



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE HERRAMIENTAS DE  
GESTIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN  
EL ÁREA COMERCIAL INTERNACIONAL DE UNA  
EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR  
JACKELINE LISBETH RIVERA CASO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**LIMA – PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN  
PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA COMERCIAL  
INTERNACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR  
AGROINDUSTRIAL**

**Presentado por:**

**Bachiller: Jackeline Lisbeth Rivera Caso**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Lima - Perú**

**2020**

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	ii
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN .....	7
2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES .....	9
2.1. Nombre o razón social .....	9
2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU).....	9
2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial.....	10
2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha.....	11
2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características. ....	12
2.6. Estructura Orgánica .....	13
2.7. Cuadro de asignación de personal.....	15
2.8. Forma Jurídica Empresarial .....	17
2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI .....	17
2.10. Requisitos y Trámites Municipales.....	17
2.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades.....	18
2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME). ....	18
2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.....	18
2.14. Modalidades de Contratos Laborales. ....	18
2.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas. .	19
3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	20

3.1.	Planteamiento del problema.....	20
3.2.	Análisis de los factores que determinan el problema .....	21
3.3.	Descripción de los problemas .....	22
3.4.	Análisis de factores que causan y mantienen el problema.....	24
3.5.	Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos. ....	27
4.	FINALIDAD DEL PLAN.....	28
4.1.	Alcances de la aplicación del plan .....	28
4.2.	Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan .....	32
4.3.	Objetivos .....	35
4.3.1.	General .....	35
4.3.2.	Específicos.....	35
4.4.	Resultados .....	35
5.	ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO .....	37
5.1.	Planteamiento y presentación de las propuestas.....	37
5.2.	Análisis FODA de la aplicación del plan.....	38
5.3.	Identificación y descripción de estrategias y actividades .....	39
5.4.	Programación de actividades, diagrama de Gantt .....	41
5.5.	Marco Teórico, Fundamento de las estrategias .....	42
5.5.1.	Evaluación de desempeño.....	42
5.5.2.	Indicadores de gestión.....	47
6.	RESULTADOS .....	51
6.1.	Resultados esperados.....	51
6.2.	Requerimiento de implementación.....	52
6.3.	Presupuesto del plan de implementación.....	52
6.4.	Mecanismos de control y medición del cambio. ....	54
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
7.1.	Conclusiones.....	55

7.2. Recomendación .....	56
Referencias .....	58
ANEXOS .....	0

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Denominación y tamaño de la empresa .....	12
Tabla 2 Asignación de personal de la empresa.....	16
Tabla 3 Factores que determinan el problema .....	25
Tabla 4 Promedio de incidencias .....	26
Tabla 5 Medición de Resultados .....	36
Tabla 6 Medición de resultados.....	37
Tabla 7 Análisis FODA .....	38
Tabla 8 Estrategias del plan .....	39
Tabla 9 Actividades del plan.....	40
Tabla 10 Identificación descriptiva del GANTT.....	41
Tabla 11 Tipos de evaluaciones instrumentos y escalas .....	44
Tabla 12 Errores en la evaluación.....	46
Tabla 13 Resultados esperados.....	51
Tabla 14 Presupuesto del plan de mejora .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Código CIUU - Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C.....	9
Figura 2 Ubicación sede central Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C.....	10
Figura 3 Ubicación sede productiva Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C. ....	11
Figura 4 Organigrama de la empresa Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C...	15
Figura 5 Arbol de problemas .....	21
Figura 6 Incidencias que causan el problema .....	25
Figura 7 Diagrama de Pareto .....	26
Figura 8 Organigrama del equipo de proyecto .....	31



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora se ha elaborado con la finalidad de implementar herramientas de gestión para la medición del desempeño del personal en el área comercial internacional de la empresa Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C. se basará en actividades esenciales como la actualización de los perfiles de puestos, la implementación de indicadores de gestión, la realización de evaluación del desempeño del personal, propuesta de un presupuesto para mejoras de gestión, contratación de un ERP y la sistematización de la información que se tiene con las áreas conexas.

El objetivo fundamental se determinó en la mejora y enriquecimiento de los procesos de evaluación y gestión en áreas claves, para esto se cuenta con antecedentes e información recogida de entrevistas realizadas al gerente general y al jefe del área comercial junto encuestas a los ejecutivos de ventas acerca de la evaluación del desempeño e indicadores de gestión. Por otro lado, se hizo el análisis del plan delimitándose a los objetivos y los indicadores que permitirán medir el desarrollo del plan; como sustento se realiza el análisis FODA para que luego se identifique de manera eficaz y eficiente la descripción detallada de estrategias y actividades.

Finalmente se analiza detalladamente los resultados esperados, los requerimientos de implementación y los mecanismos de control, seguimiento y monitoreo. Cabe mencionar que el plan de mejora tendrá los siguientes impactos principales: económico, organizacional, y satisfacción de clientes, lo cual será evidenciado por los instrumentos que se aplicarán para el monitoreo y seguimiento.

