

UNIVERSIDAD EVANGÉLICA DE EL SALVADOR

ESCUELA DE POSGRADOS

MAESTRIA EN DIRECCION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO



Universidad Evangélica
de El Salvador

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

PROPUESTA DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO PARA OPTIMIZAR
LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL AREA DE VENTAS CORPORATIVA
DE INTERLENSSV, S.A DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN
DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO

PRESENTADO POR

CLAUDIA LISSETTE BATRES DE HERNÁNDEZ

SAN SALVADOR, JUNIO DE 2024

Autoridades

Dra. Cristina Gloribel Juárez de Amaya

Rectora

Dra. Mirna Maribel García de Gonzalez

Vicerrectora Académica

Dra. Nadia Menjívar de Moran

Decana de la Escuela de Posgrados

Lic. Douglas Ernesto Castaneda Medrano

Coordinador Maestría Dirección Estratégica del Talento Humano

San Salvador, junio de 2024

INDICE

Autoridades	ii
Resumen	viii
1.Introducción.....	1
2. CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR	3
2.1 Sobre Interlenssv, S.A de C.V.....	3
2.1.1 Misión, Visión y Valores Corporativos.....	4
2.1.2 Organigrama.....	4
2.1.3 Colaboradores de Interlenssv por posición.	5
2.1.4 Descripción del organigrama de Interlenssv, S.A de C.V.	6
2.1.5 Mercado Meta y Segmentación.	8
2.1.6 Descriptor de puesto del área de ventas.	8
2.2 Estado anterior.	10
2.2.1 Técnicas e instrumentos de investigación.....	11
2.2.2 Fuentes de obtención de información.	12
2.2.3 Determinación del Universo y la Muestra	13
2.2.4 Tabulación de datos.....	13
2.2.5Proceso de ventas actual	14
2.2.6 Datos estadísticos de ventas mensuales correspondientes al año 2023.....	19
2.2.7 Porcentaje de cumplimientos.	20
2.2.8 Ciclo de gestión del desempeño actual	21
2.2.9 Resumen de diagnóstico	23
2.3 Justificación de la necesidad del cambio	25

2.3.1 Presentación de datos de ventas anuales con bajo rendimiento correspondiente al año 2023.	25
2.3.2 Beneficios de una buena gestión del desempeño	26
2.4 Fundamentación teórica	28
2.4.1 Procesos en el área de recursos humanos	28
2.4.1.1 Gestión del talento	29
2.4.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas...	30
2.4.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	30
2.4.1.4 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	32
2.4.2 Desempeño laboral.	32
2.4.2.1 Definición del desempeño laboral.....	33
2.4.2.2 Características del desempeño laboral.....	33
2.4.2.3 Beneficios del talento humano en relación al desempeño laboral...	34
2.4.2.4 Dimensiones del desempeño laboral	35
2.4.2.5 Como mejorar el desempeño laboral en empresas.....	36
2.4.3 Gestión del Desempeño	37
2.4.3.1 Concepto de gestión del desempeño.....	37
2.4.3.2 Ciclo de gestión del desempeño.....	38
2.4.4 Sistema de Recompensas	40
2.4.4.1 Propósito del Sistema de Recompensas.....	41
2.4.4.2 Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones.....	41
2.4.4.3 El pago como herramientas de los sistemas de recompensas.....	42
2.4.4.4 Tipos de Incentivos o Recompensas.....	42

2.4.5 Key performance indicator (KPI's).....	43
2.4.5.1 Conexión con los objetivos estratégicos de la empresa.....	43
2.4.5.2 Definición de la frecuencia de medición.....	44
2.4.5.3 Importancia de los Key Performance Indicators (KPIs)	44
2.4.5.4 Beneficios de los Key Performance (KPIs).....	45
2.4.6 Procesos.....	45
2.4.6.1 Definición.....	45
2.4.6.2 Mejora de procesos.....	46
2.4.6.3 Objetivo en la mejora del proceso.....	47
2.4.6.4 Productividad de la fuerza de ventas.....	47
2.4.6.5 Cómo aumentar la productividad de las ventas.....	47
2.4.7 Coaching.....	49
2.4.7.1 Coaching en ventas.....	49
2.4.7.2 Beneficios del Coaching en las ventas.....	50
2.4.7.3 Características del coaching.....	51
2.4.7.4 Coaching y mentoring.....	52
2.4.7.5 El arte de hacer preguntas.....	53
2.4.7.6 Modelo integral para formular preguntas inteligentes.....	54
2.4.8 Sistemas de Recursos Humanos.....	57
2.4.8.1 ¿Qué es un sistema de recursos humanos?.....	57
2.4.8.2 Objetivo principal de un sistema de recursos humanos.....	58
2.4.8.3 Tipos de sistemas de recursos humanos.....	58

2.4.9 Uso de herramientas digitales para seguimiento del desempeño de los colaboradores.....	60
2.4.9.1 Tipos de Software de gestión del desempeño.....	61
3.CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN	63
3.1 Objetivos.....	63
3.2 Diseño de la innovación.....	63
3.2.1 Etapas de la propuesta del proceso de Gestión del Desempeño.....	64
3.2.2 Diagrama de flujo del proceso de Gestión del Desempeño.....	75
3.2.3 Análisis comparativo preliminar de opciones de software.....	76
3.2.4 Implementación del software KPI.....	79
3.2.5 Desarrollo de sesiones de coaching para monitorear el rendimiento de los vendedores.....	83
3.3 Metodología y estrategias.....	84
3.3.1 Diagrama de Gantt.....	85
3.3.2 Estrategias.....	86
3.4 Organización para la ejecución monitoreo y evaluación.....	86
3.5 Monitoreo y evaluación.....	90
3.6 Recursos y presupuesto.....	93
3.6.1 Recursos necesarios.....	93
3.6.2 Presupuesto.....	93
3.6.3 Análisis de costo beneficio.....	95
3.6.3.1 Propuesta de porcentajes de recuperación por bajo rendimiento en el área de ventas.....	95
3.6.3.2 Presentación de Supuestos.....	96
3.6.3.3 Flujo de efectivo del proyecto.....	98
4.CAPITULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN	100

4.1Cambios en necesidades y problemas abordados	100
4.2 Cambios en el proceso.	101
4.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad.....	102
4.3.1 Reunión de la descripción General del nuevo proceso de Gestión del Desempeño.	102
4.3.2 Plan de capacitación para el jefe de ventas sobre técnicas de coaching	104
4.3.2.1 Sesión de prueba de Coaching para el Jefe de Ventas.....	105
4.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios	109
5. CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
5.1Conclusiones.	111
5.2Recomendaciones.	112
5.3 Socialización de resultados.....	113
FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS	115
Bibliografía	115
ANEXOS	118

Resumen

El proyecto de innovación tenía como propósito optimizar el proceso de gestión del desempeño para incrementar la productividad del equipo de ventas.

Las herramientas diagnosticas utilizadas para identificar la problemática de la ausencia de una gestión el desempeño en el área de ventas, fueron un análisis de datos históricos del año 2023 sobre el rendimiento los cuales revelaron patrones y tendencias en la gestión del desempeño, entrevistas y encuestas dirigidas a empleados, gerentes y jefes de área los cuales proporcionaron información valiosa sobre la percepción y experiencia de la gestión del desempeño, así como el impacto general del problema planteado.

Para la obtención de resultados satisfactorios se planificaron y organizaron una serie de fases que permiten una gestión del desempeño estructurada y efectiva, asegurando que se aborden todos los aspectos críticos desde el diagnóstico inicial hasta la mejora continua.

Este enfoque sistemático garantiza que la organización pueda obtener resultados satisfactorios en términos de eficiencia, efectividad y alineación con los objetivos estratégicos.

1.Introducción.

En el mundo empresarial, el área de ventas desempeña un papel crucial en el éxito y la rentabilidad de cualquier empresa. La capacidad para alcanzar y superar objetivos de ventas no solo impulsa el crecimiento, sino que también fortalece la posición competitiva de una organización en el mercado. Sin embargo, gestionar eficazmente el desempeño de los equipos de ventas presenta desafíos significativos que van desde la evaluación de la productividad individual hasta la alineación de estrategias con los objetivos organizacionales.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar e implementar sistemas automatizados que optimicen la gestión del desempeño en el área de ventas. Estos sistemas no solo agilizan los procesos de evaluación y seguimiento, sino que también permiten tomar decisiones informadas para mejorar el rendimiento y maximizar los resultados.

En esta propuesta, exploraremos la viabilidad y los beneficios de un sistema automatizado diseñado específicamente para potenciar la gestión del desempeño en el área de ventas, examinaremos mejores prácticas para ilustrar cómo esta solución puede transformar la manera en que se aborda y se optimiza el rendimiento en el contexto de las ventas corporativas.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Comprende una descripción de las necesidades y problemas que promovieron la propuesta de innovación del proceso.

Capitulo II: El contenido del capítulo dos se refiere a la implementación de la innovación en este apartado se describa paso a paso las diferentes acciones que se desarrollaron

para la implementación de la innovación, se validan los objetivos planteados, los métodos, técnicas y estrategias empleadas, los recursos utilizados, los procesos de monitoreo y evaluación aplicados.

Capitulo III: En este capítulo se muestran cuáles han sido los cambios propiciados por la innovación.

Capitulo IV: en este apartado se formulan las conclusiones y recomendaciones.

Y el documento finaliza con las fuentes de información consultadas, así como el apartado de los anexos.

2. CAPITULO I. LA NECESIDAD DE INNOVAR

2.1 Sobre Interlenssv, S.A de C.V.

Interlenssv es una Óptica que se dedica a la comercialización de aros y lentes, enfocados principalmente en la salud visual de empleados de diversas empresas. Dando prioridad a la calidad y servicio al cliente, la cual surgió con el propósito de ofrecer a sus clientes un portafolio de productos y servicios relacionados con el cuidado de la salud visual de tal manera que puedan encontrar en un solo lugar el servicio de optometría y obtener asesoría con todo lo relacionado a productos ópticos.

Interlenssv ha creado un Plan Empresarial de Servicios Ópticos con el objetivo de contribuir con la prevención y el mejoramiento de la salud visual de los empleados de las empresas, mediante jornadas de evaluación al personal en las instalaciones de la misma o en la sucursal.

Son múltiples las causas que pueden convertirse en el motivo de consulta de los pacientes, por tanto, los productos y servicios de la óptica están enfocados a mitigar y solucionar las alteraciones visuales. Teniendo en cuenta que la óptica es un centro de salud visual la mayor demanda de pacientes son los que buscan una solución a las alteraciones visuales, tales como, miopía, hipermetropía, astigmatismo y presbicia,

Interlenssv está ubicada en un sector en el cual existe afluencia de personas. Se ubica en la Colonia Médica es como se conoce a Urbanización La Esperanza una zona muy conocida en San Salvador por albergar una gran cantidad de clínicas, algunos hospitales, empresas de venta de equipo médico, farmacias y negocios relacionados a la medicina. Esto puede considerarse una oportunidad de negocio.

2.1.1 Misión, Visión y Valores Corporativos

Misión

Garantizar a satisfacción las necesidades visuales de los pacientes, proporcionando servicios y productos de calidad asesorándoles con aros y lentes que mejoren su calidad de visión e imagen.

Visión

Consolidarnos como empresa líder en servicios de calidad de productos y servicios visuales, proporcionando un valor agregado real y un beneficio extra ofreciendo soluciones personalizadas integrales en el cuidado y conservación de la vista.

.

Valores

- **Responsabilidad:** asesorar adecuadamente a los clientes con el tipo de lentes que le conviene con la debida ética y profesionalismos que caracteriza la empresa.
- **Cultura de servicio al cliente:** garantizando a los clientes un excelente servicios y atención de los compromisos adquiridos.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad, ética profesional y coherencia, teniendo siempre un alcance positivo para que el cliente se sienta seguro del servicio adquirido.
- **Respeto y Honradez:** Cumpliendo con rectitud con los servicios y productos pactados.

2.1.2 Organigrama

A continuación, para facilitar una visión y sencilla de la distribución por áreas funcionales se presenta el organigrama de la empresa (Figura 1), donde se puede apreciar la distribución funcional y los puestos que dependen de cada área.

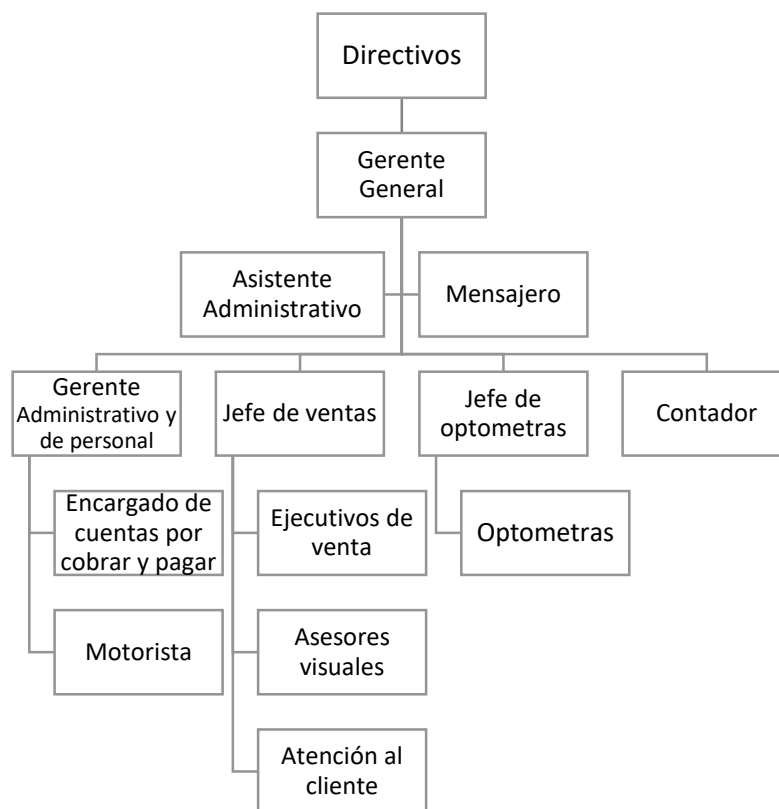


Figura 1
Organización la empresa

2.1.3 Colaboradores de Interlenssv por posición.

Tabla 1
Colaboradores por posición.

Posición	Tipo de Rol	Número de colaboradores
Gerente General	Administrativo	1
Gerente administrativo y de Personal	Administrativo	1
Asistente administrativo	Administrativo	1
Jefe de Ventas	Ventas	1
Ejecutivos de ventas	Ventas	10
Asesores visuales	Ventas	8
Optometristas	Ventas	8
Contador	Administrativo	1
Encargado de cuentas por cobrar	Administrativo	1
Atención al cliente	Administrativo	1
Mensajero	Administrativo	1
Motorista	Administrativo	1
Totales		35

2.1.4 Descripción del organigrama de Interlenssv, S.A de C.V.

Directivos: Está integrado por dos representantes y tiene la responsabilidad de la supervisión general de la empresa, así como establecer objetivos a corto y largo plazo en armonía con su misión y visión tomando acuerdos claves para la marcha y buen funcionamiento de la empresa.

Gerente General: Se encarga de la gestión integral de la organización.

Planificar, dirigir, coordinar y orientar los esfuerzos de las diferentes áreas que conforman la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, asegurando el desarrollo de la Entidad, ejerciendo la representación legal de la Sociedad.

Asistente administrativo: Apoyar eficientemente y de manera asertiva en todas las tareas funcionales de la Gerencia, administrando adecuadamente la agenda de trabajo y jerarquizando las acciones y compromisos.

Gerente Administrativo y de Personal: Planear y dar seguimiento a la gestión administrativa, financiera de la empresa y suministrar oportunamente información válida y confiable sobre el rendimiento de las operaciones que permita la toma de decisiones, Además se encarga de desarrollar y administrar las políticas, normas, programas y procedimientos que proporcionen una estructura organizativa eficiente; así como de seleccionar y evaluar al personal idóneo que se requiere.

Encargado de cuentas por cobrar: Garantizar la precisión y eficiencia de las operaciones, procesar y controlar los pagos entrantes y procesamiento oportuno de todos los documentos que hacen llegar los proveedores.

Jefe de ventas: Planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, estableciendo los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los ejecutivos de ventas.

Ejecutivos de ventas: Buscar activamente nuevas oportunidades de venta a través de llamadas en frío, el establecimiento de contactos y los medios sociales, mantener la satisfacción del cliente. Realizar relaciones empresariales enfocado en la salud visual.

Asesores visuales: Asegurar la atención de los pacientes en óptica y en las jornadas de salud en las empresas, asesorando, instruyéndolos sobre su necesidad visual

Atención al cliente: Garantizar eficiencia y calidad en el proceso de quejas o reclamos y atender todo tipo de consulta que soliciten los clientes.

Optómetras: Brindar atención optométrica a los clientes identificando deficiencias propias de capacidad visual.

Contador: es el responsable de registrar y analizar todas las operaciones contables como egresos, ingresos para la presentación de los Estados Financieros. Este servicio es prestado por una oficina contable externa a la empresa.

Motorista: Conducir el vehículo asignado con el objetivo de trasladar al personal para el cumplimiento de sus gestiones.

Mensajero: Efectuar labores de mensajería, conducir y trasladarse para realizar actividades propias de su cargo.

Tal y como se aprecia en la distribución funcional de los empleados anteriormente expuesta, en la empresa no existe como tal un departamento de recursos humanos dedicado exclusivamente a la gestión, sino que el responsable es la Gerencia Administrativa se encuentra con funciones de personal, como la revisión de pago de nómina, planes de capacitación, selección y contratación y beneficios al personal entre otros.

2.1.5 Mercado Meta y Segmentación.

El mercado meta es el cliente empresarial teniendo a la fecha clientes de financieras, laboratorios, telecomunicaciones, maquilas y servicio.

El segmento de clientes al cual se busca atender es el de hombres y mujeres de todas las edades que necesiten lentes medicados. Dentro de este grupo de clientes se detallan dos grandes segmentos:

- a. Clientes con mayor poder adquisitivo los cuales se acercan a la óptica para adquirir productos más personalizados y con especificaciones técnicas más avanzadas. Estas personas, aunque se acercan por motivos de su salud visual, normalmente buscan adquirir los productos más sofisticados para satisfacer sus necesidades.
- b. Clientes que son atendidos en las visitas por medio de las jornadas de salud visual en las empresas.

2.1.6 Descriptor de puesto del área de ventas.

Es importante conocer el contenido de los descriptores de puestos, que cada colaborador sepa identificar las obligaciones y características del puesto. A continuación, se describe:

Título del puesto	Ejecutivo de venta
Puesto al que reporta	Jefe de Ventas
Puestos que le reportan	Ninguno
Dirección / departamento	Ventas
Número de plazas	10

Descripción General

Descubrir y buscar nuevas oportunidades de ventas, negociar acuerdos y mantener la satisfacción del cliente. Realizar relaciones empresariales con un enfoque en la salud visual.

Funciones Específicas

- Gestionar los productos de la óptica en convenios empresariales, de acuerdo a los parámetros establecidos
- Organizar y ejecutar jornadas de salud visual para empresas. Realizar visitas empresariales, llamadas de seguimiento y mantener actualizada la cartera de clientes.
- Programación y coordinación de visitas con clientes pre y post venta.
- Envío de bitácora semanal para seguimiento.
- Organizar la base de datos de clientes.
- Reportar ventas diarias al Jefe de ventas
- Verificar que toda la documentación que respalde una venta contenga lo solicitado
- Coordinar la entrega de los trabajos de servicios adquiridos por los clientes
- Efectuar seguimiento a clientes

Perfil de contratación

Estudios/Título Académico:

Estudiante de 4° o 5° año/ Graduado en Licenciatura en Mercadeo, Administración de empresas o carreras afines.

Condiciones y/o requisitos personales.

Mínimo 2 años de experiencia en ventas corporativas y prospección de clientes.

Experiencia en soluciones de problemas en canales de ventas.

Conocimientos técnicos específicos y/o técnicos deseados en área de óptica

Mayor de 25 años.

Dominio de Office.

Habilidades y Aptitudes:

Acostumbrado a trabajar en equipo y bajo resultados

Innovación y anticipación al cambio

Capacidad de Negociación y cierre de ventas

Iniciativa-Autonomía

Proactivo

Responsable

Planificación y Organización

Relaciones Internas

Personal en general

Clientes

2.2 Estado anterior.

Interlenssv es una empresa de especialización de servicios ópticos ubicada en la colonia médica, fundada netamente por un emprendedor, siendo el 2,014 el año de su apertura, hasta el día de hoy manteniéndose es este rubro, un mercado bastante competitivo, pero potencialmente atractivo. Interlenssv cuenta con una sola sucursal y se enfoca en brindar servicio corporativo desde sus inicios su objetivo ha sido el proporcionar servicios para satisfacer las necesidades específicas de las empresas y sus empleados como exámenes de la vista en las instalaciones de las empresas para facilitar el acceso de los empleados a la atención ocular sin tener que ausentarse del trabajo, la óptica colabora con empresas para desarrollar programas de bienestar visual que promuevan la salud ocular y la prevención de enfermedades oculares entre los empleados. Esto puede incluir educación sobre hábitos saludables para los ojos, consejos de ergonomía visual y descuentos especiales en productos y servicios ópticos para los empleados de empresas asociadas como parte de los beneficios laborales.

Interlenssv, es una empresa que brinda servicio a nivel nacional, pero ha venido enfrentando problemas para alcanzar un nivel superior de competitividad en el rendimiento del área de ventas, esto dio inicio con la pandemia del Covid-19 afectando severamente las ventas para el cumplimiento de los objetivos. La crisis económica derivada de la pandemia golpeó con mayor intensidad en sus volúmenes de ventas en el año 2020 incluso en el año 2023 se vio afectado ya que las empresas no daban

apertura para brindar este tipo de servicio, por ende, no ha logrado recuperarse en su totalidad. Por lo que se han visto en la necesidad de buscar diferentes estrategias pero que no han dado los resultados esperados.

Para la implementación de estrategias de ventas cuenta con un jefe de ventas y 10 vendedores que son los que se relacionan directamente con el cliente y buscan nuevas oportunidades de mercado. A pesar de que se han implementado diversas estrategias y esfuerzos para mejorar el desempeño y aumentar las ventas, lamentablemente la empresa no ha logrado alcanzar los resultados esperados, actualmente está enfrentando un bajo rendimiento y se encuentra en una posición en la que los resultados no reflejan las expectativas, por esa razón el presente trabajo estará orientado en investigar los aspectos que inciden en la gestión del desempeño del área de ventas y poder ayudarles a incrementar esos niveles de ventas.

2.2.1 Técnicas e instrumentos de investigación.

La presente investigación estará centrada en realizar un diagnóstico profundo, con el objetivo de identificar las causas que están impactando negativamente el desempeño en el área de ventas. Esto implica un enfoque exhaustivo que va más allá de simplemente identificar los síntomas superficiales del bajo rendimiento, para comprender las razones fundamentales detrás de estos problemas.

Para llevar a cabo este proceso, se utilizan diversas técnicas e instrumentos de investigación que han permitido recopilar datos relevantes y obtener una comprensión completa del contexto en el que se desenvuelve el área de ventas. Esto incluye encuesta y la entrevista, apoyándose en los instrumentos como el cuestionario y dos guías de entrevista, además del análisis de datos históricos de ventas y otros documentos internos.

Al comprender en profundidad estas causas, será posible desarrollar estrategias y soluciones específicas que aborden los problemas identificados de manera efectiva y permitan mejorar el desempeño en el área de ventas a largo plazo. Este enfoque

proactivo y analítico es fundamental para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más desafiante.

La descripción de las técnicas utilizadas se detalla a continuación:

Entrevista dirigida:

Con el propósito de conocer los procesos, sistemas y herramientas de seguimiento utilizadas para medir el rendimiento del equipo de ventas e identificar posibles áreas de mejora en el alcance de metas del área, se utilizó la técnica de entrevista estructurada dirigida para obtener de la manera en que lo aplican, entrevistando al jefe del área de ventas y a la Gerencia Administrativa. En el anexo 1 y 2 se presenta el modelo de las entrevistas.

Encuesta:

Se utilizó esta técnica para poder obtener información mediante un cuestionario, el cual permitió profundizar más en la investigación, debido a que facilitó el intercambio de información entre el encuestador y el encuestado, aquí se trata de establecer que conocimiento tiene el encuestado sobre el proceso de evaluación del rendimiento y que proporcione información valiosa para identificar áreas de mejora. En el cuestionario se elaboraron preguntas de tipo cerradas para facilitar la obtención de las respuestas, algunas de estas preguntas están acompañadas de una justificación, la cual ha servido de base para posterior análisis con lo que se ha obtenido la información relevante. En el anexo 3 se presenta el modelo de la encuesta.

2.2.2 Fuentes de obtención de información.

• Información primaria

La información primaria se refiere a la situación actual y real del proceso de evaluación del desempeño en la institución, esta ha permitido determinar con mayor exactitud los procedimientos para ejecutar el diseño, levantamiento de información, tabulación y análisis de dicho proceso.

- **Información secundaria.**

Con la finalidad de obtener la información complementaria necesaria para realizar la investigación se utilizó como instrumento de apoyo el manual de descripción de puestos y organización de la institución para realizar un análisis más preciso del puesto a evaluar. Además, se recurrió a realizar consultas bibliográficas de libros, revistas, diccionarios, documentos internos de la institución y cualquier tipo de fuente de información secundaria que estuviese disponible para amentar la base documental del trabajo.

2.2.3 Determinación del Universo y la Muestra

La investigación que se realizó se fundamenta en técnicas e instrumentos de investigación los cuales sirvieron para efectuar el análisis de la información recabada en el proceso.

Universo

Para la realización de la investigación el universo a investigar está formado por el personal del área de ventas de Interlenssv, S.A de C.V.

Muestra

La muestra fue seleccionada definiendo los sujetos para obtener información y datos fehacientes y a la vez que involucre a todo el personal que participa en el proceso de evaluación del desempeño, por lo tanto, la muestra está constituida por 10 colaboradores con el cargo de ejecutivos de ventas, 1 persona con el cargo de jefe de ventas y finalmente la Gerencia Administrativa conformado por un colaborador.

2.2.4 Tabulación de datos

El proceso se inició con la preparación de cuadros de tabulación que permitieron la adecuada concentración de datos y opiniones obtenidas con el levantamiento de la

información primaria. Donde refleja la parte cualitativa de cada pregunta y los resultados de cada una.

2.2.5 Proceso de ventas actual

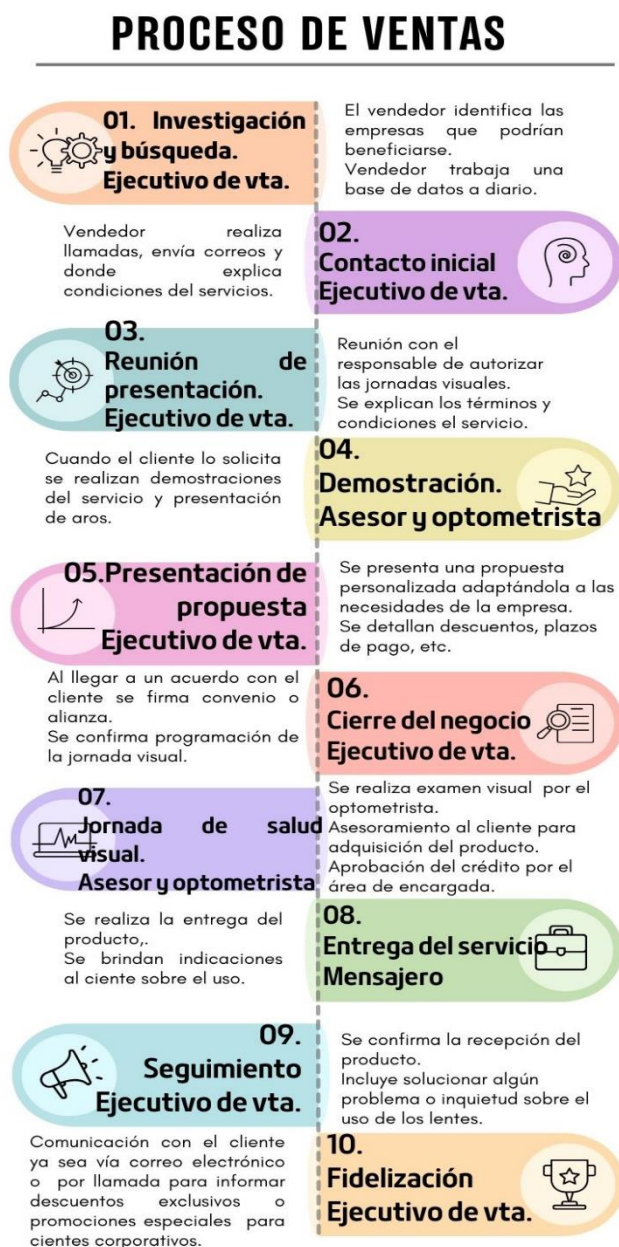


Figura 2
Proceso de ventas actual

1. Investigación y búsqueda: el vendedor identifica las empresas que podrían beneficiarse de los servicios de la óptica, como aquellas que ofrecen beneficios de salud a sus empleados o que tienen políticas de bienestar laboral. Esta fase también implica recopilar información sobre los contactos clave en esas empresas. Lo que se explica a continuación:

- El ejecutivo de ventas trabaja la búsqueda de nuevas empresas para ofrecer el servicio por medio de una base de datos que la trabaja a diario en Excel donde identifica varios aspectos como el siguiente formato:

Tabla 2
Formato de base de datos.

Nombre de la empresa	Teléfono	Contacto	Correo	Dirección	Observaciones
Cusca, S.A de C.V.	2250-2121	Andrea Recinos	andrea.recinos@cusca.com	6a av. Nte. #1 santa tecla.	Se envió propuesta llamar el día 15 de abril.
La cantera, S.A de C.V.	2257-7767	Brenda Santos	Brenda.santos@lcantera.com	49 av. Sur #240	Llamar el día 20 de abril para agendar reunión.

- El contacto se establece con los responsables de recursos humanos o de las clínicas empresariales de las empresas recopilando información sobre las necesidades de salud visual de los empleados en la empresa objetivo y las políticas de beneficios de salud que ofrecen.

2. Contacto inicial: el vendedor establece comunicación con las empresas identificadas, ya sea a través de llamadas, correos electrónicos o visitas en persona. En este contacto inicial se presentan los servicios corporativos destacando los beneficios y condiciones del servicio. El proceso de esta fase se explica a continuación:

- Por medio de la base de datos se inicia con una llamada en frío o por medio de correos electrónicos dirigidos al responsable de recursos humanos o clínicas empresariales.

