UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO"

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

"GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y RENDIMIENTO DE LOS COMISIONISTAS DE KAROCA EIRL, HUARAZ, 2015"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

BACH. Lizeth Mirella, Palacios Hidalgo

BACH. Maria Vanessa, Aquino Garay

ASESOR: Dr. Félix Antonio Lirio Loli

HUARAZ - PERÚ

2016

MODALIDAD DEL PROGRAMA DE TESIS GUIADA

Miembros de los Jurados:

Mag. Juan Emilio Vílchez Cárcamo

Presidente

Dr. Antonio Mercedes Herrera Suarez

Secretario

Lic. Adm. Fausto Orencio Sánchez Rosales

Vocal

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios por que ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba.

María Vanessa Aquino Garay

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, a mi madre por haberme formado con valores, principios y quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar mi carrera profesional; a mis hermanos por su apoyo incondicional y por ayudarme a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Lizeth Mirella Palacios Hidalgo

Agradecimiento

A mis padres por su inmenso amor, su constancia y motivación que me hizo seguir adelante. A mi familia y amigos por su amistad y cariño, sus experiencias y enseñanzas que me hace quien soy hoy.

María Vanessa Aquino Garay

A la empresa "Inversiones & Servicio karoca", por su apoyo y quienes nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo esta investigación. En especial a Dios y mi familia por estar siempre conmigo brindándome confianza, amor, comprensión en cada momento de mi vida.

Lizeth Mirella Palacios Hidalgo

ÍNDICE

Resumen ..... **xi**

Abstract ..... **xii**

1. INTRODUCCIÓN **1**

2. HIPÓTESIS **11**

2.1. Hipótesis General 11

2.2. Hipótesis Específicas 11

2.3. Definición de Variables 11

2.4. Operacionalización de Variables 11

3. MARCO TEÓRICO **12**

3.1. Antecedentes de la Investigación 12

3.2. Bases teóricas 16

A. Gestión de la fuerza de ventas 16

A.1. Definición de Gestión de la fuerza de ventas 16

A.2. Importancia de Gestión de la fuerza de ventas 20

A.3. Dimensiones de Gestión de la fuerza de ventas. 22

A.4.Modelos Teóricos de Gestión de la fuerza de ventas 28

A.5.Medición de Gestión de la fuerza de ventas 29

B. Rendimiento de Ventas 31

B.1. Definición de Rendimiento de Ventas 31

B.2. Factores que inciden en el rendimiento 32

B.3. Importancia del rendimiento 34

B.4. Evaluación del rendimiento del colaborador 35

B.5. Dimensiones de rendimiento 39

B.6.Modelos teóricos de rendimiento 41

B.7. Medición de rendimiento 45

3.3. Definición de términos 50

4. MATERIALES Y MÉTODOS 52

4.1. Tipo de Estudio 52

4.2. Diseño de la investigación 52

4.3. Población 52

4.4. Unidad de Análisis y Muestra 53

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos 53

4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos 54

4.7. Ética de la investigación 55

4.8. Matriz de Consistencia 56

5. RESULTADOS 57

5.1. Resultados de las Encuestas: Comisionistas 57

5.2. Resultados de las Encuestas: Supervisores 61

5.3. Transcripción de la Guía de Entrevista a la Empresaria 65

5.4. Factores de la gestión de la fuerza de ventas y su eficiencia 66

5.5. Factores de la gestión de la fuerza de ventas y eficiencia de pedidos ... 71

5.6. Análisis de Confiabilidad 76

5.7. Contrastación de la hipótesis 77

6. DISCUSIÓN 81

7. CONCLUSIONES 88

8. RECOMENDACIONES 89

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 90

Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables 11

Tabla 4: Matriz de Consistencia 56

Tabla 5: Género 57

Tabla 6: Grado de instrucción 57

Tabla 7: Participó de un reclutamiento formal de la empresa 57

Tabla 8: Participó de un proceso de selección 58

Tabla 9: La empresa dispuso de manual de capacitación. 58

Tabla 10: La empresa orienta con charlas para mejorar la venta 58

Tabla 11: Empleo de tecnología de información para mejorar las ventas. 58

Tabla 12: Ofrece el producto a través de recompensas intrínsecas 59

Tabla 13: Ofrece el producto a través de recompensas extrínsecas 59

Tabla 14: Fija metas del monto que debe de vender periódicamente. 59

Tabla 15: Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas 60

Tabla 16: Eficiencia de ventas 60

Tabla 17: Eficiencia de pedidos 60

Tabla 18: Género 61

Tabla 19: Años en la empresa 61

Tabla 20: Grado de instrucción 61

Tabla 21: Disponen de documentos formales que garanticen el reclutamiento a los comisionistas. 61

Tabla 22: Aplicamos un proceso de selección buscando comisionistas 62

Tabla 23: Considero que las capacitaciones (charlas) mejoran las ventas 62

Tabla 24: Se dispone de políticas que regulan la visita a los clientes potenciales. 62

Tabla 25: Creo que el tiempo de atención por comisionista es lo necesario. 62

Tabla 26: Pienso que la tecnología que se usa (sitio web, redes sociales, teléfonos móviles, etc.) es suficiente para, contactar, informar y hacer seguimiento a sus comisionistas. 63

Tabla 27: La empresa recompensa la labor como comisionista en sí. 63

Tabla 28: La empresa recompensa la labor como comisionista a través de premios, bonos, regalos, felicitaciones. 63

Tabla 29: La empresa fija cuotas mensuales periódicas desarrolladas a partir de un plan, por ventas o volumen de unidades. 63

Tabla 30: La empresa tiene información para los comisionistas para mejorar sus ventas. 64

Tabla 31: Reclutamiento formal de la empresa *Eficiencia de ventas 66

Tabla 32: Participé de un proceso de selección *Eficiencia de ventas 66

Tabla 33: Uso de manual de capacitación. *Eficiencia de ventas 67

Tabla 34: Charlas para mejorar la venta *Eficiencia de ventas 67

Tabla 35: Empleo tecnología para mejorar las ventas. *Eficiencia de ventas 68

Tabla 36: Recompensas intrínsecas *Eficiencia de ventas 68

Tabla 37: Recompensas extrínsecas *Eficiencia de ventas 69

Tabla 38: Cuota de venta *Eficiencia de ventas 70

Tabla 39: Fuente de información *Eficiencia de ventas 70

Tabla 40: Manual de reclutamiento * Eficiencia de pedidos 71

Tabla 41: Manuel de selección * Eficiencia de pedidos 71

Tabla 42: La Manual de capacitación. * Eficiencia de pedidos 72

Tabla 43: Charlas de mejora de ventas * Eficiencia de pedidos 73

Tabla 44: Tecnología de ventas * Eficiencia de pedidos 73

Tabla 45: Recompensas intrínsecas * Eficiencia de pedidos 74

Tabla 46: Recompensas extrínsecas * Eficiencia de pedidos 74

Tabla 47: Fijación de cuota de venta * Eficiencia de pedidos 75

Tabla 48: Fuente de información * Eficiencia de pedidos..... 75

Tabla 49: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido 77

Tabla 50: Indicadores de la gestión de la fuerza de venta y rendimiento..... 78

Tabla 51: Calificación general de la gestión de la fuerza de ventas:..... 79

Tabla 52: Mis pedidos, respecto a la meta se califican como:..... 80

Índice de Figuras

Figura 1: Fases de la Selección de Personal 24

Figura 2: Factores determinantes en el rendimiento de la fuerza de ventas son: 32

Figura 3.Modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de venta 43

Resumen

El norte de este esfuerzo de investigación ha sido determinar la influencia de la Gestión de la fuerza de ventas en el Rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015. También se ha tomado como objetivo determinar el rendimiento de la Gestión de la fuerza de ventas y, conocer cuál es su nivel de Rendimiento, en el entendido que se trata de comisionistas quienes desarrollan la labor de vender los productos de esta importante empresa conocida en el Callejón de Huaylas y el Callejón de los Conchucos como KAROCA EIRL.

De acuerdo a la orientación esta investigación es aplicada; de acuerdo al tipo de orientación es explicativo - causal, debido a que describe las relaciones entre las dos variables a través de sus indicadores. La investigación es de tipo no experimental y transversal.

La investigación concluye principalmente que la gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015. De esta manera, factores como el manual de reclutamiento, de Selección, de capacitación, las charlas de mejora de ventas, la tecnología de ventas, las recompensas intrínsecas, las recompensas extrínsecas guardan estrecha relación con el rendimiento de los comisionistas. Sin embargo, eso no sucede con la determinación de la cuota de venta y las fuentes de información.

Palabras Clave: Gestión de la fuerza de ventas, rendimiento, comisionistas.

Abstract

The north of this research effort was to determine the influence of the Management of sales force performance commission KAROCA EIRL sale of Huaraz, 2015. It has also taken it aims determine the performance of the Management of the sales force and know their level of performance, with the understanding that it is brokers who develop the work of selling the products of this important company known in the Callejon de Huaylas and Callejón de Conchucos in Perú, as KAROCA EIRL.

According to this research orientation it is applied; according to the type of orientation is explanatory - causal, because it describes the relationship between the two variables through indicators. The research is not experimental and transversal.

The research concludes that the management mainly sales force directly influences the performance of the commission of KAROCA EIRL of Huaraz, Perú, 2015. Thus, the operating factors such as recruitment, selection, training, lectures sales improvement, sales technology, intrinsic rewards, extrinsic rewards are closely related to the performance of the commission. However, that does not happen with the determination of the share sale and sources of information.

Keywords: Management of sales force performance, commission.

1. INTRODUCCIÓN

A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. Esta consiste en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender llegando así mejor a las personas a través de comisionistas, ya que no hay necesidad de atraer a los clientes hasta los locales de venta. Esto posibilitó a las tiendas poder llegar hasta los clientes en zonas rurales, que para la época que se desarrolló dicha modalidad existía una gran masa de personas viviendo en las provincias. Lo importante de esto es que los potenciales compradores pueden escoger los productos en la tranquilidad de sus hogares, sin la asistencia o presión, según sea el caso, de un vendedor por comisión.

Las ventas por catálogo son una excelente oportunidad de negocio y requiere de una mínima inversión. El negocio propiamente dicho consiste en exponer muestrarios de productos junto a sus marcas a través de una explicación personal de cada uno de los bienes ofertados. Se agrega a lo anterior la entrega en el domicilio de los clientes otorgándoseles amplias garantías a toda la red propia de contactos que están constituidos gracias a las relaciones amicales y familiares para que éstas puedan confirmar y concretar su pedido. Este tipo de modelo de negocio se centra en la figura famosa de Benjamín Franklin, de quien se piensa, fue el primer creador de catálogos en los Estados Unidos. En 1744, él creó el concepto básico de venta por correspondencia, cuando creó el primer catálogo, en el cual se vendía libros científicos y académicos. El negocio de venta por correspondencia más antiguo que aún existe es el de Hammacher Schlemmer, fundada por Alfred Hammacher en Nueva York en 1848. Su primer catálogo fue publicado en 1881, ofreciendo herramientas mecánicas y para construcción. Con el tiempo y el pasar de las experiencias sumadas al desarrollo del Internet, los sitios web de las empresas se convirtieron en el modo más usado para realizar compras. Los altos costos del papel, la impresión y el envío postal han causado que algunos catálogos tradicionales, como la tienda departamental Bloomingdale's, hayan suspendido su impresión para enfocarse en las ventas por internet. En nuestro

país existen ejemplos claros que han seguido esta manera de ofrecer productos a través de estos recursos. Tenemos por ejemplo las ventas que se realizan en el segmento de las mujeres, Unique, Avon, Yanbal. De igual forma, la preocupación por la salud ha tenido eco en marcas como Herbalife, OmniLife y Natura, solo por citar algunos ejemplos. En este tipo de negocios queda claro que la compensación económica se realiza a través de comisiones que se establecen en el momento en que los comisionistas de venta realizan la transacción final. Así mismo que los comisionistas de venta que en este caso se constituyen como la fuerza de venta, reciben los productos a un precio diferente que el precio final del cliente.

Es importante citar que los colaboradores que hacen posible las ventas son denominados "comisionistas". El comisionista trabaja para una empresa sin que éste lo considere como un trabajador que genere obligaciones sociales. Las compensaciones se derivan de las ventas reales, usualmente expresadas como porcentaje de las ventas que se realizan antes o después de las propias ventas. El comisionista representa a la empresa y actúa como representante. Ellos localizan a los compradores de bienes/servicios, proporcionan información sobre el producto, hacen la venta y garantizan la entrega y el seguimiento del servicio. Los comisionistas prosperan en una variedad de negocios. Sus beneficios se acumulan para la empresa y para el comisionista. Las empresas pueden extender el alcance de mercado sin incurrir en grandes gastos fijos de personal y los comisionistas pueden obtener una compensación en función de su productividad que repercute también a favor de la empresa.

Los comisionistas dependen directamente de los clientes para su compensación. Si bien pueden ser agresivos a la hora de vender, también dependen de los clientes satisfechos para la repetición de compra y si están motivados para ello. Con eso se hace importante la gestión de ventas a fin de mejorar el rendimiento de sus colaboradores que se realiza gracias a las ventas por catálogo como opción de negocio en expansión debido a la comodidad y el servicio que da a los clientes, que, en la mayoría de los casos,

incluye la demostración y explicación personal de los productos, entrega a domicilio y amplias garantías de satisfacción. Considera que los vendedores por catálogo son un canal de distribución con productos singulares que no están disponibles en las tiendas tradicionales.

Las ganancias están relacionadas con los volúmenes de venta. La venta por catálogo en el Perú ocupa el quinto lugar a nivel de Latinoamérica en el comercio directo, siendo uno de los métodos más utilizados por las personas como medio para conseguir ingresos extra siendo una opción de negocio en expansión debido a la comodidad y el servicio que da a los clientes, reportó la Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI). El portal de negocios y economía de la revista Semana Económica informó que, en el 2013, el Perú se ubicó por encima de Venezuela, Ecuador y Chile; sin embargo, fue superado por Brasil, México, Colombia y Argentina en realizar estas ventas.

La empresa, analizada en este estudio, Inversiones & Servicios Karoca EIRL, tiene como labor la distribución y venta de calzados y accesorios para damas, caballeros y niños; ofreciendo productos de excelente calidad y modelaje. Es el centro de distribución exclusiva en Huaraz de Ventcorp Perú SAC, conocido comercialmente en el mercado nacional por su marca "Viale".

Esta empresa viene trabajando en la ciudad de Huaraz más de 7 años, ofreciendo un conjunto de ventajas y facilidades diseñadas para mujeres y varones que deciden emprender una trayectoria de crecimiento personal y económico.

En las enseñanzas de marketing a nivel profesional y académico la fuerza de ventas cada vez tiene mayor protagonismo, configurándose como un eslabón imprescindible en el desarrollo estratégico de la organización.

Las modernas tendencias empresariales consideran que la orientación estratégica de la organización debe enfocarse hacia la satisfacción de la necesidad de los clientes. En este sentido, algunos conceptos claves relacionados con esta orientación son: el mantenimiento o retención del cliente, la atención, la satisfacción, la fidelidad, la calidad de servicio, etc. Para

conseguir estos objetivos la fuerza de ventas se configura como uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial.

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente a tareas íntimamente relacionadas con ella. La variable humana de las fuerzas de ventas hace que las empresas continúen utilizándola como medio para conseguir vender e interactuar con el mercado de forma eficiente, hecho que constata el mercado laboral.

Dentro de las variables de Marketing mix, instrumentos de actuación de la empresa sobre el Mercado encontramos la Fuerza de Ventas, su ubicación, dentro del mix de Marketing, varía según los autores, si bien, están de acuerdo en la necesaria coordinación de todas estas variables para actuar sobre el mercado.

Unos consideran la Fuerza de Ventas dentro de la Promoción. Por otra parte, nos encontramos con autores que consideran más adecuado su asignación a la política de distribución. En nuestra opinión, consideramos que la importancia de la Fuerza de Ventas permite su estudio como una variable de Marketing mix.

Dentro del marketing, la fuerza de ventas es una variable fundamental, se puede estudiar desde diversas perspectivas, desde el rendimiento, la remuneración, la gestión de rutas y sigue siendo fundamental para las empresas, incluso en un mundo dirigido mediante las nuevas tecnologías.

En la actualidad, los gerentes de pequeñas y medianas empresas, los directores de ventas de grandes empresas toman decisiones que afectan al rendimiento de sus equipos comerciales sin comprender claramente, en muchos casos, cuáles pueden ser los resultados.

En los estudios realizados por autores que se dedican a analizar la fuerza de ventas desde la perspectiva del marketing, encontramos numerosas variables que pueden medirse de forma diferente, el rendimiento tiene varios componentes o dimensiones, que en general contribuyen a la efectividad de

la organización, pero que están relacionados directamente con el trabajo, las habilidades y la organización de la fuerza de ventas (Babakaus, 2010).

El primer grupo de variables determinantes del rendimiento son las variables de gestión. Dentro de este grupo tenemos la actividad de los gestores, es decir, de los jefes de ventas o jefes de equipo que dirigen a los comerciales, ya que en función del tiempo que dediquen a cada tarea, influyen al rendimiento. La segunda variable son las características de la fuerza de ventas en términos de tamaño y estructura. El diseño del territorio es otra variable de gestión que influye en el rendimiento y es considerado como determinante de la efectividad (Barker, 2011).

Finalmente, la literatura sobre rendimiento de la fuerza de ventas resalta un grupo de variables que hemos llamado variables de gestión de los recursos humanos dentro de este grupo tenemos la formación de los comerciales, las políticas de compensación, las técnicas y procesos de selección y la rotación dentro del equipo de ventas, aunque esta última se podría entender teóricamente como consecuencia de las anteriores, realmente influye en el rendimiento. Estas variables son totalmente controlables por la empresa, influyen en el rendimiento, y en muchos casos tendrán correlación con el anterior grupo, ya que los procesos de selección influyen en los perfiles de los comerciales elegidos y la formación es un predictor de la motivación que tiene un comercial dentro de una empresa (Babakaus, 2010).

