Estructuro y documento el plan de acción de la venta de acuerdo con las condiciones del cliente, involucro información del mercado y el entorno y programo las actividades en la agenda.				
III. Realizo seguimiento a los compromisos: Verifico permanentemente la ejecución frente a lo establecido, adelanto acciones que aseguran el cumplimiento de lo acordado.				
<b>Negociación Efectiva</b>				
I. Presento opciones rentables para el cliente y para Mabe				
II. Muestro opciones de negocio partiendo del conocimiento de las necesidades y condiciones del cliente.				
III. Manejo un buen proceso de comunicación, supero las objeciones presentadas por el cliente y construyo respuestas comerciales creativas.				
IV. Manejo temas de actualidad que me permiten conocer situaciones globales que afectan al cliente y al mercado.				
<b>Orientación a Resultados</b>				
I. Establezco metas retadoras y alcanzables en mis planes de acción, que dinamizan la consecución de los retos estratégicos del negocio durante todo el ciclo de venta.				
II. Desarrollo la gestión buscando alcanzar las metas establecidas en los planes de trabajo, imprimiendo dinámica a la gestión comercial de mis clientes.				
III. Construyo una relación comercial con los clientes en la que se posiciono el concepto de ganancia y rentabilidad a partir de los atributos y servicios de la marca.				

Fuente: adaptado de Mabe, 2009.

El conjunto de indicadores de input y output propuestos componen el sistema de medición integral del área comercial de Mabe S.A.S que permitirá tener información objetiva de la gestión de los ejecutivos tanto del proceso como de los resultados de ventas.

## **6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES**

La implementación de los indicadores propuestos requiere la implementación de tres herramientas: evaluación de conocimiento del mercado, encuestas a clientes y software de planeación y seguimiento de visitas a clientes.

Estas tres herramientas requieren recursos de la compañía como lo son: tiempo de colaboradores de diferentes áreas para el caso de la evaluación de conocimientos y el desarrollo del software de planeación y seguimiento de visitas y recursos financieros para el caso de la encuesta a los clientes por parte de un proveedor.

Para la definición de estos indicadores no se contó con la participación de todo el grupo de ejecutivos, lo cual hubiera aportado información importante para conocer otras necesidades y permitiría generar mayor nivel de compromiso en el momento de su implementación.

La implementación de estos indicadores se realizará a nivel nacional inicialmente, dependiendo de los resultados se podría expandir a la región andina y posteriormente a nivel corporativo para tener un nivel de comparación entre los diferentes ejecutivos de las diferentes operaciones.

## 7. CONCLUSIONES

La definición de los indicadores propuestos para evaluar la gestión del área comercial conforman un sistema de medición integral que permitirá identificar el nivel de desempeño de los ejecutivos de ventas alineado con las competencias del cargo.

El sistema de medición propuesto complementa los indicadores de output actualmente utilizados con indicadores de input que permiten evaluar el proceso de la venta y no solo los resultados finales.

El proceso de conocer los indicadores de gestión de organizaciones de diversos sectores permitió evidenciar que una competencia puede tener diferentes indicadores asociados, y éstos mismos pueden medirse con varias herramientas. La definición de los indicadores dependerá de los recursos, las necesidades y los objetivos de cada empresa.

La definición de un indicador debe ir ligado a la herramienta de medición, la frecuencia de evaluación y al objetivo para que su implementación sea factible. Así mismo es necesario identificar las necesidades de medición y las expectativas de quien utilizará la información para garantizar que los datos arrojados por el indicador sean los esperados. La implementación del sistema de medición debe administrarse como un proceso de cambio organizacional donde se abarquen sus diferentes etapas.

Los indicadores por sí solo no generan cambios en la organización, son los planes definidos a partir de la información arrojada por los indicadores los que van a permitir lograr los objetivos propuestos. La importancia de la presente propuesta radica en la viabilidad de la implementación la cual se ajusta a las necesidades de la empresa en un tema estratégico.

## 8. RECOMENDACIONES

Es importante considerar la implementación de los sistemas de medición como un proceso de cambio, esto implica que en sus diferentes etapas se garantice el despliegue de la información concerniente al proceso de implementación del sistema de evaluación propuesto.