- Cuando se envía la propuesta por correo electrónico se destacan los beneficios, las condiciones del servicio, descuentos para empleados, programas de salud visual y servicios de ajuste de lentes.

3. Reunión de presentación: se organiza una reunión con los responsables de recursos humanos u otras personas encargadas de autorizar este tipo de servicios, durante esta reunión se profundizan los servicios que ofrece la óptica, se resuelven dudas y se adapta la propuesta a las necesidades específicas de la empresa. En esta reunión se definen las siguientes situaciones:

- Se explica a detalle la propuesta del servicio para satisfacer las necesidades de la empresa y determinar si hay alineación adecuada entre las necesidades del cliente y los servicios ofrecidos; así como cobertura del servicio, programas de beneficios existentes.

4. Demostración de productos y/o servicios: si el cliente así lo solicita, se realizan demostraciones de los productos como aros, lentes de contacto o se realiza el examen de la vista. Esto ayuda a los responsables de la toma de decisiones a comprender mejor la calidad y variedad de los productos y servicios. En esta etapa del proceso se realiza lo siguiente:

- Se presentan la variedad de aros y precios del mismo, además de realizar un examen visual para mostrar cómo puede beneficiar al cliente.

5. Presentación de Propuesta personalizada: después de la reunión y/o la demostración, se presenta una propuesta formal que incluye los detalles de los servicios ofrecidos según la negociación obtenida de la reunión.

- Se presenta una propuesta personalizada que detalle los servicios de atención visual adaptándola a las necesidades y prioridades específicas de la empresa; así como los términos y condiciones, descuentos, plazos de pago y los servicios incluidos.

6. Cierre del negocio: una vez que se llega a un acuerdo mutuo sobre los términos y condiciones, se procede al cierre del negocio, esto puede implicar la firma de acuerdos de convenios o alianzas comerciales y así proporcionar los servicios a los empleados de la empresa.

- Firma de un convenio o alianza comercial que especifique los términos acordados, incluyendo los servicios que se proporcionarán y cualquier otro detalle relevante.
- Confirmación de la programación de la jornada de salud visual en el lugar de trabajo.

7. Jornada de salud visual

Desarrollo de actividades:

- **Examen visual:** el optometrista inicia recopilando información sobre el historial visual del cliente, incluyendo su prescripción actual si la tiene, así como cualquier problema o incomodidad que pueda estar experimentando, incluyendo cualquier problema de salud pasados o presentes, así como antecedentes familiares de enfermedades oculares, basándose en los resultados de la evaluación proporciona al paciente recomendaciones para el cuidado de su visión, que pueden incluir anteojos, lentes de contacto, tratamientos específicos o derivaciones a especialista en caso de ser necesario.
- **Asesoramiento a los clientes:** El asesor visual ofrece recomendaciones personalizadas sobre los productos que podrían satisfacer las necesidades en un primer momento, esto dependerá la receta que prescriba el optometrista. El asesor visual explica las características y beneficios de las diferentes opciones de lentes disponibles, como materiales de lentes, tratamientos antirreflejos, protección UV, lentes fotosensibles, entre otros. Una vez determinado el tipo de lentes, el cliente selecciona los aros que más le guste y se ajusten a su estilo y preferencias personales, también ofrece orientación sobre las monturas que mejor se adapten a la forma del rostro y las características del cliente. Se toman medidas precisas para garantizar un

ajuste perfecto de las monturas y los lentes, esto incluye mediciones de la distancia interpupilar y otras mediciones relevantes.

- **Cierre de venta y procesamiento del crédito:** una vez que el cliente ha seleccionado los productos que desea comprar, se procede a explicarle los términos y condiciones del crédito, los pagos mensuales y/o quincenales la emisión de la solicitud de crédito, además de explicar las garantías del producto y servicio.
- **Aprobación del crédito:** una vez el cliente firma de aceptación se presenta la solicitud de crédito al área de recursos humanos de la empresa donde se prestó el servicio y es quien firma y sella la solicitud del crédito para que la óptica proceda a la elaboración del servicio.

8. Entrega del servicio al cliente: se garantiza la entrega exitosa de los lentes a los clientes, proporcionándoles una experiencia satisfactoria y asegurando que sus necesidades de visión sean atendidas de manera efectiva.

- **Verificación de la orden:** antes de la entrega, el optometrista se asegura que el servicio coincida con la orden del cliente, incluyendo la graduación correcta, el tipo de lente (bifocales, progresivos, etc.) y cualquier recubrimiento especial solicitado.
- **Preparación del paquete:** empaqueta los lentes de manera segura para protegerlos esto incluye estuche rígido y franela.
- **Comunicación con la empresa para la entrega:** se coordina la entrega con el área de recursos humanos o clínica empresarial.
- **Entrega al cliente:** se realiza la entrega del servicio proporcionando al cliente instrucciones detalladas sobre cómo usar y cuidar adecuadamente sus nuevos lentes, esto puede incluir consejos sobre limpieza, almacenamiento y uso adecuado en diferentes situaciones, si es necesario se realiza ajuste en la montura o en la posición de los lentes para mejorar la visión del cliente. Asegurándose de que este satisfecho con ellos.

9. Seguimiento y servicio post ventas: después de cerrar la venta y realizar la jornada se mantiene una comunicación regular con la empresa cliente para

garantizar la satisfacción. Esto puede incluir realizar seguimientos para solucionar problemas o inquietudes sobre el uso de los lentes o cubrir garantía de los productos. Así como también mantenimiento en aros tales como: limpieza, nivelación, ajustes y cambio de tornillos. Dentro de esta etapa se considera lo siguiente:

- Confirmación de la recepción del producto o servicio por parte del cliente.
- Seguimiento para asegurarse de que el cliente esté satisfecho y resolver cualquier problema o pregunta que pueda surgir.
- Seguimiento con el cliente para asegurarse de que estén satisfechos con los servicios recibidos.
- Recopilación de comentarios para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación a largo plazo.

10. Mantenimiento de relaciones y fidelización: esta etapa incluye:

- Comunicación con el cliente vía correo o por llamada para informar sobre descuentos exclusivos o acceso anticipado a nuevas ofertas, promociones especiales para clientes corporativos.

2.2.6 Datos estadísticos de ventas mensuales correspondientes al año 2023.

Para determinar las metas, comisiones y/o bonos para el área de ventas en Interlenssv las establece el Gerente General en conjunto con un equipo de trabajo; para el año 2,023 la meta establecida es de \$10,000.00 para los 10 vendedores que conforman el equipo, el período de establecimiento de metas es indefinido

Para la presentación de las metas y las comisiones y/o bonos se organiza una reunión con todo el equipo de ventas para presentar la estructura explicando a detalle cómo funcionará el sistema de metas, comisiones, incluyendo como se calcularán, que

ventas serán elegibles para pago de comisiones y cualquier otro requisito específico que se deba cumplir.

Durante el año 2023, la empresa ha experimentado un bajo rendimiento en las ventas y no ha logrado cumplir las metas de venta, a continuación, se presenta los datos mensuales de ventas de los 10 vendedores que conforman el equipo.

Tabla 3
Datos mensuales de ventas de los 10 vendedores.

VENDEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	\$ 3,501.00	\$ 6,745.75	\$ 7,501.00	\$ 4,250.10	\$ 6,600.00	\$ 5,610.25	\$ 6,570.35	\$ 3,698.25	\$ 5,566.00	\$ 6,321.47	\$ 4,128.33	\$ 3,725.50
2	\$ 2,350.25	\$ 1,747.25	\$ 2,474.00	\$ 1,690.05	\$ 4,440.60	\$ 5,645.00	\$ 6,045.00	\$ 4,523.00	\$ 5,227.54	\$ 5,365.50	\$ 6,225.30	\$ 1,755.30
3	\$ 5,131.65	\$ 8,948.90	\$ 7,536.00	\$ 3,578.15	\$ 7,500.00	\$ 7,747.25	\$ 8,945.45	\$ 3,121.21	\$ 6,140.20	\$ 6,580.65	\$ 5,350.00	\$ 2,336.10
4	\$ 4,750.95	\$ 5,322.33	\$ 8,250.10	\$ 4,654.50	\$ 6,547.00	\$ 4,654.45	\$ 5,236.36	\$ 4,002.20	\$ 5,365.32	\$ 5,885.52	\$ 3,963.00	\$ 1,575.00
5	\$ 3,333.40	\$ 6,789.45	\$ 6,897.10	\$ 2,785.25	\$ 4,523.00	\$ 5,326.00	\$ 4,899.30	\$ 5,352.00	\$ 6,985.25	\$ 4,121.10	\$ 3,678.00	\$ 3,369.63
6	\$ 4,652.55	\$ 4,932.10	\$ 3,320.15	\$ 4,564.00	\$ 3,988.00	\$ 4,425.25	\$ 4,989.71	\$ 2,220.45	\$ 5,586.65	\$ 5,022.36	\$ 4,998.45	\$ 541.00
7	\$ 3,202.55	\$ 4,789.63	\$ 5,110.10	\$ 3,753.00	\$ 4,941.00	\$ 8,121.11	\$ 7,750.90	\$ 3,658.90	\$ 4,221.33	\$ 4,777.20	\$ 4,442.12	\$ 3,012.20
8	\$ 4,182.30	\$ 6,325.25	\$ 3,698.87	\$ 4,563.00	\$ 5,210.00	\$ 5,325.27	\$ 5,840.41	\$ 3,585.00	\$ 5,362.20	\$ 5,180.00	\$ 5,362.40	\$ 3,335.80
9	\$ 1,761.35	\$ 2,235.50	\$ 3,952.00	\$ 3,658.85	\$ 4,987.30	\$ 4,130.00	\$ 3,460.00	\$ 757.05	\$ 3,825.14	\$ 4,545.00	\$ 3,698.39	\$ 785.00
10	\$ 4,821.30	\$ 1,448.80	\$ 5,645.45	\$ 2,526.00	\$ 5,789.89	\$ 5,001.10	\$ 5,890.96	\$ 1,609.00	\$ 5,556.00	\$ 4,936.00	\$ 4,889.74	\$ 1,445.45
TOTALES	\$ 37,687.30	\$ 49,284.96	\$ 54,384.77	\$ 36,022.90	\$ 54,526.79	\$ 55,985.68	\$ 59,628.44	\$ 32,527.06	\$ 53,835.63	\$ 52,734.80	\$ 46,735.73	\$ 21,880.98

2.2.7 Porcentaje de cumplimientos.

Tabla 4
Datos Porcentaje de cumplimientos.

VENDEDOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL POR VENDEDOR
1	35%	67%	75%	43%	66%	56%	66%	37%	56%	63%	41%	37%	64%
2	24%	17%	25%	17%	44%	56%	60%	45%	52%	54%	62%	18%	47%
3	51%	89%	75%	36%	75%	77%	89%	31%	61%	66%	54%	23%	73%
4	48%	53%	83%	47%	65%	47%	52%	40%	54%	59%	40%	16%	60%
5	33%	68%	69%	28%	45%	53%	49%	54%	70%	41%	37%	34%	58%
6	47%	49%	33%	46%	40%	44%	50%	22%	56%	50%	50%	5%	49%
7	32%	48%	51%	38%	49%	81%	78%	37%	42%	48%	44%	30%	58%
8	42%	63%	37%	46%	52%	53%	58%	36%	54%	52%	54%	33%	58%
9	18%	22%	40%	37%	50%	41%	35%	8%	38%	45%	37%	8%	38%
10	48%	14%	56%	25%	58%	50%	59%	16%	56%	49%	49%	14%	50%
TOTALES	38%	49%	54%	36%	55%	56%	60%	33%	54%	53%	47%	22%	46%

En la tabla número 4 se puede apreciar la disminución significativa de los porcentajes de cumplimiento con respecto a las ventas de los meses: enero, abril, agosto y diciembre teniendo este último el 22% siendo uno de los meses con menores porcentaje de cumplimiento esto a raíz de que las empresas ya no consideran para

estas fechas el realizar jornadas visuales en las instalaciones de las empresas a causa de las celebraciones decembrinas, se puede observar que el mes de julio obtuvo el porcentaje de cumplimiento del 60% seguidos por los meses de marzo, mayo, junio y septiembre,

2.2.8 Ciclo de gestión del desempeño actual

En base a entrevistas realizadas al Jefe de ventas (anexo 1), a la Gerencia Administrativa (anexo 2) y la encuesta efectuada a los ejecutivos de venta (anexo 3) se obtienen los siguientes elementos que proporcionan una comprensión más profunda de cómo la empresa está llevando a cabo el ciclo de gestión del desempeño.

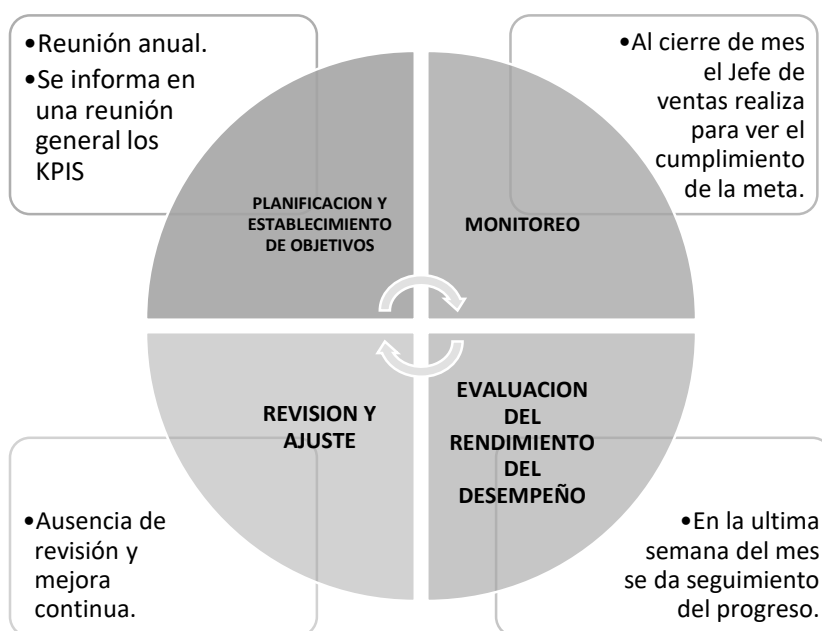


Figura 3

Ciclo de gestión del desempeño actual

El ciclo de gestión del desempeño en Interlenssv en cuanto al establecimiento de objetivos la Gerencia General se reúne a inicio de año con el equipo de ventas para dejar establecidos los objetivos y metas en la cual se analiza el desempeño del año anterior, revisando que ejecutivo de ventas alcanzó metas, cuáles fueron los desafíos

que se enfrentaron y los logros que se obtuvieron, las expectativas para el inicio del año y nuevas estrategias de ventas. También se asignan responsabilidades para cada miembro de equipo en el caso que exista algún cambio.

Ausencia de seguimiento y retroalimentación ya que no se realizan reuniones regulares con los empleados, y las reuniones que se realizan son superficiales y no brindan información útil para mejorar el desempeño, podría indicar una deficiencia en el proceso de gestión del desempeño.

También existe una ausencia de desarrollo profesional porque la empresa no ofrece oportunidades de desarrollo, como capacitaciones en técnicas de ventas o recursos para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias. Si bien es cierto se les brinda capacitaciones por medio de alianzas con laboratorios ópticos los cuales proporcionan programas de capacitación para mantener actualizado al personal sobre las últimas tendencias y técnicas en la industria. Este plan puede incluir capacitación adicional, asignación de proyectos especiales, mentoría o cualquier otra acción destinada a mejorar el desempeño y fomentar el crecimiento profesional.

Y cuando se habla acerca de las evaluaciones del rendimiento del desempeño de los colaboradores, no se están llevando a cabo de manera continua solo al cierre de mes el Jefe de ventas realiza una reunión con el ejecutivo de ventas para ver el cumplimiento de la meta. Esta falta de evaluación sistemática y regular impide que se identifique de manera efectiva las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento en el equipo de ventas; por lo tanto, no hay una revisión de los objetivos establecidos a inicio de año y tampoco se evalúa hasta qué punto se han logrado con el fin de identificar fortalezas, áreas de mejora. Tampoco existe un seguimiento regular por parte del jefe de ventas, por lo tanto, los vendedores están menos propensos a rendir cuentas por su desempeño. La falta de rendición de cuentas puede llevar a una disminución de la motivación y la responsabilidad personal.

Por ende, si no hay seguimiento basadas en las evaluaciones del desempeño, no existe reconocimiento por el buen desempeño o medidas correctivas para abordar deficiencias y falta de oportunidades de desarrollo que puedan incluir capacitaciones

adicionales, asignación de proyectos especiales, mentoría o cualquier otra acción destinada a mejorar el desempeño.

También existe ausencia de retroalimentación efectiva, la falta de desarrollo profesional, el sesgo en las evaluaciones, la falta de consecuencias o seguimiento de los resultados, el descontento del personal, y los resultados empresariales inconsistentes son señales de que la empresa experimenta problemas persistentes en áreas como la productividad, la satisfacción del cliente o la rentabilidad, a pesar de los esfuerzos para mejorar el desempeño del personal, se podría sugerir que el ciclo de gestión del desempeño no está generando los resultados esperados.

La organización no cuenta con un plan para el bajo desempeño de los colaboradores para solucionarlas, donde se identifique áreas específicas que se necesitan mejorar, proporcionar al empleado las áreas donde tuvo un desempeño deficiente, identificando las razones detrás de este bajo rendimiento y establecer un marco de tiempo para revisar su nuevo progreso.

2.2.9 Resumen de diagnóstico

Desde mi perspectiva y después de ver los procesos y estudiado el proceso de venta, el proceso de gestión del desempeño, de evaluar los datos estadísticos de venta, de hacer entrevistas con el jefe de ventas con la Gerencia Administrativa, la encuesta con los vendedores, el resumen de la problemática o necesidades en esta empresa son los siguientes:

1. Planificación del desempeño de ventas:

- Ausencia de planificación adecuada.
- Ausencia de objetivos de ventas claramente definidos.
- Ausencia de implementación de nuevas estrategias.
- Ausencia de reuniones mensuales de revisión de desempeño para evaluar el progreso hacia las metas establecidas y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Ausencia de KPIs y métricas claras, lo que dificulta recopilar datos relevantes sobre el desempeño de ventas.
- La falta de planificación ha conllevado a la estabilidad financiera de la empresa.

2. Seguimiento y retroalimentación:

- Retroalimentación escasa, inoportuna o poco específica sobre el desempeño de los empleados.
- No hay uso de herramientas de seguimiento para monitorear el progreso hacia los objetivos o tableros de control.
- Los empleados no reciben retroalimentación constructiva sobre su trabajo, lo que dificulta la identificación de áreas de mejora y el reconocimiento de logros.

3. Uso de tecnología para implementar el seguimiento del desempeño.

- Falta de personal técnico capacitado necesario para seleccionar, implementar y mantener una herramienta de seguimiento del desempeño.
- La empresa tiene presupuesto limitado.
- No hay una herramienta tecnológica que ayuda a evaluar el desempeño de los empleados, lo que impide identificar quién está cumpliendo con las expectativas y quién necesita apoyo adicional.
- Carecen de información necesaria para evaluar las opciones de software y comprender cómo puede ayudar a mejorar la gestión del desempeño.
- Es considerada una tarea compleja y que requiere mucho tiempo.

4. Revisión de procesos de métricas de ventas:

- Ausencia de revisión de métricas de ventas es un problema persistente.
- No hay establecimiento de calendarios de revisión regulares.

5. Evaluaciones del desempeño del área de ventas:

Ausencia de evaluaciones del rendimiento de los colaboradores

6. Desarrollo profesional y capacitación de ventas:

- Ausencia de planes de desarrollo individualizados para mejorar habilidades y competencias.
- Falta de oportunidades de capacitación y crecimiento profesional para los empleados.
- Falta de identificación de oportunidades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades de venta, como entrenamiento en técnicas de negociación, gestión del tiempo o desarrollo de relaciones con clientes.
- No se proporciona coaching y mentoría para ayudar a los miembros del equipo a mejorar su desempeño y avanzar en sus carreras.

7. Ajustes y monitoreo:

- Falta de ajustes en las estrategias y tácticas de ventas según sea necesario en función del análisis del rendimiento.
- Ausencia de monitoreo en el impulso de las ventas y el logro de los objetivos empresariales.

2.3 Justificación de la necesidad del cambio

2.3.1 Presentación de datos de ventas anuales con bajo rendimiento correspondiente al año 2023.

A continuación, se presentan los montos totales de ventas mensuales

Este diagrama ofrece la comparación de las ventas mensuales esperadas (objetivos) con las ventas reales para cada mes. Como se puede observar lo que la empresa está dejando de percibir en el año son \$ 644,764.96 en comparación a los \$1,200,000.00 que es la meta de venta total al año.

Tabla 5*Datos de ventas anuales con bajo rendimiento.*

Mes	Monto de venta mensual	Meta de venta por total de vendedores	Porcentaje anual dejado de percibir	Monto de venta dejado de percibir por bajo desempeño
Enero	\$ 37,687.30	\$ 100,000.00	62%	\$ 62,312.70
Febrero	\$ 49,284.96	\$ 100,000.00	51%	\$ 50,715.04
Marzo	\$ 54,384.77	\$ 100,000.00	46%	\$ 45,615.23
Abril	\$ 36,022.90	\$ 100,000.00	64%	\$ 63,977.10
Mayo	\$ 54,526.79	\$ 100,000.00	45%	\$ 45,473.21
Junio	\$ 55,985.68	\$ 100,000.00	44%	\$ 44,014.32
Julio	\$ 59,628.44	\$ 100,000.00	40%	\$ 40,371.56
Agosto	\$ 32,527.06	\$ 100,000.00	67%	\$ 67,472.94
Septiembre	\$ 53,835.63	\$ 100,000.00	46%	\$ 46,164.37
Octubre	\$ 52,734.80	\$ 100,000.00	47%	\$ 47,265.20
Noviembre	\$ 46,735.73	\$ 100,000.00	53%	\$ 53,264.27
Diciembre	\$ 21,880.98	\$ 100,000.00	78%	\$ 78,119.02
Totales	\$ 555,235.04	\$ 1,200,000.00		\$ 644,764.96

Al conocer estos datos nos proporcionan información valiosa sobre la tendencia de las ventas a lo largo del tiempo, también son un indicador importante del rendimiento comercial y económico de la empresa en el periodo en análisis.

2.3.2 Beneficios de una buena gestión del desempeño

Además del importante impacto económico que se está generando, también es importante introducir una adecuada “gestión del desempeño” por los siguientes beneficios

A nivel individual:

- **Claridad de objetivos:** Los vendedores tendrán una comprensión clara de lo que se espera de ellos en términos de metas de ventas y rendimiento, lo que les permitirá enfocar sus esfuerzos de manera efectiva.
- **Motivación:** Una gestión del desempeño efectiva puede aumentar la motivación de los vendedores al proporcionarles objetivos desafiantes pero alcanzables, reconocimiento por su trabajo bien hecho y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Retroalimentación constructiva:** Los vendedores recibirán retroalimentación regular y constructiva sobre su desempeño, lo que les ayudará a identificar áreas de mejora y a desarrollar habilidades clave para tener éxito en su rol.
- **Desarrollo profesional:** La gestión del desempeño puede brindar oportunidades de desarrollo profesional a los vendedores, como capacitación adicional, mentoría o asignaciones especiales, lo que les permitirá crecer y avanzar en su carrera.

A nivel de equipo:

- **Cooperación y colaboración:** Una gestión del desempeño efectiva puede fomentar un ambiente de trabajo colaborativo donde los vendedores se apoyen mutuamente para alcanzar los objetivos de venta del equipo.
- **Comunicación abierta:** La gestión del desempeño puede promover una comunicación abierta y transparente dentro del equipo de ventas, facilitando el intercambio de ideas, la resolución de problemas y la coordinación de esfuerzos.
- **Cultura de rendimiento:** Una gestión del desempeño sólida puede contribuir a crear una cultura de alto rendimiento dentro del equipo de ventas, donde se valoren y reconozcan los logros individuales y colectivos.
- **Mejora continua:** Al monitorear y evaluar regularmente el desempeño del equipo de ventas, se pueden identificar oportunidades de mejora y tomar

medidas correctivas de manera oportuna para optimizar el rendimiento general del equipo.

2.4 Fundamentación teórica

2.4.1 Procesos en el área de recursos humanos

Al interior del área de recursos humanos se pueden identificar 3 procesos que según (Perez J. , 2006) bien definidos y relacionados entre sí, son:

- El proceso de captación de recursos humanos: que tienen como propósito armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- El proceso de habilitación en la gestión de recursos humanos: es de suma importancia para la organización, debido a que tiene que desarrollar las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de sus programas de formación y capacitación de personal.
- El proceso de calificación en la gestión de recursos humanos: tiene relevante importancia debido a la información sobre la capacidad cuantitativa y cualitativa del personal, y que la obtienen mediante la aplicación de pruebas diseñadas para el logro de objetivos específicos, y/o que respondan a las situaciones que demanda la política de personal de la organización

En resumen, teniendo en cuenta la perspectiva de los sistemas de gestión en el área de recursos humanos de las empresas lleva a cabo procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, cuyo objetivo es el prever a la organización del personal más capaz para realizar las labores y tareas, además de mantener colaboradores capacitados, motivados y comprometidos con la organización.

2.4.1.1 Gestión del Talento Humano

Una forma de establecer una efectiva ventaja competitiva en las organizaciones es gestionando el talento humano eficientemente para de esta manera cumplir los objetivos que plantea la organización.

La gestión del talento humano en las organizaciones ha progresado presentando notables cambios, el área de recursos humanos se encontraba orientada a cubrir vacantes (contratación), nómina (sueldos), beneficios que por ley les corresponden a los empleados; hoy en día, las empresas se están dando cuenta los efectos positivos de contar con un equipo de colaboradores aptos, idóneos y calificados, los mismos que se encuentran alineados con las metas propuestas por las organizaciones.

Ahora las organizaciones han entendido la importancia de contratar a personal, no solamente según la experiencia sino según el potencial que las personas presentan, de esta manera así realizar programas de capacitación que se ajusten a las personas y mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

La gestión de talento humano es definida como el conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para cautivar, agenciar, desplegar, producir y mantener a los colaboradores (Ibañez, 2015) Es decir, se puede concebir como la capacidad que posee la organización para transformar el talento individual en talento organizativo.

Acorde la gestión del talento humano, el personal de las empresas deja de ser escuetos recursos organizacionales para ser asimilados como sujetos activos, individuos con destrezas, habilidades, conocimientos e inteligencia, que son parte esencial e indispensable para la empresa ya que las compañías se constituyen por un conjunto de personas que forman parte de un equipo de trabajo cuyos esfuerzos se direccionan a cumplir objetivos.

2.4.1.2 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas

El área de talento humano se ha convertido, en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Una óptima gestión del talento humano aporta las siguientes ventajas:

- Reducción drástica de la brecha competencial de la organización.
- Aumento importante de la eficacia y la eficiencia de la empresa.
- Mejora del rendimiento de cada colaborador, como individuo y como parte de un equipo de trabajo.
- Fomento de una cultura de logro de objetivos.
- Mejoramiento del clima laboral óptimo en el que el desarrollo personal y profesional es excelente.
- Creación de un ambiente de satisfacción en el colaborador.
- Motivación y la retención del talento.
- Disminución de la rotación de personal y la temporalidad.
- Mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la empresa (Alles, 2005).

2.4.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

En general, los objetivos de la gestión del talento humano se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes.

- a) **Objetivos Explícitos:** Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:
- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
 - Retener a los empleados deseables

- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa
- En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario, la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

b) Objetivos implícitos: Existen tres tipos de objetivos implícitos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- Productividad: Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorgan a la gestión del talento humano.

- Calidad de vida en el trabajo: Actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia, existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas harán que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

- Cumplimiento de la normativa: En lo que respecta a la gestión del talento humano, las organizaciones deben acatar leyes y normas. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implícita la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, es importante conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

- c) Objetivos a largo plazo: Están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

2.4.1.4 Procesos de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato I. , 2009.) indica que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

2.4.2 Desempeño laboral.

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores.

El desempeño laboral hace referencia a la forma en que cada individuo realiza su trabajo, es necesario que se verifique un óptimo rendimiento de cada empleado en función al liderazgo, la predisposición al cambio, la productividad y las competencias con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos por cada organización en general y para cada individuo en particular.

La fijación de metas y objetivos permite mantener un rumbo de la organización es necesario tener claro hacia dónde se quiere llegar y la revisión periódica de que será posible alcanzar aquellos objetivos generales.

2.4.2.1 Definición del Desempeño laboral.

(Chiavenato I. , 2009) explica que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona para comenzar, desarrollar y culminar un trabajo de manera eficiente, con calidad y buen liderazgo para así lograr positivamente los objetivos trazados. El empleado pone en acción sus competencias laborales logradas en las que se distinguen; habilidades duras como habilidades blandas en contraste a las expectativas de la institución.

Otra definición refiere a la eficiencia y eficacia con la que un empleado cumple con sus responsabilidades y tareas en su lugar de trabajo.

2.4.2.2 Características del desempeño laboral

(Corvo, 2018) indica que el desempeño laboral se trata de cuan bien o no el trabajador realiza su trabajo. Pero, es importante considerar las características siguientes:

- Resultados, este concepto aplica a los resultados obtenidos, puesto que, si bien los resultados pueden ser producto parcial del desempeño, también pueden ser consecuencia de diversos factores.
- Relevante para alcanzar la meta organizacional, el desempeño laboral debe dirigirse hacia los objetivos organizacionales que sean importantes para el puesto o función.

2.4.2.3 Beneficios del talento humano en relación al desempeño laboral.

La gestión del talento humano según (Perez O. , 2021) genera valor a la organización ya que maximiza el rendimiento de cada miembro del equipo de trabajo, fortaleciendo el sentimiento de considerarse reconocidos por su entrega y motivados para seguir cumpliendo sus funciones, en ese contexto posibilita enfocarnos en lo mejor de cada empleado para que en adelante se le pueda brindar las herramientas y habilidades necesarias ante un eventual cambio de posiciones y que requieran un nivel elevado de responsabilidad dentro de la institución.