Estas variables son importantes en la gestión, ya que su existencia condiciona los resultados que obtendremos al actuar sobre las variables determinantes.

En la Ciudad de Huaraz, la empresa Karoca EIRL, en sus actividades, presenta un descenso del volumen de sus ventas en comparación a los años anteriores. Para el año analizado, la empresa muestra la falta de capacitación e incentivo de su fuerza de ventas, disposición de su stock limitado y atención inadecuada.

Inversiones y Servicio KAROCA se remonta al año 2007, año en el que la señora Patricia Manrique Gamarra dueña y gerente de la empresa, ingresa a

ser directora de la reconocida marca Viale en la ciudad de Huaraz. Karoca EIRL siendo una empresa nueva en este rubro, empezó sus actividades en un local muy pequeño ubicado en la Av. Centenario con el Jr. Huaylas del distrito de Independencia, en el cual funcionaba el centro de distribución, también ahí mismo se contaba con una librería, actividad principal al que se dedicaba la Sra. Patricia. Viale aún no era reconocida, por lo que las ventas de calzados en Karoca no superan los 10 pares de calzado por pedido.

Así mismo la empresa no contaba con un sistema que le permitiera ingresar sus pedidos y desarrollar sus operaciones, haciendo que estas se realicen por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos. Con el transcurso de tres meses se implementó un software que permitía realizar las actividades para optimizar los procesos que se llevaban a cabo. Inicialmente Karoca EIRL no estaba constituida con dicho nombre, ya que desarrollaba sus actividades de manera informal, al transcurso de los años, el interés de las personas en la venta de los productos que ofrecían, impulsó al crecimiento y fue fundamental para que la empresa se formalice y se constituya. Cronológicamente en el año 2009 debido al incremento de las ventas e interés de las personas, y en búsqueda de mayor mercado, Karoca se reubica a un local más amplio y céntrico de esta forma permitiéndole a la empresa captar más comisionistas. Esta, se encontraba ubicado en el parqueBelén.2010: Se crea una sucursal en la ciudad de Caraz, ya que en esta ciudad se contaba con personas interesadas en la venta de calzado 2011: Karoca se independiza de Mia Store por causas de índole administrativo, marca de la que también era distribuidora. De manera que Karoca queda como empresa distribuidora exclusivamente de la marca Viale.2013: Las ventas por campañas se incrementaron debido a que la marca Viale empezaba a posicionarse en el mercado, haciendo que se reubique a otro local mucho más amplio ya que el ambiente con la que contaba, no se abastecían para la cantidad de productos que llegaban, ubicado en el Jr. José de Sucre N° 817. El 13 de junio del 2013: cambia de razón social de MULTISERVICIOS "PATTY" a Inversiones & Servicios KAROCA E.I.R.L. 2015: La apertura de otro centro de distribución exclusiva de Viale en Huaraz, obliga a la empresa Karoca mejorar sus

servicios a sus comisionistas, se toma la decisión de brindar sus servicios en otro local más amplio y accesible, localizado actualmente en el Jr. Julián de Morales 863.

El incremento de las ventas es continuo hasta el año 2014; a mediados del mismo año empieza la decadencia de las ventas de forma vertiginosa de Karoca, siendo uno de los tres principales centros de distribución con mayores ventas a nivel nacional, genera pérdidas a la compañía Vent Corp Perú SAC.

Para paliar la disminución de las ventas se siguen afiliando a comisionistas, reduciéndose el costo de afiliación; incrementándose así de 856 comisionistas aproximadamente en mediados de 2014 a 1000 comisionistas aproximadamente al primer trimestre del 2015.

A pesar de las nuevas afiliaciones no se muestra el incremento de las ventas, lo que es preocupante para Karoca; este hecho ha mostrado ansia de la compañía central que ha optado por realizar visitas continuas del personal de la corporación, promoviendo mejorar sus relaciones interinstitucionales y personales; buscando causas y explicaciones de las mismas del porqué de dicha disminución de sus ventas.

Es relevante que no todas las personas afiliadas ingresan pedido constantemente, se ha identificado que muchos de estos no son activos siendo, un factor determinante para el incremento de las ventas. Cabe recalcar que, con la última actualización del sistema, de los 1000 comisionistas con las que se contaba, ahora sólo 600 de ellos se encuentran registrados; lo que es más preocupante para la empresa.

Actualmente Karoca, al reclutar el personal (afiliación de comisionistas) no emplea lineamientos que puedan ayudar a involucrarse con su actividad; no capacitan de manera eficiente a sus comisionistas; al supervisar el desempeño de estos no acude a acciones correctivas o de retroalimentación para mejorar su rendimiento; no se promueven las ventas mediante incentivos económicos, bonos, etc.; al desarrollar sus actividades no plantean metas específicas por periodos de tiempos.

Karoca E.I.R.L. presenta las posibles causas: "fuerza de ventas", "stock limitado", "atención inadecuada", "falta de incentivos a los representantes de ventas".

La reducción del personal como la rotación del personal conlleva desventajas tanto para los colaboradores como para la empresa, así mismo presenta dificultades en las relaciones laborales que puede provocar pérdida en las ventas. El flujo de personas que entran y salen de la empresa, representa un alto costo; el proceso de reclutamiento y selección trae consigo una inversión, puesto que para este proceso se publica anuncios, afiches que al no ser planeada adecuadamente conlleva a la pérdida de la inversión.

Así mismo al no contar con el personal idóneo, la consecuencia aún sería más, ya que el personal que apoye a la atención de los comisionistas, es un factor determinante para que éste se siente satisfecho.

Los colaboradores son un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave del éxito o del fracaso. Una mala atención es muestra que el cliente quede insatisfecho por el servicio recibido es muy probable que hable mal de nosotros y cuente su mala experiencia a otros consumidores haciendo que disminuya la venta. Se agrega que la disminución de la utilidad, razones por la cual no se cuenta con las ventas suficientes para determinar que la empresa tenga utilidades.

El descenso del volumen de ventas, determinado por la fuerza de ventas, stock limitado, atención inadecuada y a la falta de incentivos, puede llevar la empresa a disminuir el rendimiento de sus comisionistas, trayendo consigo la disminución de la utilidad para la empresa Karoca EIRL y sus beneficios.

Es posible que lo que se requiere en esta empresa huaracina sea motivar a los comisionistas con premios, bonos, e incentivos por las ventas que estos generen. Se puede trabajar determinando metas. También se debería capacitar a los comisionistas para un mayor desenvolvimiento al momento de ofrecer los productos por medio de los catálogos, el comisionista es la primera imagen que ofrece la organización, puesto que el encargado de atender al

cliente y, normalmente, la percepción que el cliente se lleve será la que proyectará después a la empresa en general. Otro aspecto podría ser aumentar el stock con el que normalmente se trabaja, sobre todo las marcas importadas ya que su duración nos supera los 10 minutos, con modelos exclusivos.

Si esto prosigue se podría avizorar el descenso del Rendimiento de los comisionistas determinado por la Gestión de la fuerza de ventas, puede llevar a KAROCA EIRL a mostrar índices de ineficiencia, lo cual afectaría sus utilidades y beneficios de operación.

Se espera que la investigación genere reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente sobre la Gestión de la Fuerza de Ventas y el Rendimiento de los comisionistas, ya que en la investigación se hará epistemología o se validará el conocimiento existente de las variables analizadas, se cuestionará los principios que soportan la teoría existente, se podrá sugerir ideas y recomendaciones para futuros estudios, el proyecto hará reflexión académica. De igual forma, el desarrollo de la investigación ayudará a resolver el problema descrito: ¿Cómo influye la Gestión de la fuerza de ventas en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL en la Ciudad de Huaraz, 2015? se propondrá estrategias que, al aplicarse, contribuirá a resolver el problema, el estudio generará información que podrá utilizarse para tomar medidas tendientes a mejorar el sector, la información a generar servirá para actuar a fin de mejorar el rendimiento en esta empresa huaracina. Así, los resultados de esta investigación, al ser aplicados, se traducirán en un beneficio social debido a que los comisionistas tendrán mejores condiciones económicas y motivacionales, aspectos que se relaciona desde el punto de vista de la administración moderna que toma al ser humano como un elemento central de la empresa.

Por lo anterior nació la necesidad de estudiar y analizar este fenómeno aplicando las herramientas de la metodología de investigación científica, las nociones de las ciencias administrativas y el marco teórico de los recursos humanos.

Con esto se formula la pregunta ¿Cómo influye la gestión de la fuerza de ventas en el rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015?, y se formulan las preguntas específicas ¿Cuál es el rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015? Y ¿Cuál es el nivel de rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015?Con ello se estableció como objetivo principal determinar la influencia de la Gestión de la fuerza de ventas en el rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015, determinar el rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015 y conocer el nivel de rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

2. HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis General

La Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

2.2. Hipótesis Específicas

a. El rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, es deficiente.
b. El nivel de rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 es bajo.

2.3. Definición de Variables

Variable Independiente, Gestión de la fuerza de ventas = X

Variable Dependiente, Rendimiento (De Ventas) = Y

2.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variable
Independiente: **(Gestión de la fuerza de ventas)**	Reclutamiento y selección	• Manual de reclutamiento • Manual de Selección	Cualitativo
	Capacitación y supervisión	• Manual de capacitación	Cualitativo
	Productividad de la fuerza de ventas	• Charlas de mejora de ventas • Uso eficaz del tiempo de ventas • Tecnología de ventas	Cualitativo
	Motivación de los representantes de ventas	• Recompensas intrínsecas • Recompensas extrínsecas • Cuota de venta	Cualitativo
	Evaluación de los representantes de venta	• Fuente de información	Cualitativo
Dependiente: **Rendimiento (De ventas)**	Rendimiento	• Eficiencia de ventas	Cualitativo
		• Eficiencia de pedidos	Cualitativo

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la Investigación

Antecedentes a Nivel Local

Andrea Gonzales Valenzuela y Jorge Peñaranda Cotrina en su tesis titulada "Las competencias y desempeño laboral en los hoteles tres estrellas de la ciudad de Huaraz – 2012". Esta tesis tuvo como objetivo identificar la influencia de las competencias en el desempeño laboral en los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz, el tipo de investigación fue descriptivo – causal de tipo no experimental y transversal, diseñaron los instrumentos para el trabajo de campo como el cuestionario y la guía de entrevista. Su población estuvo constituida por 120 trabajadores de los hoteles tres estrellas de Huaraz y entrevista con 15 jefes de los hoteles, llegando a la conclusión que las competencias influyen en un 89% de forma directa en el desempeño laboral.

Los Brs. Gabriel León Alonzo y Gómez López Rómulo, en su tesis del "Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral del personal de las unidades de negocio de la comunidad Campesina de Cátac-Recuay- Ancash -2012". Esta tesis tuvo como objetivo general "Diseñar y validar un modelo de gestión de recursos humanos que contribuya a mejorar el desempeño laboral del personal de las unidades de negocio de la Comunidad Campesina de Cátac, utilizando una muestra del total de la población conformada de 10 integrantes de la junta directiva y 50 trabajadores entre jefes de área y operarias de cada uno de las unidades de negocio y la metodología de investigación fue cualitativa y cuantitativa, y como instrumento de investigación utilizaron el cuestionario y la guía de entrevista. Ellos concluyeron que un modelo de gestión de recursos humanos que contenga elementos como un sistema de reclutamiento, selección y contratación, un proceso de inducción, el desarrollo de competencias, planes salariales y un sistema de seguridad y salud en el trabajo, mejorará significativamente el desempeño laboral de los trabajadores de la Comunidad campesina de Cátac.

Antecedentes a Nivel Nacional

En Administración Keny Alain Quintanilla Arce en su tesis titulada "Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho". Esta tesis tuvo como objetivo determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, trabajó con 2,135 trabajadores y funcionarios de las municipalidades de la ciudad de Ayacucho, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huamanga, Municipalidad Distrital de San Juan Bautista, Municipalidad Distrital de Carmen Alto y la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, llegando a concluir de que una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales , tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes.

Los Brs. en Administración Bebeto Gonzalo Martell Ruiz y Alicia Milagros Sánchez Ayala en su tesis titulada "Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio "Sport Club" de la ciudad de Trujillo - 2013" plantearon como objetivo demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora con la implementación de un plan de capacitación, trabajaron con una población constituida por los 100 clientes que acudieron al gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo ente los meses de enero a julio del año 2013,llegando a concluir de que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con

la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

Antecedentes Internacionales

Víctor Xavier Quiñónez quien en su tesis titulada "El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas (PUCESE)" planteo como objetivo determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE), la investigación es de tipo exploratoria y descriptiva, trabajo con una muestra de 179 trabajadores entre administrativo y de servicios , docentes tiempo completo y docentes medio tiempo y llego a la conclusión el clima organizacional es una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional, que permitió determinar la existencia de inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) y la elaboración de un plan de mejora de clima organizacional contribuye al desarrollo de estrategias, fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores de la PUCESE.

Leonardo Miguel Córdova Soria (2010),en su tesis "Implementación de un Sistema De Retribución Para La Fuerza De Ventas De La Empresa Telecel S.A., De La Ciudad De Oruro", plantea como objetivo determinar de qué forma influyen los niveles de retribución para la fuerza de ventas de la telefónica telecel S.A., en el rendimiento de esta empresa en la ciudad de Oruro", el trabajo de investigación es inductivo y deductivo, concluyó que el modelo de los trabajadores irresponsables (shirkingmodel) evidencia y resalta la importancia que tienen los salarios percibidos sobre la motivación de los trabajadores, en este tipo de modelo se considera que la productividad de los trabajadores está positivamente relacionada con los salarios percibidos como consecuencia de la cantidad de esfuerzo que los trabajadores emplean en sus

funciones cotidianas. En la medida en que en algunas empresas o sectores existan dificultades o costes elevados en el control y supervisión del esfuerzo de los empleados, la única manera de garantizar niveles elevados de la productividad del trabajo es pagar salarios muy elevados, por encima del coste de oportunidad en el que incurrirían los trabajadores en caso de despido.

3.2. Bases teóricas

A. Gestión de la fuerza de ventas

A.1. Definición de Gestión de la fuerza de ventas

De acuerdo con Hoth y Lois (1987) la gestión de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades.

"La gestión de la fuerza de ventas se entiende como un proceso que implica las siguientes fases: establecimiento de objetivos, diseño de la fuerza de ventas, dirección, y evaluación y control de la fuerza de ventas" (Valdivia, 2015. pag.7)

SegúnFred (2003), la gestión de la Fuerza de Ventas, es entendida como la administración de los componentes del personal de ventas dentro del programa de Marketing de una organización, ha de desarrollar las siguientes actividades: planificación, organización, dirección y administración, evaluación y control, estandarización y mejora. La Gestión de la fuerza de ventas son varias políticas y procedimientos que guían a la empresa al reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a los representantes para gestionar su fuerza de ventas.

a. Reclutamiento y selección de representantes: En el centro de cualquier fuerza de ventas exitosa se encuentra un medio para seleccionar representantes eficaces. Una encuesta reveló que el 25% superior de la fuerza de ventas es responsable del 52% de las ventas. Contratar a la gente equivocada es un gran desperdicio. La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20%. La rotación de personal provoca pérdida de ventas, mayores costos por encontrar y capacitar reemplazos y, con frecuencia, más presión en los vendedores existentes para compensar la falta de personal.

Después de que la dirección desarrolla sus criterios de selección, debe hacer contrataciones.

El departamento de recursos humanos solicita los nombres de los representantes de ventas actuales, utiliza agencias de empleo, publica anuncios y contacta estudiantes universitarios. Los procesos de selección pueden variar desde una sola entrevista informal hasta varias de ellas y la realización de prolongadas pruebas.

b. Capacitación y supervisión de los representantes de ventas: Los clientes de hoy esperan que los vendedores tengan un profundo conocimiento del producto, que añadan ideas para mejorar las operaciones y que sean eficaces y confiables. Estas demandas han requerido que las empresas hagan una inversión mucho mayor en la capacitación de su fuerza de ventas.

c. Motivación de los representantes de ventas: Casi todos los representantes de ventas requieren que se les anime y también recibir incentivos especiales, en especial aquellos que trabajan en campo y encuentran desafíos todos los días. La mayoría de los especialistas en marketing cree que cuanto más grande sea la motivación del vendedor, más relevantes serán su esfuerzo y el rendimiento resultante, las recompensas y la satisfacción, factores que, a su vez, incrementa aún más la motivación.

d. Evaluación de los representantes de ventas: cómo comunica la dirección lo que los representantes de ventas deberían hacer y lo que los motiva a hacerlo. Pero si se quiere tener buena información requerida anticipada es preciso contar con una retroalimentación adecuada, lo que implica obtener información regular de los representantes para evaluar su rendimiento.

e. Fuentes de Información: La más importante fuente de información acerca de los representantes son los informes de ventas. La información adicional proviene de la observación personal, los informes del vendedor, las cartas y quejas del cliente, y las conversaciones con otros representantes.

Valdivia (2015), "La gestión de la fuerza de ventas se entiende como un proceso que implica las siguientes fases: establecimiento de objetivos, diseño

de la fuerza de ventas, dirección, y evaluación y control de la fuerza de venta". Mientras que Kotler y Armstrong (2001), definen la administración de la fuerza de venta como el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Esto incluye diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de venta, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los vendedores de la compañía.