Las etapas propuestas para la implementación del sistema de medición debe contemplar las siguientes etapas:

**Sensibilización:** esta etapa es fundamental para minimizar la resistencia al cambio que se produce en cualquier proceso nuevo. La propuesta para esta fase es generar inicialmente una campaña de expectativa basada en mensajes para los ejecutivos de ventas donde su foco principal sea mostrar la importancia de la medición para el mejoramiento continuo. Esta campaña finaliza con una sesión de presentación liderada por la gerencia general y los gerentes de los canales de ventas y de recursos humanos donde se exponen las necesidad de este cambio, las razones por las que se propone el nuevo esquema de evaluación, el proceso como se llevará a cabo, los resultados esperados, las implicaciones del nuevo esquema y los responsables de las mediciones y validación de la información.

**Empoderamiento:** durante esta fase se debe asegurar que las ejecutivos cuenten con la información necesaria para que vean lo medición de los indicadores como un proceso importante en su gestión, validar los conocimientos que tienen con respecto a dichos indicadores, la forma de medición y la periodicidad.

**Retroalimentación y seguimiento:** esta fase se debe llevar a cabo cuando se haya realizado la primera medición de todos los indicadores. Para esta etapa se propone realizar una nueva sesión como la inicial donde se presenten los resultados generales del equipo y se reconozca a los mejores. Así mismo esta reunión debe generara un espacio para realizar

una retroalimentación de la herramienta empleada para generar los cambios que permitan seguir mejorando este proceso de medición.

La primera revisión de estos indicadores será el parámetro línea base de comparación para las mediciones futuras. Estas mediciones iniciales permitirán establecer objetivos acertados y a su vez las acciones de mejora que se deben implementar.

Es importante realizar el seguimiento a los resultados arrojados por los indicadores, para validar su pertinencia a lo largo del tiempo, pues las necesidades de la organización cambian y es necesario saber si lo que se mide es lo que realmente se requiere controlar y a su vez mejorar.

El proceso de cambio en la medición del desempeño debe ser impulsado desde la Gerencia para lograr un compromiso de los involucrados en su implementación, desarrollo y seguimiento, de modo que perdure en el tiempo.

La implementación de la evaluación de comportamientos se propone inicialmente que sea ejecutada por el jefe y el empleado, debido al grado de madurez del equipo comercial y de los recursos actuales de la organización. Sin embargo se recomienda que se fortalezcan los equipos en este tema para lograr realizar estas evaluación bajo un sistema de 360°.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360ª*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Beltran, J. M. (1998). *Indicadores de Gestión*. 2ª edición. . Bogotá: 3R Editores.

Boyatzis R., W. J., y Sons. (11 de 2004). *Formacionhumana.com*. Recuperado el 26 de 06 de 2011, de <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Buchanam, D. (2004). *Jobs redesign and productivity, a review of evidence*.

Cruz M, P. K., & M. Vega, G. (07 de 2002). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 07 de 07 de 2001, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp>

Delgado M., D. J. (05 de 2007). *gestiondelconocimiento.com*. Recuperado el 01 de 07 de 2011, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00240dode1.pdf>

*Escuela de Ventas, Mabe - Rincón Aguilar, Dic 2008.*

Fernández, G. (s.f.). *google academico*.

*gestionhumana.com*. (29 de septiembre de 2005). Recuperado el 7 de julio de 2011, de

gestionhumana.com: [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

gestionhumana.com. (8 de mayo de 2003). *gestionhumana.com*. Recuperado el 10 de julio de 2011, de [gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com): [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias\\_doria11/competencias\\_doria11.asp](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/competencias_doria11/competencias_doria11.asp)

gestionhumana.com. (12 de julio de 2000). *www.gestionhumana.com*. Recuperado el 10 de julio de 2011, de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2003). *Sales Force Management*. Churchill/Ford.

R., F. I. (2001). Aplicación de Modelo de Competencias.

Reinos Lastra, J. F., & Uribe Macias, M. E. (2009). Los Indicadores de Gestión y su relación con la cultura organizacional. Ibagué: Grupo ECO.

Reinoso, J. F. (2009). *Los Indicadores de Gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: Grupo de Investigación en Estrategia, Estructura y Cultura Organizacional E.C.O.

Restrepo P, L. F., & Velez B, R. (1999). *Visión: Punto de Partida al Premio Colombiano de Calidad. Primero el Cliente, Después el Bolsillo*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.

Senn, J. A. (1990). *Sistemas de Información para la administración*. México: Grupo Editorial Iberoamerica.

Serna., H. (1997). *Gerencia Estratégica 5a. ed.*. Santafé de Bogotá: 3R Editores.

Uribe, M. E. (2009). En M. E. Uribe, *Indicadores de Gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: Grupo ECO.