Implementar este tipo de gestión brinda los siguientes beneficios:

- Facilita la evaluación del desempeño gracias al detalle de funciones y competencias requeridas para cada puesto.
- Conocer mejor las competencias específicas y generales de cada empleado.
- Integrar los objetivos personales y organizacionales de acuerdo al perfil y logrando el compromiso del colaborador.
- Impulsar la cooperación y liderazgo entre individuos de manera que aporten al buen clima organizacional.
- Conocer cómo trabaja y que habilidades posee cada empleado ayuda a elevar su motivación y satisfacción puesto que aporta valor y contribuye en la misión de la empresa.
- Las remuneraciones son más justas, equitativas y eficientes, ya que se basa en el desempeño y desarrollo que tiene cada individuo.
- Promueve el crecimiento constante del empleado.
- Desarrolla equipos competitivos para que cubran los requerimientos de cada área operativa.
- Generar conciencia en cada colaborador de manera que sea capaz de asumir la corresponsabilidad de cada una de sus funciones.

2.4.2.4 Dimensiones del desempeño laboral.

- Calidad del trabajo:

(Chiavenato I. , 2002.) lo define como el nivel de satisfacción relacionado con las actividades ejecutadas en el entorno laboral y promueve una sensación de seguridad y desarrollo personal/profesional entre los trabajadores. Su medición es importante porque afecta a la productividad quiere decir que un trabajo de calidad es aquel que se realiza correctamente y consigue los objetivos establecidos. En este sentido, la calidad en el trabajo está relacionada con la eficiencia: un trabajo bien hecho y usando la mínima inversión de recursos es sinónimo de éxito empresarial.

- Compromiso institucional:

(Chiavenato I. , 2009.) se trata del desenvolvimiento del trabajador enfocado en llegar de manera efectiva a los objetivos formulados, también es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas. El administrador comprometido también se interesará por el éxito de la organización y se esforzará por hacer siempre más de lo requerido y por ayudar a los demás trabajadores. En otras palabras, el compromiso hace que un empleado se implique física, psicológica y emocionalmente con la organización.

- Liderazgo y trabajo en equipo:

El liderazgo también definido como actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo. Como grupo se entiende cualquier tipo de organización, entendida en adelante como cualquier conjunto, sector o grupo que la compone.

2.4.2.5 Cómo mejorar el desempeño laboral en empresas

Para mejorar el desempeño se debe tener una visión de qué es lo que está fallando en caso de que los objetivos de la empresa o expectativas de determinadas áreas o sobre algunos empleados no sean alcanzadas.

Una vez hecho esto, es decir una vez implementada una o varias evaluaciones de desempeño, se debe analizar los resultados y a partir de allí tomar decisiones que sean pertinentes al departamento de recursos humanos, que contribuyan a revertir un rumbo negativo.

Hay por lo menos cinco acciones que se pueden tomar de manera inmediata:

- **Comunicar expectativas claras:**

Una comunicación poco eficiente es la causa de muchos inconvenientes en empresas. Las personas deben saber exactamente qué se espera de ellos, cómo deben trabajar y cuál es el funcionamiento, valores y cultura de la empresa. Para eso, volcar toda la información un portal de empleado o plataforma de comunicación interna podría ser clave.

- **Ser constante con las evaluaciones de desempeño:**

Los resultados medibles son efectivos siempre y cuando exista un parámetro sobre cuál comparar la evolución de cada departamento, equipo y las personas. Es por eso que solicitar este tipo de información al equipo debe hacerse con periodicidad y rigurosidad, idealmente, utilizando un programa especializado para tal fin.

- **Utilizar la tecnología apropiada:**

La implementación de plataformas que ayuden a impulsar el rendimiento y la participación de los trabajadores. Esto significa utilizar tecnología que permita automatizar procesos diarios como la gestión documental, firmas de documentos e inclusive optimizar los métodos de fichaje y control horario.

2.4.3 Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño se convierte en una de las principales preocupaciones y prioridades de las empresas, debido a que la organización se desarrolla en torno a los colaboradores, y si éstos no se encuentran debidamente sintonizados al ritmo en que se desenvuelve la empresa, simplemente no se podrán conseguir los objetivos y las metas establecidas.

En muchos de los casos los colaboradores ni si quiera conocen cuáles son los objetivos a alcanzar o no se fijan objetivos personales en sus áreas de trabajo.

2.4.3.1 Concepto de gestión del desempeño

Son muchas las definiciones y conceptos que se han dado en relación a la gestión del desempeño, sin embargo, una característica similar en todas estas, es que la gestión del desempeño es un proceso continuo que implica la planificación, seguimiento, evaluación y desarrollo del desempeño de los empleados, este proceso tiene como objetivo maximizar el potencial de los empleados, mejorar el rendimiento y garantizar que estén alineados con los objetivos de la organización, la gestión del desempeño incluye la definición de expectativas, la retroalimentación regular, la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones de desarrollo.

(Cravino, 2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

(Betancur, 2005.), quien, considera que la gestión del desempeño permite a una organización, medir la contribución del empleado a la misma, esto se realiza en periodos específicos de tiempo y debe ser analizado de acuerdo con criterios concretos y relacionados con el cargo que desempeña.

Siendo así, la gestión del desempeño tiene dos componentes básicos:

- a) El desempeño como contribución de las personas, partiendo del cumplimiento de sus metas individuales, a los objetivos de las organizaciones y a las estrategias que estas tengan dentro de la empresa.
- b) El desarrollo o mejoramiento, el cual orienta hacia el fortalecimiento de competencias de cada uno de los colaboradores; esto se debe ver materializado en la correcta definición de metas de desarrollo o compromisos de cualificación, como producto de un análisis o medición de competencias (Betancur, 2005.)

2.4.3.2 Ciclo de gestión del desempeño

El ciclo de gestión del desempeño es un proceso estructurado que permite a las organizaciones planificar, monitorear, desarrollar y evaluar el rendimiento de sus empleados. Este ciclo consta de varias etapas interconectadas:

1. Planificación y establecimiento de objetivos: En esta etapa, se definen los objetivos y metas específicas que se espera que los empleados alcancen durante un período determinado. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables.

Es la primera etapa y la más crítica, del ciclo ya que es aquí donde el jefe inmediato y el empleado, validan las expectativas de ambos lados, buscando crear un equilibrio entre las metas individuales que tiene el colaborador y asegurando que estas estén alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Se definen los resultados esperados sobre los que se trabajará durante el ciclo.

(Pulakos, 2009) hace énfasis en que no sólo debe enfocarse esta definición en la definición de objetivos para alcanzar los resultados, sino también en conductas, ya que los comportamientos reflejan la forma en la que el empleado trabaja, es decir de qué forma apoya al equipo, cómo se comunica, es mentor de otros, etc.

2. Monitoreo feedback continuo: La siguiente etapa del ciclo de Gestión del Desempeño, es monitoreo o seguimiento, siendo una etapa clave para asegurarse

de que los profesionales están enfocando esfuerzos hacia el camino correcto. En los modelos de evaluación tradicional, esta etapa tendría foco únicamente en situaciones puntuales durante el año y el objetivo principal sería el monitoreo de objetivos. Sin embargo, los nuevos enfoques apuntan que la Gestión del Desempeño tiene que enfocarse en realizar una supervisión continua, si el seguimiento se hace de forma regular se podrán controlar las métricas de forma más eficaz. Es por esto por lo que (Pulakos, 2009) define esta etapa como “Feedback continuo” puntualizando que la retroalimentación deberá ser dado en ambos aspectos definidos durante la etapa de planeación: objetivos y comportamientos. Entendiendo como retroalimentación continua no sólo en más de una ocasión durante el ciclo de desempeño, sino cada vez que se observe un desempeño excepcional o ineficaz, aprovechar la oportunidad para proporcionar retroalimentación, siendo estas contribuciones valiosas para el profesional. Los líderes deben también ofrecer orientación y apoyo cuando sea necesario, identificar en caso de que sea necesario ajustar los objetivos de rendimiento en función de la situación del negocio, esto será crucial para poder identificar y abordar cualquier problema antes de que tenga un impacto negativo en el rendimiento del empleado.

3. Evaluación del desempeño: Lo que diferencia principalmente a esta etapa del monitoreo es que aquí se realiza una evaluación y medición del desempeño global del empleado, haber realizado las sesiones de monitoreo y dar retroalimentación continua, ayudarán a que esta etapa sea más sencilla para el evaluador, ya que al finalizar el año se habrán recogido las distintas fortalezas y áreas de mejora en las que debió haber trabajado el colaborador y se facilitará definir el desempeño general durante el ciclo de desempeño.

4. Revisión y ajuste: Una vez que se completa el ciclo de gestión del desempeño, se realiza una revisión para identificar lo que funcionó bien y lo que podría mejorarse en el futuro. Los procesos y políticas pueden ajustarse según sea necesario para mejorar la efectividad del ciclo de gestión del desempeño en el futuro.

Este proceso ayuda a garantizar que los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales, reciben el apoyo y la retroalimentación necesarios para alcanzar su máximo potencial y contribuyen al éxito general de la organización.

2.4.4 Sistema de Recompensas

El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, que las personas representan la diferencia competitiva (Chiavenato., 2002) que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso (Chiavenato I. , 2002.) De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en la organización.

Según el autor (Chiavenato I. , 2017) los incentivos son denominados “estímulos o recompensas, y están compuestos por: Sueldos, premios, beneficios sociales, oportunidades de ascenso profesional, seguridad laboral, reconocimientos y verificación”; al cual se conceptualiza como retribución de la organización hacia el personal a cambio de la contribución laboral, donde el valor de los incentivos varía por persona. También, incorpora el concepto de contribución compuesto por el trabajo, la

constancia, entrega y reconocimiento empresarial; conceptualizado como el pago del personal hacia la organización a cambio de las recompensas percibidas.

2.4.4.1 Propósito del Sistema de Recompensas

Según (Chiavenato I. , 2009.) las organizaciones al aplicar sistema de recompensas buscan producir efectos para la organización como: Incremento de conciencia y responsabilidad alineado con la misión y visión organizacional, creación de equipos de trabajo eficiente, e incentivar la creación de valor agregado constante en las funciones.

2.4.4.2 Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones.

(Montúfar., 2004) Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas la inclusión de un seguro de vida que aquellos trabajadores ya mayores.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- a. Motivan al personal a unirse a la organización.
- b. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- c. Los motivan para actuar de manera eficaz.

- d. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

2.4.4.3 El pago como herramienta de los sistemas de recompensas.

(Montúfar., 2004) En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se le considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago.

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basados en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.

2.4.4.4 Tipos de Incentivos o Recompensas.

(Moreano, 2018) los incentivos no económicos, facilitan progresar a nivel profesional, moral y ético. El que a su vez debe contemplar: Vacaciones equitativas y programas de reconocimiento laboral; dado que amplía el interés y la responsabilidad de realizar un buen trabajo. Los incentivos impulsan a repetir las buenas acciones que han conllevado a percibir una recompensa, para ello es fundamental buena comunicación en cuanto a informar el desempeño alcanzado, y que el salario percibido guarde relación con el trabajo realizado. El autor también plantea que los incentivos pueden renovar los ambientes de trabajo.

Los autores (Weihrich, 2017) refieren dos tipos de recompensas, intrínsecas y extrínsecas. Donde el primero involucra y refuerza el sentimiento de logro y autorrealización del trabajador mientras que el segundo, incluye la rentabilidad de su esfuerzo, reconocimientos económicos que a su vez es un indicador de estatus social.

En tal sentido, podemos señalar que la recompensa financiera es similar a los estímulos extrínsecos y la recompensa no financiera es similar al intrínseco.

El autor (Chiavenato I. , 2009) también plantea la existencia de recompensas financieras y no financieras. La primera se clasifica en directas y lo conforma el salario, los premios y comisiones. La segunda son las indirectas, conformados por vacaciones, descansos semanales remunerados y gratificaciones. En ese mismo contexto, señala que las organizaciones aplican recompensas económicas, en base al cumplimiento de objetivos, antigüedad laboral, excelencia en el desempeño de funciones y en función de los resultados grupales a nivel de área o unidades organizacionales.

2.4.5 Key performance indicator (KPI's)

Esta herramienta, como su nombre lo indica, tiene la función de medir el nivel de contribución que cada empleado de la empresa u organización aporta al objetivo estratégico del departamento en la que se desenvuelve, que a su vez aportan al plan estratégico de toda la empresa. Los Key Performance Indicators o KPIs como se le conoce por sus siglas en inglés, son un conjunto de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la productividad y el desempeño de los colaboradores o bien de la entidad en general. Estos están orientados a la retroalimentación y a las mejoras continuas, debido a que sirven como datos históricos, y en base a estos se puede ver el avance a lo largo de los años e incluso proyectar futuros resultados.

2.4.5.1 Conexión con los objetivos estratégicos de la empresa

El requisito principal de los Key Performance Indicator (KPIs) es que debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa, para asegurar el cumplimiento de estos, ya que, si estos no se encuentran conectados entre sí, las decisiones y esfuerzos que se realicen no causaran un impacto y de la misma manera jamás se llevará a cabo la ejecución de la estrategia. Los KPIs tienen que ser los mismos para los diferentes niveles de la empresa, pero cada uno con un enfoque distinto, estos deben estar eslabonados, ya que, si un colaborador que se encuentra en el último nivel

en la jerarquía no cumple con su KPI, este no se cumplirá tampoco en el primer nivel de la jerarquía.

A esto se le conoce como líneas de visibilidad, ya que todos los Key Performance Indicators deben estar relacionados, no solo a los objetivos estratégicos, sino también a los mismos KPIs de los niveles superiores, para que, de esta manera, todos los esfuerzos, de todos los colaboradores, independientemente de su nivel en la jerarquía, aporten al mismo objetivo de la empresa.

2.4.5.2 Definición de la frecuencia de medición

Este se refiere a la revisión de la información necesaria para los resultados de los Key Performance Indicator (KPIs). Debe establecerse cada cuanto tiempo se realizará una revisión de los datos, un análisis e incluso toma de decisiones de ajuste de fuentes de captura o de rediseño de KPIs. En este punto es donde se decide si los indicadores se medirán de manera mensual, trimestral, semestral, anual o de qué forma se realizará.

2.4.5.3 Importancia de los Key Performance Indicators (KPIs)

La importancia de éstos radica en que es esencial tener un indicador que se pueda medir mes con mes, o año con año, con el fin de conocer el estado actual de esos aspectos, así como se mide el retorno de la inversión, el nivel de ventas o la participación del mercado, es igual de importante establecer una medida para la evaluación de los empleados. Esta se logra midiendo el desempeño de cada persona, con indicadores claves que reflejen o representen perfectamente lo que se espera que realicen en sus puestos de trabajo.

Con esto se logra el cierre de posibles brechas entre lo que se espera en el trabajo realizado por el empleado a lo que este realmente hace en su puesto, razón por la cual se realizan las evaluaciones de desempeño, para así cuantificar esas brechas y reducirlas.

2.4.5.4 Beneficios de los Key Performance (KPIs)

Indicators Los Key Performance Indicators (KPIs) son una herramienta que facilitará las tomas de decisiones en diversos aspectos de la empresa, desde asensos, despidos o cambios de puestos, hasta decisiones de alta gerencia como cambio de objetivos, estrategias o perspectivas. De esta misma manera, el contar con indicadores para medir el desempeño ayudará a las empresas guiándolas por el camino adecuado para alcanzar sus objetivos por departamento o incluso generales. Además, al indicarle al trabajador hacia cuál objetivo están enfocados sus esfuerzos, se incrementa el compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

2.4.6 Procesos

Los procesos son fundamentales para el funcionamiento eficiente y efectivo de una organización. Permiten estandarizar las operaciones, mejorar la consistencia y calidad de los productos o servicios, optimizar el uso de recursos y facilitar la coordinación entre equipos y departamentos. La gestión efectiva de los procesos es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización.

2.4.6.1 Definición

En el contexto de una organización, un proceso se refiere a una secuencia estructurada de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo de manera sistemática para lograr un resultado específico. Estas actividades pueden incluir tareas, decisiones, interacciones entre personas, uso de recursos y cualquier otra acción necesaria para completar una tarea o alcanzar un objetivo.

A continuación, se describen algunos puntos clave sobre los procesos en una organización:

1. **Secuencia de Actividades:** Los procesos implican una serie de pasos o actividades que se realizan en un orden determinado para lograr un resultado deseado. Cada paso puede depender del anterior y puede influir en el siguiente.

2. **Interrelacionados:** Las actividades dentro de un proceso están interconectadas. Esto significa que el resultado de una actividad puede afectar o ser afectado por las actividades posteriores o anteriores en el proceso.
3. **Transformación de Insumos:** Los procesos toman insumos (como información, materiales, recursos humanos) y los transforman mediante actividades específicas en productos, servicios o resultados que agregan valor a la organización.
4. **Objetivos Claros:** Cada proceso tiene un propósito definido y objetivos claros que se deben alcanzar. Estos objetivos pueden incluir eficiencia, calidad, satisfacción del cliente, cumplimiento de regulaciones, entre otros.
5. **Medición y Mejora:** Los procesos suelen ser objeto de medición y análisis para evaluar su desempeño. Esto puede incluir el uso de métricas clave de rendimiento (KPIs) para identificar áreas de mejora y tomar medidas para optimizar el proceso.
6. **Documentación:** Es común documentar los procesos en forma de diagramas de flujo, procedimientos operativos estándar u otros formatos para garantizar que todos los involucrados comprendan claramente cómo se lleva a cabo el trabajo.

2.4.6.2 Mejora de procesos

La mejora de procesos son metodologías mediante las cuales un equipo evalúa sus procesos en uso y los adapta con la intención de aumentar la productividad, reducir los costes, simplificar los flujos de trabajo, adaptarse a las cambiantes necesidades de negocios o mejorar la rentabilidad.

También puede definirse como la aplicación de las mejores prácticas dentro de una organización para lograr una mayor eficiencia, calidad y eficacia. Se pueden utilizar diversos métodos para lograr la mejora de los procesos, y el mejor enfoque dependerá a menudo del sector específico y del tipo de proceso.

La mejora de procesos, es el acto de realizar cambios en los procesos empresariales para hacerlos más eficientes y eficaces. Esto podría implicar la racionalización del flujo

de trabajo, la introducción de cambios en los procedimientos o incluso simplemente el ajuste del sistema para que funcione mejor.

2.4.6.3 Objetivo en la mejora del proceso.

El objetivo es facilitar el trabajo del equipo, optimizar su eficiencia, efectividad y calidad para alcanzar los resultados deseados de manera más rápida, económica y consistente.

2.4.6.4 Productividad de la fuerza de ventas

Las empresas buscan crecer y mejorar sus perspectivas en un entorno competido. Dentro de los elementos que determinan el éxito, está la productividad de tu fuerza de ventas, la cual muestra el desempeño individual de cada vendedor.

¿Qué es la productividad de ventas? La productividad de ventas se refiere a la eficiencia con la que un equipo de ventas convierte sus esfuerzos y recursos en resultados tangibles, como ingresos generados, clientes adquiridos o cuotas de mercado obtenidas.

Algunos de los factores que pueden estar interfiriendo con la actividad comercial del equipo de ventas puede ser:

1. Ejercer demasiada presión para alcanzar objetivos de ventas que incluso pueden ser poco realistas.
2. Dificultad para adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas.
3. No contar con una estrategia ni procesos de ventas estructurados.
4. Una Comunicación deficiente.
5. No tener prioridades en el equipo de trabajo.

2.4.6.5 Cómo aumentar la productividad de las ventas.

Aumentar la productividad de las ventas implica mejorar la eficiencia y efectividad del equipo de ventas para generar más ingresos en menos tiempo. Existen varias estrategias para aumentar la productividad de las ventas y mejorar el rendimiento

general de tu equipo, lo que contribuirá al crecimiento y éxito de tu empresa. A continuación, se detallan:

- **Establecer metas y objetivos claros:** Tener metas y objetivos claros ayuda a los vendedores a centrar sus esfuerzos y medir sus progresos.
- **Utilizar tecnología:** el uso de tecnología de ventas, puede ayudar a los vendedores a organizar y gestionar sus actividades de ventas.
- **Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración:** El fomento y la colaboración entre los vendedores puede ayudarles a compartir conocimientos e ideas, y a apoyarse mutuamente en la consecución de sus objetivos de ventas.
- **Supervisar y revisar el rendimiento:** Supervisar y revisar periódicamente el rendimiento de las ventas puede ayudar a los responsables de ventas a identificar áreas de mejora y a proporcionar feedback y coaching a los vendedores.
- **Motivar y recompensar a los vendedores:** Motivar y recompensar a los vendedores puede ayudarles a mantenerse comprometidos y motivados para alcanzar sus objetivos de ventas. Esto puede incluir ofrecer incentivos, reconocimiento y oportunidades de ascenso.
- **Racionalizar los procesos:** Racionalizar los procesos de venta puede ayudar a los vendedores a trabajar de forma más eficiente y eficaz. Esto puede incluir la automatización de tareas siempre que sea posible, la simplificación de formularios y papeleo y la reducción de pasos innecesarios en el proceso de ventas.
- **Crear una cultura de ventas de aprendizaje continuo:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo puede ayudar a los vendedores a mantenerse al día sobre las tendencias del sector, los nuevos productos y servicios y las mejores prácticas. Esto puede incluir ofrecer formación continua y oportunidades de desarrollo y animar a los vendedores a buscar nuevas oportunidades de aprendizaje de forma independiente.
- **Fomentar un equilibrio positivo entre el trabajo y la vida personal:** Proporcionar apoyo y recursos para ayudar a los vendedores a gestionar el

equilibrio entre su vida laboral y personal puede ayudarles a sentirse más motivados y productivos. Esto puede incluir ofrecer acuerdos de trabajo flexibles, proporcionar recursos que ayuden a gestionar el tiempo y el estrés y fomentar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

2.4.7 Coaching

(Lopez, 2014) señala que el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar su desempeño; ya que este concepto parte de la premisa de que las personas equipos y organizaciones tiene la capacidad de encontrar las respuestas y soluciones a sus propias problemáticas y objetivos.

“Coaching es un servicio profesional que consiste en ayudar a personas a definir metas claras y establecer un marco temporal específico para alcanzarlas”. (Casado, 2010)

(Whitmore, 2003) según John el coaching consiste en “Liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (p. 26). Así mismo siglos atrás Sócrates ya lo había mencionado como el método para mejorar el rendimiento de las personas.

2.4.7.1 Coaching en ventas.

Un proceso de coaching comienza con la elección (no imposición) de una meta, que sea medible, específica, tangible, alcanzable, formulada en positivo y acotada en el tiempo. Y cuando hablamos de coaching de ventas nos estamos refiriendo al coaching que el propio jefe de ventas practica con los vendedores de su equipo.

En ventas los resultados son la evidencia directa de la eficacia del vendedor. Por esta razón, el coaching puede jugar un papel de suma importancia para el éxito, tiene como objetivo liberar el potencial de las personas para incrementar al máximo su desempeño dentro de un contexto productivo y orientado a resultados.

2.4.7.2 Beneficios del Coaching en las Ventas

A través de la implementación del Coaching los vendedores alcanzan resultados concretos, medibles y prácticos que los propios vendedores no consiguen por sí solos de una forma tan rápida. El Coaching aporta unos beneficios generales a los individuos y organizaciones que lo practican, sin embargo y de manera específica se pueden encontrar determinadas ventajas en el mundo de las ventas.

Las principales ventajas del Coaching de ventas en las empresas son:

1. Ayudar a los vendedores a maximizar sus propios recursos y a mejorar su desempeño.
2. Brindar apoyo estratégico en sus actividades de ventas.
3. Evaluar y calibrar a los vendedores continuamente en tiempo real, centrándose en aquello que falta y no en aquello que hacen mal.
4. Ayuda a desarrollar técnicas interpersonales y de comunicación con los jefes, los clientes y los compañeros.
5. Desarrollar en el vendedor un sentido de autoeficacia y autoconfianza para la consecución de resultados.
6. Reducir la rotación de los vendedores, ya que se genera compromiso y responsabilidad sobre los resultados, aumentado su perseverancia y motivación de logro más allá del incentivo de las comisiones.
7. Lograr un nivel homogéneo en toda tu fuerza de ventas ya que se desarrollan solo aquellos comportamientos que sean esenciales para los resultados.
8. Cerrar ventas con un menor esfuerzo, así como disminución del desgaste de energía y de recursos.

En resumen, en cuanto a los beneficios del Coaching de ventas, decir que a través del Coaching los directivos pueden maximizar la eficacia y la satisfacción de cada miembro del equipo lo que producirá un incremento de la productividad y de la rentabilidad de la empresa.

El Coaching incrementa los resultados de un profesional de ventas y produce cambios en todos los ámbitos de la persona (conducta, hábitos, aptitudes, actitudes, creencias), lo que le abre un potencial a la persona para seguir mejorando aun tras la finalización del proceso.

2.4.7.3 Características del coaching

Los empleados en la actualidad buscan la motivación en sus puestos de trabajo, más allá de solamente cumplir con sus obligaciones, es en este punto en el cual el jefe directo toma un papel relevante al fungir como un coach y ayudar al colaborador a potencializar sus habilidades, enfrentar nuevos retos, aportar ideas, resolver conflictos, etc.

Para esto es fundamental que el jefe brinde a su personal a cargo la confianza adecuada para que exista una comunicación abierta y franca, de esta manera se trabaja en conjunto llevar al colaborador a niveles más altos en su carrera.

A continuación, se presenta el siguiente cuadro comparativo para inferir las características del Coaching, en contraste con el liderazgo tradicional:

Tabla 6

Características del Coaching, en contraste con el liderazgo tradicional.

VARIABLES	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
Visión del líder	La cuota de ventas.	El liderazgo, ser campeón.
Planeación	Anual / trimestral / mensual	Anual / semanal / diaria
Ejecución - valoración	Diaria / mensual / trimestral	Diaria
Ajustes	Mensual / trimestral	Día – día
Metas	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado “Ganar todos los partidos”.
Estilo de dirección	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
Disciplina	Normas y ordenes	Mediante valores y ejemplo personal.
Escenario de trabajo	Oficina	Terreno - Cliente

Selección de personal	Generalmente delegado	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
Entrenamiento	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día a día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
Acompañamiento al terreno	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
Sistemas motivacionales	Económicos	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
Sistemas de trabajo	Individualizado	Trabajo en equipo

2.4.7.4 Coaching y mentoring

John Whitmore, a quien se considera creador del coaching, encuentra más similitudes que diferencias entre el coaching y el mentoring, pero es necesario aclarar algunas diferencias relevantes para poder discernir correctamente entre una disciplina y otra. El mentoring comparte algunas técnicas con el coaching, como la frecuencia y tipo de encuentros entre el cliente y el profesional. En el caso del mentoring, el cliente se llama mentorando y el profesional que le guía es el mentor.

El principal requisito para poder ser mentor es conocer en profundidad y tener la experiencia sobre un determinado trabajo que se va a realizar. Los mentores tienen puestos senior y la otra parte el tutelado recién inicia su carrera o tiene poca experiencia; asimismo el mentor ayuda al tutelado facilitándole información clave que puede serle útil. Además, el mentor asume un papel de modelo en el que se va a reflejar el tutelado, para desarrollar a largo plazo una serie de habilidades directamente relacionadas con las tareas a desarrollar en el puesto.

Sin embargo, el coaching, no se requiere haber pasado por las mismas fases que el cliente para poder ayudarlo a lograr su objetivo. Un coach puede no conocer tan de

cerca la cuestión tratada, y sobre todo no sugiere ni aconseja, y en pocas ocasiones facilita información. Además, la relación de coaching tiene un horizonte temporal mucho más corto plazo puesto que se busca un avance o cambio positivo en un área determinada. El horizonte temporal de ayuda del mentoring es en el largo plazo, puesto que en última instancia se busca retener a los tutelados en la compañía, así como aprovechar los conocimientos que solo la experiencia da a un mentor.

2.4.7.5 El arte de hacer preguntas.

(Borghino, 2016) Dominar el arte de hacer preguntas es una contribución invaluable para la vida, ya que se puede repetir el proceso tantas veces como se necesite para tomar decisiones importantes o resolver problemas complejos, ya sea como líder en tus negocios y en la vida personal o familiar. Decía Sócrates que nuestra mente siempre tiene en su interior la solución a los problemas. Se ha comprobado que nuestra mente utiliza cinco pasos para analizar una situación o problema, y a través de esa secuencia lógica va descubriendo nuevos caminos. Es un proceso lógico deductivo y secuencial que le permite a nuestra mente descubrir progresivamente diversas formas de ver el tema,

simplificar la complejidad de su solución y segmentar la información con que se investigue.

Estos cinco pasos pueden resumirse de la siguiente manera:

Paso 1: Cuando se piensa, siempre se hace por un propósito. Define el problema.

Paso 2: Para ello se usan datos e información para dar un sustento (encuadra el problema).

Paso 3: Eso nos lleva a conocer las implicaciones o consecuencias del problema (nos hace ver los efectos del problema).

Paso 4: Para luego visualizar soluciones (soluciona el problema).

Paso 5: Finalmente con toda esa información se construye la pregunta clave que describirá el problema o situación con mayor certeza (crea nuevos horizontes).

2.4.7.6 Modelo integral para formular preguntas inteligentes.

Sócrates creía que todos tenemos la capacidad para encontrar soluciones, pero éstas sólo pueden ser extraídas a través de alguien que haga preguntas con una secuencia predeterminada, misma que coincide con los cinco pasos que utiliza la mente para analizar una situación y que se acaba de describir.

Está conformado por cinco tipos de preguntas que harán pensar a la otra persona y con las que tendrá la posibilidad de conocer en qué piensa y obtener información que de otra forma no podrías conseguir.

1. Preguntas para conocer el propósito o problema a resolver

- ¿Qué queremos obtener?
- ¿Cuál es mi problema, objetivo o meta?

Estas preguntas son clave, ya que se conocerá hacia dónde se dirige la discusión hasta que se comprenda claramente el objetivo que se persigue. Sirven para esclarecer el objetivo del tema de una junta o reunión, incluso de una reflexión para resolver problemas personales. Partir de una meta clara permite saber qué rumbo tomará la conversación.

Ejemplos:

- ¿Cuál es el propósito de este tema?
- ¿Cuál es el propósito de esta reunión?
- ¿Cuál es el problema a resolver?
- ¿Qué tenemos que resolver hoy?
- ¿Cuál es el tema central de lo que vamos a hablar?
- ¿Cuál es la razón de esta agenda del día de hoy?
- ¿Qué problema personal quiero resolver?
- Para el propósito se necesitan datos.

2. Preguntas de información

- ¿Con qué información contamos?
- ¿Qué información necesito para responder la pregunta o situación?

Hasta que no se tengan suficientes datos acerca del tema, gráficas o estadísticas del problema, no se podrá comprender. La información, los números y los acontecimientos permitirán partir de una realidad. Para saber hacia dónde quiere ir, primero se debe saber dónde está situado.