## **1. ESTRUCTURA GENERAL DEL PLAN**

Algarrobos Orgánicos del Perú es una empresa fundada en el 2007 con el objetivo de desarrollar y comercializar productos alimenticios agroindustriales proveniente de la variada y rica biodiversidad Nativa del Perú. La empresa desarrolla actividades conjuntas con pequeños recolectores y productores de las distintas regiones del país, con los cuales se comparte y desarrolla técnicas ancestrales para el manejo del campo, teniendo en cuenta el respeto y el cuidado de la naturaleza para el beneficio de las futuras generaciones.

Los principios y criterios del biocomercio han ayudado al desarrollo social y económico de las familias nativas siendo este el soporte para mantener las prácticas agrícolas ancestrales responsable con el medio ambiente y con el cuidado de la biodiversidad las mismas que son apreciadas por nuestros clientes de otros continentes que ven con buenos ojos el manejo de nuestra cadena productiva.

Algarrobos Orgánicos desarrolla actividades en las tres regiones naturales del país, cada una de las cuales muestra una cultura y enseñanza diferente, lo que ayuda a poder dar un mejor valor agregado a los productos recolectados, cultivados, procesados y comercializados. Garantiza cada una de sus actividades con evaluaciones periódicas y con el constante monitoreo a cada una de las zonas donde se desarrollan. La capacitación y el aprendizaje constante con cada uno de los pequeños productos han ayudado a poder cumplir con los estándares

internacionales que rigen las certificaciones orgánicas y otorgan calidad a sus productos.

Algarrobos nace hace 13 años como un emprendimiento socialmente responsable de la Familia Rivera Caso con la finalidad de llevar a las familias peruanas y de otros países, alimentación saludable a base de los llamados Súper alimentos.

La constancia, el trabajo en equipo y el compromiso fueron los actores que permitieron el éxito.

Hoy en día, gracias a todo este esfuerzo, sumado al de nuestros equipos de Lurín, Barranco y a Dios estamos presentes en los 5 continentes, realizando nuestro propósito "llevando una alimentación Saludable a las mesas de las familias".

El presente trabajo de suficiencia profesional analizará un problema de la empresa Algarrobos Orgánicos del Perú en relación a su sistema de gestión interna en el área comercial internacional, mostrando las consecuencia que se generan en los procesos y las afectaciones negativas en relación al clima laboral y evaluación del desempeño. Para esto se aplicarán herramientas como encuestas, matrices e indicadores que mostrarán la situación actual y las posibles implementaciones que solucionen el problema en mención integrando con las áreas encargadas y la alta dirección.

## 2. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 2.1. Nombre o razón social

Algarrobos Orgánicos del Perú Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).

### 2.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)

La empresa con número de RUC 20516378876, también conocida con sus siglas AOP, ha declarado ante SUNAT dos actividades económicas, la primera con CIU 1079 elaboración de otros productos alimenticios y la otra con CIU 4630 venta al por mayor de alimentos bebidas y tabaco.



The image shows a screenshot of the INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) website. The page is titled "CIU REV. 4" and "CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME". It features a search bar with the text "productos alimenticios" entered. Below the search bar, there is a list of search results. The first result is "1079-FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS n.c.p.", which is highlighted. Other results include "1549-FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS n.c.p." and "2429-FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS n.c.p.". The page also includes a "Ver Nota" button next to the selected result.

Figura 1 Código CIU - Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C.

Fuente: INEI - Clasificación Industrial Internacional Uniforme

## 2.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

La empresa cuenta con dos sedes en Perú las cuales se encuentran ubicadas en las siguientes direcciones:

- Sede administrativa: Av. Bolognesi 937 Barranco es la dirección fiscal
- Sede productiva: Av. A lote 6 manzana H urbanización nuevo Lurín.

Para efectos del presente trabajo se mostrará la ubicación georeferenciada de ambos utilizando la aplicación de Google Maps y referenciando los códigos arrojados por el software como se observa en las figuras siguientes:

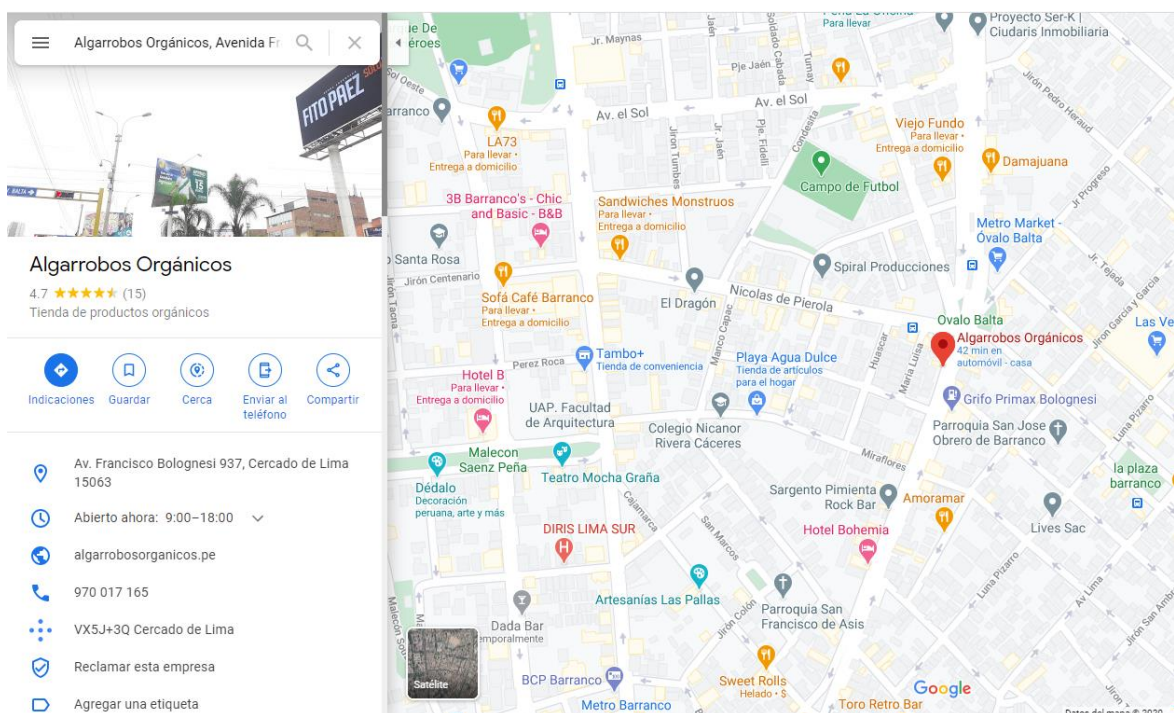


Figura 2 Ubicación sede central Algarrobs Orgánicos del Perú S.A.C.

Fuente: Google Maps - <https://goo.gl/maps/cmwJEmEScw7asZb7>

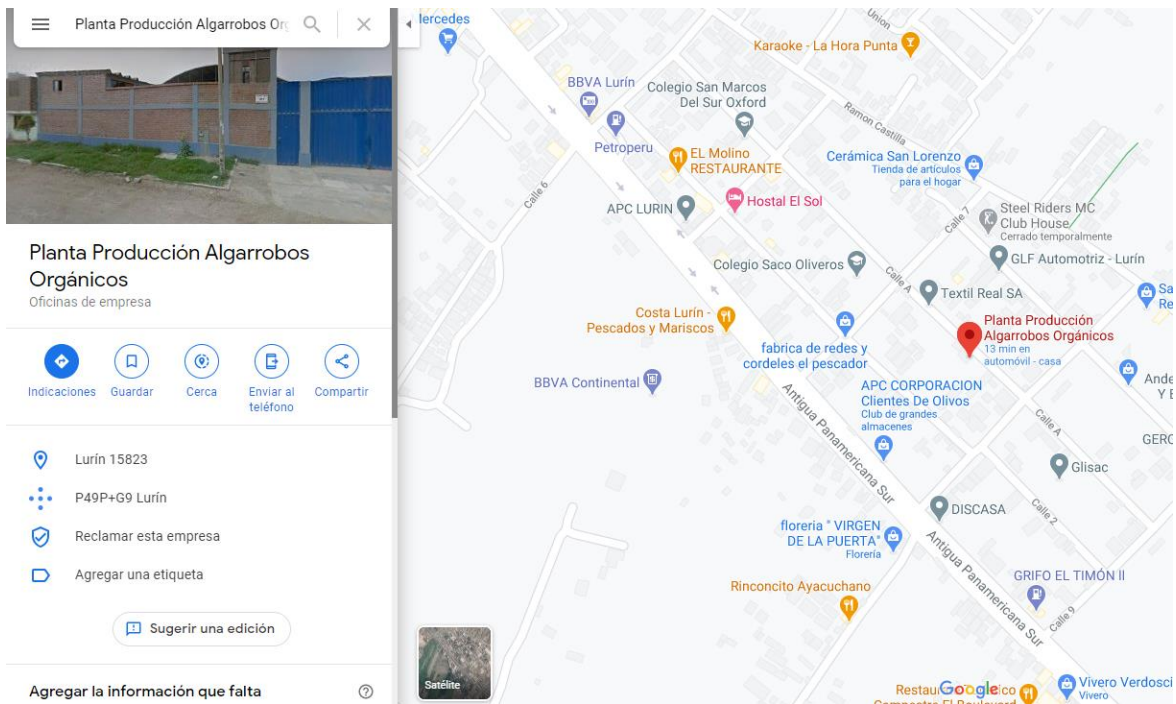


Figura 3 Ubicación sede productiva Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C.