Kotler y Keller (2012) definen la administración de la fuerza de ventas es un proceso de cinco fases: 1 selección y contratación de los vendedores; 2. Capacitación de los vendedores en técnicas de venta, productos y políticas de la empresa, y en el enfoque de satisfacción del cliente; 3. Supervisión de la fuerza de ventas y capacitación para que los vendedores administren su tiempo de forma eficaz; 4. Motivación de la fuerza de ventas, equilibrio de las cuotas, recompensas económicas e incentivos adicionales; y 5. Evaluación individual y grupal. Por su lado, Díez de Castro, Nabarro, y Peral (2003) afirman: La gestión de la fuerza de ventas se centran en el conocimiento de los diferentes tipos de clientes, su segmentación, el diseño de propuestas comerciales distintas según sus necesidades, la ejecución eficaz del servicio posventa, la correcta atención de reclamaciones, la dirección de quipos de ventas, entre otras.

La fuerza de ventas presenta las siguientes características:

1. Permite conectar a la empresa con su mercado y viceversa. En este sentido es un elemento esencial para que una organización esté orientada al mercado, con el objetivo de satisfacer a sus clientes y lograr su fidelidad.
2. Su actuación tiene una influencia directa sobre los gastos (costos de trasporte, manutención, alojamiento, etc.) e ingresos de la organización, incidiendo en su diseño presupuestario.
3. Por la función que realiza, la fuerza de venta ostenta un elevado grado de autonomía, percibiéndose de forma independiente al resto del personal, tanto de línea como de staff.
4. Por la naturaleza no rutinaria de su actividad, la fuerza de venta debe de ser flexible, innovadora y saber adaptarse a los cambios en el entorno. Los

vendedores desempeñan múltiples actividades: vender, informar, proporcionar servicio postventa, etc.

5. La fuerza de ventas está sometida a una fuerte presión física (elevado número de visitas personales que tienen que realizar, continuos desplazamientos, etc.) y psicológica (negociación con clientes, trabajar lejos del domicilio familiar, etc.), requiriéndose para superarlo un elevado grado de motivación.
6. La actuación del vendedor no puede ser supervisada de forma directa y personal, sino a través de cuotas, planes de remuneración, políticas de gastos, etc. Ello puede suponer que el esfuerzo realizado (labores de prospección, suministro de información a la empresa sobre necesidades de los clientes, etc.), no se vea, en ocasiones recompensado o ni siquiera reconocido.
7. En el rendimiento de la fuerza de ventas incluyen muchos más factores que en cualquier otro puesto de la organización, entre los que destacan los asociados a la personalidad (sociabilidad, autoestima, motivación, etc.), las aptitudes y las habilidades (competencia técnica, habilidades interpersonales, capacidad de comunicación, etc.) o las características personales (rasgos físicos, experiencia, etc.), por ejemplo.

La administración de la fuerza de ventas como el análisis, la planeación, La implementación y el control de actividades de la fuerza de vetas. Esto incluye diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, supervisar y evaluar a los vendedores de la compañía. (Kotler & Armstrong, 2001).

Además, Belío (2007) define la fuerza de ventas como el conjunto organizado de personas, sistemas de trabajo y de tecnología que tiene la función de vender los productos o servicios de la empresa, en contacto directo con el comprador final. La fuerza de venta se basa en la venta persona a persona, es decir, en la presentación personal de un producto o servicio por parte del vendedor a un posible comprador con el propósito de vender. Esta

presentación se hace generalmente cara a cara, pero también puede hacerse a distancia (por teléfono, por correo o por internet).

La fuerza de venta es un colectivo con características propias, por razón de representación y confianza, por la naturaleza física y riesgos del trabajo, por razones de formación y experiencia y por ser con frecuencia un trabajo fronterizo y alejado de la ubicación geográfica de la empresa (Artal, 2009).

A.2. Importancia de Gestión de la fuerza de ventas

La gestión de la fuerza de ventas es vital para cualquier empresa. Así, La fuerza de venta es una de las piezas fundamentales del marketing operativo y en algunos casos, el capítulo más importante del esfuerzo comercial de muchas empresas (Belío, 2007). También se añade que *"La fuerza de ventas sirve para que la empresa se relacione con clientes. Para muchos clientes, el vendedor es la empresa"* (López & Lobato, 2006). Por su lado, Ongallo (2015) menciona lo siguiente: La organización de la fuerza de ventas es clave a la hora de diseñar el funcionamiento de una empresa de venta directa. El denominado departamento de Ventas o departamento comercial se caracteriza por depender directamente del máximo responsable ejecutivo de la empresa. Sus funciones son las siguientes:

a) Coordinar la red de responsables de equipos de las zonas o divisiones geográficas (en el organigrama aparecen como «directores de ventas de zona»). Desde una ubicación física, oficina o despacho, se coordina a toda la red, con la actualización de los listados, llamadas a responsables de equipos, reuniones periódicas con vendedores, etcétera. También es preciso conocer el mercado. Muchos directores de ventas dedican varias jornadas al ario a salir a vender o, sencillamente, a acompañar a un vendedor en un día de trabajo.
b) Ejecutar los planes estratégicos de ventas. La empresa desarrolla en conjunto unas previsiones anuales de venta, que forman parte de sus objetivos anuales, planes estratégicos. De este modo, el responsable máximo de ventas debe orientar sus esfuerzos a que estos objetivos se consigan.

c) Fijar objetivos con los responsables de zona. En función de unas variables: sociales, demográficas, económicas, y de unos criterios: ventas del año anterior, circunstancias de la zona cada responsable de ventas tendrá unos objetivos para su respectiva área geográfica.

d) Servir de intermediario entre la fuerza de ventas y la dirección de la empresa para canalizar las demandas e inquietudes de los distribuidores y agentes independientes. En las reuniones del Comité de Dirección, el responsable de ventas informa de las necesidades de sus vendedores, orienta a otros departamentos sobre los productos más demandados, y sirve de cauce de comunicación entre la red de ventas y la empresa.

e) Orientar a los departamentos de Marketing, Producción, Logística, etcétera, acerca de necesidades, innovaciones y precios de los productos de la compañía. Los vendedores conocen bien qué productos son los más demandados, qué necesidades de diseño tienen, y qué dificultades encuentran con algunos productos. El director de Ventas orienta al resto de departamentos a la hora de realizar cambios.

f) Participar en los procesos de planificación e innovación de la empresa, representando en todo momento a la fuerza de ventas y su «know-how» a la hora de poner el producto en el mercado.

g) Animar, promover las incorporaciones (nombramientos, auspicios o conceptos similares) de nuevos vendedores a la empresa, mediante los programas de incentivos, premios y promoción dentro de la propia estructura de Ventas.

h) Formar a la fuerza de Ventas, mediante todo tipo de cursos, técnicas, acciones formativas o reuniones que mejoren la cualificación de los vendedores para ser más eficaces, obtener mejores resultados y conocer los valores y la misión de la compañía. Para muchas empresas, la formación es una de las funciones más importantes del departamento.

i) El responsable de Ventas, además, tiene en su mano la organización y gestión de convenciones, congresos, actos de presentación por zonas y fiestas de todos tipos, tan importantes para celebrar como se merecen los resultados de ventas.

A.3. Dimensiones de Gestión de la fuerza de ventas.

Cada contacto con un cliente da a la fuerza de ventas la oportunidad de entregar un servicio excepcional y aprender más acerca de las necesidades de los consumidores. Como la fuerza de ventas tiene un impacto directo en el ingreso de ventas y en la satisfacción de los clientes, su administración efectiva es vital para la estrategia de marketing. Además de generar resultados de desempeño, esta fuerza a menudo crea la reputación de la organización, aunado a que le comportamiento de los vendedores individuales determinan la posición ética que se percibe de la empresa en su totalidad (Ferrell, 2012).

A.3.1. Reclutamiento y selección de la fuerza de venta

La búsqueda de nuevos vendedores recibe el nombre de reclutamiento, que ha dejado su primera acepción militar para pasar a denominar cualquier acción que aumente nuestra fuerza de ventas". Junto con la venta de productos, el segundo punto clave de la venta directa es la obtención de nuevos agentes independientes que distribuyan los productos. Las tasas de temporalidad de los vendedores activos originan que, constantemente, los responsables de equipos de ventas deban realizar este reclutamiento (Ongallo, 2015).

Ongallo (2015) menciona: El proceso de selección es realizado en primera instancia por el responsable del equipo (y no de infaustos empleados), y debe ajustarse a las directrices de la compañía. Algunas de ellas tienen en sus respectivas páginas webs cuestionarios para candidatura espontánea. Con ello, se aseguran el interés de los candidatos que concurren por esta vía, si bien posteriormente debe realizarse un filtro de la empresa, para evitar perfiles y actitudes de las que, en algún momento, la empresa se tuviera que arrepentir:

a) Personas que desean trabajar vendiendo productos de venta directa, y que piensan que se trata de obtener mucho dinero con muy poco esfuerzo.

b) Personas acomodadas económicamente, o cuya red de contactos le va a permitir vender rápido y bien. Se introducen en el mundo de la venta directa por esnobismo o aburrimiento.
c) Individuos que provienen de otras profesiones más sedentarias o ejecutivas, y que ven a la venta directa «por encima del hombro». El tiempo indica que estas personas no consiguen adaptarse a una actividad en la que el dinamismo y la actividad precisan de humildad para mejorar y entrar en un encuentro personal con el cliente.
d) Personas sin conocimientos o habilidades sociales para la venta. Individuos apocados, acomplejados, que llegan al mundo de la venta directa con serios problemas personales.
e) Personas que, profesionalmente, se encuentran desmotivadas en su ocupación anterior o presente.
f) Comerciales de la competencia que desea conocer más sobre los sistemas de retribución o motivación, o mejorar las características de su propio producto.

Una vez determinada el número de personas que deben de componer la fuerza de venta, es necesario proceder a su reclutamiento y selección, de forma en que todo momento se disponga de la fuerza de ventas adecuada, es decir, el número de personas con conocimientos y formación requerida (Díez de Castro, Navarro, & Peral, 2003).

Bastos (2006), "La selección del personal consiste en un proceso de captación de candidatos nuevos, que han de incorporarse a la empresa porque son necesarios para la evolución de la actividad".

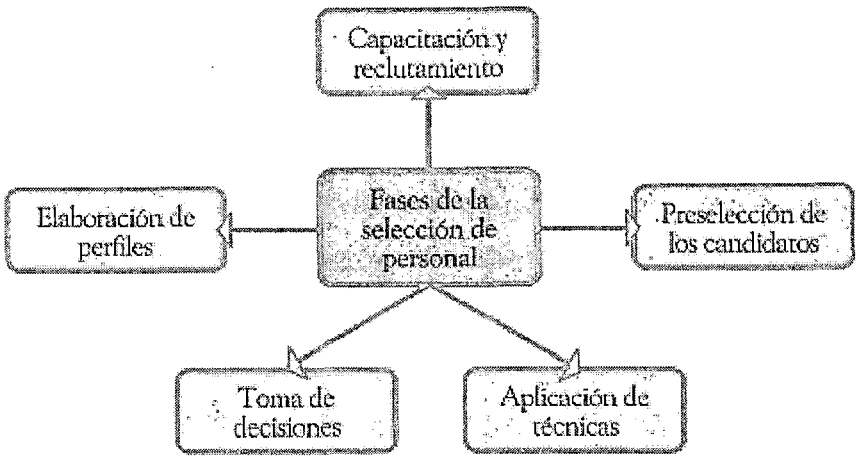

Figura 1: Fases de la Selección de Personal

A.3.2 Capacitación y supervisión

La capacitación de los vendedores puede tardar entre una semana y varios meses. El periodo medio de capacitación para empresas industriales es de 28 semanas, para empresas de servicios de 12 semanas y para empresas de productos de consumo de 4 semanas. La duración del proceso de capacitación depende de la complejidad la labor de venta y del tipo de persona que se ha contratado (Kotler & Keller, 2012).

Los clientes actuales esperan que los vendedores conozcan a fondo el producto, aporten ideas para mejorar las operaciones del cliente y sean eficientes y confiables. Estas exigencias han obligado a las empresas a hacer una inversión mucho mayor en la capacitación de los vendedores (Kotler & Keller, 2012)

La compañía utiliza capacitación para ayudar a los representantes de venta a: (1) conocer a la empresa e identificarse con ella; (2) conocer los productos de la empresa; (3) conocer las características de los clientes y de los competidores; (4) hacer presentaciones de ventas eficaces, y (5) entender los procedimientos de venta y sus obligaciones (Kotler, 2012).

Ongallo (2015) señala que: los desarrollos de los vendedores son importantes y las capacitaciones periódicas a cargo de profesionales externos, porque

impulsan cambios de hábitos. Pero, para ser realmente efectivas, las enseñanzas de estos especialistas deben ir acompañadas de capacitaciones permanentes, de mantenimiento.

A.3.3 Productividad de la fuerza de ventas

Ongallo (2015) dice que todo vendedor tiene que planificar el tiempo, ya sea en el hogar o en la calle. El orden con que se realizan las tareas cotidianas repercute sobre la satisfacción que se obtiene de las mismas. Mucha gente ha aprendido a administrar bien su tiempo, y eso aumenta la productividad de la jornada laboral; además, el tiempo libre se vuelve más satisfactorio.

A.3.4 Motivación de los representantes de ventas

Ongallo (2015) menciona: La motivación surge, pues, como elemento clave de toda fuerza de ventas, que ofrece a nuestros equipos motivos para hacer las cosas, lograr los objetivos y llegar a las metas propuestas no solo por factores crematísticos, sino humanos y de autosatisfacción. Junto con su comisión, porcentaje o retribución por llevar a cabo la venta, el vendedor, además, cuenta con unos incentivos que le animan a mejorar y superarse. En venta directa, la acción como tal discurre en soledad. El vendedor solo, con su producto, con sus instrumentos de venta, con sus capacidades, habilidades, problemas y dudas, se lanza «a cuerpo limpio» a ofrecer sus productos a sus clientes, a sus amigos, en reuniones organizadas o domicilios particulares, a puerta fría o mediante un equipo de vendedores.

Los autores reconocidos Díez de Castro, Nabarro y Peral (2003) señalan que la motivación se puede definir como la predisposición general que dirige el comportamiento de una persona hacia la obtención de lo que desea. Desde la perspectiva laboral. De esta forma, la motivación es la que hará que un vendedor busque, contacte y mantenga una relación con clientes potenciales, que la entrevista de ventas se haga con la máxima preparación, así como tener suficiente dedicación y persistencia para conocer y satisfacer las necesidades del cliente que aseguren la venta. Por su lado, López y Lobato (2006) definen la motivación como "la fuerza que impulsa a los individuos a

intentar satisfacer, mediante acciones, las necesidades que se le plantean a lo largo de su existencia" (pag.6).

No existe la fuerza de ventas que pueda lograr solo objetivo sin la motivación suficiente; y mucho menos si no tiene un plan de compensación y remuneración que les permita a sus vendedores mantener la mente despejada y preparada para salir a conquistar metas más ambiciosas (De Salterain, 2012).

Ongallo (2015) menciona: Los reconocimientos en venta directa pueden ser económicos, en especie o intangibles.

a) Reconocimientos económicos. Se conceden en metálico por haber llegado a un determinado nivel de venta. En función de la empresa, pueden ser:

- Proporcionalmente al importe total de las ventas realizadas en un periodo.
- En función del número de pedidos realizados.
- En función del pedido promedio, especialmente en empresas de venta multiproducto.
- Mediante cálculos ponderados de la venta que realizan.

b) Reconocimientos en especie. Generalmente reciben el nombre de «*Premios*», o «*Premium*». En este caso podemos hablar de vehículos, electrodomésticos, artículos todos ellos para el uso y disfrute particular del vendedor. Entran en este tipo los viajes, la participación en convenciones, cursos de formación y excursiones; también se incluyen en este apartado los siguientes:

- Celebraciones para festejar los éxitos de ventas de un área determinada.
- Piezas artísticas con un motivo concreto de la empresa o valores de la misma.
- Joyas de alto valor.

c) Reconocimientos intangibles. Su valor económico es ínfimo comparado con el valor percibido por el vendedor.

- Títulos y denominaciones honoríficas: Consejera del año, Premio «del Presidente», Mejor Vendedor, Premio «Jonathan», dichas denominaciones son una tradición dentro de la empresa de venta directa y representan un alto honor para quien la recibe.
- Diplomas acreditativos: Un diploma significa la concreción de un esfuerzo, de un mérito para el vendedor o equipo de vendedores.
- Pertenencia a órganos representativos en los que están únicamente los mejores vendedores: Consejo del Presidente, Consejo de Honor, Comité Asesor, y que por lo general supone una o dos sesiones anuales en un ambiente distendido con las autoridades de la empresa.
- Comunicaciones especiales, con información anticipada sobre planes de venta, lanzamientos importantes, información financiera de la empresa.

A.3.5. Evaluación de los representantes de venta

Belío (2007) sostiene que hacer una rápida evaluación de la situación en que se encuentra un determinado tema en un determinado momento en la empresa, con objeto, si procede, de emprender posibles acciones correctivas.

El análisis se puede realizar a nivel individual o para toda la fuerza de ventas. No obstante, para evaluar en forma eficaz a un vendedor debe de haber estándares de desempeño predeterminados, los cuales también determinan el plan de compensación respectivo. Sin una evaluación formal y un sistema de control, la empresa no podrá determinar si sus metas de desempeño se han cumplido (Ferrell, 2012).

"Es la última fase del proceso y tiene la finalidad garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planificación. Se deben comparar los resultados alcanzados con los objetivos marcados y adoptar medidas correctivas en el caso de que haya habido desviaciones" (Valdivia, 2015).