Ejemplos:

- ¿En qué información basa su comentario?
- ¿Tiene alguna experiencia en ese tema?
- ¿Qué información tenemos para tomar esta decisión?
- ¿De dónde surge esta información? ¿Podemos validarla?
- ¿Qué datos históricos tenemos acerca de este tema?

Toda información nos proporciona datos que tendrán consecuencias.

3. Preguntas de implicación

- ¿Qué implicaciones tiene lo que quiero?
- ¿Cuáles son las implicaciones o consecuencias de mi razonamiento?
- ¿Qué efecto tiene?

Cuando surge un problema es necesario conocer las consecuencias e implicaciones que tiene, qué otras áreas afectan ese problema o la decisión. Todo problema tiene un origen, pero puede tener consecuencias que afecten otras áreas o a otras personas; podría tener una mayor dimensión de lo esperado y causar otros daños si no se analiza con cuidado.

Ejemplos:

- ¿Qué implicaciones tiene lo que usted está diciendo?
- ¿Cómo afecta a los demás clientes ese problema?
- Si tomamos esa decisión, ¿qué podría pasar con los resultados esperados?
- ¿Usted sabe si habrá una consecuencia mayor por ese tema?

- ¿Qué otros aspectos pueden resultar afectados por esa decisión?

Las implicaciones te llevan a visualizar posibles las soluciones.

4. Preguntas visión

- ¿Cómo visualizo la solución?
- ¿Qué infiero o deduzco del tema? ¿De qué me doy cuenta?
- ¿Cómo lo quiero resuelto?

Nos permiten visualizar la solución final con la información que ya tenemos y analizar caminos alternativos. Ayudan a verbalizar cómo deseamos que se vea resuelto el problema, el tema en cuestión o el propósito personal.

Ejemplos:

- ¿Cómo veo el camino hacia la solución?
- ¿Cómo me gustaría ver resuelto el problema?
- ¿Qué alternativas veo para resolver el problema?
- Dados todos los puntos que se presentaron, ¿qué opciones veo?

La visualización de soluciones nos conduce a la solución y a tomar una decisión para resolver el problema.

5. Preguntas de acción

- ¿Qué acción tomaré?
- ¿Cuál es la pregunta clave que tengo que contestar para resolver el problema o situación?
- ¿Qué pasos debo dar?

Con la reflexión realizada hasta el momento se tiene suficiente información para llegar a una conclusión más profunda acerca del propósito y objetivo definidos en el inicio. Las reflexiones lógicas realizadas permiten tener más claridad para la solución. La quinta pregunta se construye con toda la información recabada de las cuatro preguntas anteriores.

Ejemplos:

- ¿A qué nos ha llevado este análisis?
- ¿Qué decisión debemos tomar?
- ¿Qué hemos obtenido finalmente con el proceso de reflexión lógica?
- ¿Qué podemos concluir?
- ¿De qué nos damos cuenta ahora?
- ¿Qué acciones tenemos que tomar después del análisis?

Es un método que tiene etapas de análisis, que va de lo más general a lo más complejo, para resolver el problema. Son preguntas que requieren reflexión que llevarán a tomar cada día decisiones más inteligentes.

2.4.8 Sistemas de Recursos Humanos.

Es importante contemplar qué características y beneficios ofrece a las empresas un sistema de gestión de recursos humanos (RRHH) para manejar y cumplir con todas las responsabilidades, considerando que la gestión de RRHH es una función comercial compleja que abarca una gran variedad de tareas, desde la administración de compensaciones y beneficios hasta la gestión de contratación, nóminas y rendimiento. Además, para respaldar al departamento de recursos humanos y crear un lugar de trabajo eficiente.

2.4.8.1 ¿Qué es un sistema de recursos humanos?

Es un conjunto de procesos, herramientas y políticas diseñadas para gestionar eficazmente a los empleados de una organización. Estos sistemas suelen incluir funciones como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, administración de beneficios, gestión del tiempo y asuntos laborales.

2.4.8.2 Objetivo principal de un sistema de recursos humanos.

El objetivo principal de un sistema de recursos humanos es maximizar el rendimiento y la productividad de los empleados, al mismo tiempo que se asegura su bienestar y satisfacción en el trabajo. Estos sistemas suelen ser implementados mediante software especializado conocido como sistemas de gestión de recursos humanos (HRMS, por sus siglas en inglés) o sistemas de gestión de capital humano (HCM, por sus siglas en inglés).

2.4.8.3 Tipos de sistemas de recursos humanos.

Si bien existen diferentes tipos de software de RRHH en el mercado, los más populares son conocidos por sus características principales que se enfocan en el reclutamiento, la incorporación, la compensación, el desarrollo de los empleados y la gestión de la fuerza laboral.

Los sistemas de recursos humanos pueden variar según las necesidades y características de cada organización. A continuación, se describen algunos tipos de sistemas de recursos humanos:

1. Sistemas Tradicionales de Recursos Humanos (HRMS):

Estos sistemas suelen centrarse en funciones básicas como la gestión de nóminas, la administración de beneficios y la gestión del tiempo.

2. Sistemas de Gestión del Talento:

Este tipo de plataformas de software brindan soporte a procesos centrales como contratación, selección de personal onboarding de empleados, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo profesional, gestión de remuneraciones, y planificación de sucesiones.

3. Sistemas de Gestión de Desempeño:

Se centran en evaluar y mejorar el rendimiento de los empleados a través de la fijación de objetivos, la retroalimentación continua y la evaluación del desempeño. Es un proceso permanente para planificar, monitorizar, evaluar y potenciar el desempeño de las personas en el ámbito laboral.

La evaluación del desempeño de una persona se realiza en base a competencias organizacionales y objetivos personalizado.

4. Sistemas de Gestión de Nóminas y Beneficios:

Estos sistemas se centran específicamente en la gestión de la remuneración y los beneficios de los empleados, incluyendo la generación de nóminas, el seguimiento de horas trabajadas, la administración de vacaciones y la gestión de seguros y otros beneficios.

5. Sistemas de Gestión del Aprendizaje:

Estos sistemas están diseñados para facilitar el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo de los empleados a través de la entrega de contenido de formación, el seguimiento del progreso del aprendizaje y la gestión de certificaciones.

6. Sistemas de Gestión del Personal y de Asistencia:

Se enfocan en el seguimiento de la asistencia y el tiempo de trabajo de los empleados, así como en la programación de turnos y la gestión de ausencias.

7. Sistemas de Análisis de Recursos Humanos (HR Analytics):

Estos sistemas utilizan datos para analizar tendencias y patrones en el comportamiento y el rendimiento de los empleados, lo que ayuda a la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos.

2.4.9 Uso de herramientas digitales para seguimiento del desempeño de los colaboradores.

En primer lugar, la fuerza laboral y las organizaciones han experimentado cambios significativos (Nuñez, 2018). La globalización, la diversidad, el surgimiento de nuevas generaciones y los avances tecnológicos han hecho imprescindible reinventar la forma de evaluar el desempeño. Los procesos de evaluación tradicionales a menudo causaban incomodidad entre los profesionales, y las herramientas digitales pueden ayudar a superar estos desafíos (Nuñez, 2018).

En segundo lugar, las herramientas digitales ofrecen varias ventajas en el proceso. Proporcionan una plataforma optimizada y centralizada para recopilar datos de rendimiento, lo que permite evaluaciones más eficientes y efectivas (Parra, 2023). Estas herramientas pueden incluir plantillas en Excel o software dedicado diseñado específicamente para la evaluación.

El uso de herramientas digitales también permite la retroalimentación y el seguimiento en tiempo real, lo que permite intervenciones oportunas y una mejora continua en el rendimiento (Manez, 2023).

Ayudan a identificar áreas de mejora, refuerzan las expectativas y promueven el desarrollo profesional (Parra, 2023).

Mediante el uso de herramientas digitales, las organizaciones pueden obtener una visión holística del desempeño de sus empleados, identificar a las personas con alto potencial y alinear sus estrategias de gestión del talento en consecuencia (Manez, 2023).

En resumen, la necesidad de herramientas digitales en la evaluación del desempeño surge de la naturaleza cambiante de la fuerza laboral y las ventajas que ofrecen para agilizar el proceso, brindar retroalimentación en tiempo real y permitir la toma de decisiones basada en datos. El uso de estas herramientas puede mejorar la eficacia y la eficiencia de las evaluaciones de desempeño, lo que lleva a un mejor desarrollo de los empleados y al éxito de la organización (Nuñez, 2018).

2.4.9.1 Tipos de Software de gestión del desempeño.

Los softwares de gestión del desempeño ofrecen una serie de utilidades que pueden mejorar significativamente la eficiencia, la transparencia y la efectividad de los procesos de gestión del desempeño en el área de ventas, lo que a su vez puede contribuir al éxito y crecimiento de la organización.

Existen varios tipos de software de gestión del desempeño, cada uno con características y funciones específicas diseñadas para satisfacer las necesidades de diferentes organizaciones y contextos. A continuación, se mencionan algunos.

- **SuccessFactors:**

Propiedad de SAP, es una plataforma de gestión del capital humano en la nube que incluye módulos, tales como un sistema de gestión de recursos humanos (HRMS), que conecta RR. HH. centrales y nómina, gestión de talento, gestión de rendimiento de ventas, analíticas de personal y planificación de fuerza laboral.

- **Klipfolio:**

Es una plataforma de software de inteligencia empresarial y paneles de control que permite a las organizaciones crear, personalizar y visualizar datos clave en tiempo real. Se utiliza principalmente para la visualización de datos y el análisis de métricas comerciales para ayudar en la toma de decisiones informadas.

- **Databox:**

Es una plataforma de inteligencia empresarial y paneles de control diseñada para ayudar a las empresas a visualizar y analizar sus datos de manera rápida y sencilla para tomar decisiones informadas y mejorar el rendimiento empresarial.

- **SimpleKPI:**

Es una herramienta de software especializada en la gestión de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Proporciona una plataforma fácil de usar para recopilar, visualizar y analizar datos relacionados con el desempeño de la organización, SimpleKPI ofrece la capacidad de crear paneles de control personalizados para visualizar y monitorear los KPIs en tiempo real además permite configurar alertas y notificaciones automatizadas para recibir avisos cuando se produzcan cambios significativos en los KPIs o cuando se alcancen ciertos umbrales predefinidos.

3.CAPITULO II. IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

3.1 Objetivos.

General:

Generar una propuesta para optimizar el proceso de Gestión del desempeño para incrementar la productividad del equipo de ventas de Interlenssv.

Específicos:

Determinar las causas principales de la baja productividad a través de un análisis de procesos actuales de gestión del desempeño.

Construir una propuesta para mejorar la gestión del desempeño del personal de ventas con la integración de un software que simplifique la recopilación de datos del rendimiento.

Proponer un plan de capacitación de gestión del desempeño y un plan de entrenamiento de coaching para el jefe de ventas.

3.2 Diseño de la innovación.

El diagnóstico revela que actualmente en Interlenssv no hay una buena gestión del desempeño en el área de ventas, es importante abordar este problema de manera integral, para sacarle el máximo provecho a las herramientas de gestión del desempeño, hay que ir más allá de las evaluaciones anuales. Aunque no cabe duda de que son beneficiosas, el personal del área de ventas debe sentirse acompañado y conocer de forma más sostenida en el tiempo qué hace bien y en qué ámbitos puede mejorar. Por ello, la gestión del desempeño requiere como marco fundamental la alineación de todos los colaboradores con la estrategia de la organización, es por este motivo que la gestión adecuada del desempeño da origen desde la incorporación hasta la desvinculación del colaborador, independientemente del motivo por el cual esta se ocasione.

Por lo tanto, se propone establecer un ciclo que contiene 5 etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión del desempeño en Interlenssv y que ayudara a mejorar el rendimiento de los vendedores.

3.2.1 Etapas de la propuesta del proceso de Gestión del Desempeño.



Figura 4

Etapas de la propuesta del proceso de Gestión del Desempeño

Un sistema bien diseñado, pero principalmente bien ejecutado no solo ayuda a maximizar el rendimiento individual y colectivo de los empleados, sino que también

impulsa el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Para abordar esta necesidad, se propone un ciclo de gestión del desempeño compuesto por una serie de etapas interrelacionadas y complementarias, estas etapas están diseñadas para guiar el proceso desde la planificación inicial hasta la mejora continua, asegurando así un enfoque integral y efectivo para gestionar el desempeño de los empleados.

A continuación, se describen cada una de las etapas del ciclo del sistema propuesto:

Etapas 1: Planificación.

La metodología sugerida para realizar una planificación detallada donde se reflejen las estrategias, metas individuales y del equipo y un Plan de acción que la empresa utilizará para alcanzar sus metas de ventas. A continuación, los elementos clave que debe contener:

a) Estrategias:

- Identificar y segmentar nuevos mercados.
- Establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes a través de la comunicación regular, el seguimiento personalizado y la atención al cliente excepcional. Esto podría incluir programas de fidelización, boletines informativos por correo electrónico y promociones exclusivas para clientes leales.
- Explorar y aprovechar una variedad de canales de venta, comercio electrónico y redes sociales, para llegar a una audiencia más amplia y diversa de clientes potenciales.
- Desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas del mercado. Esto podría incluir la introducción de productos innovadores, la mejora de características existentes o la personalización de productos para segmentos específicos del mercado.
- Utilizar herramientas de análisis y seguimiento para monitorear y evaluar el desempeño de ventas en tiempo real.

b) Metas individuales y del equipo/ comisiones y/o bonos:

- Establecer una estructura de comisiones que recompense a los representantes de ventas por las ventas individuales que realizan.
- Establecer objetivos de ventas específicos, como bonificaciones en efectivo o premios, por alcanzar o superar estos objetivos.

Plan de acción.

- Para esta parte se propone establecer un cronograma de acciones en el que se prevea el tiempo promedio de cada tarea y cuándo se realizará. Es importante cumplir plazos y comprometer la disciplina.
- Establecimiento de métricas y seguimiento de resultados: Establecer métricas de desempeño clave (KPIs) para medir el éxito de las estrategias de venta y realizar un seguimiento regular de los resultados, a continuación, se definen:

KPI 1: Cumplimiento de meta mensual (por vendedor)

KPI 2: Número de jornadas semanales programadas.

KPI 3: Ventas de contado en clínica.

Utilizar herramientas de seguimiento y análisis, como un software, para recopilar datos y monitorear el desempeño en tiempo real.

- Monitorear semana a semana las tasas de conversión en todas las etapas del embudo. Es crucial siempre estar atento a las nuevas oportunidades.
- Programas de capacitación periódicos que aborden habilidades de ventas, técnicas de negociación, manejo del tiempo, comunicación efectiva y desarrollo personal, así como un plan de entrenamiento de coaching para el jefe de ventas.

Etapas 2: Seguimiento y Retroalimentación

- Esta etapa implica monitorear regularmente el progreso de los empleados hacia el logro de sus objetivos y proporcionar retroalimentación oportuna y constructiva sobre su desempeño. Esto puede incluir reuniones regulares de seguimiento, revisiones de desempeño periódicas y conversaciones informales sobre el progreso y las áreas de mejora.
- Comunicar los resultados del análisis de manera clara y constructiva, destacando los puntos fuertes y señalando las áreas donde se pueden realizar mejoras.
- Para cumplir con los objetivos adecuadamente, se hace necesario automatizar los procesos a través de una plataforma capaz de mantener constante retroalimentación entre la organización y los colaboradores. Es imperativo que esta retroalimentación sea manera frecuente. Es aquí donde entra la transformación digital, hechas para automatizar tareas y dejar al equipo libre para pensar en estrategias asertivas. Entre esas herramientas, se propone la aplicación de software de un modelo KPI's, este modelo permite automatizar el almacenamiento de los indicadores, el proceso de firma de acuerdos de desempeño, la revisión de los avances o diálogos de desempeño y finalmente la evaluación, de manera confidencial, flexible y escalable; además organiza tareas para todo el equipo comercial y funciona como una herramienta de comunicación.

Etapas 3: Evaluación del Desempeño.

En esta etapa se debe desarrollar un proceso de evaluación del desempeño que sea justo, transparente para esta etapa se propone la adecuación de manuales de evaluación del desempeño debidamente actualizados y adecuados a las características del puesto de trabajo.

Obligación de Evaluar, Calificar y Registrar.

Para la evaluación del desempeño laboral de los empleados se recomienda que se hagan evaluaciones de manera mensual al cierre del mes, con el propósito de evaluar el logro de los objetivos y dar seguimiento periódico al desempeño del empleado/a. Esto permitirá tomar decisiones oportunas que mejoren las competencias y el desempeño del empleado/a.

Usos del sistema de evaluación del desempeño.

Este instrumento de gestión busca el mejoramiento y desarrollo de los/as colaboradores del área de ventas para lo cual debe tenerse en cuenta.

- Conceder estímulos a los/as empleados/as.
- Formular programas de Capacitación.
- Otorgar comisiones relacionados con el cargo.
- Evaluar procesos de selección; y determinar la permanencia en el servicio.

Además, la Evaluación del Desempeño ha de emplearse para:

- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo.
- Estimular a los/as empleados/as para que consigan mejores resultados.
- Identificar el grado de adecuación de los/as empleados/as a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Fomentar la comunicación y cooperación entre el/la evaluador/a y el/la evaluado/a.
- Definir con su evaluador/a, planes de acción para mejorar su competencia laboral.
- Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los/as mejores empleados/as.

Evaluadores

Los evaluadores deben estar comprendidos por el jefe inmediato del área de ventas. En este caso, quedan debidamente identificados en la estructura organizativa

mostrada en el Manual de Organización y Funciones, la supervisión estará a cargo de la Gerencia Administrativa y/o de la Gerencia General con el fin que la información no sea alterada y la temática se realice de la mejor manera.

Etapa 4: Sistema de Metas, comisiones y/o bonos

Establecer un sistema escalonada de meta de ventas y bonos/comisiones basado en resultados de desempeño.

- **Meta escalonada de meta de ventas.**

Se propone meta escalonada para definir la distribución de la meta entre ellos, vale recurrir a la idea de porcentaje. A continuación, se presenta un comparativo de las metas actuales y la propuesta.

Tabla 7

Meta escalonada de meta de ventas.

Metas escalonada de ventas			
Tiempo	Meta de venta actual \$10,000.00	Propuesta de Meta de venta	Porcentaje de meta escalonada
Primeros 2 meses	\$10,000.00	\$ 5,000.00	50%
Tercer mes	\$10,000.00	\$ 7,500.00	75%
Cuarto mes en adelante	\$10,000.00	\$10,000.00	100%

Consideraciones de metas:

La tabla anterior demuestra que, se establecen objetivos de ventas mensuales progresivamente más altos a lo largo de un período de cuatro meses. Comenzando con un objetivo inicial de \$5,000 en los primeros dos meses, se espera que los empleados aumenten gradualmente su rendimiento hasta alcanzar un objetivo de \$10,000 en el cuarto mes. Y de esta forma dar una oportunidad a que se desarrolle la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores.

- **Meta de ventas de contado**

Se propone además una meta de ventas al contado mensual de \$1,500.00 cuyo objetivo estratégico es que pueda ayudar a la empresa a administrar su flujo de efectivo, reducir riesgos, mejorar la eficiencia y fomentar un crecimiento sostenible. A continuación, se detalla:

Consideraciones de meta:

La tabla anterior demuestra que, se establecen objetivos de ventas mensuales por ventas al contado estableciendo la cantidad o el valor de las ventas que se espera que se realicen sin necesidad de crédito, es decir, que se paguen de inmediato en efectivo o con otros métodos de pago como tarjetas de débito/crédito o transferencias bancarias. Esto genera un ingreso adicional tanto para la empresa como para el colaborador ya que es un adicional a su meta de ventas mensuales y será recibido al cierre del mes.

- **Sistema de comisiones.**

Establecer un sistema de bonos o comisiones basado en resultados de desempeño puede ser beneficioso para motivar a los empleados, alinear los intereses con los objetivos organizacionales, retener talento, aumentar la competitividad y promover la transparencia y la equidad en el lugar de trabajo. A continuación, se presentan los datos del sistema de comisiones.

Tabla 8

Sistema de comisiones.

Sistema de comisiones		
Propuesta de Meta de venta	Porcentaje de comisión	Monto de comisión
\$ 5,000.00	3%	\$150.00
\$ 7,500.00	3.5%	\$262.50
\$10,000.00	5%	\$500.00

Tabla 9

Sistema de meta y comisiones de contado en clínica.

Metas de ventas de contado en clínica.		
Meta de venta mensual	Porcentaje de Meta de venta	Monto de comisión
\$1,500.00	5%	\$ 75.00

El establecer un sistema de comisiones proporciona una visión general concisa de dicho sistema del equipo de ventas, destacando su estructura, impacto en el desempeño y próximos pasos a continuación se detalla:

Sistema de Comisiones del Equipo de Ventas

Objetivo: Mejorar el rendimiento y la motivación del equipo de ventas a través de un sistema de comisiones efectivo y transparente.

Estructura de Comisiones:

- Se establece una comisión escalonada (VER TABLA 10) sobre el total de las ventas realizadas por cada vendedor.
- Los vendedores que superan el objetivo de \$10,000.00 por un periodo consecutivo de 3 meses recibirá una bonificación adicional del 1% sobre el monto de \$10,000.00.

Comunicación:

- Los detalles del sistema de comisiones se comunican claramente a todos los vendedores al inicio de su empleo.
- Se realizan reuniones mensuales para repasar los objetivos de ventas y revisar el desempeño de los vendedores en relación con dichos objetivos.

Frecuencia de Pago:

- Las comisiones mensuales de ventas en jornadas se pagarán en fecha diez hábil del mes posterior a la primera recuperación.
- Las comisiones mensuales de ventas de contado en clínica se pagarán al cierre de mes.

Cálculo de comisiones:

Caso 1:

Considerando que un colaborador cumplió su meta mensual por la cantidad de \$7,500.00 el porcentaje de comisión que le correspondería es del 3.5% por lo tanto:

Comisión de ventas mensuales = $\$7,500.00 * 3.5\% = \262.50

Caso 2:

Consideraciones:

Considerando que un colaborador cumplió su meta mensual de ventas de contado en clínica por la cantidad de \$1,500.00 el porcentaje de comisión que le correspondería es del 5% por lo tanto:

Comisión de ventas mensuales de contado= $\$1,500.00 * 5\% = \75.00

Caso 3:

Considerando que un colaborador supera el objetivo de \$10,000.00 por un periodo consecutivo de 3 meses recibirá una bonificación adicional del 1% sobre el monto de \$10,000.00. por lo tanto:

Mes 1: Comisión de ventas mensuales = $\$10,000.00 * 5\% = \500.00

Mes 2: Comisión de ventas mensuales = $\$10,000.00 * 5\% = \500.00

Mes 3: Comisión de ventas mensuales = $\$10,000.00 * 5\% = \500.00

Bonificación adicional del 1% sobre el monto de \$10,000.00.

Comisión de ventas = $\$10,000.00 * 1\% = \100.00

Consideraciones:

- Continuar monitoreando el desempeño del equipo de ventas y realizar ajustes según sea necesario para optimizar la efectividad del sistema de comisiones.
- Explorar oportunidades para expandir el uso de bonificaciones adicionales basadas en el desempeño individual y grupal.
- Mantener una comunicación abierta y transparente con el equipo de ventas para garantizar su comprensión y compromiso continuo con el sistema de comisiones.

Etapas 5: Revisión y ajuste.

Un plan exitoso requiere revisiones y ajustes periódicos para mantener alineado con las condiciones, objetivos y nuevas oportunidades del mercado. Para que se garantice el buen funcionamiento es necesario un esquema detallado de cómo llevar a cabo la revisión y ajuste en el ciclo de gestión del desempeño el cual se presenta a continuación de acuerdo a cada etapa del ciclo:

1. Planificación.

Revision:

- Revisar si las metas y objetivos establecidos al inicio del ciclo fueron alcanzados y si eran realistas y relevantes.

Ajuste:

- Modificar o establecer nuevas metas y objetivos que reflejen las prioridades y estrategias actuales de la organización.

2. Seguimiento y retroalimentación.

Revision:

- Revisar la frecuencia y la calidad del monitoreo del desempeño. Evaluar si los métodos utilizados para el seguimiento son eficaces.
- Analizar los datos recogidos durante el periodo de monitoreo para identificar tendencias, fortalezas y áreas de mejora.

Ajuste:

- Implementar nuevas herramientas o mejorar las existencias para un seguimiento más efectivo del Desempeño.
- Modificar los planes de desarrollo y capacitación basados en las necesidades identificadas y en el análisis de datos.

3. Evaluación del Desempeño**Revision:**

- Analizar la efectividad de las evaluaciones realizadas. Verificar si se llevaron a cabo de manera justa y consistente.
- Revisar la calidad y utilidad de la retroalimentación proporcionada a los empleados.

Ajuste:

- Ajustar el proceso de evaluación para mejorar la precisión y la equidad. Incorporar nuevas metodologías si es necesario.
- Desarrollar mejores prácticas para proporcionar retroalimentación constructiva y específica que realmente ayude a los empleados a mejorar.

4. Metas, comisiones y/o bonos.**Revision:**

- Analizar la efectividad del Sistema, evaluando si están alineadas con los logros y el desempeño.
- Recoger Feedback de los empleados sobre el sistema de Metas, comisiones y/o bonos y su percepción de equidad.

Ajuste:

- Ajuste de Metas, comisiones y/o bonos para asegurarse de que motivan y recompensas adecuadamente a los empleados de acuerdo a su desempeño.
- Implementar nuevas formas de reconocimiento que sean valoradas por los empleados y que fomenten un ambiente positivo.

3.2.2 Diagrama de flujo del proceso de Gestión del Desempeño.

El diagrama de flujo que a continuación se presenta proporciona una visión estructurada y visual del proceso de Gestión del Desempeño, ayudando a clarificar los pasos y decisiones necesarios para administrar y mejorar el desempeño de los colaboradores del área de ventas de Interlenssv de manera efectiva.

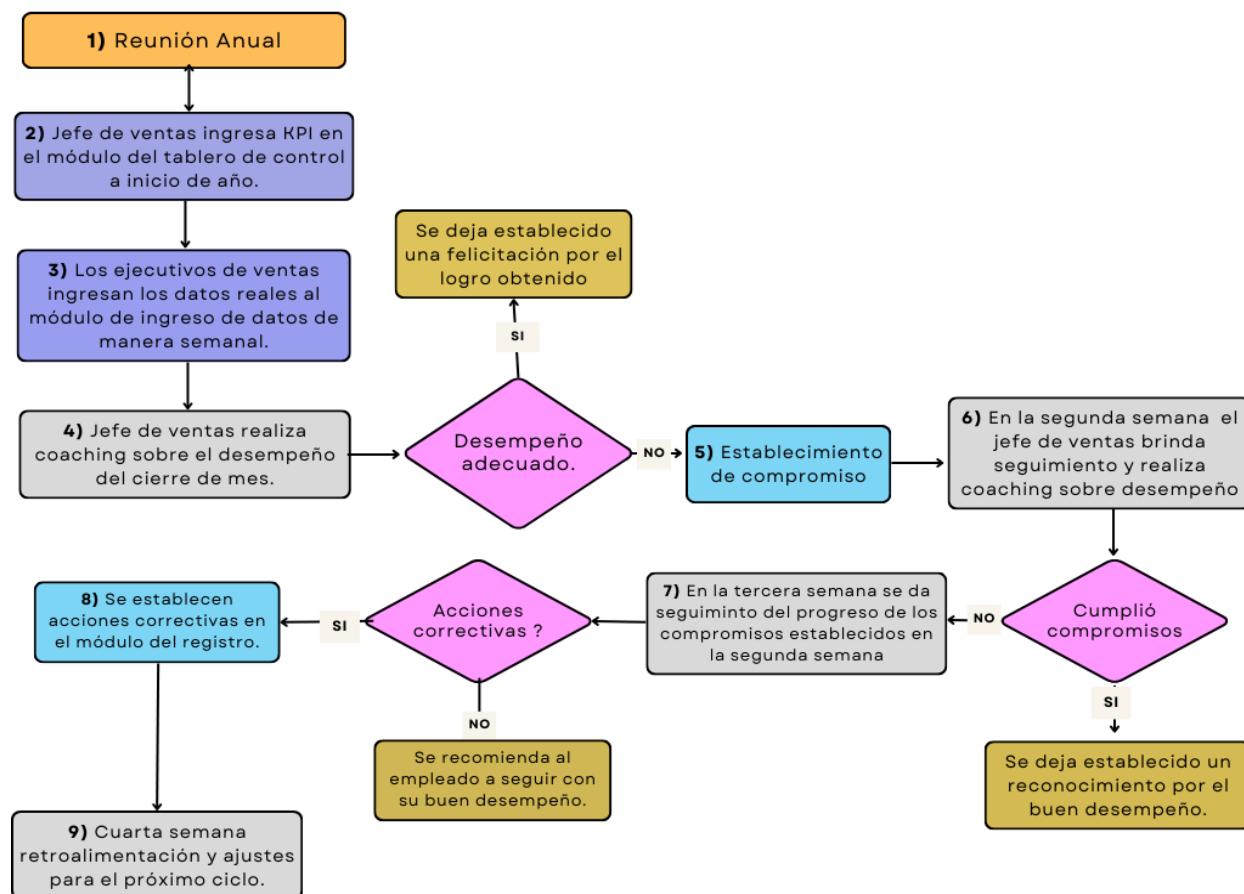


Figura 5

Diagrama de flujo del proceso de Gestión del Desempeño

3.2.3 Análisis comparativo preliminar de opciones de software.

Elegir un software de KPI es crucial para el éxito de un proceso de evaluación en la organización por lo que se deben considerar varios criterios como la facilidad del uso, personalización, que se pueda adaptar a medida que la organización evolucione, funcionabilidad de retroalimentación y seguimiento, análisis y generación de informes. Todo esto para que se adapte lo mejor posible a las necesidades y objetivos de la empresa.

A continuación, se presenta una comparación de las opciones de proveedores de software de modelo KPI's.

Tabla 10

Software SimpleKPI.

Nombre del software	SimpleKPI
Precio Mensual	\$ 99.00
Número de usuarios	Ilimitados
Criterios	• Paneles de indicadores clave de rendimiento • Informes KPI • Analítica • Integraciones de datos • Compartir / Colaboración • Incrustar informes y paneles • Plantillas de KPI • Biblioteca
Soporte técnico	• Soporte por mensaje de chat en tiempo real
Adaptabilidad con otros softwares	• Hojas de cálculo y bases de datos, Pipedrive, HuboSpot, Salesforce, Xero, entre otros.
	https://www.simplekpi.com/
	

Tabla 11
Software Klipfolio

Nombre del software	Klipfolio
Precio Mensual	\$ 300 al mes
Número de usuarios	10 usuarios
Usuarios adicionales	\$30 por cada usuarios
Criterios	• Paneles de indicadores clave de rendimiento • Informes • Integraciones • Metas y objetivos • Colaboración y compartir
Soporte técnico	• A través de correo electrónico, • Asistente virtual
Adaptabilidad con otros softwares	• HuboSpOT, Salesforce, Xero
	https://www.klipfolio.com/
	

Tabla 12
Software Databox.