Fuente: Google Maps - <https://goo.gl/maps/vBTSyNJE42kJnvYx6>

Ambos locales cuentan con licencia municipal de funcionamiento y con sus certificados de INDECI vigentes.

## 2.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

### OBJETIVO GENERAL

Al 2021 posicionarnos como primeros proveedores peruanos de maca, camu camu, algarroba y lúcuma con porcentajes de participación superiores al 30% en cada caso.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Transformar más de 750 toneladas de maca seca raíz en un año.
- Generar un crecimiento en ventas de 20% con respecto al año anterior.
- Incrementar en un 10% el número de proveedores de materias primas.
- Mejorar la eficiencia operativa en un 25%.
- Incrementar el rendimiento productivo en 5% de principales líneas

### 2.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características.

La empresa no está considerada como MYPE, Pertenece a una gran empresa como lo señala la ley 30056 y según SUNAT:

(SUNAT, 2020)"Se denomina grande empresa a aquellas cuyas ventas son mayores a 2300 UIT"

Tabla 1 Denominación y tamaño de la empresa

<b>Segmento Empresarial</b>	<b>Unidades Impositivas Tributarias (UIT)</b>
Microempresa	Hasta 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300
<b>Gran empresa</b>	<b>Mayor de 2300</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C en sus orígenes se declaraba en régimen especial de impuestos con diferenciación en los beneficios tributarios y laborales

con lo cual sostenía un registro REMYPE, a partir del 2017 dados los incrementos en volúmenes de ventas la empresa migro a régimen general con nuevas escalas tributarias, porcentajes y beneficios laborales.

Asimismo, se pagan impuestos de manera mensual: el IR y el IGV; e impuestos de planilla tales como Essalud, Onp, Renta de 4ta y 5ta categoría. El pago a cuenta mensual del IR se realiza aplicando el coeficiente del 1.5% sobre los ingresos netos del mes. Sin embargo, el pago anual es la tasa de 29,5 % sobre la renta anual y se regulariza realizando una declaración jurada anual.

Finalmente cabe mencionar que desde 2019 la empresa es considerada Principal Contribuyente (PRICO) para la Sunat lo que permite algunas ventajas tributarias.

## **2.6. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica de la empresa ALGARROBOS ORGÁNICOS DEL PERÚ S.A.C. está compuesta por:

- a. **Misión:** Somos una familia comprometida y responsable con nuestros procesos garantizando altos estándares de calidad acreditados por entidades nacionales e internacionales para la producción y comercialización de superalimentos innovadores y sostenibles.
  
- b. **Visión:** “Ser el socio estratégico global en el aprovisionamiento sostenible de súper alimentos innovadores para una nutrición saludable”



### **c. Valores:**

Los valores que se busca inculcar como parte de la cultura empresarial son:

- **Solidaridad.-** Se busca desarrollar el trabajo en equipo, el apoyo conjunto y la obtención de resultados compartidos bajo una visión de colaboración, compañerismo, esfuerzo y crecimiento integrado
- **Respeto.-** Hacia nosotros mismos, a los demás y al entorno que nos rodea.
- **Compromiso.-** Para realizar correctamente nuestras actividades asegurando de esta forma la sostenibilidad del negocio.
- **Unión.-** Al ser uno con los demás.
- **Responsabilidad.-** En el fiel cumplimiento de las labores encomendadas y en la contemplación de tres ejes fundamentales para el desarrollo, lo social, lo económico y lo ambiental como propuestas de valor para cada uno de los stakeholders.