A.4.Modelos Teóricos de Gestión de la fuerza de ventas

Ongallo (2015) afirma que los departamentos de Ventas tienen encomendada la misión de organizar a la fuerza de ventas, mediante la estructura organizativa que consideren más adecuada.

a. La fuerza de ventas estructurada por zonas o territorios geográficos:

Es dividir el mercado en el que actúa la empresa en zonas o territorios de venta (sin tener en cuenta los productos vendidos ni el tipo de clientes), de modo que cada vendedor actúa en una zona, vendiendo todos los productos de la empresa a todos los clientes de esa zona. Este diseño es el más adecuado cuando la empresa vende un reducido número de productos y las características de los clientes son similares. La principal ventaja de este diseño es que disminuye los gastos de desplazamiento, y el inconveniente es la falta de especialización de los vendedores

b. La fuerza de ventas estructurada por productos

Consiste en que cada vendedor vende un tipo de producto a todos los clientes de todo el territorio de la empresa. Este diseño es el más adecuado cuando la empresa vende un gran número de productos. La principal ventaja de este diseño es que permite una mayor especialización del vendedor en los productos que vende, y el principal inconveniente es que aumenta los gastos de desplazamiento. Es el menos utilizado en venta directa.

c. La fuerza de ventas estructurada por clientes

Consiste en que cada vendedor vende a un tipo de clientes de todo el territorio de la empresa todos los productos de ésta. Este diseño es el más adecuado cuando los clientes tienen características distintas. La principal ventaja de este diseño es que permite una mayor especialización del vendedor en sus clientes, y el principal inconveniente es que aumentan los gastos de desplazamiento.

d. La fuerza de ventas estructurada de forma combinada.

Este diseño es el más adecuado cuando el territorio de la empresa es muy extenso, el número de productos vendidos es muy elevado y los clientes tienen características distintas. La principal ventaja de este diseño es la especialización de los vendedores, y el inconveniente es que aumenta los costes, debido a la necesidad de un tener un gran número de vendedores.

López y Lobato (2006) afirman: La organización de la fuerza de ventas: Consiste en establecer la forma en la que clasifican las actividades de los vendedores, para desarrollar un mejor control, coordinación y funcionamiento de la gestión de la empresa. De forma general las formas de organización de las ventas son: (i) Por zonas geográficas, (ii) Por líneas de productos/servicios, (iii) Por clientes y (iv) por funciones.

A.5.Medición de Gestión de la fuerza de ventas

La experta en Marketing, Sonia Villafuerte Domínguez indica que una empresa tiene como lo más importante a la fuerza de ventas. Ella considera que sin los encargados de ventas la empresa simplemente no tendría manera de obtener utilidades. Respecto a la evaluación de la fuerza de ventas, manifiesta que la evaluación del desempeño de ventas es primordial. Los objetivos de ventas dentro de una empresa es referirse a la evaluación de las mismas.

La misma especialista, enfatiza que existen 2 medidas de desempeño: cuantitativas y cualitativas (Villafuerte, 2012).

Evaluación Cuantitativa. En las cuantitativas ayudan a diagnosticar indicadores de por qué el desempeño es menor que el estándar.

Evaluación Cualitativa. Así las medidas cualitativas son más en relación a las características que posee cada agente de ventas, es decir, la habilidad

que tiene en las ventas, la relación con el cliente, el cierre o no de ventas en un transcurso determinado.

Una parte muy importante dentro del desempeño es la entrevista de evaluación donde cada gerente redefine sus objetivos y analiza si fueron cubiertos o no dependiendo del tiempo, organización, etc. A su vez también se comparan con los de los demás agentes de ventas. Es importante saber si el personal está dispuesto a estar en este puesto de ventas pues si no están de acuerdo pueden afectar la estabilidad del equipo y sobre todo la imagen de la compañía.

Otros autores que se enfocan en la **medición cualitativa** para la evaluación de la fuerza de ventas son los autores David Jobber y Lancaster Geoffrey quienes, a partir de su obra: "Administración de Ventas" publicado en el 2012 mencionan que el grado en el que los equipos de ventas están controlados depende de la cultura de la compañía empleadora. Muchas compañías en el mundo occidental están enfocadas en las ganancias, por lo que resaltan los mecanismos de control cuantitativo (por ejemplo, ventas y ganancias). Muchas compañías japonesas y asiáticas usan sistemas de evaluación menos formales y menos cuantitativos". (Ver Anexo). (Jobber & Lancaster, 2012).

Otro autor, esta vez de la talla de Philip Kotler y Kevin Keller mencionan la evaluación de los representantes de ventas son los informes de ventas. La información adicional, mencionan los autores, proviene de la observación personal, los informes del vendedor, las cartas y quejas del cliente, y las conversaciones con otros representantes. Añaden: "El mejor ejemplo del primero es el plan de trabajo del vendedor (...) provee una base para comparar sus planes contra sus logros, o su capacidad de "planificar su trabajo y llevar a cabo su plan" (Kotler & Keller, 2012).

B. Rendimiento de Ventas

B.1. Definición de Rendimiento de Ventas

Vértice (2008) nos dice que "El rendimiento del equipo de ventas es una herramienta clave para corregir cualquier esfuerzo del marketing mal dirigido" (pag.147).

"La razón del rendimiento sobre ventas muestra la relación de la utilidad neta con el ingreso proveniente de ventas" (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, pag.433)

El rendimiento de ventas es: el resultado neto, es decir el beneficio después de impuestos, la última línea de resultados dividido por las ventas netas. (Cardenal & Salcedo, 2005)

Según Kohli y Jaworsli (1994) dan a conocer que el rendimiento de la fuerza de ventas es una determinante primordial de la efectividad de la organización de ventas, además de otros factores como el entorno de ventas, las políticas y características de la organización.

Churchill (2001) afirma que "El rendimiento de la fuerza de ventas consiste en la evaluación, por parte de la empresa, de los comportamientos de los vendedores según su contribución a los resultados de la organización".

Piercy (1999) describe que las actividades y el rendimiento subsecuente del vendedor están influidos por tres grupos de antecedentes:

a. Las actividades de la dirección de ventas.
b. Las características de los vendedores, y
c. La idoneidad del diseño de la organización de ventas.

La relevancia de este concepto está en que las actividades realizadas por los vendedores dependen de su voluntad y nivel de esfuerzo, por lo que el rendimiento está exento, en gran medida, de incertidumbre, lo cual hace plenamente responsable a los vendedores del nivel que alcancen en cada una

de sus facetas. El rendimiento del personal de ventas es el desarrollo de su trabajo (proceso).

B.2. Factores que inciden en el rendimiento

Al respecto Fuentes (2009) menciona que los factores determinantes en el rendimiento de la fuerza de ventas son:

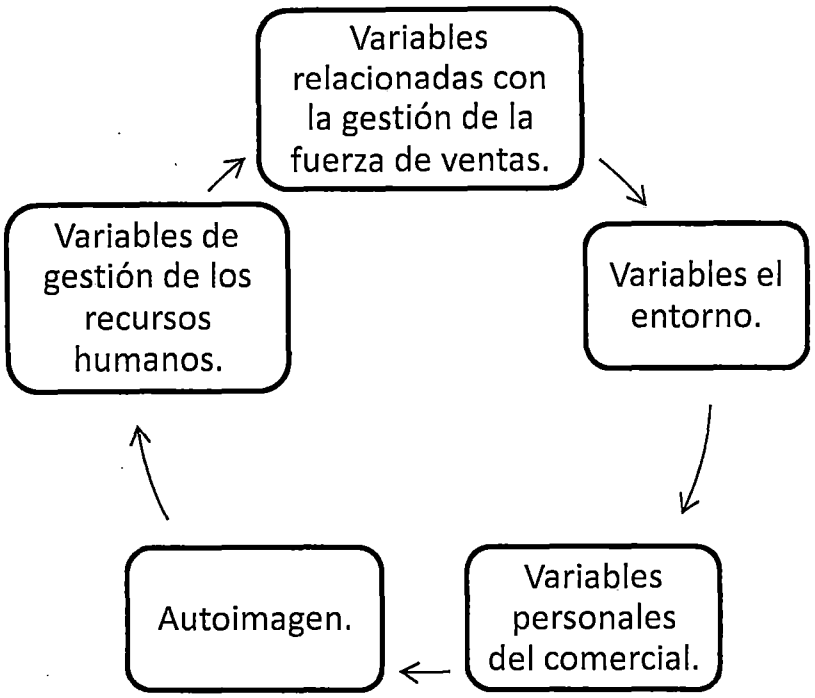

Figura 1: Factores determinantes en el rendimiento de la fuerza de ventas son:

Fuente: Fuentes (2009)

Los objetivos comerciales son una parte fundamental de los objetivos generales de la empresa. Por ello, los incentivos por objetivos son un arma de doble filo: pueden incentivar al personal o desmotivarlo. Probablemente sea la decisión con el mayor impacto de cualquier ejercicio. Según Fuentes Merino, F. Javier la medición del rendimiento, la efectividad y el estudio las variables que los configuran son fundamentales para que los directores y jefes de venta puedan actuar sobre ellos y conseguir mayor rentabilidad para la empresa.

Bohlander y Snell (2008) dice que "el desempeño es una función de varios factores, pero tal vez pueda reducirse en tres asuntos principales: capacidad, motivación y ambiente. Cada persona tiene un patrón único de fortalezas y debilidades que influyen en el desempeño". Estos factores son:

Tabla 2: La motivación, el ambiente y la capacidad

Motivación	Ambiente	Capacidad
Ambición de carrera Conflicto del colaborador Frustración Justicia/Satisfacción Metas/ expectativas.	Equipo/materiales Diseño del puesto Condiciones económicas Sindicatos Reglas y políticas Leyes y regulaciones	Habilidades técnicas Habilidades interpersonales Habilidades de solución de problemas Habilidades analíticas Habilidades de comunicación Limitaciones físicas

Chiavenato (2010) señala como factores de desempeño:

a. **Producción**. se trata de evaluar el volumen y cantidad de trabajo ejecutado normalmente. cuanto es su volumen de trabajo realizado diariamente o mensualmente. Como ejemplo se tiene la cantidad de ventas, cantidad de pedidos, cantidad de despachos, tanto como la frecuencia de pedidos y el ingreso que se genera por la cantidad de pedido

b. **Calidad.** Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado, es un estándar, una meta, una serie de requisitos, la calidad es un objeto alcanzable, no un vago sentido de hacer las cosas, es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia, es un resultado.

c. **Conocimiento del Trabajo**. Grado de conocimiento del trabajo, cuanto conoce el trabajador en el puesto en el cual se encuentra. Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto.

d. Cooperación. Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo, Relaciones con los compañeros: Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo. Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes. Relaciones con el Público: Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.

B.3. Importancia del rendimiento

Ruiz (2010) enfatiza que el desempeño de los colaboradores es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón, hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los colaboradores a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. De aquí se desprenden los siguientes factores como aporte del desempeño.

a. En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, no debe ser descuidado por la gerencia.

b. La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización.

c. La administración del desempeño es una herramienta que ayuda a la comunicación entre el jefe y los colaboradores, genera diálogo que de otra manera no existiría, y una mejor comunicación proporciona beneficios para todas las partes.

d. La administración del desempeño provee un marco práctico para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño, así como bases

para tomar decisiones relacionadas con la eficiencia y eficacia de un puesto de trabajo.

B.4. Evaluación del rendimiento del colaborador

La evaluación del desempeño tiene un gran efecto sobre el rendimiento, pues no solo es la base para las decisiones de personal, comisión, promoción, etc., sino que también afecta a la motivación de los colaboradores, que es pieza clave en su rendimiento y satisfacción (Martinez, 2012).

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Para Dessler y Varela (2011), *es* "calificar el desempeño actual y/o anterior de un colaborador en relación con sus estándares. La evaluación de desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente".

Bradberry y Greaves (2009), "La evaluación del desempeño es una estructura formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos, en cuanto logros e iniciando planes de desarrollo, metas y objetivos".

Ongallo (2015) afirma que con el fin de medir el rendimiento y poder acreditar las capacidades de los colaboradores, la empresa de venta directa debe definir un mecanismo de incentivo adicional, que debe ser:

a) Objetivo. No existen criterios subjetivos o personales en su consecución. Suele ser un criterio medible (niveles de venta, ingresos, pedido promedio, número de clientes servidos).

b) Universal. Debe ser válido en toda circunstancia, y al que pueda llegar todo vendedor «desde cero».

c) Fiable. Debe generar confianza en todos los vendedores de la empresa. No ha de generar ningún tipo de suspicacia a la hora de llevarse a cabo.

En la práctica, la evaluación del rendimiento enfatiza primordialmente los resultados de ventas de los vendedores. Por ello se identifican varias dimensiones, en este sentido Behrman y Perrcault (1993) distinguieron diferentes facetas de la actuación del vendedor, susceptibles de ser evaluados, como el conocimiento técnico del producto, la calidad de las presentaciones de ventas, el control de gastos, la realización de informes y el cumplimiento de objetivos.

La evaluación es un proceso de carácter retro alimentador que, de forma periódica se efectúa en las organizaciones empresariales. El proceso de evaluación pasa por una serie de etapas que de forma concatenada permiten alcanzar el objetivo de averiguar no solo el grado de eficiencia global de un colaborador con relación a su puesto de trabajo teniendo en consideración tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos, sino también el rendimiento general de la plantilla de empresa.

a. Fase previa. Comprende la planificación y programación del proceso de evaluación del desempeño, input básico del proceso de evaluación del rendimiento general de la empresa. En esta fase se decidirá sobre:

Colectivo sujeto a evaluación. El cliente interno es el elemento principal ya que sin la voluntad de éste para prestarse a la evaluación de su desempeño no podrían averiguarse las fortalezas o debilidades que permitirán llevar acabo un diagnóstico. Solo a partir de esta primera evaluación se podrá escoger el plan de mejora personal que permitirá potenciar el desempeño. De forma sincronizada se llevará a cabo una revisión de la información específica de los puestos a evaluar inventariada en la descripción de puestos de trabajo: obra en poder de la Dirección de Recursos Humanos y en la que se define:

- El objetivo del puesto de trabajo.
- Proceso empresarial al que está adscrito.
- Funciones, tareas y procedimientos asignados al puesto trabajo.
- Competencias requeridas para el desempeño de dicho puesto.

Elección de los evaluadores. Esta misión recae, generalmente, en el jefe directo del empleado o empleados sujetos a evaluación, que habrá sido formado con este cometido para que sepa:

- Qué debe evaluar. Es necesario que conozca en profundidad los requerimientos del puesto de trabajo que va a evaluar. Con carácter general, el mando tiene sobrada experiencia sobre los contenidos de los puestos de trabajo de sus colaboradores, pero la formación que le será suministrada va encaminada a que sea capaz de desempeñar su cometido con éxito.
- Cómo debe evaluar. Se formará al evaluador para que sepa definir los compromisos o parámetros de evaluación, ya que son la base para la futura evaluación, así aprenderá a delimitar:
- Las unidades y los elementos de competencia del puesto de trabajo. La unidad de competencia es una función específica dentro del puesto de trabajo a ella se adscriben los elementos de competencia que expresan lo que el empleado debe ser capaz de hacer. Por ejemplo, contribuciones individuales (conjunto de resultados esperados del desempeño), competencias de comportamiento (comunes a todos los empleados). A las distintas unidades de competencias que conforman un puesto de trabajo les deberá asignar un rango de importancia (peso porcentual), o Metas a alcanzar en cada unidad. Estas metas deberán marcarse bien en términos cuantitativos más fáciles de evaluar, en aquellas actividades que así lo permitan, o cualitativos en aquellos casos, como el de las empresas de servicios turísticos cuyas metas son más difíciles de cuantificar numéricamente. El cien por cien de la evaluación se repartirá entre las contribuciones individuales y las de comportamiento, en función de las características del puesto de trabajo. Precisar claramente el contenido de

estas acciones favorece y facilita la observación y análisis del proceso al evaluador.

b. Fase de desarrollo del proceso de la evaluación.

Observación y análisis del desempeño del colaborador. Una vez comenzado el proceso, el responsable debe hacer un seguimiento del desempeño del cliente interno para:

- Conformar las evidencias de comportamiento, de conocimiento y aptitud mostrados.
- Comparar y valorar los logros obtenidos en las distintas pruebas del periodo de evaluación previas al diagnóstico.
- Identificar las causas de desviación.
- Definir las acciones a seguir.

Esta labor puede correr solo a cargo del mando directo o complementando la de otros evaluadores. Quizás el sistema es el que muchos expertos denominan evaluación 360°". El colaborador es examinado por sus compañeros de equipo o por sus subordinados en el caso de que la evaluación sea un directivo, por los clientes, directamente o a través de manuales de valoración del servicio, lo que permitirá observar los resultados tangibles de acción de mejora, por evaluadores externos y un largo etcétera. La evaluación del trabajo como objetivo depurar aquellos aspectos que no se han mostrado suficientemente positivos. A través de su propia calificación y de una serie entrevistas de evaluación con los trabajadores afectados, en las que se debatirán los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, el evaluador podrá dictaminar, personalmente o de forma consensuada con el interesado, acciones formativas pertinentes que permitirán no solo optimizar el rendimiento individual, sino también la posibilidad de replantear una trayectoria dentro de la entidad.

Por lo que siempre llevan aparejado la definición de un nuevo objetivo, los plazos establecidos a la labor formativa y los resultados que se pretenden alcanzar

c. **Fase final o verificación de resultado de la evaluación del colaborador**. Es fase de control. Esta acción recaerá en la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos como equipo experto en la técnica de evaluación del rendimiento. En ella se evaluarán los planes de mejora consensuados entre jefes directos y el propio trabajador y los resultados obtenidos. La dirección aportará, si procede, las mejoras técnicas necesarias que permitirán optimizar dichos planes de mejora de desempeño del personal y procederá a sincronizar todos los planes parciales o estamentales de mejora del desempeño para procesar, analizar, y evaluar el rendimiento general en la empresa. La información obtenida tras la evaluación del desempeño se convierte en la mejor herramienta de retroalimentación del proceso de evaluación del rendimiento.

Por otra parte, Hoth y Lois (1987) proponen que el rendimiento por resultados será menor en empresas o unidades de ventas que utilicen un sistema de control por comportamientos, si se compara con otras empresas que utilicen un control por resultados.