Nombre del software	Databox
Precio mensual opción <u>1</u>	\$399
Número de usuarios	5
Criterios	• Informes • Paneles de control • Cuadros de mando • Generador de métricas personalizadas
Soporte técnico	• A través de correo electrónico, • Chat en vivo • Sistema de tickets
Adaptabilidad con otros softwares	Brinda paneles personalizados para las herramientas como Salesforce CRM, Xero, marketing HuboSpot, entre otros.
	https://databox.com/
	

De las opciones anteriormente presentadas se seleccionó SimpleKPI como la opción más adecuada para las necesidades de la empresa en estudio. Ya que al presentar las diferentes opciones a la Gerencia de Interlenssv se consideró que esta es la más adecuada para su uso ya que en las otras opciones se tienen que crear métricas personalizadas para comenzar con la configuración del sistema y enlazar con herramientas que ofrece el software y actualmente el sistema con el que cuentan no detalla las métricas a las que son necesarias para brindarle seguimiento; razón por la cual se optó por la implementación del software SimpleKPI.

SimpleKPI es una herramienta en línea que facilita la creación, seguimiento y análisis de indicadores clave de rendimiento (KPIs) de una manera sencilla y eficiente. Cuenta con sólidas herramientas KPI especialmente diseñadas para ayudar a la empresa a mejorar su seguimiento del rendimiento, lo que da como resultado aumentos significativos en los márgenes de beneficio y la eficiencia operativa.

Con la gama de funciones de KPI, como paneles de KPI, informes, análisis e integraciones, SimpleKPI permite maximizar las necesidades con la capacidad de integrar datos sin problemas, se crean fácilmente paneles e informes detallados.

Una parte importante es que SimpleKPI es su plataforma sencilla pero potente. A pesar de sus características, el diseño fácil de usar facilita su incorporación y uso. Puede personalizar rápidamente los KPI para adaptarlos a la estrategia de desempeño, brindando un control total y lo convierte en una excelente opción para Interlenssv que buscan mejorar sus esfuerzos de monitoreo del desempeño.

Características de SimpleKPI:

- Panel de indicadores clave de rendimiento
- KPI personalizados e Informes
- Integraciones.
- Entrada manual / Hoja de cálculo de Excel / Hojas de cálculo de Google, entre otros.
- Gestión de usuarios/roles y jerarquías
- Compartir / Incrustar

Plan de precios

SimpleKPI ofrece varios planes de precios para adaptarse a las necesidades y presupuestos de Interlenssv. A continuación, una descripción general de los planes:

Planes de Pago Mensual: SimpleKPI ofrece un plan de pago mensual que varían en función de la cantidad de KPIs que se desean monitorear, así como de las características adicionales incluidas, como integraciones de datos, capacidad de usuarios y soporte prioritario. Estos planes suelen ser escalables, lo que significa que puedes elegir el plan que mejor se ajuste a tus necesidades y actualizarlo según sea necesario. El costo es de \$99.00 mensuales.

También ofrece un Plan de Pago Anual: este puede incluir descuentos significativos en comparación con los planes mensuales equivalentes. Optar por un plan anual puede ser una buena opción para un largo plazo. El costo es de \$950.00 anual.

3.2.4 Implementación del software KPI.

Para la implementación del software KPI en el proceso de evaluación del desempeño, se siguió el siguiente proceso y también se detallan las principales características y beneficios del sistema:

Paso 1: configurar el perfil de la empresa

En la sección de usuario en “Mis datos” en esta configuración requiere el logo de la empresa.

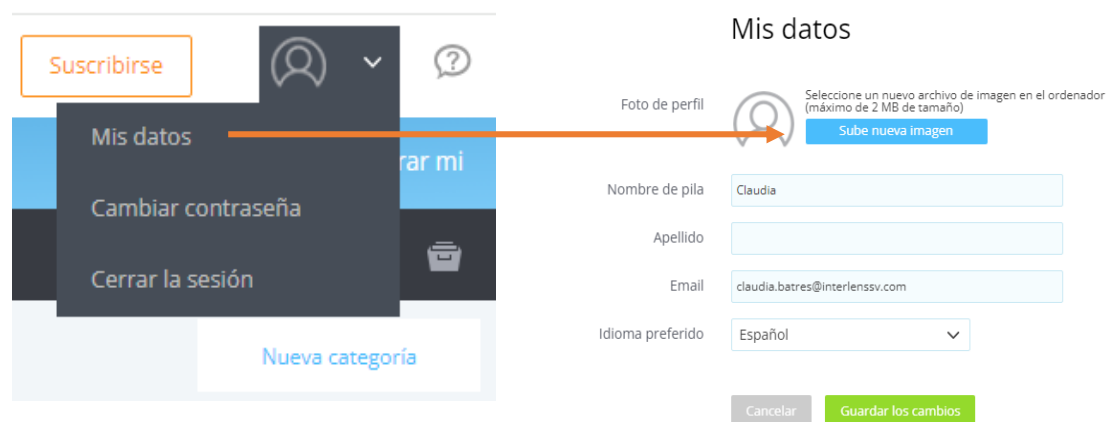


Figura 6
Configurar del perfil.

Paso 2: Creación de tableros y KPIs

Una vez configurada la cuenta, se pueden crear los tableros personalizados donde se organizan los KPIs. Luego, se puede agregar los KPIs específicos que se desean monitorear en cada tablero. Se puede elegir entre una variedad de formatos de KPIs, como indicadores de progreso, gráficos de barras, gráficos de líneas, entre otros, según las necesidades y preferencias.

SimpleKPI

KPIs Datos Cuadros de mando Informes Analytics

+ Añadir un KPI

Búsqueda de... La búsqueda devuelve 7 KPI

ID Nombre

Añadir un KPI

[Aprende más...](#)

Da tu KPI un nombre:

Añadir una descripción (opcional):

Cuando se introducirá este KPI? Mensual

Formato: 1,234

El KPI tiene un objetivo?

Qué categoría? Default

Qué dirección es el mejor? Hasta

Cómo se agrega el KPI? Suma Total

Es esto un KPI calculado? - No KPI seleccionado -

Se calcula el objetivo? Sí

Cuáles son sus umbrales RAG? 1 3 7 10

Cancelar Guardar

Figura 7
Creación de tableros y KPIs

Paso 3: Seguimiento del rendimiento

Una vez que todos los KPIs estén configurados, SimpleKPI permite realizar un seguimiento continuo del rendimiento. Se Puede ingresar datos manualmente o integrar fuentes de datos externas, como hojas de cálculo o sistemas empresariales, para que los datos se actualicen automáticamente en tiempo real.

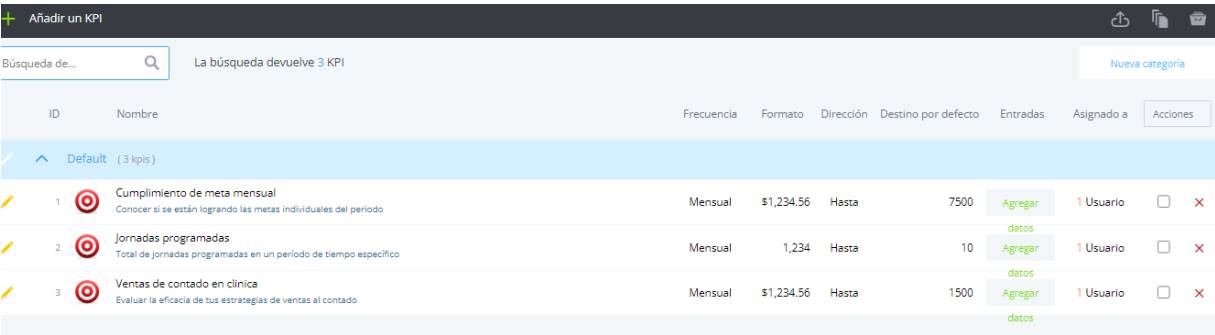


Figura 8
Seguimiento del rendimiento

Paso 4: Análisis y reportes:

SimpleKPI ofrece herramientas de análisis que te permiten evaluar el rendimiento de los KPIs a lo largo del tiempo. Se puede generar informes personalizados y visualizaciones de datos para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora.

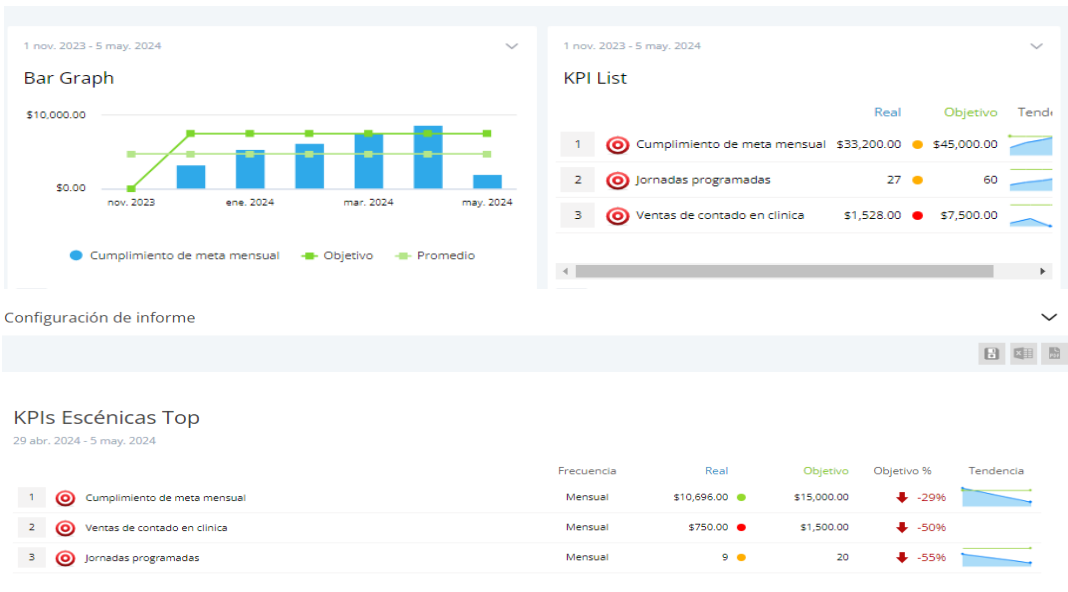


Figura 9
Análisis y reportes

Paso 5: Colaboración y comunicación

La plataforma facilita la colaboración entre equipos al permitir compartir tableros y KPIs con colegas y partes interesadas. También puedes configurar alertas y notificaciones para informar sobre cambios significativos en el rendimiento.

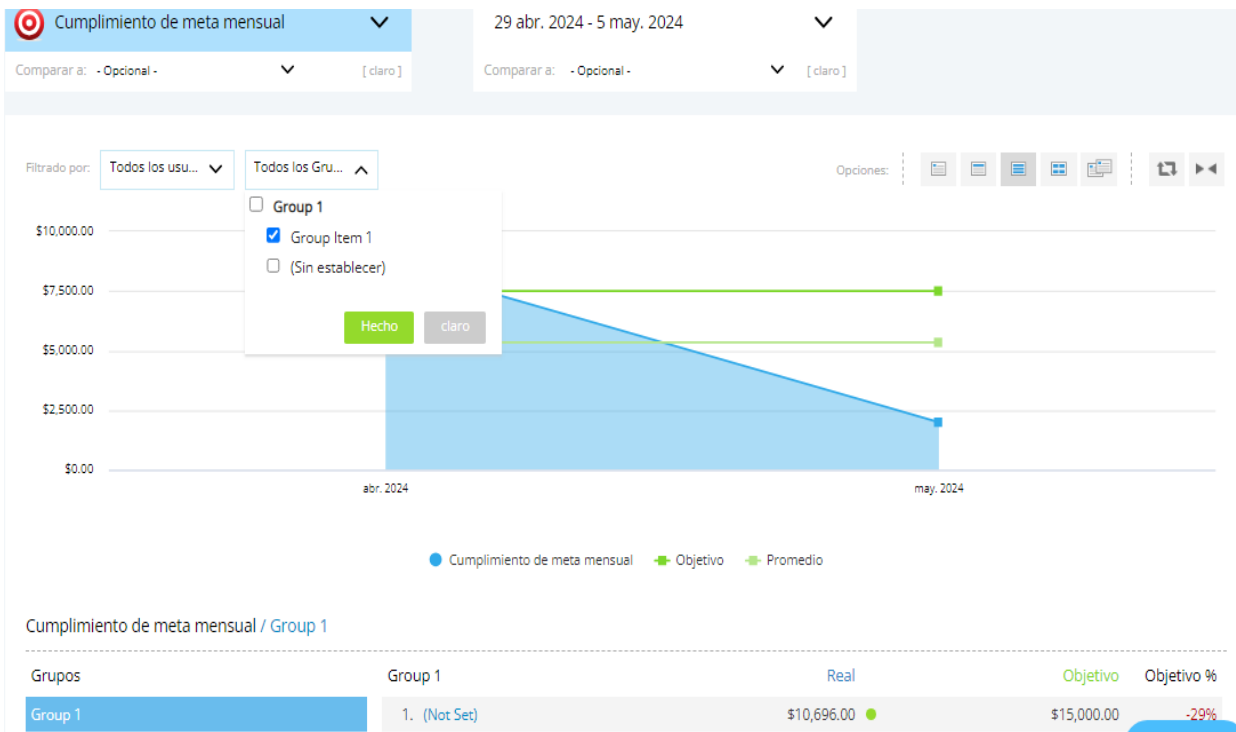


Figura 10
Colaboración y comunicación

Paso 6: Retroalimentación sobre el progreso

Simplekpi se puede dejar un registro de información adicional, comentarios o cualquier observación relevante sobre el desempeño en relación con el KPI y ofrecer apoyo o sugerencias para superar esos desafíos.

Esta sesión será utilizada cuando se realicen las sesiones de Feedback para establecer áreas de mejora y establecer compromisos los cuales serán revisados en sesiones posteriores.

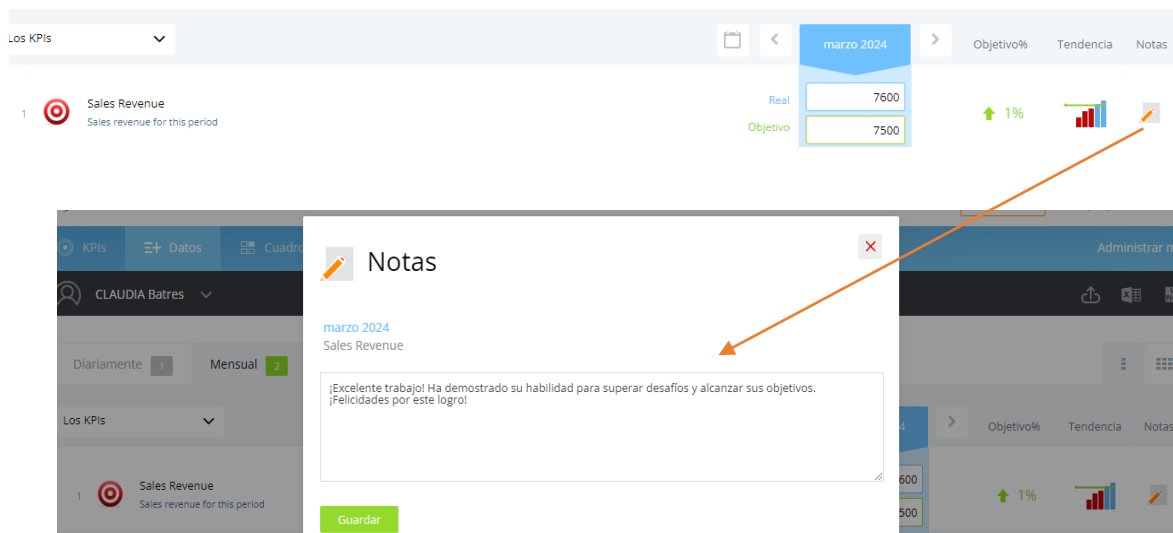


Figura 11
Retroalimentación sobre el progreso

En resumen, SimpleKPI simplifica el proceso de gestión de KPIs al ofrecer una plataforma fácil de usar que permite configurar, monitorear, analizar y compartir indicadores clave de rendimiento de manera eficiente. Esto ayuda a la organización a tomar decisiones más informadas y a mejorar el rendimiento empresarial.

3.2.5 Desarrollo de sesiones de coaching para monitorear el rendimiento de los vendedores.

Al brindarle seguimiento al desarrollo de esta estructura, las sesiones de coaching pueden ser efectivas para monitorear el rendimiento del vendedor y ayudarlo a mejorar en su rol de ventas. A continuación, se detalla cómo podrían desarrollarse estas sesiones basándose en resultados de Software SimpleKpi:

5. Preparación:

- Antes de la sesión, es necesario revisar los datos de rendimiento del vendedor, basándose en SimpleKpi.
- Identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora basadas en los datos.

6. Establecimiento de Expectativas:

- Iniciar la sesión estableciendo el propósito y los objetivos de la reunión.
- Explicar al vendedor que el objetivo es colaborar para identificar áreas de mejora y desarrollar un plan de acción para mejorar su rendimiento.

7. Revisión de Datos de Rendimiento:

- Revisar en conjunto con el vendedor los datos de rendimiento, centrándose en el cumplimiento de los kpis.

8. Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora:

- Destacar áreas de éxito y logros del vendedor, así como áreas que necesitan mejora.
- Pedir al vendedor que comparta su perspectiva sobre su propio desempeño y las áreas en las que siente que necesita mejorar.

9. Análisis de Casos:

- Utiliza ejemplos de situaciones de ventas reales para analizar el enfoque y las habilidades del vendedor.

10. Compromiso y Seguimiento:

- Asegurar que el vendedor esté comprometido con el plan de acción y entienda su papel en su implementación.
- Programar reuniones de seguimiento regulares para monitorear el progreso del vendedor y realizar ajustes según sea necesario.

11. Cierre:

- Hacer un resumen de los puntos clave discutidos durante toda la sesión.

3.3 Metodología y estrategias.

A continuación, se resume como se llevó a cabo la investigación sobre la propuesta de aplicación de software de un modelo de KPI's y la estandarización del programa

de gestión del desempeño para la mejora del rendimiento del personal del área de ventas, con los tiempos y asignación de los recursos.

3.3.1 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt facilita la planificación y gestión efectiva del proyecto, ayudando a garantizar que se cumplan los plazos y que se logren los objetivos de investigación establecidos.

#	ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
1	Identificación del problema																
2	Recopilación de datos																
3	Análisis de resultados de encuestas y entrevistas																
4	Presentación del informe de diagnóstico																
5	Revisión y retroalimentación																
6	Ajustes del informe de diagnóstico																
7	Investigación y recopilación de información de un nuevo proceso																
8	Desarrollo de propuestas de mejoras																
9	Presentación de propuestas																
10	Revisión y selección de propuestas																
11	Investigación de opciones de software.																
12	Análisis y comparación de alternativas																
13	Evaluación de demostraciones y pruebas de software																
14	Recopilación de comentarios y retroalimentación																
15	Selección final del software																
16	Estimación de costos y elaboración del presupuesto																
17	Revisión y aprobación del presupuesto																
18	Identificación, Diseño e integración de los indicadores de desempeño en el software																
19	Pruebas y ajustes de los indicadores																
20	Implementación del programa de capacitación																
21	Pruebas y ajustes del software y la capacitación																
22	Imprevistos																
23	Informe final del cierre del proyecto																

Figura 12

Diagrama de Gantt

En el diagrama anteriormente presentado (TABLA 12) se muestran las diferentes tareas o actividades necesarias para llevar a cabo la investigación del proyecto, se, junto con la duración estimada. También se visualiza el Diagnóstico del problema,

Alternativas de software y Presupuesto, Procesos de diseño e integración de los indicadores del desempeño en el software, implementación del programa de capacitación y la presentación del informe final para la puesta en marcha.

3.3.2 Estrategias.

Las estrategias propuestas tienen como objetivo asegurar que las partes involucradas comprendieran la necesidad del proyecto y que hubiera un involucramiento a lo largo del proceso.

- Comunicar claramente a todo el equipo la necesidad y los beneficios de la implementación del nuevo software para asegurar el involucramiento del equipo, facilitando una adaptación rápida, efectiva y evitar que se convierta en un impedimento durante la implementación.
- Crea un ambiente de apoyo y colaboración donde los vendedores se sientan cómodos compartiendo sus preguntas, preocupaciones y sugerencias sobre la nueva herramienta fomenta una cultura de aprendizaje continuo donde los errores se vean como oportunidades de crecimiento y mejora.

3.4 Organización para la ejecución monitoreo y evaluación.

Para llevar a cabo el proyecto de manera efectiva, es fundamental definir claramente los roles y funciones de cada miembro del equipo. A continuación, se detallan:

- **Etapas de planificación.**

Al dar inicio a esta etapa, se puede establecer un plan de trabajo sólido y bien estructurado que guíe la ejecución exitosa del proyecto; cabe mencionar que es importante recordar que el plan de trabajo debe ser flexible y adaptable a medida que evoluciona el entorno empresarial y se producen cambios en las circunstancias.

Tabla 13
Planificación.

Etapa 1: Planificación	
Este es el inicio del proceso y durante esta fase se establecen los objetivos a perseguir, el establecimiento de indicadores para medir su cumplimiento, la fijación de metas para el periodo y la identificación de las acciones principales para lograrlos.	
Responsables	Rol
Gerencia General	• Definir los objetivos estratégicos que guiarán la planificación y las actividades operativas. • Revisaría y aprobaría el plan de trabajo propuesto por los diferentes departamentos y áreas funcionales de la empresa • Supervisión y dirección general durante la implementación del plan de trabajo, asegurándose de que se cumplan los plazos, se alcancen los objetivos y se mantenga el enfoque en la visión de la empresa • La Gerencia General sería responsable de monitorear y evaluar el progreso del plan de trabajo a lo largo del tiempo, identificando cualquier desviación o área de mejora y tomando medidas correctivas según sea necesario
Gerencia Administrativa	• Definir políticas financieras y administrativas. • Asignar los recursos financieros para actividades de ventas, capacitación del personal, inversiones en tecnología, humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el plan de trabajo. • Supervisar el proceso general de establecimiento del plan de trabajo, asegurándose de que se cumplan los plazos y que se sigan las políticas y procedimientos de la empresa.
Jefe del área de ventas	• Definir estrategias de ventas e implementación de planes de acción específicos para el área de ventas. • Desarrollar planes de acción detallados. • Monitorear y evaluar el desempeño de las actividades de ventas, identificando áreas de mejora y ajustando el plan según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

- **Seguimiento y retroalimentación:**

Una vez cumplida la fase de planeación, la aplicación del sistema prevé la realización periódica de sesiones de seguimiento y apoyo entre el evaluador y los evaluados con el objeto de apreciar el progreso de cada uno de ellos en consecución de sus metas, informarles sobre la evolución de los indicadores de gestión. Con el propósito de identificar problemas y perfeccionar los planes de acción para alcanzar los resultados esperados. Estas sesiones también deben permitir a los superiores identificar debilidades en el desempeño de los colaboradores y tomar las medidas necesarias para ayudarlas a superarlas.

Tabla 14
Seguimiento y retroalimentación.

Etapas 2: Seguimiento y retroalimentación	
Esta etapa es esencial para garantizar el éxito a largo plazo de cualquier plan de trabajo o proyecto. Proporciona la oportunidad de corregir el rumbo, mejorar el desempeño y mantener el enfoque en el logro de los objetivos establecidos.	
Responsables	Rol
Gerencia General	•Supervisión general del progreso del plan de trabajo. •Toma de decisiones estratégicas en caso de que se requieran ajustes en el plan. •Comunicar el progreso del plan de trabajo a las partes interesadas clave, como la junta directiva y/o accionistas.
Gerencia Administrativa	•Supervisar el gasto y el presupuesto asignado para el plan de trabajo. •Resolución de problemas y búsqueda de soluciones en caso de que surjan desafíos operativos o administrativos durante la implementación del plan de trabajo.
Jefe del área de ventas	•Monitorear el desempeño del equipo de ventas y el cumplimiento de los objetivos. •Proporcionar orientación y apoyo al equipo de ventas, brindando coaching y capacitación adicional según sea necesario para mejorar el desempeño. •Mantener una comunicación regular con el equipo de ventas, proporcionando actualizaciones sobre el progreso del plan de trabajo, compartiendo buenas prácticas y resolviendo cualquier problema que pueda surgir.

- **Revisión y Ajuste:**

En esta etapa se asegura de que se están cumpliendo los plazos y de que se están logrando los resultados esperados. Esto incluye el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI), reuniones regulares de seguimiento y actualización de informes de progreso.

Se realizan evaluaciones del desempeño, los procesos y los resultados obtenidos hasta ese momento, identificando áreas de éxito y oportunidades de mejora.

Tabla 15
Revisión y ajuste.

Etapa 3: Revisión y Ajuste	
Durante el proceso de revisión y ajuste, se identifican y se abordan los problemas y desafíos que puedan surgir en la implementación del plan de trabajo. Esto podría incluir obstáculos operativos, financieros, tecnológicos o de recursos humanos.	
Responsables	Rol
Gerencia General	•Supervisión general del proceso de revisión y ajuste. •Toma de decisiones estratégicas relacionadas con los ajustes necesarios en el plan de trabajo. •Comunicar los resultados de la revisión y los ajustes realizados a todas las partes interesadas como la junta directiva y/o accionistas y otros grupos internos.
Gerencia Administrativa	•Gestionar los recursos necesarios para realizar los ajustes en el plan de trabajo esto podría incluir la reasignación de presupuestos y la adquisición de nuevos recursos. •Ajustar los procesos operativos, la actualización de políticas o la mejora de sistemas y tecnologías.
Jefe del área de ventas	•Evaluar el desempeño del equipo de ventas y el impacto de los ajustes realizados en el plan de trabajo. •Implementar los ajustes necesarios en las estrategias de ventas para adaptarse a los cambios en el plan de trabajo. •Mantener comunicación regular con el equipo de ventas, proporcionando orientación sobre los ajustes realizados en el plan de trabajo y asegurándose de que estén alineados y comprometidos con los nuevos objetivos y estrategias.

3.5 Monitoreo y evaluación

Para medir el éxito del proyecto es necesario Monitorear y Evaluarlo los KPI son fundamentales para garantizar que el proyecto se esté desarrollando de acuerdo con los objetivos establecidos y para identificar áreas de mejora o desviaciones que puedan surgir durante su ejecución. A continuación, se presentan los KPIs que se utilizaran para monitorear y evaluar el proyecto:

Tabla 16

Cumplimiento del cronograma.

Nombre	KPI 1: Cumplimiento del Cronograma
Objetivo	Este KPI mide si el proyecto se está desarrollando según lo planeado en términos de plazos y hitos. Se puede medir mediante la comparación de las fechas de inicio y finalización planificadas con las fechas reales.
Definición	Mide la capacidad de un proyecto para avanzar según lo planeado en términos de plazos y hitos.
Método de medición	Esta fórmula compara el número de jornadas realizadas dividido entre el número total de jornadas programadas multiplicadas por cien.
Periodicidad de medición	Semanal
Fórmula	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{\text{número de actividades programadas}} \times 100$
Responsable	Jefe de ventas

Tabla 17
Cumplimiento del presupuesto.

Nombre	KPI 2: Cumplimiento del Presupuesto
Objetivo	Evaluar si el proyecto se está ejecutando dentro del presupuesto establecido con los costos reales incurridos hasta la fecha.
Definición	Mide la capacidad de un proyecto para mantenerse dentro de los límites financieros establecidos.
Método de medición	Esta fórmula calcula el total de los gastos reales hasta la fecha y se compara con el presupuesto total.
Periodicidad de medición	Mensual
Fórmula	$\text{Ingresos ejecutados} / \text{Ingresos presupuestados} * 100$
Responsable	Jefe de ventas

Los KPIs de operación son métricas clave para la empresa que son fundamentales para medir el rendimiento y la eficiencia de las operaciones, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 18
Cumplimiento de meta.

Nombre del indicador	KPI 1: Cumplimiento de meta (por vendedor)
Objetivo	Conocer si se están logrando las metas individuales cada miembro del equipo.
Definición	El número de ventas realizadas cuando los clientes adquieran productos o servicios mediante un acuerdo de financiamiento, donde el cliente paga en cuotas o en un período de tiempo acordado.
Método de medición	Esta fórmula calcula el porcentaje del objetivo o meta que se ha alcanzado en relación con la meta establecida, dividiendo el resultado alcanzado entre la meta establecida multiplicada por 100.
Periodicidad de medición	Mensual
Formula	Tasa de cumplimiento de objetivos = $(\text{Resultado alcanzado} / \text{Meta establecida}) * 100$
Meta	\$10,000.00
Responsable	Jefe de ventas

Tabla 19*Número de jornadas programadas.*

Nombre del indicador	KPI 2: Número de jornadas programadas
Objetivo	Proporcionar información y evaluar si se están cumpliendo los objetivos de programación, identificar posibles cuellos de botella en la planificación y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.
Definición	Contar el número total de jornadas programadas en un período de tiempo específico.
Método de medición	Esta fórmula compara el número de jornadas realizadas dividido entre el número total de jornadas programadas multiplicadas por cien.
Periodicidad de medición	Mensual
Formula	Número de jornadas realizadas / número total de jornadas programadas x 100
Meta	10 jornadas mensuales
Responsable	Jefe de ventas

Tabla 20*Ventas de contado en clínica.*

Nombre del indicador	KPI 3: Ventas de contado en clínica.
Objetivo	Medir y evaluar el rendimiento de las ventas que se realizan sin necesidad de crédito.
Definición	Servicios de salud visual que son pagados por los pacientes en el momento en que se proporciona el servicio o se adquiere el producto.
Método de medición	Esta fórmula te dará el porcentaje de las ventas totales que fueron realizadas al contado. Cuanto mayor sea este porcentaje, mayor será la proporción de ventas que se realizan sin necesidad de crédito.
Periodicidad de medición	Mensual
Formula	Tasa de cumplimiento de objetivos = (Resultado alcanzado / Meta establecida) * 100
Meta	\$ 1,500.00
Responsable	Jefe de ventas

3.6 Recursos y presupuesto.

Para desarrollar el plan de recursos y presupuesto para el proyecto de gestión del desempeño, ha sido necesario identificar los recursos necesarios y estimar los costos asociados los cuales se detallan a continuación:

3.6.1 Recursos necesarios.

a) Humanos.