**d. Organigrama: Diseño de jerarquía de la empresa.**

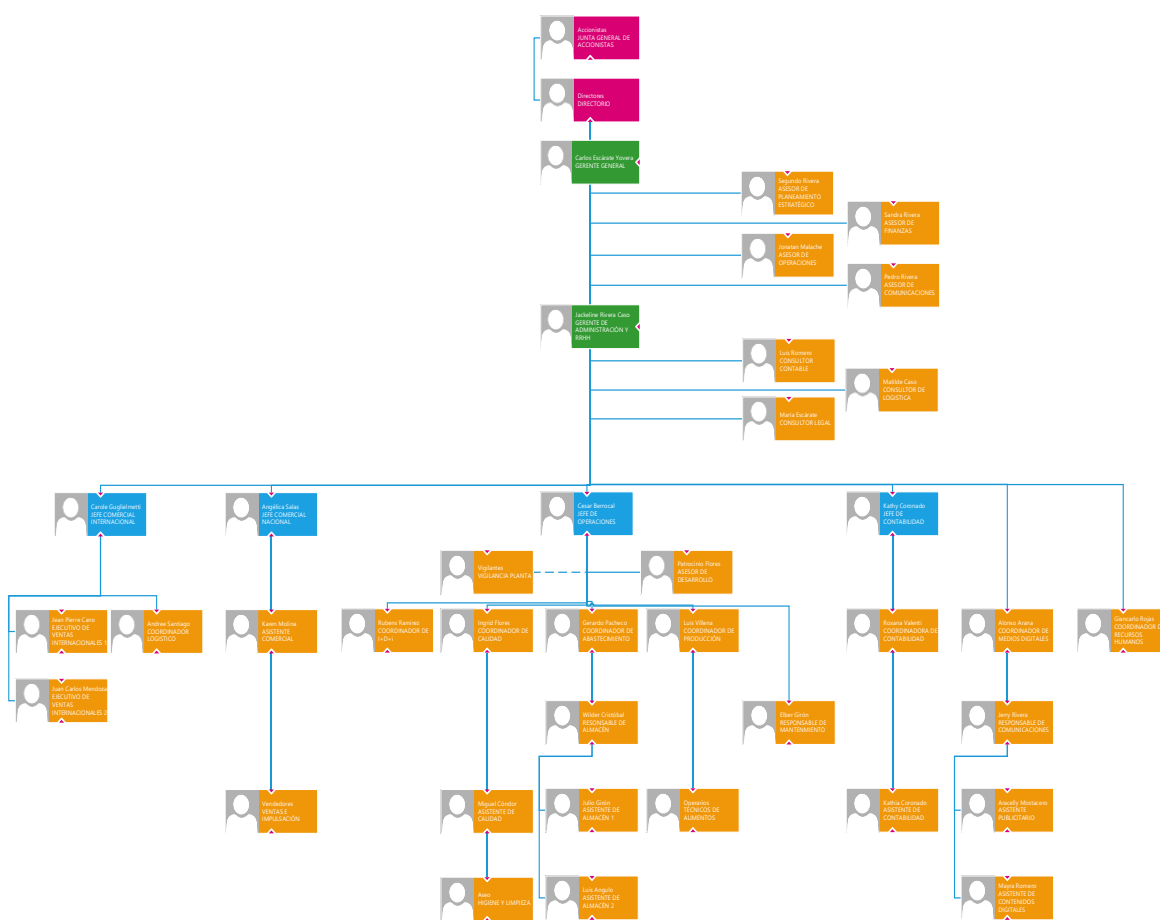


Figura 4 Organigrama de la empresa Algarrobos Orgánicos del Perú S.A.C.

Fuente: Algarrobos Orgánicos del Perú

**2.7. Cuadro de asignación de personal.**

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, el porcentaje que representan los empleados de la compañía por área:

Tabla 2 Asignación de personal de la empresa

<b>UNIDAD/AREA</b>	<b>N° colaboradores</b>	<b>%</b>
<b>Gerencia General</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>
Gerente General	1	
<b>Administración y RR.HH</b>	<b>5</b>	<b>11%</b>
Gerente de Administracion	1	
Jefe de Contabilidad	1	
Coordinador de Contabilidad	1	
Coordinador de RR.HH	1	
Asistente Contable	1	
<b>Comercial</b>	<b>5</b>	<b>11%</b>
Jefe Comercial Nacional	1	
Ejecutivo Comercial	2	
Coordinador Logistico	1	
Asistente comercial nacional	1	
<b>Marketing</b>	<b>4</b>	<b>9%</b>
Coordinador de Marketing	1	
Responsable de Comunicaciones	1	
Asistente publicitario	1	
Asistente de contenidos	1	
<b>Operaciones</b>	<b>29</b>	<b>66%</b>
Jefe de Operaciones	1	
Coordinador de Produccion	1	
Coordinador de Calidad	1	
Coordinador de Abastecimiento	1	
Coordinador de I+D+I	1	
Responsable de Almacen	1	
Responsable de Mantenimiento	1	
Asistente de calidad	1	
Asistente de almacen	2	
Operarios de alimentos	15	
Vigilantes	2	
Encargados de limpieza	2	
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## **2.8. Forma Jurídica Empresarial**

En cuanto al tipo jurídico de empresa que es Algarrobos Orgánicos del Perú, podemos definirla como sociedad anónima Cerrada (S.A.C). Este tipo de empresas tiene como número mínimo de accionistas 2 y máximo 20; es una figura muy recomendable para una empresa familiar, pequeña o mediana por otro lado a pesar que cuenta con número reducido de accionistas, no es limitada la posibilidad de manejar grandes capitales.

## **2.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI**

La empresa cuenta con dos marcas registradas, ALGARROBOS ORGANICOS y LA PERLA DEL CHIRA, el primero como registro de nombre comercial y el segundo como marca de producto para la línea de alimentos orgánicos en el mercado nacional.