B.5. Dimensiones de rendimiento

Respecto a las dimensiones del rendimiento, es decir, a los tipos de rendimiento que pueden existir en la fuerza de ventas podemos distinguir, las siguientes:

Fuentes (2009) menciona:

a. Rendimiento externo: entendido como resultados cuantitativos del equipo de ventas.

b. Rendimiento de comportamiento: entendido como resultados no relacionados con aspectos cuantitativos de forma directa, pero que, no obstante, influyen en los resultados cuantitativos indirectamente.

c. Rendimiento no relacionado con la venta: relacionado con tareas añadidas llevadas a cabo por el equipo comercial pero que no son venta en sí mismas.

d. Rendimiento de la venta orientada al cliente: este último relaciona esta dimensión con efectividad, no con rendimiento, resultado de tareas que están encaminadas a la satisfacción pura del cliente, como, por ejemplo, los servicios añadidos o las tareas de fidelización.

Posteriormente, el trabajo de Cravens (1993), conceptualizó las dimensiones del rendimiento del personal de ventas en tres constructos interrelacionados. Estos autores consideraron las dos primeras dimensiones como el rendimiento por comportamientos de ventas, las dos siguientes como el rendimiento según comportamientos complementarios a las ventas y la última como el rendimiento medido por resultados. A continuación, se explica cada uno de ellos:

a. **Rendimiento por comportamiento en actividades de ventas:** Los vendedores pasan gran parte de su tiempo en actividades directamente relacionadas con la generación de ventas. Como los vendedores tienen más control sobre sus actividades de ventas que sobre sus resultados, estos comportamientos deberían ser el centro de las evaluaciones del rendimiento.
b. **Rendimiento por comportamientos en actividades ajenas a la venta**: Normalmente, los vendedores realizan tareas que no están directamente relacionadas con la consecución de pedidos, por lo menos a corto plazo (ofrecer información, controlar los gastos, etc.). El rendimiento es estas actividades puede ser importante para la empresa, porque puede estar directamente relacionado con su efectividad. Se esperará una relación positiva entre esta variable y la efectividad de la organización. Sin

embargo, no se espera encontrar relación con el rendimiento medido en términos de resultados.

c. **Rendimiento por resultados (efectividad)**: aunque los vendedores tienen más control sobre sus actividades que sobre sus resultados, hay que tenerlos en cuenta, siempre y cuando les puedan ser atribuidos de forma precisa. Para evitar factores externos ajenos al control de los vendedores y limitar su incertidumbre sobre la consecución de resultados se suelen utilizar cuotas u objetivos, en cuya determinación se han tenido en cuenta los factores incontrolables por parte de los vendedores

B.6.Modelos teóricos de rendimiento

Los primeros modelos del rendimiento no precisaban con exactitud su naturaleza, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador y esto se mantienen con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

a. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990). Según ésta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:

Conocimiento declarativo	Conocimientos sobre los procedimientos	Motivación
Los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.	Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades: Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.	Definida como conducta de elección, es decir: la elección de actuar o invertir esfuerzo, la elección del nivel de esfuerzo, la elección de persistir en el tiempo. Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

b. Otro modelo fundamental es el de Furnham (1992), que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento del colaborador:

1. **Habilidad:** Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).
2. **Factores Demográficos:** Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como, por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).
3. **Inteligencia:** Capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo, si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc.), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.
4. **Motivación**: Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.
5. **Personalidad:** Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano.

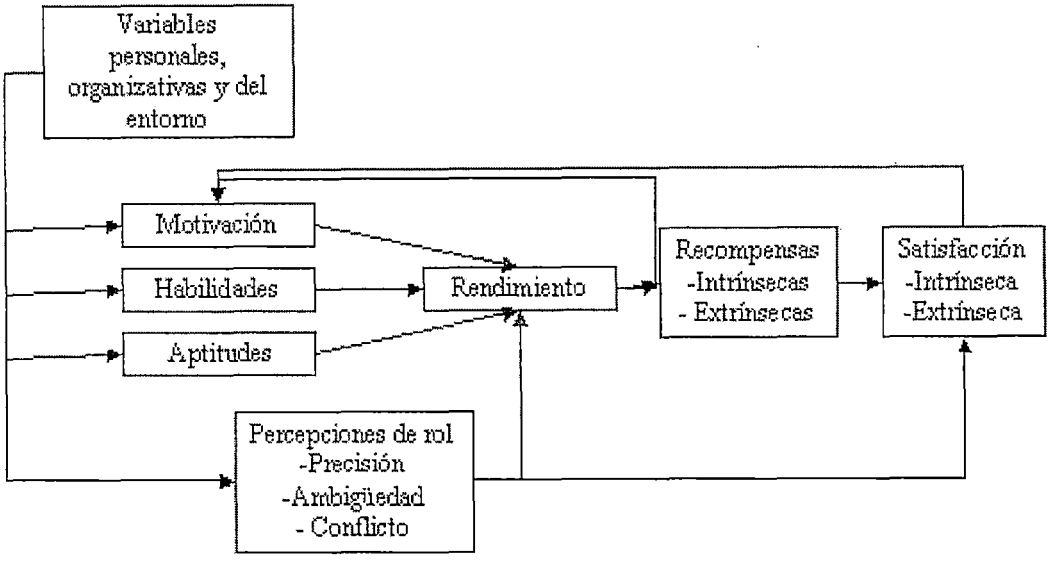

Figura 3. Modelo de los determinantes del rendimiento de la fuerza de venta

Fuente: Churchill, Ford y Walker (1981): 232

Otro modelo del rendimiento que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994), interesante porque trata de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas. Estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento.

Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo. En relación con los factores situacionales, Schneider y Hough (1995) realizan una relación más exhaustiva de los mismos. De forma abreviada, tendríamos:

Tabla 3: Relación de factores situacionales

Características de las tareas:	Consistencia de la tarea Fase de adquisición de habilidades para la misma Cantidad de estructura de tarea Tiempo invertido en la tarea Presión de plazos para completarla Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía, *feedback*
Características de los objetivos:	Especificidad Complejidad Dificultad Gratificación asociada a la consecución de objetivos Rendimiento frente al objetivo por excelencia
Características del entorno físico:	Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura) Momento del día Peligro de daño físico Organización del lugar de trabajo (elementos estructurales) Lugar de trabajo (oficina/teletrabajo)
Características de la función:	Ambigüedad Sobrecarga Conflicto de funciones
Características del entorno social:	Compañeros de trabajo (de todos los niveles) Estilo de gestión del superior Cohesión del grupo de trabajo Apoyo social (trabajo, amigos, familia) Trabajo en equipo vs. trabajo independiente
Características de la organización:	Valores Sistemas de gratificaciones Nivel de participación de los colaboradores Nivel de inestabilidad organizativa Naturaleza de políticas y procedimientos administrativos Estructura organizativa

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento.

Además de todos los factores situacionales mencionados, debemos tener muy en cuenta la interacción persona sistema. Cada uno de nosotros posee diferentes valores, motivos, etc., y no respondemos igual a un sistema determinado. No es sólo el sistema el que puede afectar al trabajador, sino que éste también puede afectar al sistema. La percepción del colaborador tiene un papel importante, pues, aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones. Este es un aspecto fundamental para la gestión de los recursos humanos en cualquier organización, pues nadie puede negar que

hay numerosos aspectos subjetivos de la relación laboral, que son tanto más importantes cuanto que es casi imposible medir todas las características objetivas de cualquier trabajo (Ritter & Anker, 2002)

c. Por su parte, también Campbell (1990, et al., 1993) presenta en su teoría del rendimiento un modelo de 8 factores que lo componen:

1. **Competencia de tarea específica del puesto:** grado en que es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo. Son las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los distintos puestos.
2. **Competencias de tarea no específicas del puesto.**
3. **Competencias en la comunicación oral y escrita.**
4. **Demostración de esfuerzo:** Grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
5. **Mantenimiento de la disciplina personal:** Grado en que el trabajador o colaborador evita las conductas negativas.
6. **Voluntad de facilitar el trabajo:** Apoya a los compañeros para solucionar problemas, siendo un buen modelo, y manteniendo los objetivos a la vista.
7. **Supervisión/liderazgo:** Conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.
8. **Gestión/administración:** Conductas dirigidas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o contribuir a la resolución de situaciones problemáticas.

B.7. Medición de rendimiento

Borman y Motowidlo (1993) refieren: El término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Pero, aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse

rendimiento. Entonces, ¿qué tipos de rendimiento o facetas del rendimiento debemos medir? Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización.

1. Rendimiento de tarea o intrarol: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como: posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas, formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas, aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales

Este tipo de conductas de tarea puede ser de dos tipos: el primero se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios. El segundo implica realizar tareas que faciliten la anterior, por ejemplo, la planificación o la supervisión.

2. Contextual o extrarol: conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global. Se caracterizan por ser:

Voluntarias: nunca están entre las obligaciones del puesto.

Intencionales: es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos.

Positivas: pretenden beneficiar a la organización.

Desinteresadas: la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Sin embargo, las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencia para los trabajadores, pues si éstos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegarán a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos). Para ello, también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación, o lo que es lo mismo, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan.

Estas dimensiones les informan de la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos. El punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estrategia, etc.), éstos se perciban como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc.). El tipo de criterio seleccionado, facilitará un tipo u otro de medida del rendimiento. A grandes rasgos, podemos diferenciar entre:

Medidas objetivas: El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se evalúa en qué medida se han conseguido los objetivos. En la mayoría de los casos, lo habitual es apoyarse en una evaluación más subjetiva.

Medidas subjetivas: El evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque éstos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

a. Efecto halo: propensión a valorar distintas dimensiones de forma parecida, permitiendo que la calificación que dan en una dimensión del trabajo influya en las calificaciones de otras dimensiones del rendimiento de la misma persona.

b. Error por restricción del intervalo: el evaluador restringe todas sus valoraciones a un pequeño abanico de la escala de valoración, valorando a todos de forma parecida, pudiendo dar lugar a errores de benevolencia,

de tendencia central o de severidad. Este error y el anterior son unos de los más estudiados.

c. Experiencia del evaluador: los evaluadores con menor experiencia suelen ser más severos, pues parecería que tienen que demostrar su capacidad como evaluador y tomar decisiones difíciles. Según adquieren autoconfianza con la experiencia, se vuelven más benévolos.

d. Simpatías del evaluador por el evaluado: en ocasiones, las valoraciones del rendimiento pueden reflejar las preferencias afectivas de aquél por la persona que está evaluando, teniendo poco que ver con la calidad del trabajo de ésta.

e. Inferencia del evaluador de la autoevaluación del evaluado: si el supervisor considera que el trabajador a quien tiene que evaluar piensa que ha hecho un bueno trabajo, experimentará la presión de las expectativas y le costará más encontrar justificación para una mala valoración.

f. Facilidad de observación: se ha comprobado que cuanta mayor sea la oportunidad que tenga el evaluador de observar el trabajo del evaluado, más altas son las valoraciones. Algunas veces, puede ser que el colaborador efectivamente ha rendido mejor. Pero hay otros casos en que es más por la motivación del evaluador que por el rendimiento real del evaluado. La evidencia empírica muestra que, en general, los supervisores tienden a buscar información positiva sobre el rendimiento de sus evaluados, para evitar así las consecuencias negativas de las malas evaluaciones (como sus quejas o resentimiento).

Aunque es el tipo de evaluación preferible sobre todo para aquellos trabajadores que están en contacto directo con los clientes, este sistema de evaluación no está libre de problemas, pues las evaluaciones procedentes de distintas fuentes pueden ser muy discrepantes. Además, no debería asumirse que los distintos evaluadores de un trabajador tienen las mismas expectativas sobre el rendimiento del trabajo. Esto debería tenerse en cuenta al usar herramientas de evaluación de 360°, pues, como decimos, es posible que diferentes valoraciones sobre el rendimiento se

deban a que se tienen unas expectativas diferentes, no a que haya diferentes percepciones de lo que el trabajador ha conseguido.

Por otro lado, los directores suelen atribuir las causas del rendimiento a factores internos, es decir, a las características del trabajador, sobre todo cuando el rendimiento es bajo. Por el contrario, los trabajadores suelen atribuir un rendimiento insuficiente a factores externos, a aspectos del trabajo o la organización que están fuera de su control. Los evaluadores suelen ser más duros al valorar conductas de los trabajadores que tienen consecuencias afectivas (especialmente si son graves) para el propio evaluador que otro tipo de conductas.

3.3. Definición de términos

1. **Cliente**: Se entiende por cliente la demanda potencial que puede responder a nuestra oferta. (Kogan, 2012)

2. **Comisionista**: "El conjunto de individuos que en forma directa o indirecta colaboran con el comerciante y que están unidos a él por diversas relaciones jurídicas" constituyendo "el personal de la empresa comercial." (Sandoval., 2006). Así mismo para García (2008) es realizan actividades encaminadas a concretar operaciones de compra y venta por cuenta de otras. Actúan con independencia e iniciativa propia, siendo su remuneración un porcentaje del importe de la venta.

3. **Diferenciación del producto:** Proceso de crear una diferencia perceptible en la mente del consumidor, entre el producto o servicio de una organización y los de las competencias (López & Lobato, 2006).

4. **Eslogan**: Frase corta que se utiliza en parte para ayudar a establecer la imagen, identidad o posición de una marca u organización pero que se utiliza principalmente para facilitar su recuerdo (Kotler & Keller, Dirección del marketing, 2012).

5. **Fuerza de ventas:** Es el conjunto de personas responsables de contactar y tratar con los clientes de una organización, de una empresa, sean estos: Clientes reales (que ya adquieren los productos o servicios de la organización) y Clientes potenciales (susceptibles de adquirirlos en el futuro) (Kotler, 2012).

6. **Promotor de venta**: Se conoce como promotor de ventas a quien, en presencia del cliente, demuestra los beneficios de un producto, aunque la promoción también se realiza a través de la publicidad por televisión, radio o medios impresos. (Rivera & López, 2007).

7. **Imagen de marca:** El conjunto de creencias que los consumidores mantienen acerca de una marca concreta. (Gonzáles, 2014).

8. **Motivación**: Una necesidad que está alcanzando un nivel de intensidad suficientemente alto para llevar a una persona a buscar su satisfacción. (Kotler & Keller, Dirección del marketing, 2012).

9. **Venta directa:** Es un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores. World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA).

10. **El catálogo de ventas:** Se define como una publicación impresa a todo color, de un número determinado de páginas, con las fotografías y especificaciones técnicas de los productos que están a la venta (Ongallo, 2015).
11. **Eficiencia y Eficacia:** Son elementos propios de un buen desempeño laboral, lo que favorece sin duda la permanencia, la productividad y el éxito de cualquier organización, así como el desarrollo de las metas de todos y cada una de las personas que hacen vida dentro de la misma, lo que se refleja en su rendimiento (Zambrano ,1995).

12. **Brs.:** Bachilleres

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación:

Aplicada, debido a que la investigación depende a *priori* de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque se tiene interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos. (Gonzáles, 2014). También porque la investigación usa elementos y consecuencias prácticas de los conocimientos pertenecientes a la teoría básica (pura o fundamental) y, además, analiza las variables identificadas a fin de actuar en la solución del problema mediante la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.

De acuerdo al tipo de orientación:

Explicativo causal, debido a que describe las relaciones entre las dos variables en un momento determinado y la manera en que incide. La investigación también responde a descripciones de cada variable individual.

4.2. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo **no experimental** y **transversal**, debido a que la recolección de datos se da en un momento dado y no se ha manipulado las variables del objeto de estudio.

4.3. Población

La población para este proyecto será finita. Está constituida por 600comisionistas de ventas de KAROCA EIRL, dato que fue proporcionado por la gerencia.

Por otro lado, se tiene a 6 supervisores quienes actúan en la empresa de manera formal; en términos contractuales corresponden a personas que tienen un máximo de cuatro años en esta empresa, bajo el régimen de

contrato renovable anualmente con derechos sociales y seguros médicos; además de gratificaciones en los meses de julio y diciembre.

4.4. Unidad de Análisis y Muestra

Se obtuvo aplicando el muestreo aleatorio. Para determinar el tamaño de muestra de 234 comisionistas quienes pertenecen la empresa y constituye la fuerza de venta.

La fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * pq(N)}{E^2(N\ -1) + Z^2 pq}$$

$$234 = \frac{1.96^2 * 0.5x0.5(600)}{0.05^2(600\ -1) + 1.96^2 x0.5x0.5}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra, primera aproximación

Z = 1.96 para un nivel de confianza de 95%

N= población = 600

E = 5% de error estándar = 0.05

p = 50% de probabilidad de éxitos= 0.5

q = 50% de probabilidad de fracaso= 0.5

De esta forma se evaluó a los 234 comisionistas que hacen la labor de ventas.

4.5. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

La técnica a para esta investigación fue la encuesta. El cuestionario, es el instrumento para la recolección de datos definida como *"un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir"*, (Sampieri, 2010, pág. 285), utilizando preguntas con alternativas tipo Likert de respuesta tipo escala, en función a la naturaleza del indicador.

Se hicieron preguntas para la variable independiente y dependiente en función a los indicadores expuestos en el presente.

4.6. Análisis Estadístico e interpretación de datos

Para el análisis de datos se usó el análisis estadístico, a través de la estadística descriptiva para las variables tomadas individualmente que se presentan en una distribución de frecuencias. Se han utilizado las **tablas de contingencia**, éstas se emplean para registrar y analizar la asociación entre dos o más variables, habitualmente de naturaleza cualitativa (nominales u ordinales) desde una sola población, como menciona el concepto.