Para llevar a cabo el proceso de gestión del desempeño es necesario que la participación de la gerencia general, todo el personal del área de ventas, jefe de ventas, y la gerencia administrativa.

b) Materiales.

Dentro de estos recursos se considera la computadora, internet, impresora y fotocopidora, los formatos impresos del manual del software KPIs, material o suministro necesario para la capacitación, como materiales impresos, recursos de formación en línea, y otro material necesario para la implementación del proyecto.

c) Tecnológicos.

Software específico para el sistema KPIs y herramientas de comunicación, también incluirá los archivos de informática donde se encuentran los formatos, así como la plantilla para tabular los resultados de las evaluaciones trimestrales.

d) Financieros

3.6.2 Presupuesto

I. Recursos Humanos

Tabla 21

Presupuesto de Recursos Humanos.

Descripción	Numero de clases y sesiones	Costo unitario (\$)	Costo Total (\$)
Capacitación teórica de coaching.	5	\$ 300.00	\$ 300.00
Sesiones de Coaching	5	\$ 84.75	\$ 423.75
Total Recursos Humanos			\$ 723.75

II. Tecnología

Tabla 22

Presupuesto Tecnología.

Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo Total (\$)
Software KPIs	\$ 99.00 mensual	12 meses	\$ 1,188.00
Mtto. de computadoras (Servicio preventivo)	\$ 30.00	13 computadoras	\$ 390.00
Total Tecnología			\$ 1,578.00

III. Materiales y Suministros

Tabla 23

Presupuesto de materiales y suministros

Descripción	Costo unitario (\$)	Cantidad	Costo Total (\$)
Impresiones de Manual del software KPIs	\$ 40.00	1	\$ 40.00
Resma de papel bond	\$ 7.00	1	\$ 7.00
Imprevistos	\$ 200.00	1	\$ 200.00
Total Materiales y Suministros			\$ 247.00

IV. Total del Presupuesto

Tabla 24

Presupuesto Total.

Descripción	Costo Total (\$)
Recursos Humanos	\$ 723.75
Tecnología	\$ 1,578.00
Materiales y Suministros	\$ 247.00
Total presupuesto	\$ 2,548.75

3.6.3 Análisis de costo beneficio

Con la técnica del análisis de costo-beneficio evaluamos y comparamos los costos y los beneficios asociados con la propuesta del proyecto, con el fin de determinar si es viable o rentable.

3.6.3.1 Propuestas de porcentajes de recuperación por bajo rendimiento en el área de ventas.

Para establecer un porcentaje realista y alcanzable de recuperación de ventas perdidas debido al bajo rendimiento, es importante basarse en análisis detallado y en la capacidad de la organización para implementar mejoras efectivas.

A continuación, se presentan los diferentes porcentajes de recuperación propuestos de 3 años, con su respectiva justificación.

Tabla 25

Porcentaje propuesto de recuperación por año proyectado

Año	Monto de venta dejado de percibir por bajo desempeño	Porcentaje de recuperación por año proyectado.	Monto de recuperación
2023	\$ 644,764.96		
Año 1	\$ -	75%	\$ 483,573.72
Año 2	\$ -	5%	\$ 507,752.41
Año 3	\$ -	5%	\$ 533,140.03

Según los datos establecidos en la tabla anterior las proyecciones se harán con base a los datos de la tabla 5 donde se muestra las ventas mensuales esperadas (objetivos) con las ventas reales del año 2023 los cuales suman \$ 644,764.96 de este monto partimos para hacer la estimación de la recuperación en el primer año proyectado con un 75% donde el monto de recuperación en este año son de \$ 483,573.72, para el segundo año se estima un crecimiento adicional al año anterior del 5% con un monto total de \$ 507,752.41 para finalmente en el año 3 un incremento del 5% estimando el monto de recuperación de \$ 533,140.03.

Justificación:

- **Recuperación del 75% reflejado en año 1 con respecto al Monto de venta dejado de percibir por bajo desempeño. (Tabla # 5).**

Este porcentaje es adecuado para la empresa ya que está buscando una reestructuración completa del ciclo de gestión del desempeño y la adopción de nuevas estrategias y nueva tecnología.

Esto refleja el compromiso de la empresa de alcanzar su máximo potencial en términos de ventas y eficiencia; además de tener un impacto significativo en los ingresos, asegurando un retorno de inversión alto en las iniciativas de mejora.

- **Recuperación de un 5% adicional para el año 2 y 3 (Tabla 31).**

Porcentaje ambicioso pero realista ya que a este nivel la empresa ya cuenta con capacidad de implementar cambios significativos y rápidos.

Esta meta representa un seguimiento en la planificación y ejecución adecuada, involucra una combinación de capacitación intensiva, optimización de procesos. Así como el compromiso fuerte de la Gerencia y recursos dedicados para la implementación.

3.6.3.2. Presentación de Supuestos.

La presentación de los supuestos del nuevo proyecto propuesta de un sistema automatizado para optimizar la gestión del desempeño en el área de ventas corporativa de Interlenssv, S.A de C.V. es una parte crucial de la planificación y gestión del proyecto. Estos supuestos son las que se consideran en la planificación del proyecto, y su correcta identificación y gestión pueden determinar el éxito o el fracaso del mismo.

Además, es importante estructurar las suposiciones de manera clara y lógica. Los supuestos que se consideran para la planificación del proyecto, abarcan aspectos financieros, tecnológicos, de recursos humanos y materiales y suministros.

A continuación, se presentan el detalle de los supuestos:

1. Se estiman recuperar en el primer año un 75% del monto de venta dejado de percibir debido al bajo desempeño esta cantidad es por \$ 483,573.72 para el primer año y para el segundo y tercer año se espera un incremento anual del 5% en relación al primer año proyectado.
2. El proveedor del software proporcionará actualizaciones y soporte continuo.
3. Los gastos de operación se calculan en \$8,571.00 por año, los cuales irán aumentando en 3% anual.
4. Adquisición de un software KPI con un valor anual de \$ 1,188.00.
5. La adquisición de un software KPI se amortizará a través del método de línea recta durante 3 años. Sin valor residual.
6. El Software es compatible con los sistemas actuales de la empresa y no se necesitarán grandes modificaciones o integraciones costosas por lo tanto se estima una inversión de mantenimiento en concepto de servicio preventivo anual de \$ 390.00.
7. Trema de la empresa 8.09 %
8. No se necesitará financiamiento para el proyecto.

Estos supuestos deben ser monitoreados durante el proyecto para asegurar que se mantengan válidos. Si alguno de estos supuestos cambia, es necesario reevaluar el plan del proyecto y ajustar las estrategias en consecuencia.

A continuación, se reflejan los cálculos y flujo de proyecto para aplicar el VAN, TIR Y periodos de recuperación, así como la conclusión sobre si es o no aceptable el proyecto.

3.6.3.3 Flujo de efectivo del proyecto

A continuación, se presenta la estructura del flujo de efectivo del proyecto para evaluar su viabilidad financiera, donde los ingresos proyectados son los que se describen en la tabla 30.

FLUJO DE EFECTIVO DE PROYECTO					
Concepto / Año	0	1	2	3	
INGRESOS:		\$ 483,573.72	\$ 507,752.41	\$ 533,140.03	
Ventas/ahorro		\$ 483,573.72	\$ 507,752.41	\$ 533,140.03	
Venta de activos		\$ -	\$ -	\$ -	
COSTO DE VENTAS		\$ -	\$ -	\$ -	
(-)COSTOS VARIABLES		\$ -	\$ -	\$ -	
(=)UTILIDAD BRUTA		\$ 483,573.72	\$ 507,752.41	\$ 533,140.03	
(-)GASTOS OPERATIVOS Y NO OPERATIVOS:		\$ 8,175.00	\$ 8,432.13	\$ 8,696.97	
Gastos de operación		\$ 8,571.00	\$ 8,828.13	\$ 9,092.97	
Amortización de activo	\$ -	-\$ 396.00	-\$ 396.00	-\$ 396.00	
Gasto Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ 491,748.72	\$ 516,184.54	\$ 541,837.00	
Impuesto sobre la renta		\$ -	\$ -	\$ -	
(=)UTILIDAD NETA		\$ 491,748.72	\$ 516,184.54	\$ 541,837.00	
(+) Depreciación /amortización activo	\$ -	\$ 396.00	\$ 396.00	\$ 396.00	
(-) INVERSIÓN:	\$ 2,548.75				
(+)INGRESO POR PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=)FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$ 2,548.75	\$ 492,144.72	\$ 516,580.54	\$ 542,233.00	

TREMA Tasa de Rendimiento Mínima Aceptab	8.09%	TREMA = Se calculó con base a la Tasa de inflación El Salvador año 2023 según el BCR + la tasa de riesgo país EMBI a diciembre 2023
VAN = Valor Actual Neto.	\$1,324,276.43	
TIR= Tasa Interna de Retorno.	19314%	

FLUJO ACUMULADO				
Concepto/año	0	1	2	3
Flujo neto de efectivo	-\$ 2,548.75	\$ 492,144.72	\$ 516,580.54	\$ 542,233.00
Flujo acumulado	-\$ 2,548.75	\$ 489,595.97	\$ 1,006,176.51	\$ 1,548,409.51



LA INVERSIÓN SE RECUPERA EN EL PRIMER AÑO

Figura 13
Flujo de efectivo del proyecto

Conclusión:

La evaluación del proyecto muestra resultados tales como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), estos indicadores facilitan en gran medida la toma de decisiones que para nuestro caso se enfocan en la factibilidad financiera del proyecto de inversión del sistema automatizado para optimizar la gestión del desempeño en el área de ventas corporativa de Interlenssv, S.A de C.V.

El proyecto propuesto obtuvo en dichos indicadores resultados favorables; por lo tanto, este proyecto es aceptable desde el punto de vista financiero, ya que el VAN es positivo, lo cual indica que el proyecto cumple con las expectativas fijadas en la TREMA que es del 8.09% y además brinda una ganancia neta en tiempo presente de \$ 1,324,276.43.

Por otra parte, el rendimiento del proyecto es muy atractivo para los inversionistas ya que logran obtener un 19314% de ganancia anual sobre lo invertido. Asimismo, el periodo de recuperación de la inversión es a partir del primer año considerando flujos continuos. Esto indica que en el año 1 se habrá recuperado la inversión y lo restante serán ganancias directas.

4.CAPITULO III RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

4.1Cambios en necesidades y problemas abordados

Las herramientas de diagnóstico utilizadas tales como los datos históricos que proporcionó la institución, las entrevistas y las encuestas nos han brindado un diagnóstico que en Interlenssv no existe un programa de evaluación del rendimiento del desempeño estandarizado que describa y normalice la operatividad del proceso para el personal del área de ventas y que conduzca eficientemente el proceso. En ausencia de este ha generado diversas necesidades y problemas dentro de la organización las cuales se detallan a continuación:

Tabla 31

Necesidades y problemas antes y después.

Necesidades y problemas antes.	Necesidades y problemas después.
No contaban con un proceso bien definido del ciclo de gestión del desempeño.	Se deja establecido un proceso del ciclo de gestión del desempeño para el área de ventas.
El seguimiento de los resultados de los KPI se realizaba de manera esporádica y no sistemática.	Se deja definido el seguimiento adecuado de los KPIS.
No existía herramientas de seguimiento y análisis, para recopilar datos y monitorear el desempeño.	Se deja establecido un software que servirá como herramienta para facilitar el seguimiento de los indicadores del desempeño del equipo de ventas.
No se realizaban evaluaciones del desempeño de manera regular ni se establecían criterios claros para medir el éxito en las distintas funciones y roles.	Se deja establecido un sistema de Evaluación del Desempeño mensual.
No existían programas de capacitación periódicos del área de ventas ni un plan de entrenamiento de coaching para el jefe de ventas.	Se establece un plan de capacitación para el jefe de ventas sobre técnicas de gestión del desempeño y coaching.
No existía un plan estructurado de metas de ventas.	Se deja establecido un plan estructurado de metas escalonada.
Ausencia de un sistema de Seguimiento y Retroalimentación.	Se establece un sistema de retroalimentación continua donde los empleados reciban comentarios constructivos y positivos de manera regular.

4.2 Cambios en el proceso.

Comparar el antiguo proceso de gestión del desempeño con el nuevo proceso ayuda a entender mejor los beneficios y mejoras que se han logrado con el cambio

A continuación, se presenta una comparación detallada en términos de estructura:

Proceso anterior	Proceso posterior	Cómo se realizó el cambio
Reunión Anual con equipo de ventas	Reunión Anual con equipo de ventas	La empresa ha mantenido la práctica de realizar reuniones al inicio del año
A inicio de año el jefe de ventas informa en una reunión general de los KPIS y se dejan establecidos en un memorándum donde se firma de enterado.	A inicio de año el jefe de ventas ingresa los KPIS en el módulo de tablero de control del sistema.	El cambio en las prácticas muestra cómo la tecnológica ha transformado la forma en que se gestionan los datos.
El jefe de ventas de manera mensual ingresaban los datos en un cuadro de excel.	Los ejecutivos de ventas ingresan de manera semanal los datos reales de ventas al módulo de Ingreso de Datos.	Los ejecutivos de ventas ingresen los datos directamente al sistema KPI de manera semanal, con esto se mejora la precisión de la información y se asegura que los datos estén actualizados en tiempo real.
Al cierre de mes el Jefe de ventas realizaba una reunión con el ejecutivo de ventas para ver el cumplimiento de la meta.	Al cierre de mes el Jefe de ventas realiza primera reunión con el ejecutivo de ventas y realiza coaching sobre su desempeño en base a datos del módulo de análisis.	Con la implementación de software KPI, es mucho más fácil y eficiente para el jefe de ventas monitorear KPIS.
Si no hubo cumplimiento de meta el Jefe de ventas realiza sugerencias de manera verbal para que sea cumplida al proximo cierre de mes sin dejar registro.	Si el desempeño no ha sido favorable el Jefe de ventas establece en módulo de registro áreas de mejora, compromiso y ofrece sugerencias que serán verificadas en la segunda semana.	En el software KPI se registra el progreso,tareas, áreas de mejora y sugerencias. Esto mejora la comunicación y colaboración entre el equipo de ventas y el jefe.
En la ultima semana del mes se da el seguimiento del progreso se realizaba de forma verbal sin dejar establecido nada por escrito.	En la segunda semana del mes el jefe de ventas brinda seguimiento y realiza coaching sobre desempeño y sobre los compromiso de mejora.	El análisis de resultados y el coaching permiten monitorear el progreso y ajustar las estrategias. Esto asegura que las tácticas de ventas sean efectivas y estén alineadas con las necesidades actuales.
En la tercer semana del mes no se daba seguimiento.	En la tercer semana del mes se brinda seguimiento del progreso de los compromisos establecidos en la segunda semana.	El análisis de resultados y el coaching permiten monitorear el progreso de la segunda semana.
No se tomaban acciones correctivas.	Se documentan los desafíos encontrados y se toman acciones correctivas dejándolas establecidas en el módulo de registro.	Registrar áreas de mejora y compromisos crea un marco de responsabilidad. Permite un seguimiento regular del progreso y asegura que los empleados se mantengan enfocados en sus objetivos y en las acciones necesarias
Se realizaba una reunión general para ver datos del cierre de meta de ventas.	En la cuarta semana evaluación final del mes, retroalimentación y ajustes para el próximo ciclo.	Se realizan evaluaciones en la última semana para medir la efectividad del sistema y se hacen ajustes según sea necesario para garantizar que siga siendo relevante y útil para los empleados y la organización en su conjunto.

Figura 14

Proceso anterior y posterior del proceso de gestión del desempeño

Según la figura anterior la transición del antiguo al nuevo proceso de gestión del desempeño ha traído consigo una serie de mejoras significativas. El nuevo proceso está estructurado, frecuente y utiliza tecnología para facilitar la evaluación y el desarrollo continuo de los empleados. Estas mejoras no solo benefician al empleado,

sino que también alinean mejor sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización, lo que resulta en un mayor rendimiento y éxito organizacional.

4.3 Pruebas y demostraciones de la eficacia, eficiencia y efectividad

La presentación de la propuesta se realizó de manera presencial en donde participaron el Gerente General, la Gerencia Administrativa y el Jefe de ventas, quienes posteriormente dieron sus comentarios acerca de la funcionalidad del proceso.

- a) Se les explicó la descripción general del nuevo proceso de gestión del desempeño, destacando la importancia de este cambio, propósito y beneficios.
- b) En segundo lugar, se explica el funcionamiento del software y sus principales funciones y beneficios.
- c) Y en tercer lugar se expuso la necesidad de implementar el coaching para el jefe de ventas, posteriormente se procedió a la demostración de una sesión de coaching.

4.3.1 Reunión de la descripción General del nuevo proceso de Gestión del Desempeño.

Objetivo:

Presentar y explicar el nuevo proceso de Gestión del Desempeño, aclarar dudas y recoger sugerencias para su implementación efectiva.

Descripción general del desarrollo de la reunión:

1. Se envió una invitación a los Gerentes y al jefe de ventas.
2. Se prepararon materiales informativos como presentaciones y un manual del nuevo proceso de gestión del desempeño, en el cual se describe el contenido siguiente:
 - Descripción de cada una de las etapas del proceso.
 - Roles y responsabilidades de gerentes, jefes y colaboradores del área de ventas.

- Guías de uso del nuevo software KPI y guías de usuario.
 - Se resaltó la importancia del coaching como una herramienta esencial para los jefes de ventas.
3. Se abrió un espacio para que los asistentes plantearan sus dudas y preocupaciones. Las preguntas fueron respondidas de manera detallada para asegurar la comprensión del nuevo proceso.

Fotografía de la sesión:

Durante la sesión, se tomó una fotografía para documentar la presentación. A continuación, se presenta



Figura 15

Fotografía de reunión.

Conclusiones:

- En la reunión no solo se presentó el nuevo proceso de gestión del desempeño, sino que también resaltó la importancia del coaching como una herramienta esencial para el jefe de ventas.
- La entrega del manual proporcionó una referencia clara y detallada, facilitando la transición al nuevo sistema.

4.3.2 Plan de capacitación para el jefe de ventas sobre técnicas de coaching:

Durante la presentación de la propuesta se explicó el programa de capacitación de técnicas de coaching para el jefe de ventas el cual puede tener un impacto significativo en el rendimiento y la motivación del equipo de ventas el cual está orientado en combinar dos etapas las cuales son:

- a) Capacitación teórica de coaching para líderes
- b) Sesiones prácticas de coaching en base a un acompañamiento 1 a 1.

A continuación, se detallan algunas consideraciones de la capacitación.

a) Capacitación teórica de coaching para líderes.

Objetivo:

Capacitar al participante en las habilidades esenciales de coaching, proporcionándoles las herramientas necesarias para liderar con empatía, claridad y efectividad en entornos organizacionales.

Metodología de capacitación:

- Sesiones teóricas con presentaciones interactivas.
- Exposición participativa.
- Estudios de casos y ejemplos prácticos.
- Feedback regular: Retroalimentación continua.

Duración:

- Sesiones semanales de capacitación teórica.
- El plan de capacitación puede llevarse a cabo en un período de 5 semanas.
- 1 hora por cada una de las clases teóricas.

Recursos y medios didácticos:

- Material de apoyo
- Videos

- Tareas

Tabla 32

Programa de capacitación de técnicas de coaching para líderes.

Temas	Subtemas
Habilidades de comunicación efectiva y retroalimentación constructiva.	La importancia de la comunicación en las Organizaciones • Escucha Activa • Técnicas para potenciar una comunicación efectiva
Gestión de conflictos.	¿Cómo reconocer un conflicto laboral? ¿Por qué se originan los conflictos laborales y como evitarlos? Estilos para el manejo de conflictos 5 formas de solucionar problemas
Establecimiento y gestión de metas.	Diferencia entre metas y objetivos • Características de las metas • Ventajas de establecer metas • Principales causas que impiden el establecimiento de meta.
Inteligencia emocional en el liderazgo.	Inteligencia emocional • Autoconciencia Autorregulación • Empatía • Motivación • Clasificación de las emociones y el mensaje que transmite. • Necesidades emocionales del líder y su equipo de trabajo. • Manejo de autoridad y poder. • Manejo del estrés Frustración. • Autovaloración del líder. • Creencias limitantes Resilencia.
Creación y mantenimiento de equipos de alto rendimiento.	Importancia de los Equipos de Alto Rendimiento. • Ciclo de formación de Equipos de Alto Rendimiento. • Aprender y practicar la formación de equipos de alto rendimiento • Ciclo de formación de Equipos de Alto Rendimiento.

b) Sesiones prácticas de coaching en base a un acompañamiento 1 a 1.

Objetivo: El Coaching se realizará de una manera práctica, interactiva con la finalidad de que el jefe de ventas reciba el acompañamiento y pueda encontrar esas respuestas que le conduzcan al cumplimiento de sus metas.

Metodología de capacitación:

- Aprender haciendo, donde se implementan tres ejes importantes en nuestros talleres que son: Vivenciales, Experienciales y Reflexivos.
- Tareas individuales.
- Prácticas de Coaching.
- Simulaciones: escenarios prácticos y mejorar habilidades.

Duración:

- El desarrollo del plan de entrenamiento tendrá una duración de 5 Semanas.
- Una sesión por Semana con una duración de 1 hora.

Recursos y medios didácticos:

- Material de apoyo
- Material para las actividades

Presupuesto de la capacitación.

A continuación, se desglosa cada componente del presupuesto.

Tabla 26

Presupuesto de capacitación.

Descripción	Numero de clases y sesiones	Costo unitario (\$)	Costo Total (\$)
Capacitación teórica de coaching.	5	\$ 300.00	\$ 300.00
Sesiones de Coaching	5	\$ 84.75	\$ 423.75
Total Recursos Humanos			\$ 723.75

4.3.2.1 Sesión de prueba de Coaching para el Jefe de Ventas.**Objetivo de la sesión:**

Dar a conocer la importancia de que el jefe de ventas reciba sesiones de coaching y resaltar cómo esta práctica puede mejorar su desempeño, fortalecer sus habilidades de liderazgo y contribuir al éxito general del equipo de ventas y de la organización.

Desarrollo de la sesión:

1. Introducción de la sesión:

Durante la sesión, el coach y el jefe de ventas analizaron situaciones específicas que han surgido en el trabajo. Esto incluyó la falta de cumplimiento de las metas del equipo de ventas y otras situaciones relacionadas.

2. Identificación de necesidades:

El jefe de ventas identifica y define las metas que quiere alcanzar y se centra en las más importantes. También exploran diferentes opciones y soluciones para abordar las áreas de mejora que se identificaron.

3. Desarrollo de estrategias.

Se realiza una lluvia de ideas para explorar posibles soluciones para alcanzar las metas establecidas.

4. Cierre da la sesión:

- Se realiza un resumen de los puntos clave discutidos y las acciones acordadas.
- El jefe de ventas compartió impresiones y comentarios sobre la utilidad de la sesión de prueba.

5. Fotografía de la sesión:

- Durante la sesión, se tomó una fotografía para documentar el proceso de coaching. A continuación, se presenta:



Figura 16
Fotografía de sesión.

Conclusiones:

- La sesión de prueba fue positiva con una experiencia valiosa y proporcionó una visión clara de cómo el coaching puede beneficiar al jefe de ventas. Se identificaron áreas clave para el desarrollo y se acordaron los próximos pasos para iniciar un programa de coaching regular con un especialista en el tema.
- Por lo que se recomienda continuar con el proceso de coaching para asegurar la mejora continua y el desarrollo profesional del jefe de ventas, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.4 Percepciones y evaluaciones de usuarios y beneficiarios

Al presentar el proceso definido de gestión del desempeño genera una amplia variedad de percepciones y evaluaciones por parte de los usuarios y beneficiarios dentro de la organización. A continuación, se presentan las percepciones del Gerente General y del Jefe de ventas, por medio de una carta de aprobación de la presentación de la propuesta.

Evaluación del Gerente General.



Figura 17
Evaluación del Gerente General

Evaluación del Jefe de ventas.



San Salvador, 27 de mayo del 2024.

Licenciada.
Claudia Batres
Presente:

Como representante del área de ventas de Interlenssv, S.A de C.V me complace comunicarle que después de la presentación de la propuesta de un sistema automatizado para optimizar la Gestión del Desempeño en el área de ventas, considero que tendremos la oportunidad de obtener datos precisos y actualizados lo que me permitirá medir el rendimiento con mayor precisión, así como también proporcionándonos una guía ordenada que será una hoja de ruta clara para la gestión del desempeño.

Además, la sesión de coaching impartida a mi persona fue una experiencia muy positiva y enriquecedora ya que me permitió reflexionar sobre mis prácticas actuales en el área.

Por lo que considero que esta propuesta demuestra que sin duda contribuirá al éxito del área de ventas tanto a nivel personal como a la organización.

Atte.


Jefe de Ventas
Interlenssv, S.A de C.V.
 **INTERLENSSV**
SISTEMAS DE GESTIÓN DE VENTAS
2007-2018 / 2019-2024

Figura 18

Evaluación del Jefe de ventas

5. CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- Se concluye que la ausencia de la sistematización de los procesos de gestión del desempeño ha llevado a la organización a problemas en el bajo rendimiento del área de ventas, afectando negativamente tanto a los empleados como a la organización económicamente, esto ha llevado a que la información sobre el desempeño haya sido inadecuada y desorganizada y por ende ha dificultado el identificar de manera precisa las áreas donde los empleados necesitan desarrollo y formación. Otra situación que se ha visto afectada es que al no recibir retroalimentación regular ha limitado la capacidad para identificar áreas de mejora.
- El integrar un software KPI como parte de la gestión del desempeño del personal del área de ventas no solo mejora la precisión de las evaluaciones del rendimiento, sino que la empresa tiene la capacidad de monitorear y recopilar análisis de datos de ventas en tiempo real, facilitando la coordinación entre el jefe del área y los colaboradores, asegurando que todos trabajen con la misma información y objetivos. Otro punto importante que destacar es que la falta de monitoreo continuo de los indicadores clave no ha permitido a la empresa abordar de manera proactiva la identificación de los problemas de desempeño y se han convertido en problemas mayores relacionados con menores ingresos.
- El plan de entrenamiento de coaching para el jefe de ventas es una inversión estratégica que puede tener un impacto significativo en toda la organización. El jefe de ventas sin entrenamiento de coaching ha carecido de técnicas efectivas para liderar y comunicarse con su equipo, lo que ha resultado una dirección menos eficaz y motivación inconsistente. Con el entrenamiento de coaching para el jefe de ventas se pretende potenciar sus habilidades de liderazgo, comunicación y estrategia, mejorando tanto su rendimiento personal como el del equipo de ventas.

Esto a su vez, contribuye a un mejor desempeño organizacional y a la consecución de los objetivos comerciales de la empresa.

5.2 Recomendaciones.

- En este proyecto se ha abordado la capacitación más relevante inmediata para la gestión del desempeño que está orientada al líder que dirige el proceso; sin embargo, se recomienda que al equipo de ventas se le provea formaciones periódicos que aborden habilidades de ventas, técnicas de negociación, manejo del tiempo, comunicación efectiva y desarrollo personal todo esto para mejorar las habilidades y competencias, aumentar la productividad y en última instancia impulsar el crecimiento de la empresa.
- Para este proyecto se eligieron KPI para monitorear el rendimiento del personal del área de ventas, sin embargo, se propone la integración al sistema KPI al área de administración de personal donde se consideren brindar seguimiento a la satisfacción del empleado esto le permite a la compañía ver qué tan satisfecho está un empleado con los beneficios específicos que se le ofrecen y cambios en los procesos.
- Se recomienda a la empresa que utilice las integraciones que ofrece Simple KPI ya que estas pueden ayudar a optimizar el proceso de recopilación y análisis de datos, mejorar la precisión y la calidad de la información y proporcionar una visión integral del rendimiento empresarial al combinar datos múltiples sistemas y herramientas en una sola plataforma.
- Se recomienda a la empresa, evaluar el desempeño del liderazgo del área de ventas ya que es vital para asegurar que la empresa alcance sus metas de ventas,

mantenga el equipo motivado y alineado con los objetivos estratégicos, es necesario que la empresa tome medidas para mejorar las habilidades del jefe de ventas.

- Se recomienda evaluar el proceso de ventas después de implementar el proyecto de mejora de gestión del desempeño esto no solo ayudara a verificar si los cambios han tenido el impacto deseado en términos de eficiencia y efectividad, sino que también ayudara a identificar nuevas oportunidades para optimizar y perfeccionar las operaciones de ventas, así como permitirá detectar puntos críticos del proceso, permitiendo tomar medidas para agilizarlo.

5.3 Socialización de resultados

El objetivo de este plan es comunicar de manera efectiva a todas las partes interesadas los resultados de la propuesta, así como beneficios, el proceso de implementación y los próximos pasos.

Identificación de las Partes Interesadas, roles e intereses.

Tabla 27

Identificación de partes, roles e intereses.

Parte interesada	Rol en el proyecto	Intereses/ expectativas
Equipo de ventas	Usuarios finales.	Herramienta eficiente y fácil de usar.
Jefe de ventas	Supervisión y dirección	Mejora en el rendimiento y reportes
Gerencia General	Aprobación y supervisión.	Retorno de inversión, mejora en KPIs.

Gerencia Administrativa	Capacitación y soporte.	Formación adecuada de los usuarios
----------------------------	-------------------------	---------------------------------------

Estrategias de Socialización

Las estrategias de socialización son fundamentales para asegurar que todos los involucrados estén informados, comprendan los resultados y puedan actuar en consecuencia

A continuación, se presentan estrategias efectivas para socializar los resultados del proyecto:

Tabla 28

Estrategias de socialización.

Estrategias de Socialización	Objetivo	Parte interesada	Formato	Contenido
Presentación Ejecutiva. (Semana 1)	Proporcionar una visión general de los resultados y beneficios del proyecto.	Gerencia General. Jefe de ventas. Gerencia Administrativa	Reunión ejecutiva presencial o virtual.	Destacar los beneficios clave, como el aumento de la productividad, la mejora en la toma de decisiones y el impacto en los indicadores de rendimiento.