## **2.10. Requisitos y Trámites Municipales**

La empresa cuenta con licencia municipal vigente en los distritos de Barranco, y Lurín para oficinas administrativas y planta de procesos industriales respectivamente, ambos lugares cuentan con autorización de Defensa Civil (INDECI).

## **2.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y Modalidades**

La empresa está acogida al REGIMEN GENERAL tributario desde el 2014.

## **2.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).**

La empresa está dentro de la actividad privada por lo que registra a sus colaboradores en la planilla electrónica (PDT PLAME)

## **2.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.**

La empresa al ser privada se rige al texto único ordenado del Decreto legislativo 728 (aprobado por el Decreto supremo 00397 TR)

## **2.14. Modalidades de Contratos Laborales.**

Las dos únicas modalidades que maneja la empresa son por necesidad de mercado e indeterminado.

- Plazo fijo – Necesidad de Mercado: 86 % (Administrativos y operativos)
- Indeterminado: 14 % (Gerentes y personal con más de 05 años)

**2.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.**

La empresa no maneja contratos comerciales solo por órdenes compras y servicios.

### **3. PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **3.1. Planteamiento del problema**

La empresa, presenta problemas estructurales por inexistencias de herramientas empresariales modernas como perfiles de puestos actualizados, evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión en el área de venta internacional; lo que está repercutiendo en un menor desempeño de los colaboradores de más de un área y está acarrendo un clima laboral disminuido con consecuencia de gastos no planificados.

Según el cuestionario que se realizó al gerente general y colaboradores del área, en este contexto, se identificó que el perfil del equipo de ventas no ha sido actualizado por RR.HH en lo que respecta a sus funciones de una manera documentada, lo cual ha creado una cierta desinformación en la interacción por las responsabilidades compartidas entre el área comercial y otras áreas de apoyo como marketing y operaciones, manifestando imprecisiones con el área de calidad, almacén y logística, además se identificó la necesidad de contar con otras herramientas que agilicen sus operaciones como ERP o CRM (seguimiento a nuevos clientes), además al no contarse con los respectivos indicadores adecuados no se pueden realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores del área.

Todas estas causas tienen un efecto final que tienen que ver con el desempeño del personal del área el cual se requiere apoyar para poder cumplir los objetivos de crecimiento en ventas para el próximo año.

### 3.2. Análisis de los factores que determinan el problema

De acuerdo a la metodología del Árbol de Problemas, como muestra en la imagen se determina el problema “La empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial internacional” y se identifican las causas y los efectos.

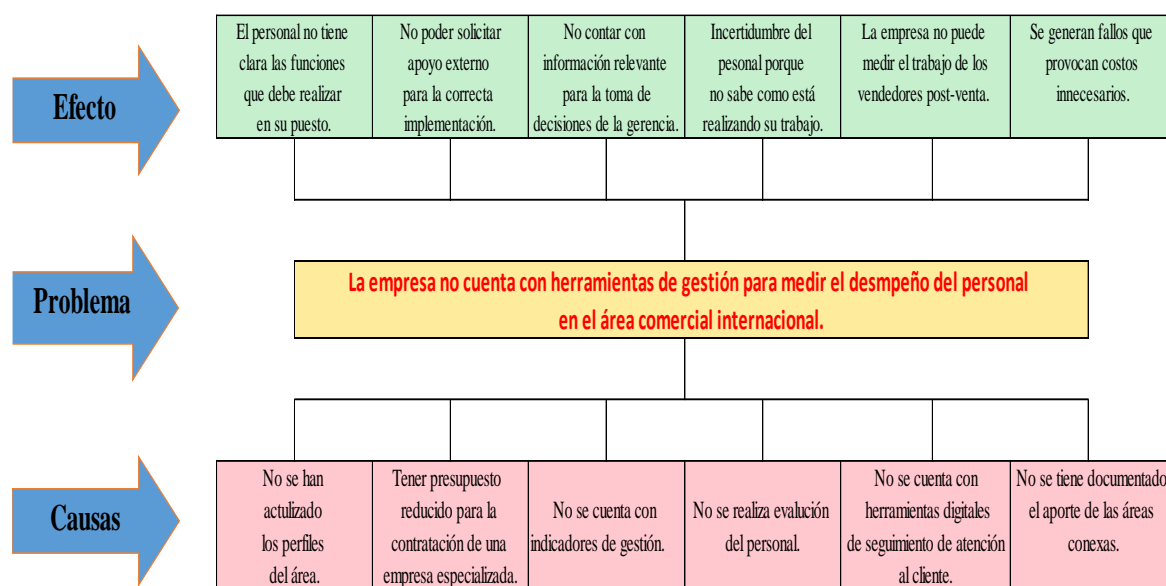


Figura 5 Arbol de problemas

Fuente: Elaboración propia



Las causas o factores que desencadenan el problema son:

- No se cuenta con perfiles de personal del área actualizados que puedan cumplir los objetivos de crecimiento de la empresa.
- No se cuenta con indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los colaboradores
- No se realizan evaluaciones del personal del área comercial internacional
- No se ha tenido acceso a apoyo externo especializado para la correcta implementación de nuevas herramientas de gestión.
- No se tiene documentado el aporte de las áreas conexas a comercial internacional.
- No se cuenta con nuevas herramientas o software especializado para seguimiento como ERP, CMR u otro.