De igual manera, es preciso mencionar que, en la estadística, si dos variables están relacionadas, se busca un procedimiento que permita estimar el valor de una variable para diferentes valores de la otra variable. Aquí se destaca el uso de la **Dependencia causal – unilateral**, es decir, esta relación se da cuando una de las variables influye en la otra, pero no al contrario. (Monje, 2011, pág. 190)

Este análisis se hace de acuerdo con la codificación que se estableció para la recolección de datos. Se hizo el registro en una base de datos preparada para las mediciones a través del programa SPSS v.23 (*Statistical Package forthe Social Sciences*). Con este programa se indican los porcentajes de acuerdo al número de incidencias de las variables. Los porcentajes obtenidos facilitan la elaboración de tablas de cada una de las variables establecidas para este aporte de investigación. De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Interpretación de datos

Dichos datos luego de ser analizados y procesados mediante los programas anteriormente mencionados, son presentados en este informe que contiene tablas descriptivas y cruzadas para una visión más amplia y sencilla sobre los resultados de este trabajo de investigación.

4.7. Ética de la investigación

El presente proyecto no presenta ningún tema, concepto o definición que atente contra la integridad individual, institucional, étnico, ni comunitario de nuestra sociedad. Este proyecto contiene conceptos, definiciones y terminologías que corresponden a un marco teórico relacionados a las ciencias administrativas, comúnmente aceptados en la comunidad científica.

Haciendo eco a las indicaciones de la Guía PTG 2015, en esta investigación no se revela los nombres de los comisionistas porque este documento claramente establece en la página 35: *"... No incluir marco muestral si se trata de personas. Debe guardarse el anonimato; a menos que sean personas públicas".* (Tandaypan & Jamanca, 2015)

4.8. Matriz de Consistencia

Tabla 2: Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Var	Indicadores
	General			**Independiente**	
"Gestión de la fuerza de ventas y rendimiento de los comisionistas de venta de Karoka EIRL, Huaraz, 2015"	¿Cómo influye la Gestión de la fuerza de ventas en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015?	Determinar la influencia dela Gestión de la fuerza de ventas en el Rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.	La Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.	Gestión de la fuerza de ventas	• Manual de reclutamiento • Manual de Selección • Manual de capacitación • Charlas de mejora de ventas • Uso eficaz del tiempo de ventas • Tecnología de ventas • Recompensas intrínsecas • Recompensas extrínsecas • Cuota de venta • Fuente de información
	Específicos			**Dependiente**	
	a. ¿Cuáles el rendimiento de la Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015? a. ¿Cuál es el nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015?	a. Determinar el rendimiento dela Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015. b. Conocer el nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.	a. El rendimiento de la Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, es deficiente. b. El nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 es bajo.	Rendimiento (de Ventas)	• Eficiencia de ventas • Eficiencia de pedidos

5. RESULTADOS

5.1. Resultados de las Encuestas: Comisionistas

Tabla 3: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Femenino	231	98,7	98,7
	Masculino	3	1,3	1,3
	Total	234	100,0	100,0

Se aprecia en esta tabla que el 98.7% de comisionistas son del género femenino, mientras que el 1.3% son varones.

Tabla 4: Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Univ. Titulado	128	54,7	54,7
	Secundaria	89	38,0	38,0
	Primaria	8	3,4	3,4
	Técnica	5	2,1	2,1
	Sin estudios	4	1,7	1,7
	Total	234	100,0	100,0

Respecto a este ítem, los resultados reflejan que un 54.7% de los comisionistas tienen como grado de instrucción universitario titulado, mientras que el 38% han culminado la secundaria.

Tabla 5: Participó de un reclutamiento formal de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	No	208	88,9	88,9
	Sí	26	11,1	11,1
	Total	234	100,0	100,0

En los resultados se observa que el 88.9% no fueron partícipes del reclutamiento formal de la empresa mientras que el 11.1% fueron partícipes.

Tabla 6: Participó de un proceso de selección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	No	204	87,2	87,2
	Sí	30	12,8	12,8
	Total	234	100,0	100,0

Como se puede evidenciar en esta tabla, un 87.2% de los comisionistas que fueron consultados, no participaron de un proceso de selección. Del mismo modo, se observó que un 12.8% sí participó.

Tabla 7: La empresa dispuso de manual de capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Nunca	219	93,6	93,6
	A veces	11	4,7	4,7
	Casi nunca	4	1,7	1,7
	Total	234	100,0	100,0

Se aprecia que el 93.6% de los comisionistas afirman que la empresa nunca dispuso de un manual de capacitación.

Tabla 8: La empresa orienta con charlas para mejorar la venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	226	96,6	96,6
	A veces	8	3,4	3,4
	Total	234	100,0	100,0

Al consultar si la empresa orienta con charlas para mejorar la venta, el 96.6% de los comisionistas mencionaron que siempre y el 3.4% reveló que a veces.

Tabla 9: Empleo de tecnología de información para mejorar las ventas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	168	71,8	71,8
	Casi siempre	29	12,4	12,4
	Casi nunca	14	6,0	6,0
	Nunca	12	5,1	5,1
	A veces	11	4,7	4,7
	Total	234	100,0	100,0

El 71.8% de los comisionista opinan que siempre hacen uso de tecnología de información para mejorarlas ventas, y el 12.4% casi siempre.

Tabla 10: Ofrece el producto a través de recompensas intrínsecas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	145	62,0	62,0
	Casi siempre	29	12,4	12,4
	Nunca	25	10,7	10,7
	Casi nunca	23	9,8	9,8
	A veces	12	5,1	5,1
	Total	234	100,0	100,0

Esta tabla refleja que el 62.0% de los comisionistas siempre ofrecen el producto explicando que el mejor beneficio que adquieren los clientes son los calzados y el 12.4% casi siempre.

Tabla 11: Ofrece el producto a través de recompensas extrínsecas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	135	57,7	57,7
	A veces	81	34,6	34,6
	Nunca	12	5,1	5,1
	Casi nunca	6	2,6	2,6
	Total	234	100,0	100,0

Los datos reflejan que el 57.7% de los comisionistas siempre ofrecen el producto explicando factores adicionales al mismo (marca, garantía, regalos), y el 34.6% a veces ofrecen factores adicionales al producto.

Tabla 12: Fija metas del monto que debe de vender periódicamente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	A veces	142	60,7	60,7
	Casi siempre	50	21,4	21,4
	Nunca	19	8,1	8,1
	Siempre	12	5,1	5,1
	Casi nunca	11	4,7	4,7
	Total	234	100,0	100,0

Los resultados muestran que el 60.7% de los comisionistas, a veces fijan metas de cuanto es el monto que deben vender periódicamente y casi siempre el 21.4%.

Tabla 13: Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Nunca	214	91,5	91,5
	Casi nunca	20	8,5	8,5
	Total	234	100,0	100,0

El 91.5% de los encuestados reconoce que nunca utiliza la información generada por la empresa que ayude a mejorar sus ventas.

Tabla 14: Eficiencia de ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Por debajo de la meta	145	62,0	62,0
	En la meta	41	17,5	17,5
	Por encima de la meta	29	12,4	12,4
	Indiferente	19	8,1	8,1
	Total	234	100,0	100,0

Se observa en la tabla que el 62.0% de los comisionistas realizan sus ventas por debajo de la meta, mientras que 17.5% de los comisionistas llegan a la meta y solo el 12.4% logra sus ventas por encima de la meta.

Tabla 15: Eficiencia de pedidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Por debajo de la meta	137	58,5	58,5
	En la meta	41	17,5	17,5
	Por encima de la meta	29	12,4	12,4
	Indiferente	27	11,5	11,5
	Total	234	100,0	100,0

Los datos reflejan que el 58.5% de los comisionistas, efectúan sus pedidos por debajo de la meta, el 17.5% llegan a la meta pedidos y solo el 12.4% logra realizar sus pedidos por encima de la meta.

5.2. Resultados de las Encuestas: Supervisores

Tabla 16: Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Femenino	6	100,0	100,0

Se observa que el 100% de los supervisores que laboran en la empresa son de género femenino.

Tabla 17: Años en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	2	3	50,0	50,0
	3	3	50,0	50,0
	Total	6	100,0	100,0

La mitad de los supervisores posee una antigüedad de 3 años laborando en la empresa, y el otro 50% de 2 años.

Tabla 18: Grado de instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Técnica	4	66,7	66,7
	Univ. Bachiller	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

La información muestra que las dos terceras partes de los supervisores cuentan con grado de instrucción técnica y un 33% universitario Bachiller.

Tabla 19: Disponen de documentos formales que garanticen el reclutamiento a los comisionistas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	No	6	100,0	100,0

Según la tabla el 100% de los supervisores no disponen de documentos formales que avalen el reclutamiento a los comisionistas.

Tabla 20: Aplicamos un proceso de selección buscando comisionistas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	No	4	66,7	66,7
	Sí	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

Los resultados indican que el 66.7% de los supervisores no emplean un proceso de selección y el 33.3% si lo realiza.

Tabla 21: Considero que las capacitaciones (charlas) mejoran las ventas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Casi siempre	3	50,0	50,0
	Siempre	3	50,0	50,0
	Total	6	100,0	100,0

El 50% de los supervisores entrevistados mencionan que casi siempre las capacitaciones mejoran las ventas y la otra mitad consideran que siempre las charlas mejoran las ventas.

Tabla 22: Se dispone de políticas que regulan la visita a los clientes potenciales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Nunca	5	83,3	83,3
	Casi nunca	1	16,7	16,7
	Total	6	100,0	100,0

Para el 83.3% de los supervisores nunca se dispone de políticas que regulan la visita a los clientes potenciales y para un 16.7% casi nunca.

Tabla 23: Creo que el tiempo de atención por comisionista es lo necesario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Sí	5	83,3	83,3
	Quizá sí	1	16,7	16,7
	Total	6	100,0	100,0

Como se observa el 83.3% de los supervisores afirman que el tiempo de atención por comisionista es lo necesario, y solo 16.7% mencionan que quizá sí.

Tabla 24: Pienso que la tecnología que se usa (sitio web, redes sociales, teléfonos móviles, etc.) es suficiente para, contactar, informar y hacer seguimiento a sus comisionistas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Sí	4	66,7	66,7
	Quizá sí	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

De acuerdo a los resultados, el 66.7% afirma que la tecnología que se emplea en la empresa es suficiente para relacionarse, informar y hacer seguimiento a los comisionistas; y un tercio de los supervisores afirman que quizá sí.

Tabla 25: La empresa recompensa la labor como comisionista en sí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Nunca	4	66,7	66,7
	A veces	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

Se observa que el 66.7% de los supervisores afirman que la empresa nunca recompensa la labor como comisionista, y solo el 33.3% mencionan que a veces.

Tabla 26: La empresa recompensa la labor como comisionista a través de premios, bonos, regalos, felicitaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	A veces	3	50,0	50,0
	Casi siempre	3	50,0	50,0
	Total	6	100,0	100,0

El 50% de los supervisores expresan que a veces la empresa recompensa la labor como comisionista y la otra mitad mencionan que casi siempre.

Tabla 27: La empresa fija cuotas mensuales periódicas desarrolladas a partir de un plan, por ventas o volumen de unidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Siempre	4	66,7	66,7
	Casi siempre	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

Las dos terceras partes de los supervisores afirman que siempre la empresa fija cuotas mensuales periódicas, mientras que el 33.3% afirman que casi siempre.

Tabla 28: La empresa tiene información para los comisionistas para mejorar sus ventas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Nunca	4	66,7	66,7
	Casi nunca	2	33,3	33,3
	Total	6	100,0	100,0

Los resultados reportan que, el 66.7% de los supervisores mencionan que la empresa nunca cuenta y cede información para mejorar sus ventas a los comisionistas y el 33.3% opina que casi nunca.

5.3. Transcripción de la Guía de Entrevista a la Empresaria

1. ***¿Considera que Karoca tiene una red que se asemeja a Omnilife, Unique Esika, Avon?***

   Sí, es una red. Son distintos tipos de venta, pero sí hay una red.

2. ***¿Hay un reclutamiento formal de los comisionistas de la empresa?***

   No se cuenta como un manual de reclutamiento, selección y manual de capacitación. No se dan capacitaciones propiamente dicho, tampoco se tiene políticas de visita a los clientes.

3. ***Ahora ¿se evidencia que la empresa a través de los comisionistas utiliza la tecnología de información?***

   Usan el Facebook. Yo coloco diseños, modelos, fotografías y ellos comparten con sus clientes así mismo con el Whatsapp, de cierta forma el producto es explicado por sus beneficios.

4. ***¿Existe algún tipo de recompensas no de productos, sino de aspectos como marca, estilo, garantía que se ofrecen?***

   Sí.

5. ***¿Los comisionistas tienen una asignación de cuanto deberían vender?, ¿cuál debe ser la cuota a vender?***

   El negocio es libre, no hay exigencia, no hay continuidad, pero ahora hay bonos, es algo opcional.

6. ***¿Maneja la fuente de información donde pueda mejorar sus ventas?***

   Tengo un sistema que me da el proveedor donde tengo las ventas de forma global y las ventas por cada comisionista.

7. ***¿Cuál es el nivel de eficiencia que tienen los comisionistas?***

   Por debajo de la meta está disminuyendo el nivel de la venta, hay más opciones de catálogos

8. ***¿Hay algún aspecto que mejorar en la empresa?***

   No le puedo responder.

5.4. Factores de la gestión de la fuerza de ventas y su eficiencia

Tabla 29: Reclutamiento formal de la empresa *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Participé de un reclutamiento formal de la empresa	No	124	14	41	29	208
	Sí	21	5	0	0	26
Total		145	19	41	29	234

En la tabla se muestra que, de los 208 comisionistas que no participaron en un proceso de reclutamiento formal, 124 de ellos se encuentran por debajo de la meta en sus ventas; de los 26 comisionistas que, si participaron en un proceso de reclutamiento formal, 21 de ellos califican que sus ventas están por debajo de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,164	,040	-3,510	,003
N de casos válidos		234			

Tabla 30: Participé de un proceso de selección *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Participé de un proceso de selección	No	118	16	41	29	204
	Sí	27	3	0	0	30
Total		145	19	41	29	234

En este punto se aprecia, de los 204 comisionistas que no participaron en un proceso de selección, 118 de ellos se encuentran por debajo de la meta en sus ventas y 41 está en la meta; de los 30 comisionistas que, si participaron en un proceso de selección, 27 de ellos califican sus ventas por debajo de la meta y 3 se muestran indiferentes.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,224	,035	-4,855	,002
N de casos válidos		234			

Tabla 31: Uso de manual de capacitación. *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
La empresa dispuso para Ud de un manual de capacitación.	Nunca	131	19	41	28	219
	Casi nunca	4	0	0	0	4
	A veces	10	0	0	1	11
Total		145	19	41	29	234

Como se evidencia en la tabla, del total de encuestados, 219 comisionistas mencionaron que la empresa nunca dispuso de un manual de capacitación y que 131 de ellos consideran que sus ventas estuvieron por debajo de la meta, 41 en la meta y solo 28 comisionistas están encima de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,145	,044	-2,741	,006
N de casos válidos		234			

Tabla 32: Charlas para mejorar la venta *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
La empresa le orienta con charlas para mejorar la venta	A veces	8	0	0	0	8
	Siempre	137	19	41	29	226
Total		145	19	41	29	234

En esta tabla se aprecia, que 226 comisionistas indican que la empresa siempre le orienta con charlas para mejorar la venta; 137 de ellos califican sus ventas por debajo de la meta y 29 estiman sus ventas por encima de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,135	,024	2,897	,004
N de casos válidos		234			

Tabla 33: Empleo tecnología para mejorar las ventas. *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Empleo tecnología de información (celulares, mensajería vía internet) para mejorar las ventas.	Nunca	0	4	0	8	12
	Casi nunca	0	1	1	12	14
	A veces	0	1	7	3	11
	Casi siempre	10	3	16	0	29
	Siempre	135	10	17	6	168
Total		145	19	41	29	234

Tal como se muestra en la tabla, 168 comisionistas emplean siempre la tecnología de información para mejorar sus ventas, 135 califican sus ventas por debajo de la meta, 17en la meta y 6 por encima de la meta. Así mismo 29 comisionistas casi siempre emplean tecnología de información, siendo 10 que califican sus ventas por debajo de la meta y 16 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,613	,047	-9,519	,000
N de casos válidos		234			

Tabla 34: Recompensas intrínsecas *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Ofrece el producto explicando que el mejor beneficio que el cliente adquiere son los mismos zapatos.	Nunca	0	5	6	14	25
	Casi nunca	2	1	9	11	23
	A veces	0	1	7	4	12
	Casi siempre	10	3	16	0	29
	Siempre	133	9	3	0	145
Total		145	19	41	29	234

Los datos reflejan que 145 de los encuestados siempre ofrecen el producto manifestando que el mejor beneficio que el cliente adquiere son los mismos zapatos, 133 de ellos califican sus ventas por debajo de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,762	,029	-16,389	,000
N de casos válidos		234			

Tabla 35: Recompensas extrínsecas *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Ofrece el producto explicando factores adicionales al producto (marca, garantía, regalos)	Nunca	0	4	0	8	12
	Casi nunca	1	0	4	1	6
	A veces	36	11	19	15	81
	Siempre	108	4	18	5	135
Total		145	19	41	29	234

Respecto a este ítem, cabe indicar que del total de encuestados 135 ofrecen el producto explicando factores adicionales al producto, 108 de ellos califican sus ventas por debajo de la meta y 18 en la meta. 81 mencionan que a veces ofrecen los productos explicando los factores del producto, de las cuales 36 consideran sus ventas por debajo de la meta, 19 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,433	,053	-7,558	,000
N de casos válidos		234			

*Tabla 36: Cuota de venta *Eficiencia de ventas*

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Fija metas de cuánto es el monto que debe de vender periódicamente.	Nunca	3	5	0	11	19
	Casi nunca	2	0	7	2	11
	A veces	110	9	13	10	142
	Casi siempre	21	2	21	6	50
	Siempre	9	3	0	0	12
Total		145	19	41	29	234