Sesiones Informativas para el Equipo de Ventas. (Semana 2)	Informar al equipo de ventas sobre el sistema automatizado y sus beneficios para su trabajo diario.	Jefe de ventas. Equipo de ventas.	Sesiones presenciales o virtuales.	Detallar cómo el sistema automatizado mejorará la eficiencia en la gestión del desempeño, ofrecer demostraciones prácticas y responder a preguntas.
Talleres de Capacitación. (Semana 3)	Capacitar al equipo de ventas en el uso efectivo del software KPI.	Jefe de ventas. Equipo de ventas	Talleres presenciales o virtuales.	Entrenamiento detallado sobre cómo utilizar las diferentes funciones.
Comunicación Escrita. (Semana 4)	Proporcionar información detallada sobre los resultados y el proceso de implementación.	Todas las partes interesadas	Correos electrónicos, boletines informativos.	Resumen de los resultados clave, próximos pasos, recursos de soporte y contacto para preguntas adicionales.
Sesiones de Retroalimentación. (Semana 5)	Recopilar comentarios y sugerencias de todas las partes interesadas.	Todas las partes interesadas.	Reuniones presenciales o virtuales.	Abrir el espacio para discutir los resultados, identificar áreas de mejora y definir acciones adicionales.

FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Bibliografía

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*.

Betancur, S. (2005.). *Gestión del desempeño*.

Borghino, M. (2016). *El arte de hacer preguntas*. Mexico: Penguin RAndom House.

Casado, J. (2010). *Zen coaching, Capital Humano*. España.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (3era. ed.)*. México.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002.). *Gestión de talento humano*. Bogotá.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, 8va edición, editora*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento huamano*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento huamano, El nuevo papel de los recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . Mc Graw Hill (3° ed.). .
- Chiavenato, I. (2009.). *Gestion del talento huamano, El nuevo papel de los recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. .
- Chiavenato., I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. . Colombia: McGraw-Hill, 2da. Ed.
- Chiavenna Bohlander, G. y. (2001). *Administración de los Recursos Humanos 3a. ed*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Corvo, H. (. (2018). *Desempeño laboral y características*.
- Cravino, L. M. (2006). *Gestion del Desempeño* . Editorial Academica Española.
- I., C. (2002.). *Gestión de talento humano*. . Bogotá.: McGraw-Hill.
- Ibañez, B. (2015). *Adminsitrativo a la Gestion de Recursos Humanos*.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. . México: Mc Graw-Hill. .
- Lopez, J. (2014). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. . España.
- Manez, C. (Julio de 2023). *Herramientas para digitalizar la evaluación del desempeño*].

- Montúfar, R. G. (s.f.). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.* ,. México: McGraw-Hill, 2da. Ed.
- Montúfar., R. G. (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones.* . México,,: McGraw-Hill, 2da. Ed.,.
- Moreano, C. B. (2018). *Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización.* .
- Núñez, M. (enero de 2018). *Evaluación del desempeño en el mundo digital.*
- Oltra Climent, F. (2008). *Dirección de recursos humanos.* España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Parra, A. (2023). *Importancia de la evaluación de desempeño de empleados.*
- Perez, J. (2006). *Gestion de Recursos Humanos.*
- Perez, O. (2021). *Gestion de talento humano por competencias para tu empresa.*
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management. SHRM Foundation.*
- Real Academia Española.* (2020).
- Wehrich, H. C. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación.* . 11ª ed.. McGraw-Hill.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas.* España.

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista

Dirigida a: Jefe de ventas.

Con el fin de analizar la perspectiva de la organización de las fuerzas de ventas de Interlenssv se está realizando esta entrevista para la cual solicitamos su valiosa colaboración respondiendo a estas interrogantes, los datos que nos suministren serán tratados con discrecionalidad.

Objetivo: identificar los aspectos relevantes de procesos actual de medición al equipo de ventas y posibles deficiencias que afecten el desempeño de los mismos en el alcance de las metas de ventas.

Datos generales:

Fecha de entrevista: _____

Cargo: _____ Tiempo de servicio: _____

1. ¿Cuál es su rol como jefe de ventas en la empresa?

Mi rol principal es liderar y gestionar el equipo de ventas para alcanzar y superar los objetivos de ventas establecidos por la empresa. Esto implica desarrollar estrategias efectivas, motivar al equipo, establecer metas claras y garantizar la satisfacción del cliente en todo momento.

2. ¿Cuáles son los pasos clave en el proceso de ventas?

- a. **Identificación de la empresa:** el vendedor identifica las empresas que podrían beneficiarse de los servicios de salud visual.
- b. **Contacto con el cliente:** el vendedor establece comunicación con las empresas identificadas las cuales trabaja a diario por medio de una base de datos, todo esto lo hace a través de llamadas, correos electrónicos o visitas en persona.
- c. **Reunión:** en algunas ocasiones el cliente solicita una reunión para profundizar los servicios que ofrece la óptica.

- d. Demostración de productos y/o servicios:** en ocasiones es necesario realizar demostraciones de los productos como aros, o solicitan que se realice el examen de la vista.
- e. Propuesta y negociación:** después de la reunión y/o la demostración, se presenta una propuesta formal que incluye los detalles de los servicios ofrecidos según la negociación obtenida de la reunión.
- f. Cierre de la venta:** una vez que se llega a un acuerdo mutuo sobre los términos y condiciones, se procede al cierre de la venta, esto implica la firma de acuerdos de convenios o alianzas comerciales.
- g. Seguimiento y servicio post ventas:** después de cerrar la venta y realizar la jornada se mantiene una comunicación regular con la empresa cliente para garantizar la satisfacción del servicio y los productos.

3. ¿Qué estrategias utiliza para motivar y capacitar al equipo de ventas?

Considero importante el proporcionar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo donde todos los miembros del equipo se sientan valorados y motivados. Y en cuanto a las capacitaciones tenemos alianzas con laboratorios ópticos los cuales nos proporcionan programas de capacitación para mantenerlos actualizados sobre las últimas tendencias y técnicas en la industria.

4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su equipo de ventas y cómo los superan?

La gran competencia de este rubro dificulta la captación de clientes y el cierre de ventas con un manejo de ciclos prolongados y esto por ende ocasiona procesos largos y complejos antes del cierre. También la gestión del tiempo al enfrentar la presión de cumplir su meta y debe equilibrarse con las múltiples tareas y soluciones a clientes. Además de la presión de alcanzar la meta les genera estrés y ansiedad y esto a veces desmotiva al colaborador.

5. ¿Qué factores tienen en cuenta al establecer las metas de ventas?

El factor principal es la combinación de los datos históricos anuales e individuales también se realizan proyecciones futuras.

6. ¿Cómo involucran al equipo de ventas en el proceso de establecimiento de metas?

Se realizan reuniones colaborativas donde se discuten y se definen las metas de manera conjunta esto una vez al año. Considero que la participación del equipo es importante y la alta gerencia así lo considera también.

7. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan las metas de ventas en función del progreso?

No hay un seguimiento para la actualización.

8. ¿Cómo se evalúa el rendimiento del equipo de ventas y que métricas son consideradas para esta evaluación?

Se evalúan por medio de las ventas totales del mes de forma individual y una evaluación de manera mensual que es el establecimiento de la meta grupal que es la que me corresponde.

9. ¿Realiza la empresa Evaluaciones del Desempeño?

No, no se realizan Evaluaciones del Desempeño.

10. ¿Qué período considera que es el más conveniente para realizar las evaluaciones del desempeño?

Considero que debería de ser trimestral.

11. ¿Qué métodos utilizan para hacer el seguimiento del progreso hacia las metas establecidas y cuál es su importancia?

Se combinan varias herramientas de seguimiento como el sistema de la empresa donde se lleva el control de ingresos de las ventas.

El seguimiento juega un papel muy importante y fundamental en el proceso de ventas ya que nos permite orientar y apoyar de manera individual a cada miembro del equipo, y así identificar áreas de mejora. Aunque considero que hasta el momento no se sigue un proceso ordenado ya que lo realizo cuando hay tiempo a veces por el tipo de trabajo no nos permite que todos los miembros estemos reunidos para realizar este proceso, tampoco se tiene un proceso por escrito, detallado, con tiempos y soluciones de mejora.

12. ¿Cómo reconocen y celebran los logros del equipo?

El punto central es el otorgamiento de comisiones por el logro de la meta cumplida. También se realizan celebraciones para conmemorar los logros esto puede ser un desayuno o almuerzo con todos los miembros del equipo. Cuando se realiza alguna reunión ahí se destacan los logros individuales y del equipo reconociendo el arduo trabajo y los resultados obtenidos a la fecha.

13. ¿Qué papel juega la tecnología en el proceso de ventas y cómo la utilizan de manera efectiva?

En la óptica se cuenta con un sistema en el cual se registra la compra del cliente, consulta de stock de los artículos, estados de cuenta por cliente y por empresa, cuentas por cobrar y pagar, control del expedienté de los clientes esto incluye detalle de historiales del contacto, seguimiento post venta. Considero que esta herramienta automatiza el proceso de ventas. Pero solo algunos colaboradores tienen acceso y en el caso de los vendedores solo mi persona cuenta con acceso de ahí hay una persona encargada del ingreso al sistema de todo el ciclo de venta. Pero en mi caso considero que sería de mucha ayuda un sistema de seguimiento específico, para poder ver la realidad del registro de actividades. Esto ayudaría proporcionar herramientas para el progreso de cada colaborador, permitiendo a las áreas involucradas ofrecer una retroalimentación más específica y así mejorar el cierre de las ventas. Esto también proporciona una visión completa de la actividad de cada vendedor y facilita la identificación de oportunidades de mejora.

14. ¿Qué factores se tienen en cuenta al establecer las comisiones por el cumplimiento de metas?

El establecimiento de las comisiones o bonos los establece el Gerente General en conjunto con otro equipo de trabajo. También se considera el margen de beneficio del producto y servicio y que la comisión pueda ser sostenible para la empresa y no afecte su rentabilidad.

15. ¿Cómo se comunica la estructura de comisiones y los criterios de elegibilidad al equipo de ventas?

Se organiza una reunión con todo el equipo de ventas para presentar la estructura de comisiones. Durante la reunión, se explica detalladamente cómo funcionará el sistema de comisiones, incluyendo como se calcularán, que ventas serán elegibles para pago de comisiones y cualquier otro requisito específico que se deba cumplir.

Se les proporciona documentación por escrito donde describe la estructura de comisiones y los criterios, donde se enumeran los procedimientos, así como un formulario que firman para confirmar su comprensión y acuerdo.

16. ¿Qué impacto considera que tienen las comisiones en la motivación y el rendimiento del equipo de ventas?

Considero que es de suma importancia en la motivación y el rendimiento del equipo ya que este tipo de incentivos financieros pueden aumentar la dedicación del colaborador para alcanzar y superar las metas establecidas y un mayor compromiso. Las comisiones actúan como un incentivo principal para motivar al empleado a alcanzar y superar sus objetivos en las ventas. Este ingreso adicional a su salario es atractivo y lo ven como una oportunidad de crecimiento financiero.

ANEXO 2

Entrevista

Dirigida a: Gerencia administrativa.

Con el fin de analizar la perspectiva de la organización de las fuerzas de ventas de Interlenssv se está realizando esta entrevista para la cual solicitamos su valiosa colaboración respondiendo a estas interrogantes, los datos que nos suministren serán tratados con discrecionalidad.

Objetivo: Conocer los procesos, sistemas y herramientas de seguimiento utilizadas para medir el rendimiento del equipo de ventas e identificar posibles áreas de mejora en el alcance de metas del área.

Datos generales:

Fecha de entrevista: _____

Cargo: _____ Tiempo de servicio: _____

1. ¿Cuál es el rol principal de su puesto en la empresa?

Planear y dar seguimiento a la gestión administrativa, desarrollar y administrar las políticas, normas, programas y procedimientos; así como de seleccionar y evaluar al personal idóneo que se requiere; así como también otras actividades administrativas y operativas de la empresa.

2. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan para apoyar y mejorar los procesos administrativos?

En la óptica se cuenta con un sistema en el cual se registra el proceso de ventas, entradas y salidas de productos, estados de cuenta de los clientes, cuentas por cobrar y pagar, control de los expedientes de los clientes, reporte de ventas.

3. ¿Se realizan evaluaciones formales de manera regular para medir el rendimiento de los empleados y proporcionar retroalimentación?

No, no se realizan. Si recuerdo que hace más de 3 años se realizó una evaluación en la cual solo se pasó un cuestionario pero no se realizó ningún procedimiento posterior

como retroalimentación o informar una calificación final al evaluado, tampoco se realizó una capacitación previa al proceso ni para el evaluador ni al evaluado, y las evaluaciones están destinadas a diversas situaciones como conocimiento del cumplimiento de órdenes y disposiciones institucionales, relaciones interpersonales, colaboración, apariencia y presentación personal puntualidad, responsabilidad, este tipo de evaluación se ha hecho una vez al año y también ya se ha evaluado al jefe del área por su equipo de ventas en el cual hay preguntas relacionadas a que si el jefe demuestra dominio técnico o conocimiento de sus funciones, si soluciona los problemas de forma eficaz, si se interesa por el logro de los empleados, si hay supervisión sobre la ejecución de las tareas, si siente confianza para expresarle sus inquietudes laborales, si les da a conocer los resultados sobre el trabajo con fines de retroalimentación, si hay claridad de sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo, entre otras.

Pero no se realiza de manera periódica para medir el rendimiento de nuestros empleados y para proporcionar retroalimentación, tampoco existe un manual de evaluaciones del desempeño y los formatos que se han utilizado están estructurados de manera general para cualquier área de la empresa los criterios están relacionados con las responsabilidades, clima laboral, etc. Pero este enfoque no permite tener una evaluación integral del rendimiento de cada empleado y poder facilitar la identificación de áreas de mejora y desarrollo.

Considero que contar con un manual como una herramienta es importante, además, es fundamental comunicar claramente el propósito del manual a todo el equipo para garantizar su aceptación y compromiso.

4. ¿Por qué considera importante contar con un manual de evaluación del rendimiento del personal de ventas?

Porque el manual nos proporcionaría un marco claro para medir el rendimiento de los vendedores donde se establezcan criterios y esto ayudara a los empleados a entender un poco más lo que se espera de ellos y como serán evaluados para la toma de decisiones. Las métricas a las que deben dar cumplimiento con exactitud si bien es

cierto se les informa que es lo que se les mide, pero al final solo se basa en el cumplimiento de la meta.

5. ¿Hay algún mecanismo para recopilar retroalimentación sobre el proceso de evaluaciones? ¿Por ejemplo, encuestas de satisfacción o reuniones de retroalimentación?

No, no tenemos un proceso para recopilar retroalimentación sobre el proceso de las evaluaciones. Después de cada ciclo de evaluación, nunca se han realizado encuestas de satisfacción a los empleados para obtener comentarios sobre su experiencia.

6. ¿Qué métricas considera más importantes para medir el desempeño en el área de ventas?

Considero que las más importantes en el área que si bien es cierto son exigidas, pero no se les brinda el seguimiento adecuado son: la comparación de la facturación del mes en curso con el mes anterior, los correos de propuestas enviadas, las reuniones concertadas con los clientes, el número de jornadas programadas, el número de llamadas realizadas diariamente y al que si se le da prioridad es al cumplimiento de meta mensual por vendedor. Pero las métricas anteriores si bien es cierto son exigidas y son parte de las indicaciones de la Gerencia General no se les da el seguimiento adecuado para su fiel cumplimiento.

7. ¿Qué estrategias utilizan para motivar y recompensar a los miembros del equipo de ventas por un buen desempeño?

Se utilizan sistemas de comisiones por alcance de las metas, así como el reconocimiento en reuniones.

8. ¿Cómo utilizan la retroalimentación para mejorar el desempeño del equipo de ventas?

El jefe de ventas realiza reuniones, pero no con una periodicidad regular y cuando las realiza las hace de forma grupal.

9. ¿Cuál considera que es la importancia de realizar evaluaciones del rendimiento en el área de ventas y como debería ser el proceso de retroalimentación?

Considero que son fundamentales para medir el rendimiento individual y del equipo, para identificar áreas de mejora, reconocer y recompensar el buen desempeño del vendedor. Y el que la empresa cuente con un modelo ordenado y bien establecido de seguimiento y evaluación permite identificar correctamente las áreas de mejora y la toma de decisiones, conocer cuáles son las posibles causas del porque hay números negativos en las ventas, también ayudaría a buscar soluciones efectivas para que haya mejores resultados y la empresa crezca en un futuro cercano. Y en cuanto a la retroalimentación se deberían hacer reuniones más personalizadas que sean efectivas de forma más regular y no darle largas a situaciones que se vayan presentando.

10. ¿Cómo considera que pueden contribuir las evaluaciones del rendimiento en ventas al éxito general de la empresa?

Considero que las evaluaciones en esta área que el pilar de la empresa contribuiría al éxito de la empresa garantizando un equipo motivado y capacitado, optimizando procesos de ventas, aumentando la rentabilidad y mejorando la calidad del servicio al cliente.

11. ¿Podría proporcionar un historial general de ventas de la empresa en los últimos años?

Definitivamente la empresa desde el año 2020 tuvo una disminución considerable con su volumen de ventas ese año la óptica experimento varios desafíos debido a la pandemia de COVID-19. Algunas de las razones por las cuales las ventas disminuyeron fueron los cierres y restricciones, debido al temor al contagio muchas personas optaron por evitar realizarse exámenes visuales y adquirir este tipo de servicio, posterior a este año siempre el temor persistió al igual que la restricción afectando considerablemente las ventas de los siguientes 2 años, ya en el año 2023 las empresas han brindado nuevamente la apertura para realizar las jornadas visuales

a los empleados pero no ha sido suficiente para recuperarse del déficit y quizá no se ha logrado encaminar el área adecuadamente con estrategias más agresivas.

Cabe mencionar que si lo vemos mes a mes no se ha experimentado un crecimiento constante en nuestras ventas, aunque hemos tenido algunos picos en función de factores como por ejemplo fechas de temporada.

12. ¿Considera que debería existir una herramienta o sistemas para rastrear y mantener registros de las métricas del rendimiento del equipo de ventas?

Si, definitivamente creo que contar con una herramienta o sistema para llevar un mejor control y mantener registros del rendimiento del equipo de ventas es fundamental porque el mayor problema está en que no se conoce si los datos proporcionados por cada uno de los vendedores de las llamadas realizadas a diario son reales y que es la parte donde se necesita ejercer presión para que haya resultados positivos. Pienso que implementar un sistema o software sería algo innovador para el área y ayudaría en gran medida a mejorar el control porque las jefaturas podrían rastrear y gestionar cada una de los KPIs establecidos. Con esto se tendrán datos detallados 100% reales sobre las actividades de llamadas, frecuencia y los resultados. Y esto podría ser un inicio de una oportunidad para la empresa de iniciar un proceso de mejora en el seguimiento y por ende estos datos pueden utilizarse para analizar el rendimiento del equipo de ventas identificando patrones y la toma de decisiones para mejorar las estrategias de ventas.

ANEXO 3

Encuesta sobre el desarrollo de procesos de Evaluación de Rendimiento laboral del área de Ventas.

Estimado colaborador, le brindamos un cordial saludo y al mismo tiempo se le solicita darle respuestas a las siguientes preguntas que tienen como propósito investigar “El proceso de evaluación del Rendimiento laboral”.

Objetivo: recopilar información sobre el conocimiento, comprensión y aplicación de procesos de seguimiento del rendimiento del área e identificar áreas de mejora.

Instrucciones:

Marcando la respuesta que considere correcta y completando la información en el espacio indicado.

Fecha: / /

Tiempo de servicio en la empresa:

Menos de 1 año () 1-3 años () 4-6 años () 7 a más años ().

- 1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos? Si tu respuesta en “no” favor menciona cuál es la unidad encargada de administrar los Recursos Humanos en la institución.**

Sí () No ()

- 2. ¿Podría describir en orden cuál es el proceso de ventas en la empresa?**

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____

3. ¿Recibes algún tipo de entrenamiento o capacitación periódica sobre técnicas de venta?

Sí () No () A veces () Otros mencione _____

4. En su opinión, ¿las metas de ventas establecidas por la empresa son realistas y alcanzables?

- a) Sí, las metas son realistas y alcanzables.
- b) En cierta medida, las metas son realistas, pero son difíciles de alcanzar.
- c) Neutral, no estoy seguro.
- d) No, las metas son poco realistas y difíciles de alcanzar.

5. ¿Se comunica claramente al equipo las metas de ventas establecidas?

- a) Sí, las metas de ventas se comunican claramente y de manera efectiva.
- b) En cierta medida, la comunicación de metas puede ser mejorada.
- c) Neutral, no estoy seguro.
- d) No, las metas de ventas no se comunican claramente.

**6. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para registrar sus ventas?
(Seleccione todas las que correspondan).**

- a) Hojas de cálculo (por ejemplo, Excel).
- b) Software de gestión de relaciones con clientes (CRM).
- c) Sistema interno de la empresa.
- d) Otros (por favor, especifique).

7. ¿Encuentra que el proceso actual de registro de ventas es eficiente?

- a) Sí, es muy eficiente.
- b) En general, es eficiente, pero podría mejorarse en algunas áreas.
- c) Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.
- a) No, considero que el proceso es ineficiente y requiere mejoras.

8. ¿Experimenta alguna dificultad o desafío particular al registrar sus ventas? (Por favor, especifique).

Sí () No () Especifique _____

9. ¿Recibe retroalimentación regular sobre su progreso hacia el cumplimiento de metas?

- a) Sí, recibo retroalimentación regularmente y de manera oportuna.
- b) En general, recibo retroalimentación, pero podría ser más consistente o frecuente.
- c) Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.
- d) No, raramente recibo retroalimentación sobre mi progreso.

10. ¿Se siente motivado por el proceso de seguimiento del cumplimiento de metas?

- a) Sí, definitivamente me motiva a trabajar hacia el logro de mis metas.
- b) En cierta medida, pero podría ser más motivador.
- c) Neutral, no siento una motivación particular por el proceso de seguimiento.
- d) No, el proceso de seguimiento no me motiva.

11. ¿Recibe apoyo o recursos adicionales cuando se identifica que necesita ayuda para alcanzar sus metas?

- a) Sí, siempre recibo el apoyo y los recursos necesarios.
- b) En general, recibo apoyo, pero a veces es limitado o insuficiente.
- c) No, raramente recibo apoyo o recursos adicionales.

12. ¿Está satisfecho con el sistema de comisiones por cumplimiento de metas actual? Porqué_____

- a) Sí, estoy satisfecho con el sistema de comisiones.
- b) En general, estoy satisfecho, pero hay aspectos que podrían mejorarse.
- c) Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.
- d) No, no estoy satisfecho con el sistema de comisiones.

13. ¿Está al tanto de si se realizan evaluaciones del rendimiento en el equipo de ventas?

- a) Sí, estoy al tanto y he participado en evaluaciones del rendimiento.
- b) Sí, estoy al tanto pero no he participado en evaluaciones del rendimiento.
- c) No estoy seguro.
- d) No, no estoy al tanto de que se realicen evaluaciones del rendimiento.
- e) Otros (Mencione). _____.

14. En caso de que se realicen evaluaciones del rendimiento, ¿con qué frecuencia se llevan a cabo?

- a) Anualmente.
- b) Semestralmente.
- c) Trimestralmente.
- d) Mensualmente.
- e) Otra frecuencia (por favor, especifique).
- f) No estoy seguro.

15. ¿Podría mencionar algunas de las métricas clave que se utilizan en su departamento para evaluar su rendimiento?

16. De acuerdo a su respuesta de la pregunta anterior, ¿cómo calificaría la efectividad del proceso de seguimiento que se le brinda a las métricas?

- a) Muy efectivo.
- b) Efectivo.
- c) Neutro.
- d) Poco efectivo.
- e) No efectivo en absoluto.

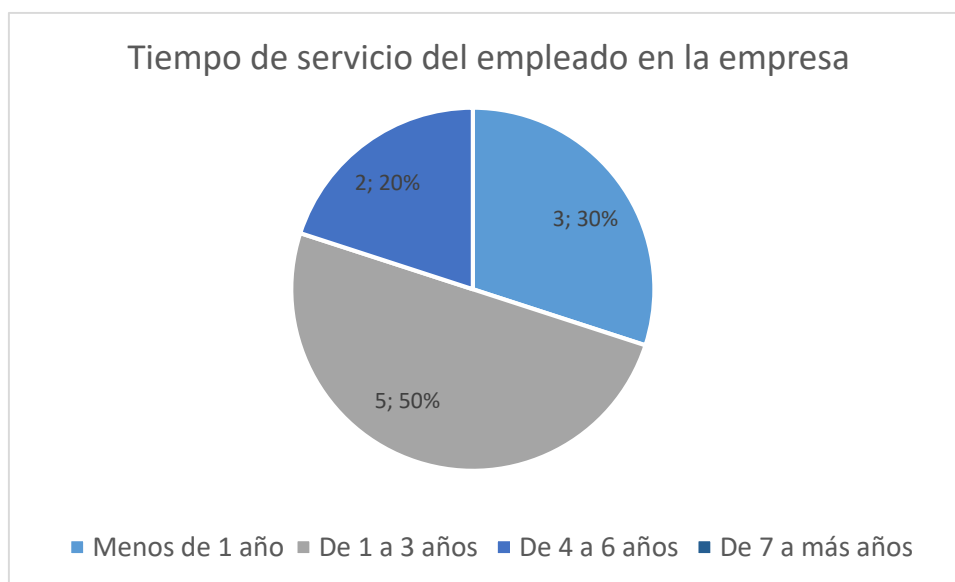
(Espacio abierto para comentarios)

¡Gracias por su participación!

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Tiempo de servicio en la empresa:

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	30%
De 1 a 3 años	5	50%
De 4 a 6 años	2	20%
De 7 a más años		
TOTAL	10	100%



El 50% de los encuestados tiene de 1 a 3 años de pertenecer a la empresa; el 30% de los colaboradores dice que tiene menos de 1 año de servicio en la institución mientras que el restante 20% tiene de 4 a 6 años.

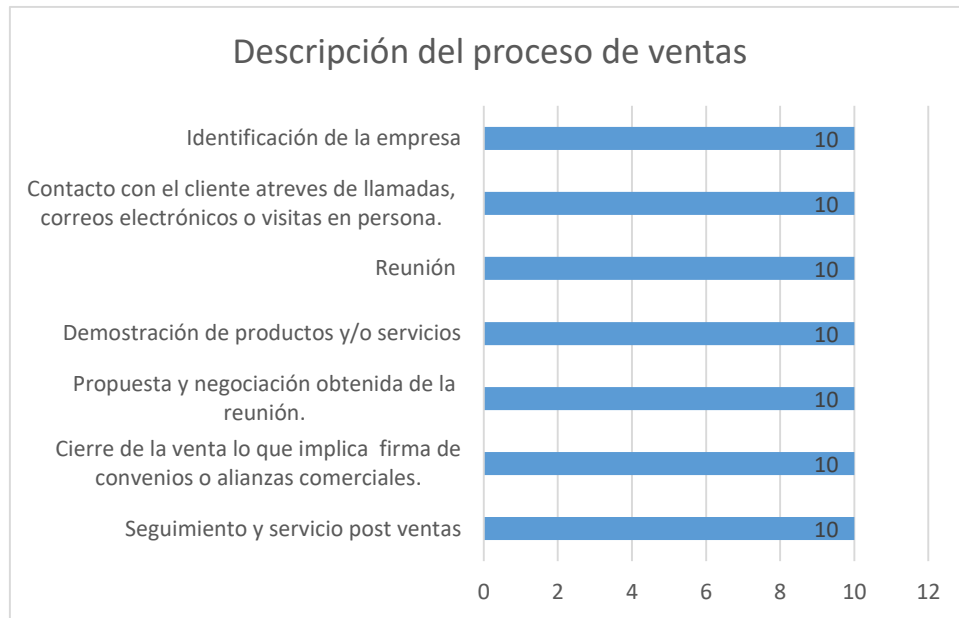
1. ¿Cuenta la empresa con un departamento de Recursos Humanos? Si tu respuesta en “no” favor menciona cuál es la unidad encargada de administrar los Recursos Humanos en la institución.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI		
NO	10	100%
TOTAL	10	100%



El 100% de los encuestados expresaron que la óptica no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y que el área encargada del manejo del Recurso Humano en la Gerencia Administrativa.

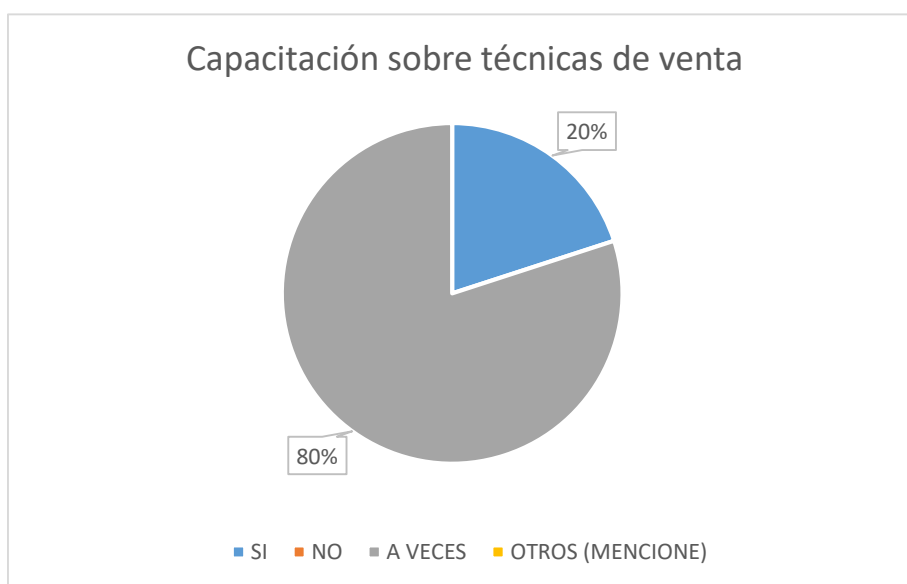
2. ¿Podría describir en orden cuál es el proceso de ventas en la empresa?



Como se puede observar en el gráfico, se demuestra que el 100% de los encuestados tienen claro cuál es el proceso de ventas, significa que todos los empleados del área de ventas tienen un conocimiento completo y claro sobre cómo se lleva a cabo el proceso de ventas de la empresa. Esto implica que comprenden los pasos involucrados, desde la identificación de los clientes potenciales hasta el cierre de la venta y el seguimiento posterior.

3. ¿Recibes algún tipo de entrenamiento o capacitación periódica sobre técnicas de venta?