### **3.3. Descripción de los problemas**

Una concienzuda revisión en los canales de comunicación del área nos ha permitido encontrar los problemas específicos más importantes que intervienen en el caso; tal como se ha descrito, en la empresa existen factores que impiden el cumplimiento del 100% de los objetivos organizacionales por áreas y una de las razones encontradas es que “la empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial internacional” lo cual deriva en los siguientes problemas específicos:

- Los perfiles de los colaboradores del área no se encuentran actualizados implicando que el personal no tiene clara las funciones que debe realizar en su puesto. Por lo cual la información que se encuentran en los reportes por fallos de otras área que se han dado en el año 2019 indican una incidencia del 25%. (fallos en cumplimiento con tiempo de despacho de productos u otro seguimiento que no se concretó en una buena gestión hacia el cliente indicando un desconocimiento de todas las funciones del colaborador)
- Que no existan indicadores que midan el desempeño de los colaboradores del área ha sido un problema ya que la gerencia no ha contado con la información para una adecuada toma de decisiones. Esta es una parte importante del problema pues al no existir herramientas tanto la gerencia y los colaboradores no pueden establecer criterios de cumplimiento, la dirección considera a esta una causa muy importante tan igual que la primera causa con un 25% de incidencia.
- La adecuada evaluación del personal esta muy lejos de alcanzarse por la falta de las herramientas las mismas que repercute en la satisfacción y el clima laboral 15%.
- El presupuesto para contratar personal especializado para la implementación de las herramientas de gestión por parte de una entidad externa no estaba al alcance del área. Si bien es cierto se cuenta con personal idoneo en la empresa la empresa especializada podria implementar las estrategias con mas recursos y experiencia es por eso que el apoyo externo es la actividad a tomar en cuenta a fin de enfrentar lo mas pronto posible una accion que tienen 15% de incidencia.

- Las áreas conexas no se encuentran articuladas adecuadamente con el área de exportaciones que lo vienen haciendo pero esto no está documentado lo cual crea vacíos en el cumplimiento afectando el desempeño del área comercial. Las áreas involucradas conexas son marketing, calidad diseño almacenes producción. La incidencia de este factor es 10% de las incidencias totales.
- otra de las causas que se ha presentado es que el área no cuenta con herramientas o software que le faciliten el trabajo de seguimiento de nuevos clientes así como de los clientes actuales estas son nuevas herramientas que van apareciendo en el mercado que se hacen necesarias en el área para la buena gestión del cliente.

### **3.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema**

Con el objetivo de analizar los factores que causan el problema principal “la empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal del área comercial internacional”, vamos a analizar el comportamiento de cada uno de los factores, de acuerdo al porcentaje de incidencias. Las prioridades de las causas han sido establecidas tomando los registros de incidencias internos así como los cuestionarios y entrevistas que se realizaron al gerente general que ha sido por 10 años jefe del área de exportaciones y a los colaboradores del área en la que se realizara el plan de mejora.

Analizando los datos que se muestran en la figura encontramos que:

Tabla 3 Factores que determinan el problema

PROBLEMA	FACTORES/ CAUSAS	% PROMEDIO DE INCIDENCIAS
<b>La empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial.</b>	Los perfiles de los colaboradores no se encuentran actualizados	25%
	No contar con indicadores de Gestión	25%
	No realizan evaluación del personal	15%
	Contar con presupuesto reducido para la contratación de una empresa especializada	15%
	No tener documentado el aporte de las áreas conexas	10%
	No contar con nuevas herramientas de Software	10%

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior se puede apreciar las incidencias del problema en porcentajes las mismas que suman 100%, además solo dos de las causas originan el 50% del problema. Haciéndose necesario una representación adecuada.