En estos temas se aprecia que, 142 comisionistas respondieron que a veces fijan las metas de cuanto es el monto que se debe vender periódicamente, 110 de ellos sus ventas lo califican por debajo de la meta. 50casi siempre fija metas, de las cuales 21 califica por debajo de su meta y 21 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,083	,068	-1,217	,224
N de casos válidos		234			

Tabla 37: Fuente de información *Eficiencia de ventas

Tabla cruzada

Recuento

		Mis ventas, respecto a la meta se califican como:				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas	Nunca	129	19	37	29	214
	Casi nunca	16	0	4	0	20
Total		145	19	41	29	234

En cuanto a la fuente de información del total de encuestados, 214 nunca ha utilizado información generada por la empresa que ayude a mejorar sus ventas, 129 de ellos califica por debajo de la meta sus ventas y 37 lo considera en la meta. 20 de los comisionistas casi nunca utiliza información generada por la empresa, de las cuales, 16 califican sus ventas por debajo de la meta y 4 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,109	,049	-2,057	,040
N de casos válidos		234			

5.5. Factores de la gestión de la fuerza de ventas y eficiencia de pedidos

Tabla 38: Manual de reclutamiento * Eficiencia de pedidos

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Participé de un reclutamiento formal de la empresa	No	118	20	41	29	208
	Sí	19	7	0	0	26
Total		137	27	41	29	234

En la tabla se muestra que, de los 208 comisionistas que no participaron en un proceso de reclutamiento formal, 118 de ellos se encuentran por debajo de la meta en la eficiencia de sus pedidos; de los 26 comisionistas que, si participaron en un proceso de reclutamiento formal, 19consideran que sus eficiencias de pedido están por debajo de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,146	,042	-3,087	,002
N de casos válidos		234			

Tabla 39: Manuel de selección * Eficiencia de pedidos

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Participé de un proceso de selección	No	115	19	41	29	204
	Sí	22	8	0	0	30
Total		137	27	41	29	234

De los 204 comisionistas que no participaron en un proceso de selección, 115 de ellos se encuentran por debajo de la meta en la eficiencia de sus pedidos y de los 30 comisionistas que sí participaron en un proceso de selección, 22 de ellos califican que la eficiencia de pedidos está por debajo de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,160	,042	-3,359	,001
N de casos válidos		234			

Tabla 40: La Manual de capacitación. * Eficiencia de pedidos

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
La empresa dispuso para Ud de un manual de capacitación.	Nunca	124	26	41	28	219
	Casi nunca	3	1	0	0	4
	A veces	10	0	0	1	11
Total		137	27	41	29	234

Como se evidencia, 219 comisionistas mencionaron que la empresa nunca dispuso de un manual de capacitación, 124 de ellos consideran que sus eficiencias de pedidos estuvieron por debajo de la meta, 41 en la meta y 28 comisionistas califican su eficiencia de pedido por encima de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,135	,046	-2,499	,012
N de casos válidos		234			

*Tabla 41: Charlas de mejora de ventas * Eficiencia de pedidos*

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
La empresa le orienta con charlas para mejorar la venta	A veces	8	0	0	0	8
	Siempre	129	27	41	29	226
Total		137	27	41	29	234

Se observa que, 226 comisionistas indican que la empresa siempre le orienta con charlas para mejorar la venta; 129 de ellos califican que la eficiencia de pedidos está por debajo de la meta, 41 en la meta y 29 estiman su eficiencia por encima de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,143	,026	2,908	,004
N de casos válidos		234			

*Tabla 42: Tecnología de ventas * Eficiencia de pedidos*

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Empleo tecnología de información (celulares, mensajería vía internet) para mejorar las ventas.	Nunca	0	4	0	8	12
	Casi nunca	0	1	1	12	14
	A veces	0	1	7	3	11
	Casi siempre	10	3	16	0	29
	Siempre	127	18	17	6	168
Total		137	27	41	29	234

Tal como se muestra en la tabla, 168 comisionistas emplean siempre la tecnología de información para mejorar sus ventas, 127 califican su eficiencia de pedido por debajo de la meta, 17en la meta y 6 por encima de la meta. Así mismo 29 comisionistas casi siempre emplean tecnología de información, siendo 10 que califican su eficiencia de pedido por debajo de la meta y 16 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,584	,047	-9,266	,000
	N de casos válidos	234			

*Tabla 43: Recompensas intrínsecas * Eficiencia de pedidos*

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Ofrece el producto explicando que el mejor beneficio que el cliente adquiere con los mismos zapatos.	Nunca	0	5	6	14	25
	Casi nunca	2	1	9	11	23
	A veces	0	1	7	4	12
	Casi siempre	10	3	16	0	29
	Siempre	125	17	3	0	145
Total		137	27	41	29	234

Los datos reflejan que 145 de los encuestados siempre ofrecen el producto explicando que el mejor beneficio que el cliente adquiere son los mismos zapatos, 125 de ellos mencionan que la eficiencia de pedidos está por debajo de la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,729	,030	-15,827	,000
N de casos válidos		234			

*Tabla 44: Recompensas extrínsecas * Eficiencia de pedidos*

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Ofrece el producto explicando factores adicionales al producto (marca, garantía, regalos)	Nunca	0	4	0	8	12
	Casi nunca	1	0	4	1	6
	A veces	34	13	19	15	81
	Siempre	102	10	18	5	135
Total		137	27	41	29	234

En esta tabla se aprecia que, 135 encuestados ofrecen el producto explicando factores adicionales al producto, 102 de ellos califican su eficiencia de pedido por debajo de la meta y 18 en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,414	,053	-7,298	,000
N de casos válidos		234			

Tabla 45: Fijación de cuota de venta * Eficiencia de pedidos

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Fija metas de cuánto es el monto que debe de vender periódicamente.	Nunca	1	7	0	11	19
	Casi nunca	2	0	7	2	11
	A veces	106	13	13	10	142
	Casi siempre	20	3	21	6	50
	Siempre	8	4	0	0	12
Total		137	27	41	29	234

En estos temas se aprecia que, 142 comisionistas respondieron que a veces fijan las metas de cuanto es el monto que se debe vender periódicamente.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,090	,066	-1,347	,178
N de casos válidos		234			

Tabla 46: Fuente de información * Eficiencia de pedidos

Tabla cruzada

Recuento

		Eficiencia de pedidos				
		Por debajo de la meta	Indiferente	En la meta	Por encima de la meta	Total
Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas	Nunca	123	25	37	29	214
	Casi nunca	14	2	4	0	20
Total		137	27	41	29	234

En cuanto a la fuente de información del total de encuestados, 214 nunca ha utilizado información generada por la empresa que ayude a mejorar sus ventas, 123 de ellos califica su eficiencia de pedido por debajo de la meta sus ventas y 37 lo considera en la meta.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico	T aproximada	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	-,082	,051	-1,533	,125
N de casos válidos		234			

5.6. Análisis de Confiabilidad

El Alfa de Cronbach se aplicará para determinar la validez y confiabilidad de las encuestas realizadas a la población en estudio.

Cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	108	100,0
	Excluido[a]	0	,0
	Total	108	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,693	11

Se aprecia la cifra de 0.693 el mismo que indica que el instrumento de investigación es fiable. La cifra11 representa el número de preguntas formuladas para ambas variables (expectativas versus recibido).

Tabla 47: Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

	Correlación total de elementos corregida	Ɑde Cronbach si el elemento se ha suprimido
Participé de un reclutamiento formal de la empresa	,382	,665
Participé de un proceso de selección	,359	,671
La empresa dispuso para Ud de un manual de capacitación.	,088	,698
La empresa le orienta con charlas para mejorar la venta	-,133	,710
Empleó tecnología de información (celulares, mensajería vía internet) para mejorar las ventas.	,522	,638
Ofrece el producto explicando que el mejor beneficio que el cliente adquiere los los mismos zapatos.	,457	,650
Ofrece el producto explicando factores adicionales al producto (marca, garantía, regalos)	,199	,699
Fija metas de cuánto es el monto que debe de vender periódicamente.	,485	,652
Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas	,063	,699
Mis ventas, respecto a la meta tienen una calificación	,500	,642
Mis pedidos, respecto a la meta se califican	,501	,642

5.7. Contrastación de la hipótesis

a. Hipótesis de investigación

Ho: La Gestión de la fuerza de ventas no influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

Ha: La Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

Tabla 48: Indicadores de la gestión de la fuerza de venta y rendimiento

Id	Item	Sig	¿Significativa al 95%?
1	Manual de reclutamiento	0.003	Sí
2	Manual de Selección	0.002	Sí
3	Manual de capacitación	0.006	Si
4	Charlas de mejora de ventas	0,004	Si
5	Tecnología de ventas	0,000	Si
6	Recompensas intrínsecas	0,000	Si
7	Recompensas extrínsecas	0,000	Si
8	Cuota de venta	0,224	No.
9	Fuente de información	0,40	No.

Como se aprecia en esta tabla, todos los indicadores han sido sometidos a pruebas estadísticas. Se observa que, de los 9 indicadores pertenecientes a la gestión de la fuerza de ventas, el 77.8%guardan una relación directa al 95% con el rendimiento. En otras palabras, los factores o criterios que usan los supervisores a favor de los comisionistas en términos de gestión de ventas guardan una relación directa, salvo en los criterios de cuota de venta y utilización de la fuente de información. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis de trabajo. Así se confirma que:

"La Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015".

Hipótesis especifica 1

Ho: El rendimiento de la Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, no es deficiente.

Ha: El rendimiento de la Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, es deficiente.

Tabla 49: Calificación general de la gestión de la fuerza de ventas:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Por debajo de la meta	145	62,0	62,0
	En la meta	41	17,5	17,5
	Por encima de la meta	29	12,4	12,4
	Indiferente	19	8,1	8,1
	Total	234	100,0	100,0

Haciendo uso de la estadística y su inferencia se ha logrado obtener esta tabla donde el 62% indica que la gestión de la fuerza de ventas es deficiente en razón a que la gestión no logra obtener los objetivos de venta, aspecto clave en esta empresa. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y, al 95% de confiablidad se acepta la hipótesis alterna para determinar que:

"La Gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, es deficiente".

Hipótesis especifica 2

Ho: El nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 no es bajo.

Ha: El nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 es bajo.

Tabla 50: Mis pedidos, respecto a la meta se califican como:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Por debajo de la meta	137	58,5	58,5
	En la meta	41	17,5	17,5
	Por encima de la meta	29	12,4	12,4
	Indiferente	27	11,5	11,5
	Total	234	100,0	100,0

Finalmente, en esta tabla se aprecia que, los comisionistas tienen un nivel de rendimiento que se relaciona con logros por debajo de la meta, es decir, el rendimiento de los comisionistas es bajo. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis del investigador que menciona:

"El nivel de Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 es bajo".

6. DISCUSIÓN

El tema relacionado con la gestión de la fuerza de ventas es trascendental para cualquier empresa. Así como es una de las piezas fundamentales del marketing operativo y en algunos casos, es el capítulo más importante del esfuerzo comercial de muchas empresas (Belío, 2007). De la misma fuente se añade que la fuerza de ventas es imprescindible para que la empresa se relacione con clientes actuales y potenciales, brindándoles a éstos últimos información, asesorándolos y aclarando sus dudas.

En este estudio se ha tomado como objeto de análisis a los 600 comisionistas de la empresa KAROCA EIRL, quienes no tienen una relación laboral formal, es decir, no existen obligaciones sociales. Esta empresa huaracina sí emplea a 6 supervisores quienes se desempeñan en la empresa de manera formal. En términos contractuales son personas que tienen un máximo de tres años en esta empresa. Es importante mencionar que la técnica utilizada para esta investigación ha sido la encuesta, de la misma manera, el instrumento utilizado para la recolección de datos ha sido el cuestionario. Éstos fueron dirigidos a los comisionistas y también a los supervisores. A ellos se les solicitó responder a cada una de las preguntas redactadas de forma coherente, organizada, secuenciada, estructurada. Estas preguntas se formularon en función a los indicadores de las dos variables de estudio.

El objetivo del presente trabajo es determinar la influencia de la Gestión de la fuerza de ventas en el rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015. Como objetivo específico, se planteó determinar el rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015 y conocer el nivel de rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

Para tener una evaluación de la variable independiente, se ha hecho una evaluación tomando como única población a los comisionistas, acción estadística fundamentada en la Metodología (Ver capítulo correspondiente). Así, se ha evidenciado que en el tema de **Manual de reclutamiento** la empresa se refleja de manera incipiente, es decir, evidencia que no hace uso

de este recurso, aspecto evidenciado por los comisionistas, supervisores y la propia empresa, Señora Patricia Manrique Gamarra. Se evidencia que ellos no participan en un reclutamiento formal, mostrándose en la parte de Resultados. Al respecto, de manera divergente, el autor Castillo (2006), menciona que es importante que las personas que se vinculen con la empresa obtienen su primera impresión como resultado de las actividades de reclutamiento. Se hace conveniente entonces que los responsables de esta función generen desde el comienzo de la relación individuo- empresa a través de una identificación clara de sus colaboradores, desde el reclutamiento a fin de que perdure por mucho tiempo; esto, implica además del trato amable. Respecto al **Manual de Selección** la empresa no cuenta con esta herramienta, vital para el proceso de ventas efectivas. Se sabe que un manual permite seleccionar a los comisionistas de manera técnica y coherente con el perfil que la empresa busca. Es así que los encuestados indican que no han participado en un proceso de selección, hecho reforzado también por los supervisores y la emprendedora Manrique Gamarra. Estos resultados que se pueden mostrar en las tablas de los Resultados se contraponen con autores como, por ejemplo, el hallado en Publicaciones Vértice S.L. (2008), donde se menciona que la empresa "*debe estar preparada para asumir el reto de los procesos de selección y ello se consigue estableciendo dichas necesidades dentro de la política general de la empresa, dentro de sus objeticos estratégicos, a través de la planificación estratégica de los mismos*"

En el tema del **Manual de capacitación** se prueba a través de las tablas de frecuencia, que la empresa no cuenta con un manual de capacitación, debido a que, los resultados expresados por los comisionistas y registrados en las encuestas correspondientes, dan a conocer que la empresa no dispone de un manual de capacitación, hecho que también es evidenciado por los supervisores y la fundadora de Karoca. A raíz de ello, obviamente, califican sus ventas por debajo de la meta. Al respecto y, de manera contraria, el autor JhonTschohl afirma que (*"...,la importancia de que los empleados deben recibir capacitación es el servicio al cliente y, mediante una práctica continua, someterse a un seguimiento de dicha capacitación hasta dominar las*

destrezas que derivarán en un interés y lealtad hacia los productos y servicios").

En el tema de **Charlas para mejorar las ventas**, la empresa ostenta de prácticas y labores que pueden calificarse de orientaciones a favor de los comisionistas. Hay, como se indica, unas instrucciones esporádicas que se hace, pero con poco rigor. Así, los comisionistas indican que la empresa realiza charlas, aspecto que también se ha hecho presente en las respuestas generadas por los supervisores y la Señora Manrique. Así mismo es importante recalcar que, teóricamente, dentro de las páginas de las ciencias administrativas, las charlas permiten tener una mejor orientación sobre los productos y la forma de cómo ofrecer los productos, de esta manera incentivar a mejorar sus ventas.

En este estudio se ha demostrado que, en el indicador de **Tecnología de ventas,** los 168 comisionistas siempre emplean herramientas tecnológicas para afianzar sus ventas. Estamos en un mundo conectado del cual cada comisionista hace uso asertivo a fin de convocar, reunir, visitar y promover las ventas. Esto se hace posible, sin limitaciones gracias al uso de los celulares, mensajerías vía internet, las redes sociales, los contactos personales. Esto permite mejorar las ventas relativamente, hecho destacable por la gerente de la empresa, tanto como de los supervisores. aunque, es preciso mencionar que los comisionistas, a pesar del uso de estas herramientas, ven a sus ventas por debajo de la meta; revelando que la empresa tiene obstáculos a tomar en agenda con este indicador. Al respecto el reconocido Philip Kotler (2012), menciona que la tecnología de información es una de las herramientas electrónicas más valiosas para el representante de ventas es el sitio Web de la empresa, y una de las aplicaciones más útiles de la misma es la generación de nuevas oportunidades. Los sitios Web organizacionales pueden ayudar a definir la relación de la compañía con las cuentas individuales e identificar aquellas cuyo negocio requiera una visita de ventas personal.

En el tema de **Recompensas intrínseca** se demuestra que 145 comisionistas siempre han tomado énfasis a esta variable, puesto que ofrecen los productos

explicando los mejores beneficios de los calzados lo cual se puede reflejar también en la entrevista sostenida con la empresaria, tanto como en las respuestas obtenidas de los seis supervisores de venta de esta joven empresa. Coincide esta relación teóricamente con Ralf y Sánchez (2007), quienes comentan que el empleado se sentirá más satisfecho con su trabajo si cuenta con una serie de características esenciales: variedad de tareas, identidad de trabajo, significación de trabajo, autonomía y retroalimentación; estos aspectos harán posible que los comisionistas fomenten los atributos de los productos a fin de obtener una venta.

En cuanto al indicador de **Recompensas extrínsecas** se evidencia que 135 (más del 20%) comisionistas hacen un ejercicio constante ofreciendo los productos a través de un argumento detallado de los factores adicionales del producto, siendo un aspecto importante, por ejemplo, la calidad, el estilo, las tendencias, los colores, la moda, en una palabra. Se destaca que los clientes se centran en los buenos atributos que se les puede ofrecer de un producto y que la teoría menciona como recompensas extrínsecas.