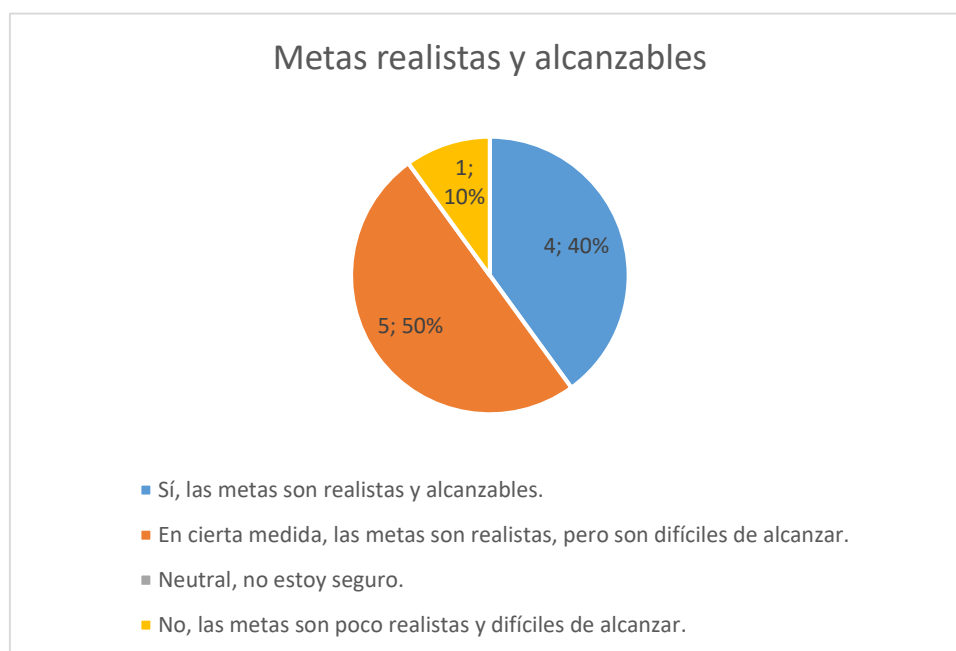
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO		
A VECES	8	80%
OTROS (MENCIONE)		
TOTAL	10	100%



El 80% menciona que no recibe entrenamiento o capacitación periódica sobre técnicas de ventas y el otro 20% menciona que si recibe capacitación.

4. En su opinión, ¿las metas de ventas establecidas por la empresa son realistas y alcanzables?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, las metas son realistas y alcanzables.	4	40%
En cierta medida, las metas son realistas, pero son difíciles de alcanzar.	5	50%
Neutral, no estoy seguro.		
No, las metas son poco realistas y difíciles de alcanzar.	1	10%
TOTAL	10	100%



Un porcentaje de la población (50%) considera que en cierta medida las metas son realistas, pero se les dificulta su alcance; mientras que el 40% considera que las metas son realistas y alcanzables y el restante 10% menciona que las metas son difíciles de alcanzar y poca realista.

5. ¿Se comunica claramente al equipo las metas de ventas establecidas para el equipo de ventas?

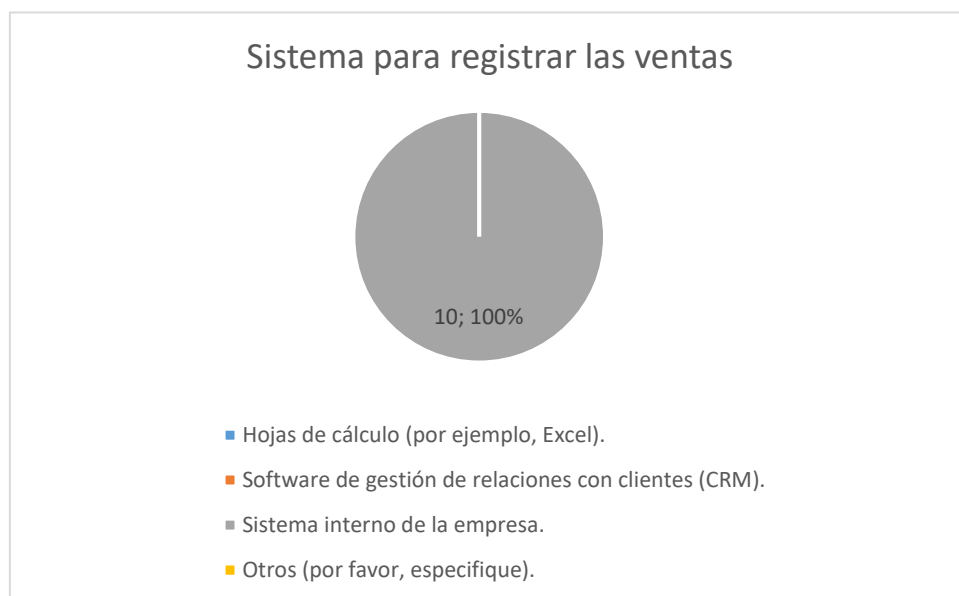
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, las metas de ventas se comunican claramente y de manera efectiva.	10	100%
En cierta medida, la comunicación de metas puede ser mejorada.		
Neutral, no estoy seguro.		
No, las metas de ventas no se comunican claramente.		
TOTAL	10	100%



Los datos estadísticos demuestran que la empresa comunica claramente al equipo de ventas las metas establecidas, lo cual refleja el 100% de encuestados.

6. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para registrar sus ventas?
(Seleccione todas las que correspondan).

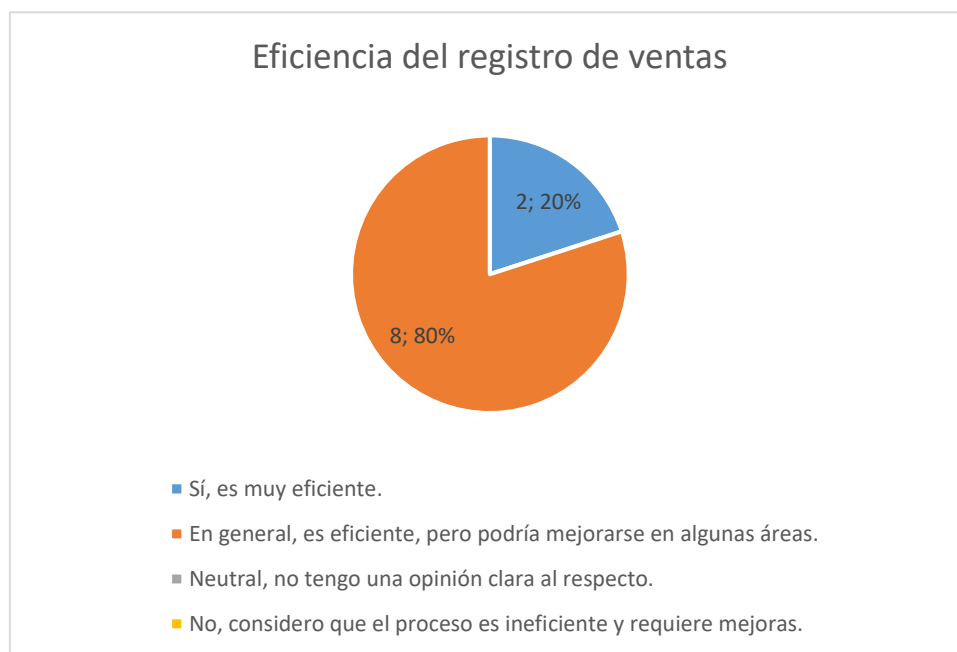
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hojas de cálculo (por ejemplo, Excel).		
Software de gestión de relaciones con clientes (CRM).		
Sistema interno de la empresa.	10	100%
Otros (por favor, especifique).		
TOTAL	10	100%



Los datos estadísticos señalan que el 100% de los encuestados conocen y mencionan que la empresa cuenta con un Sistema interno para registrar las ventas.

7. ¿Encuentra que el proceso actual de registro de ventas es eficiente?

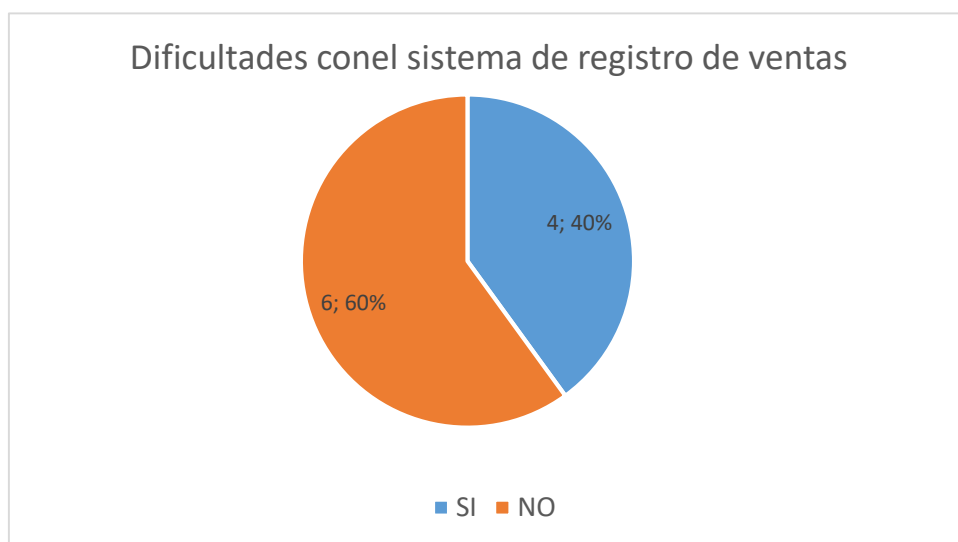
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, es muy eficiente.	2	20%
En general, es eficiente, pero podría mejorarse en algunas áreas.	8	80%
Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.		
No, considero que el proceso es ineficiente y requiere mejoras.		
TOTAL	10	100%



En los datos recopilados se puede observar que el 80% de los encuestados señala que el sistema interno para registrar las ventas es eficiente, pero podría mejorarse en algunas áreas, frente a un 20% que señala que el sistema si es muy eficiente.

8. ¿Experimenta alguna dificultad o desafío particular con el sistema de registro de sus ventas? (Por favor, especifique).

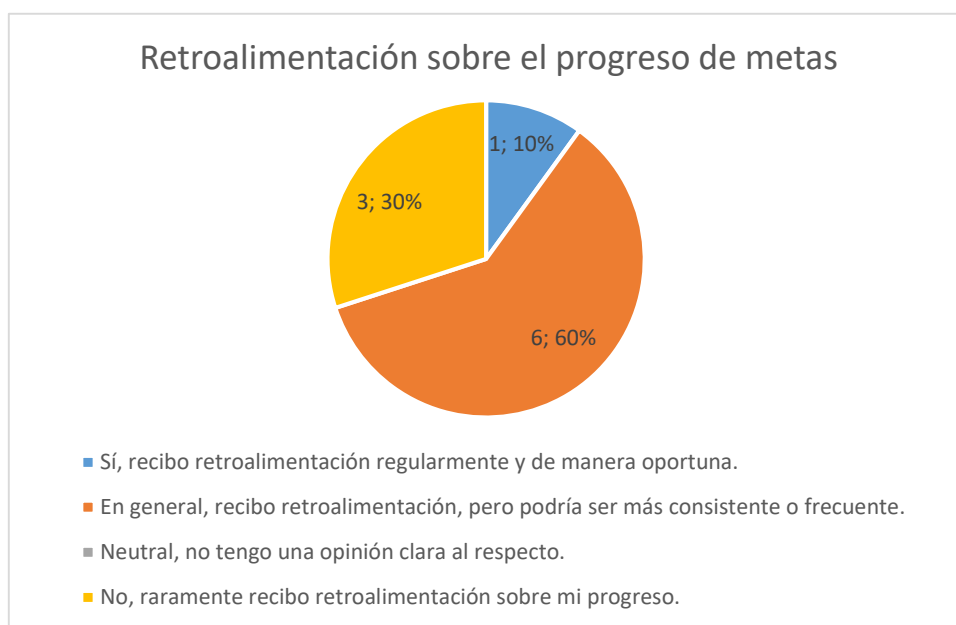
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	60%



El 60% del personal menciona que no tienen dificultad o desafío particular con el sistema de registro de ventas; pero el restante 40% dice tener dificultades con el sistema de registro ya que comentan que no tienen acceso al sistema y les gustaría que esa fuera una mejora ya que para conocer algún dato de sus ventas deben solicitarlo a la persona encargada de ingresar los registros al sistema.

9. ¿Recibe retroalimentación regular sobre su progreso hacia el cumplimiento de metas?

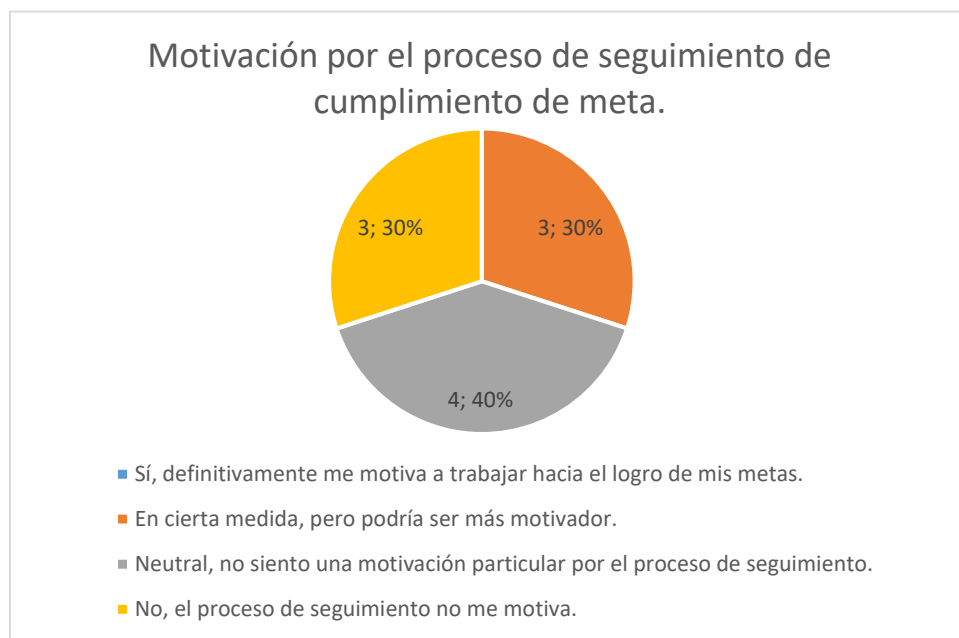
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, recibo retroalimentación regularmente y de manera oportuna.	1	10%
En general, recibo retroalimentación, pero podría ser más consistente o frecuente.	6	60%
Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.		
No, raramente recibo retroalimentación sobre mi progreso.	3	30%
TOTAL	10	100%



Más de la mitad de la población encuestada considera que recibe retroalimentación pero que podría ser más frecuente, mientras que el 30% piensa que raramente ha recibido retroalimentación de su progreso y el otro 10% del personal ha recibido retroalimentación de una manera regular.

10. ¿Se siente motivado por el proceso de seguimiento del cumplimiento de metas?

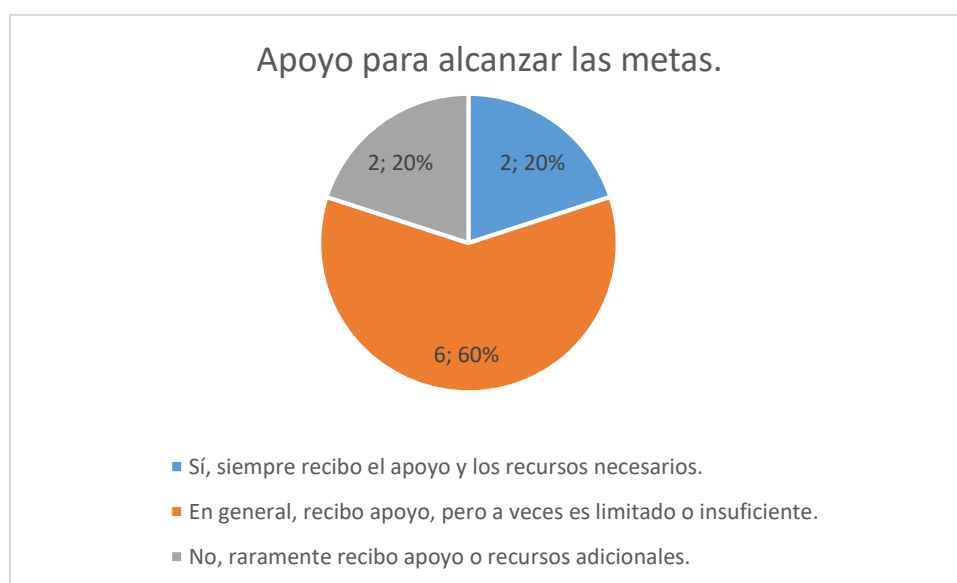
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, definitivamente me motiva a trabajar hacia el logro de mis metas.		
En cierta medida, pero podría ser más motivador.	3	30%
Neutral, no siento una motivación particular por el proceso de seguimiento.	4	40%
No, el proceso de seguimiento no me motiva.	3	30%
TOTAL	10	100%



El 40% del personal menciona que no se siente motivado por el proceso de seguimiento que se le brinda, mientras que un 30% dice que en cierta medida se siente motivado pero que se podría ser más motivador y el resto 30% considera que el proceso definitivamente no los motiva.

11. ¿Recibe apoyo o recursos adicionales cuando se identifica que necesita ayuda para alcanzar sus metas?

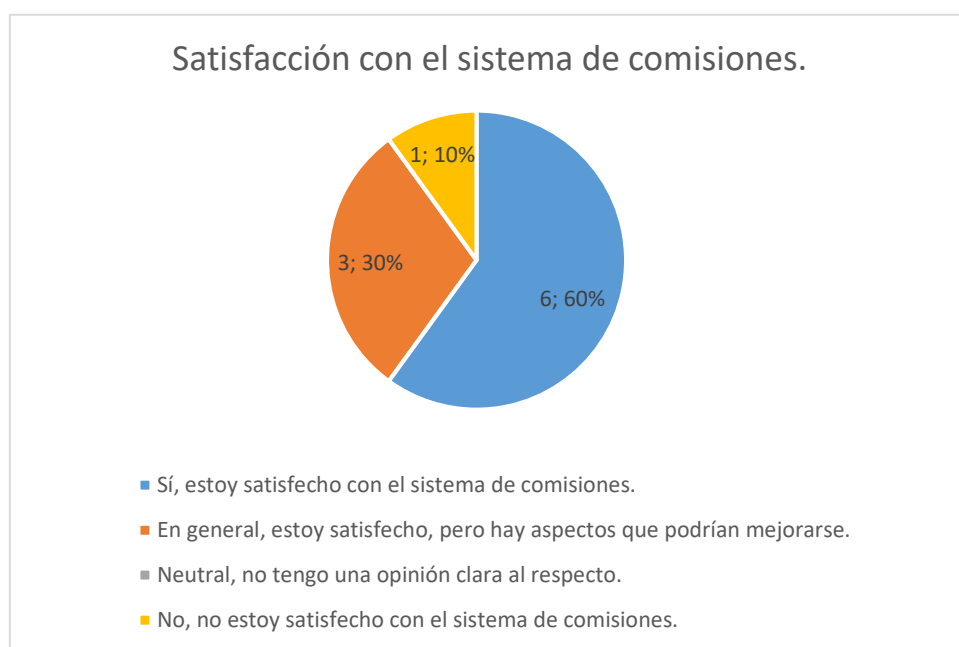
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, siempre recibo el apoyo y los recursos necesarios.	2	20%
En general, recibo apoyo, pero a veces es limitado o insuficiente.	6	60%
No, raramente recibo apoyo o recursos adicionales.	2	20%
TOTAL	10	100%



Se puede observar que la mayoría de los empleados (60%) opinan que recibe apoyo o recursos adicionales cuando se identifica que necesita ayuda para alcanzar sus metas pero que a veces es limitado e insuficiente. Un 20% menciona que si recibe el apoyo necesario y el restante 20% menciona que raramente recibe apoyo.

12. ¿Está satisfecho con el sistema de comisiones por cumplimiento de metas actual? Explique su respuesta.

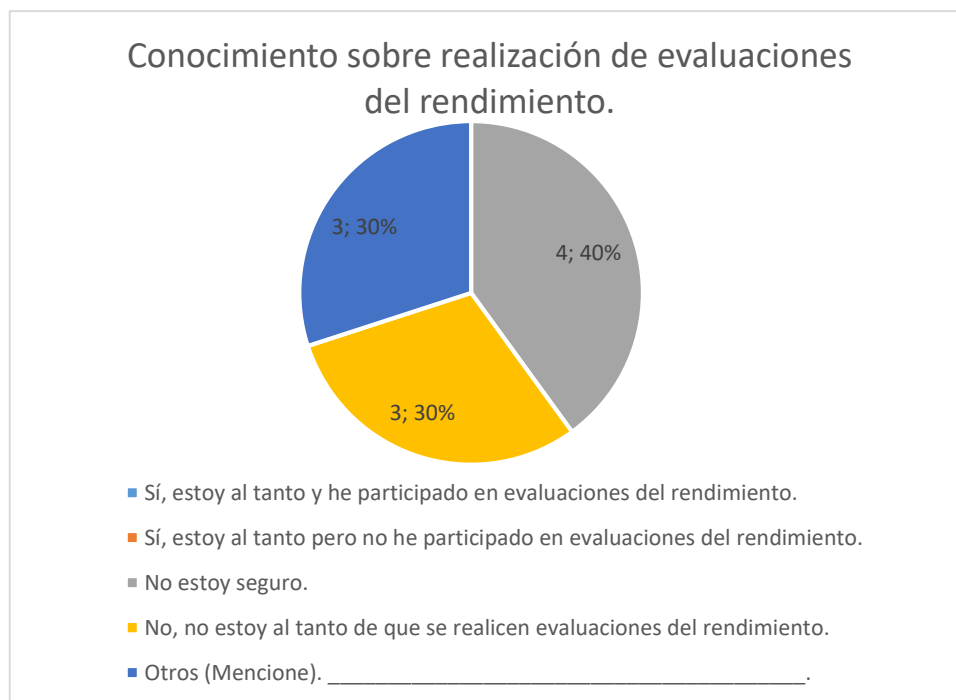
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, estoy satisfecho con el sistema de comisiones.	6	60%
En general, estoy satisfecho, pero hay aspectos que podrían mejorarse.	3	30%
Neutral, no tengo una opinión clara al respecto.		
No, no estoy satisfecho con el sistema de comisiones.	1	10%
TOTAL	10	100%



Como se puede observar en los datos, el personal menciona estar satisfecho con el sistema de comisiones una de las razones es por la flexibilidad en el sistema de pago de esta comisión; mientras que tan solo el 30% menciona que en general está satisfecho, pero hay aspectos que podrían mejorarse como las que se mencionan que quisieran que fueran un poco más altos los porcentajes y un 10% no está satisfecho con el sistema de comisiones el cual no brindo las razones de su descontento.

13. ¿Está al tanto de si se realizan evaluaciones del rendimiento en el equipo de ventas?

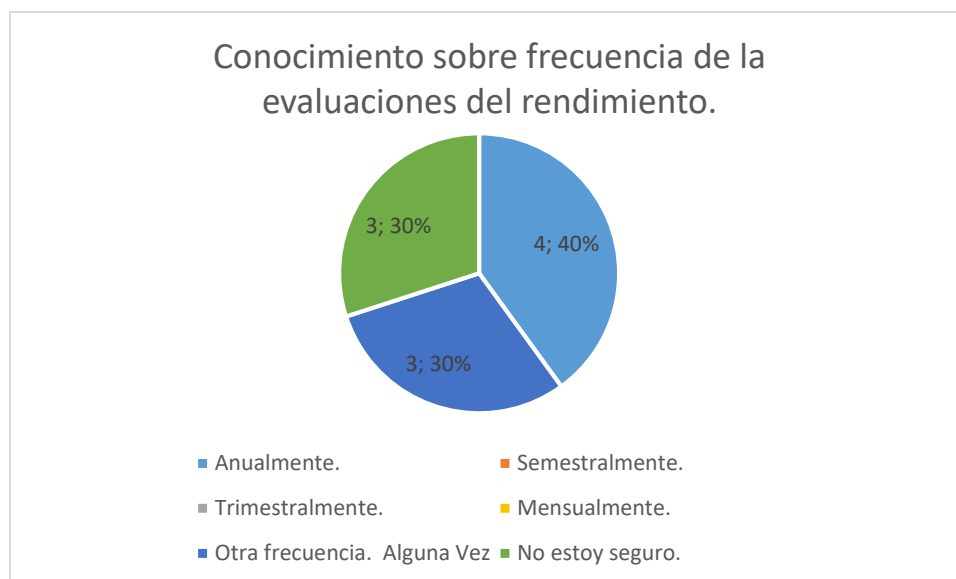
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí, estoy al tanto y he participado en evaluaciones del rendimiento.		
Sí, estoy al tanto pero no he participado en evaluaciones del rendimiento.		
No estoy seguro.	4	40%
No, no estoy al tanto de que se realicen evaluaciones del rendimiento.	3	30%
Otros (Mencione).	3	30%
TOTAL	10	100%



Los datos estadísticos señalan que no están seguros si ya se han realizado evaluaciones del rendimiento, el 30% manifiesta que no está al tanto de que se realicen evaluaciones del rendimiento y el restante 30% menciona no recordar.

14. En caso de que se realicen evaluaciones del rendimiento, ¿con qué frecuencia se llevan a cabo?

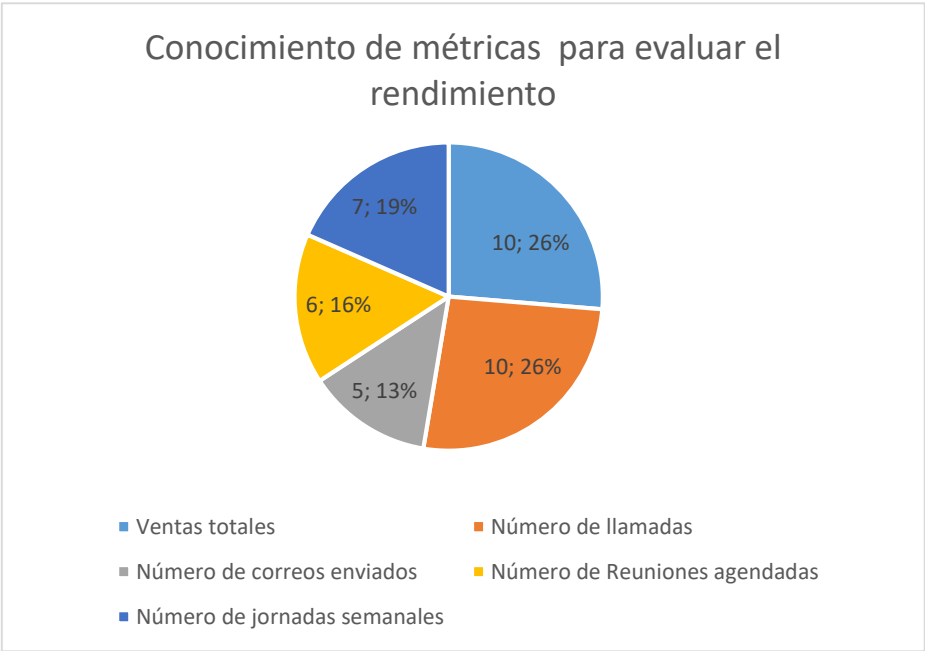
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente.	4	40%
Semestralmente.		
Trimestralmente.		
Mensualmente.		
Otra frecuencia. Alguna Vez	3	30%
No estoy seguro.	3	30%
TOTAL	10	100%



En los resultados obtenidos de esta gráfica se puede observar que el 40% del personal de la empresa menciona que ha sido evaluado anualmente, un 30% menciona no estar seguro de la frecuencia de las evaluaciones; por otro lado, el restante 30% considera que alguna vez fueron evaluados.

15. ¿Podría mencionar algunas de las métricas clave que se utilizan en su departamento para evaluar su rendimiento?

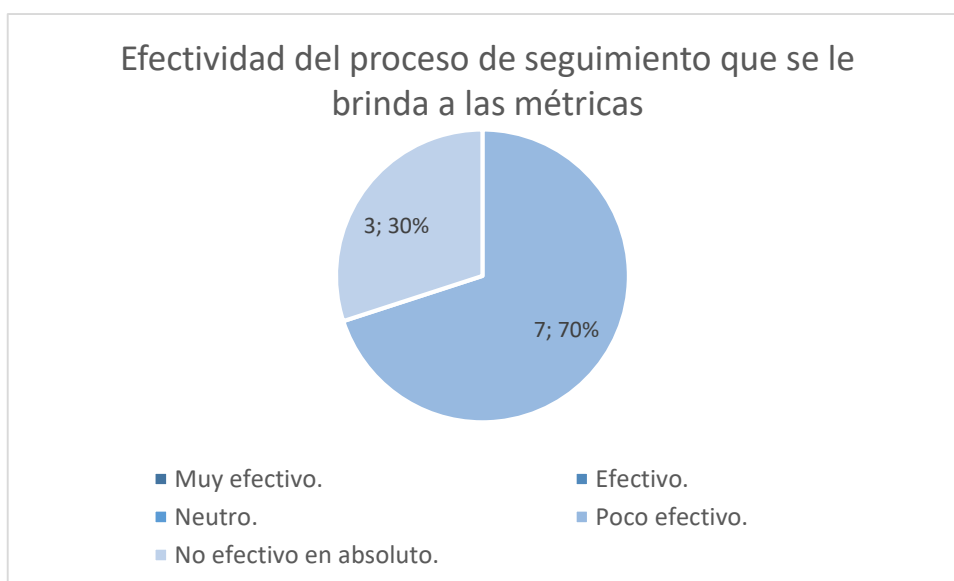
CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ventas totales	10	26%
Número de llamadas	10	26%
Número de correos enviados	5	13%
Número de Reuniones agendadas	6	16%
Número de jornadas semanales	7	19%
TOTAL		100%



De los 10 colaboradores del área de ventas 10 tienen claro que las Ventas totales Número de llamadas son las métricas que se les miden; mientras que solo 5 de los encuestados mencionan que se les mide el Número de correos enviados y 6 el Número de Reuniones agendadas semanalmente y 7 conocen que se les mide el Número de jornadas semanales.

16. De acuerdo a su respuesta de la pregunta anterior, ¿Cómo calificaría la efectividad del proceso de seguimiento que se le brinda a las métricas?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy efectivo.		
Efectivo.		
Neutro.		
Poco efectivo.	7	70%
No efectivo en absoluto.	3	30%
TOTAL	10	100%



Del 100% de los encuestados, el 70% menciona que el proceso de seguimiento a las métricas de ventas es poco efectivo frente a un 30% que menciona que no es efectivo en absoluto.