Sin embargo, se han encontrado aspectos que colapsan con el "debería ser" o la propia teoría. Por ejemplo, en el tema de la **cuota de venta**se se aprecia que los comisionistas se fijan metas, pero lamentablemente éstos no llegan a cubrir lo establecido. Se muestra que de 12 encuestados que siempre fijan sus metas, solo 9 de ellos califican que sus ventas están por "debajo de la meta" y ninguno está "en la meta" o "por encima de la meta". En ese caso, haciendo en esta discusión una contrastación con la teoría, Kotler (2002), menciona que muchas empresas establecen cuotas de ventas que describe que los representantes deben vender en un determinado tiempo, (para la evaluación de la fuerza de ventas) las cuotas se pueden fijar en términos de importe de las ventas, el número de unidades, el margen, el esfuerzo o actividad de venta y el tipo de producto. Sin embargo, la medición o evaluación de la fuerza de venta, como se ha registrado en el marco teórico, depende bastante de la cultura en la que se encuentra el mercado. Con ello se deja

claro que también existen indicadores de orden cualitativo como se está utilizando en la presente investigación.

De igual forma el tema de **fuente de información**, es otro factor puesto que la realidad encontrada señala que un número significativo de comisionistas nunca utilizan las fuentes de información proporcionada por la empresa, esta información -al contrario- no es la respuesta que establece la gerente de la empresa. En otras palabras, la fundadora utiliza una información exclusiva de su proveedor, quien, de manera electrónica proporciona una información. Se puede afirmar que de los 214 comisionistas que no hacen utilizan información tienen registrada una eficiencia de venta que se califica "por debajo de la meta"; información también otorgada por los comisionistas y que no deja de ser preocupante para la empresa si es que desea liderar el mercado de vendedores a través de la red. Al respecto Kotler (2012) menciona que la más importante fuente de información acerca de los representantes son los informes de ventas. La información adicional proviene de la observación personal, los informes del vendedor, las cartas y quejas del cliente, y las conversaciones con otros representantes. Es por ello que la información que la empresa genere será de vital importancia para que los comisionistas puedan mejorar su eficiencia de venta.

Revisando los **antecedentes**, se convoca el tema de Gabriel León Alonzo y Gómez López Rómulo. A (2012), cuyo aporte titulado *"Modelo de gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral del personal de las unidades de negocio de la comunidad Campesina de Cátac- Recuay- Ancash -2012".* En este aporte, se concluyen que un modelo de gestión de recursos humanos que contenga elementos como un sistema de reclutamiento, selección y contratación, un proceso de inducción, el desarrollo de competencias, planes salariales y un sistema de seguridad y salud en el trabajo, mejorará significativamente el desempeño laboral de los trabajadores.

Este hallazgo se replica en la investigación como una situación a reflexionar desde los escenarios de la empresa local y regional, en razón a que se ha encontrado, que determinar un sistema adecuado de reclutamiento y

selección en la empresa puede traer consigo un mejor desempeño, puesto que 208 y 204 relativamente de los comisionistas no han pasado por un proceso formal de reclutamiento y selección, de la misma elaborar un manual de capacitación que les permita mejorar su rendimiento.

Gracias a estos hallazgos, posiblemente se podrían hacer futuras investigaciones que consignen el tema de la gestión de la fuerza de venta debido a que es un concepto amplio que se requiere profundizar. Dentro del concepto del marketing, los vendedores y clientes se ubican en un ambiente donde las empresas requieren nutrirse de mucho conocimiento e información actualizada que debe traducirse en acciones, prácticas, evidencias, hechos, modus operandi. Todo ello a partir de que las empresas formen y evalúen la fuerza de ventas, pero no muchas saben gestionarla adecuadamente.

El tema de la evaluación también merece ser tratado. Se recoge a través de la teoría que existen diversos enfoques para su medición. Por ejemplo, es posible, claro hacer un diagnóstico a través de datos cuantitativos. Sin embargo, no se desmerece realizar una evaluación desde la óptica cualitativa. Se ha optado por lo último en razón a las limitaciones del acceso a la información electrónica que solamente es manejada de manera exclusiva por la empresaria. (Ver Anexo).

A partir de estos hallazgos se sugieren profundizar los temas del rendimiento, puesto que pocas investigaciones se centran en un indicador sumamente importante para las empresas; de la misma un tema a investigas, fuente de información elementos de los cuales se puede obtener información necesaria para la toma de decisiones en la empresa.

Como todas, esta investigación ha tenido limitaciones. Por ejemplo, la disposición de los trabajadores ha sido un tema que ha tenido que pasar por dictaminar un tiempo para realizar la consulta de manera individual, así como llevar a cabo que los comisionistas de la empresa puedan llenar el cuestionario debido al tamaño de la muestra. Otra de las limitaciones en esta investigación es que no se encontraron estudios que vincularan estrictamente la gestión de la fuerza de venta con el rendimiento de comisionistas y

fortalecieran la relación encontrada; por ende, mientras más estudios existan sobre la relación entre ambas variables, mayor evidencia teórica y que ayudará a futuros estudios.

Según los resultados, se evidencia que a Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

7. CONCLUSIONES

1. La Gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el Rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015. De esta manera, factores como el manual de reclutamiento, de Selección, de capacitación, las charlas de mejora de ventas, la tecnología de ventas, las recompensas intrínsecas, las recompensas extrínsecas guardan estrecha relación con el rendimiento de los comisionistas. Sin embargo, eso no sucede con la determinación de la cuota de venta y las fuentes de información.

2. El rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz 2015, es deficiente.

3. El nivel de rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la ciudad de Huaraz 2015 es bajo en razón a que los comisionistas tienen un nivel de rendimiento que se relaciona con logros por debajo de la meta.

8. RECOMENDACIONES

1. En razón a que la gestión de la fuerza de ventas influye directamente en el rendimiento de los comisionistas de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015 es preciso mejorarla constantemente. Se debería establecer y formalizar los manuales de reclutamiento, selección y capacitación para que la empresa pueda identificar y seleccionar adecuadamente a sus comisionistas, de la misma tener un manual donde se establezcan las fechas para llevarse a cabo las capacitaciones de manera oportuna, así mismo plantear los temas a tratar previa evaluación al rendimiento de cada uno de los comisionistas.

2. Fortalecer el rendimiento de la gestión de la fuerza de ventas a fin de mejorar la eficiencia de venta y de pedido, implantando charlas empresariales que les permita buscar nuevos clientes, fomentar el uso de la tecnología, importancia de brindar información oportuna de los productos e incentivar que constantemente los comisionistas fijen metas que deben cumplir y superar.

3. Promover e impulsar que el rendimiento de los comisionistas se mida y evalúe periódicamente, a partir de esta, se cuente con un registro que le permita a la empresa, así como a los comisionistas contar con la información necesaria y oportuna para fijar sus metas de venta en un determinado periodo. De esta manera evaluar su rendimiento a medida que pasen los meses y años estableciendo nuevas estrategias y objetivos.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso García, M. A., Calles Doñate, A. M., & Sánchez Ávila, C. (2012). *Diseño y Desarrollo de Programas de Mentoring en Organizaciones.* Madrid: Síntesis.

APA. (2013). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association.* México DF: CemPro.

Artal, M. (2009). *Dirección de ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores.* Madrid: Esic.

Babakaus, *P. (2010). Cooking sales, vender más y mejor. EE.UU.UÑI*

Barker, R. (2011). *Tácticas y Ventas.* México: Limusa.

Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente.* España: Ideas propias.

Behrman, R., & Perrcault, C. (1993). *Marquetng Funcional.* EE.UU.: UÑI.

Belío, J. (2007). *Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas.* Barcelona: Wolters.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá: Pearson.

Bradberry, T., &Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0.* Canada: TalentSmart.

Cardenal, M., & Salcedo, E. (2005). *Cómo Iniciar y Administrar una Empresa de Moda.* Bogotá: Norma.

Chiavenato, I. (2004). *Construcción de Talentos.* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos.* Bogotá: Norma.

Churchill, W. (2001). *Economïa y Rentabilidad.* Madrid: Person.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

De Salterain, F. (2012). *Gerencia exitosa de venta.* Buenos Aires: Granita.

Dessler, G., & Varela, M. (2011). *RR.HH- Rapidez y Eficiencia.* España: Pearson.

Díez de Castro, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas.* Madrid: ESIC.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges For The 21 St Century.* .New York: HarperCollins.

Ferrell, M. (2012). *Estrategia de Marketing Quinta Edición.* México: CENGAGE Learning.

Fuentes, J. (2009). *Vender más y mejor.* Madrid: Ibersaf .

Funham, A. (1992). *Comportamiento del Consumidor.* Madrid: ESIC.

García, M. (2008). *Manual de marketing.* Madrid: ESIC.

Gonzáles, A. (2014). *Investigación básica y aplicada en el campode las ciencias económico administrativas.* México: Colofón.

Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Hoth, A., & Lois, O. (1987). *The Marketing Book.* EE.UU: BH.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión Por Competencia Laboral* (2° ed.). Guatemala.

Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management.* Nueva York: Irwin.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas.* México: Pearson.

Kesler, G., & Law, J. (1997). *"Implementing Major Change in the HR Organization:*

Campbell, J. (1999). *The Mythic Image.* Nueva York: National Air and Space Museum.

Cardy, R., & Gregory, D. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives.* Nueva York: South-Western Publishing Company.

Cravens, D. (1993). *Administración en Mercadotecnia* . México : Compañía Editorial Continental, S.A.

Diéz, E., Navarro, Antonio , & Peral, Begoña. (2003). *Dirección de la Fuerza de venta* . Madrid: Esic.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación .

Furnham, A. (1992). *Perfiles de los Consumidores* .Nueva York: Routledge.

Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa.* México: Pearson Educación.

Jaworsli, B., & kohli, A. (1994). *Marketing y orientación al mercado de la administración pública local.* Valencia: Institució Alfons el Magnànim.

Piercy, N. (1999). *Cambio Estratégico basándose en el mercado.* Nueva Yorck: IM-Instituto de Marketing .

Ritter, J., & Anker, R. (2002). *Distributions of income and job oportunities.* Nueva York: Devoras Levishon S.A.

Schneider, P., & Hough, R. (1995). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology.*Nueva York: Sage Publications.

Kogan, L. (2012). *La caja negra. Relatos de investigación. Lima*: UP.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing Octava Edición.*México: Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, L. (2012). *Dirección del marketing.* México: Pearson.

Lazzati, S. (2008). *El Cambio Del Comportamiento En El trabajo* (1° ed.). Buenos Aires: Granica.

López, M., & Lobato, F. (2006). *Operaciones de ventas.* Madrid: Thomson.

Martinez, M. D. (2012). *La Evaluación Del Rendimiento.* Madrid: Diez de Santos.

Mercado, S. (2012). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Mercadeo.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa.* Neiva: Surcolombiana.

Ongallo, C. (2015). *El libro de la venta directa.* España: Díaz de Santos.

Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de Administración.* Lima: San Marcos E.I.R.L.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Selección del Personal.* Málaga: Vértice.

Quezada, N. (2012). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada a la investigación.* Lima: Macro.

Rivera, J., & López, M. (2007). *Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicación.* España: ESIC.

Robbins., S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación.

Ruiz, K. (2010). *Motivación, tratamiento de la diversidad y rendimiento.* Barcelona: Pearson.

Salazar, L. (1993). *La dirección del personal.* Lima: Tupac Amaru.

Salguerio, A. (2001). *Indicadores de gestión cuadro de mando.* Madrid: Diez de santo.

Sampieri, H. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Sandoval, R. (2006). *Derecho Comercial.* Santiago: Santiago SAC.

Sherman, A.; Bohrlander, G. & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources* .Cincinnati, Ohio: Sout - Western.

Soler Anglés, M. R. (2005). *El Mentoring como Herramienta de Motivación y Retención del Talento.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Tandaypan, J., & Jamanca, R. (2015). *Guía metodológica: Proyecto e informe final de tesis.* Huaraz: FAT.

Ureta, C. V. (2009). Competencias del Profesor - Mentor para el Acompañamiento al Profesorado Principiante. *Profesorado.*

Valdivia, J. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas.* Madrid: Innovación y Cualificación S.L.

Vértice, B. (2008). *El Proceso de Ventas.* España: Vértice.

Villafuerte, S. (2012). *Evaluación de la fuerza de ventas.* Bogotá: Pearson.

Anexo

Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"
Facultad de Administración y Turismo - PTG 2015

"GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y RENDIMIENTO DE LOS COMISIONISTAS DE KAROCA EIRL, HUARAZ, 2015"

Presentación e Instrucciones: *Estimado* ***Comisionista,*** *Estamos realizando un estudio respecto a la gestión de la fuerza de y rendimiento de los comisionistas a fin de mejorar esta empresa huaracina. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.*

Cuestionario para Comisionistas

I. Datos de Identificación

1. **Género:**

   ☐ Femenino ☐ Masculino

2. **Grado de Instrucción :**

   ☐ Sin Estudios ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnica ☐ Univ Bachiller ☐ Univ Titulado

II. Datos de Estudio: Gestión de Fuerza de Ventas

Manual de Reclutamiento					
1. Participé de un reclutamiento formal de la empresa	(1) No				(5) Si
Manual de Selección					
2. Participé de un proceso de selección	(1) No				(5) Si
Manual de capacitación					
3. La empresa dispuso para Ud de un manual de capacitación.	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Normas para las visitas a clientes potenciales					
4. La empresa le orienta respecto a la aplicación de políticas de visita a clientes potenciales	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Tecnología de ventas					

5. Empleo tecnología de información (celulares, mensajería vía internet) para mejorar las ventas.	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Recompensas intrínseca					
6. Ofrece el producto explicando que el mejor beneficio que el cliente adquiere los los mismos zapatos.	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Recompensas extrínsecas					
7. Ofrece el producto explicando factores adicionales al producto como, marca, estilo, garantía, diversidad y comunicación postventa.	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Cuota de venta					
8. Fija metas de cuánto es el monto que debe de vender periódicamente.	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre
Fuente de información					
9. Utiliza información generada por la empresa que ayuda a mejorar sus ventas	(1) nunca	(2) casi nunca	(3) a veces	(4) casi siempre	(5) siempre

III. Datos de Estudio: Eficiencia de Ventas

Eficiencia de Ventas					
10. Mis ventas, respecto a la meta se califican como:	(1) Ninguno	(2) Por debajo de la meta	(3) Indiferente	(4) En la meta	(5) Por encima de la meta
Eficiencia de Pedidos					
11. Mis pedidos, respecto a la meta se califican como:	(1) Ninguno	(2) Por debajo de la meta	(3) Indiferente	(4) En la meta	(5) Por encima de la meta

Gracias por su colaboración.

Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo"
Facultad de Administración y Turismo - PTG 2015

"GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y RENDIMIENTO DE LOS COMISIONISTAS DE KAROCA EIRL, HUARAZ, 2015"

Cuestionario para los Supervisores

Presentación e Instrucciones: *Estimado Colaborador, estamos realizando un estudio respecto a la gestión de la fuerza de y rendimiento de los comisionistas a fin de mejorar esta empresa huaracina. Marque con un aspa (X) la alternativa que crea conveniente. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Las respuestas serán anónimas. Gracias.*

I. Datos de Identificación

1. **Género:**

   ☐ Femenino ☐ Masculino

2. **Años en la Empresa:**

3. **Grado de Instrucción :**

   ☐ Sin Estudios ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnica ☐ Univ Bachiller ☐ Univ Titulado

II. Datos de Estudio: Gestión de Fuerza de Ventas

Manual de Reclutamiento	
1. Disponen de documentos formales que garanticen el reclutamiento a los comisionistas	(1) No — (5) Sí
Manual de Selección	
2. Aplicamos un proceso de selección para los comisionistas es eficaz, observando sus resultados posteriores	(1) No — (5) Sí
Manual de capacitación	
3. La empresa dispuso de un manual de capacitación	(1) No (2) Quizá no (3) Indeciso (4) Quizás sí (5) Sí

Charlas					
4. La empresa me orienta con charlas para mejorar la venta	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
Tecnología de ventas					
5. Pienso que la tecnología que se usa (sitio web, redes sociales, teléfonos móviles, etc.) es suficiente para, contactar, informar y hacer seguimiento a sus comisionistas.	1 No	2 Quizá no	3 Indeciso	4 Quizás si	5 Sí
Recompensas intrinseca					
6. La empresa recompensa la labor como comisionista en sí.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
Recompensas extrínsecas					
7. La empresa recompensa la labor como comisionista a través de premios, bonos, regalos, felicitaciones.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
Cuota de venta					
8. La empresa fija cuotas mensuales periódicas desarrolladas a partir de un plan, por ventas o volumen de unidades	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre
Fuente de información					
9. La empresa cuenta y cede información a los comisionistas para mejorar sus ventas.	1 nunca	2 casi nunca	3 a veces	4 casi siempre	5 siempre

Gracias por su colaboración.

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA DUEÑA DE LA EMPRESA KAROCA EIRL, HUARAZ, 2015

"GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y RENDIMIENTO DE LOS COMISIONISTAS DE KAROCA EIRL, HUARAZ, 2015"

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Objetivo: Determinar la influencia dela Gestión de la fuerza de ventas en el Rendimiento de los comisionistas de venta de KAROCA EIRL de la Ciudad de Huaraz, 2015.

Preguntas:

1. ¿Considera que Karoca tiene una red que se asemeja a Omnilife, Unique Esika, Avon?
2. ¿Hay un reclutamiento formal de los comisionistas de la empresa?
3. Ahora ¿se evidencia que la empresa a través de los comisionistas utiliza la tecnología de información?
4. ¿Existe algún tipo de recompensas no de productos, sino de aspectos como marca, estilo, garantía que se ofrecen?
5. ¿Los comisionistas tienen una asignación de cuanto deberían vender? ¿cuál debe ser la cuota a vender?
6. ¿Maneja la fuente de información donde pueda mejorar sus ventas?
7. ¿Cuál es el nivel de eficiencia que tienen los comisionistas?
8. ¿Hay algún aspecto que mejorar en la empresa?

Gracias por su colaboración.