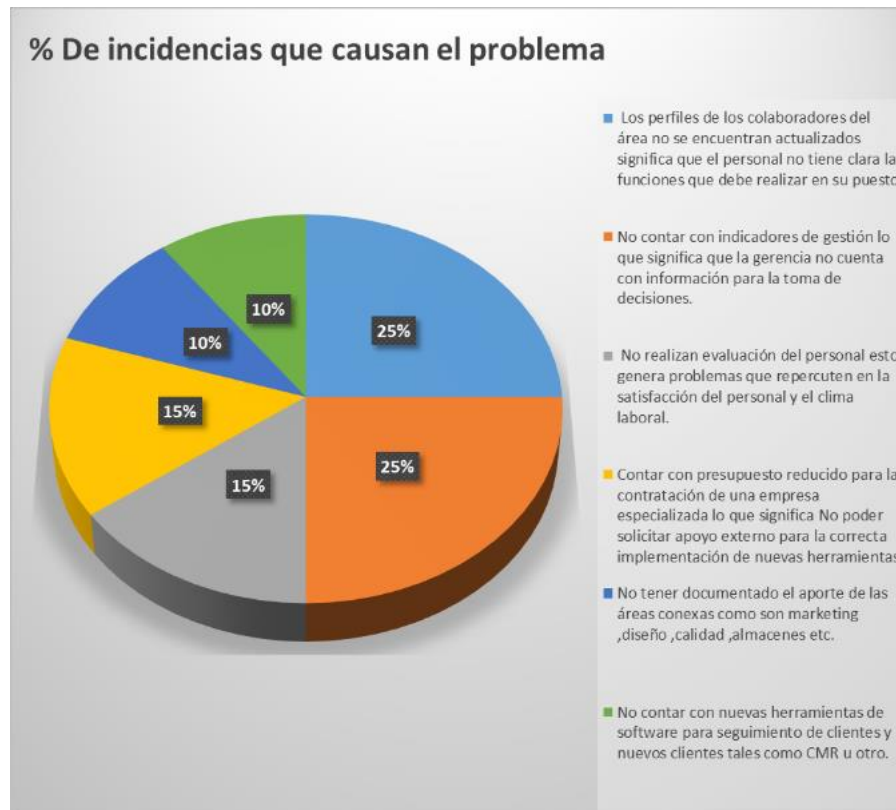


Figura 6 Incidencias que causan el problema

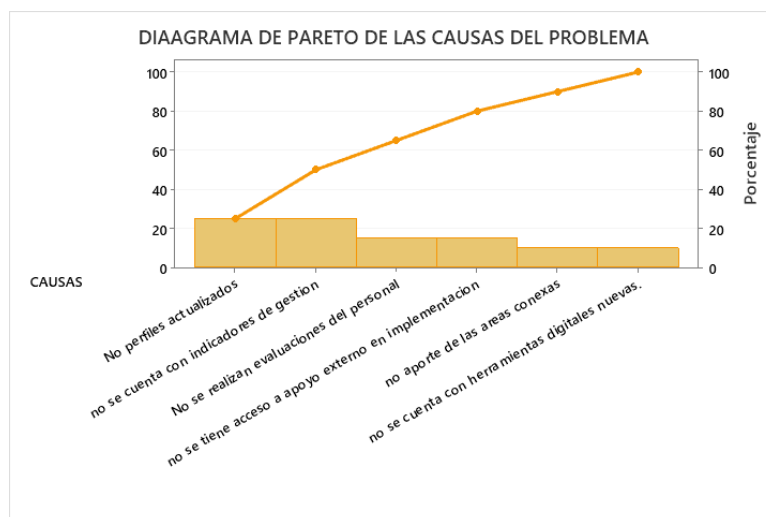
Fuente: Elaboración Propia

La ley de Pareto se podría aplicar al caso que nos ocupa pues esta ley se basa en que el 80% del problema se debe a el 20% de las causas o a un numero de menor de causas y el diagrama de Pareto que es una representación de esta ley , permite identificar los defectos que se producen con mayor frecuencia, su principio es la regla 80/20. Para ello se ha ordenado el promedio de las incidencias en el orden de mayor a menor y se ha calculado el % acumulado como lo muestra la tabla.

**Tabla 4 Promedio de incidencias**

FACTORES/CAUSAS	% PROMEDIO DE INCIDENCIAS	% ACUMULADO
Los perfiles de los colaboradores no se encuentran actualizados	25%	25%
No contar con indicadores de Gestión	25%	50%
No realizan evaluación del personal	15%	65%
Contar con presupuesto reducido para la contratación de una empresa especializada	15%	80%
No tener documentado el aporte de las áreas conexas	10%	90%
No contar con nuevas herramientas de Software	10%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Elaboración Propia



**Figura 7 Diagrama de Pareto**

Fuente: Elaboración Propia

### **3.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.**

Las consecuencias o efectos perniciosos en que “*la empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial internacional*”, han sido obtenidos de los reportes internos del no cumplimiento a cabalidad de la gestión del colaborador y además de los datos proporcionados por la entrevista y cuestionario que se le realizó al gerente general y los colaboradores del área en la empresa, los cuales exigen una respuesta de la compañía para empezar a eliminar o reducir estos efectos que involucran clientes internos y externos. Las cuales son:

- El personal no tiene clara las funciones que debe realizar en el puesto.
- No contar con información relevante para la toma de decisiones de la gerencia.
- Incertidumbre del personal porque no sabe cómo está realizando su trabajo.
- No poder solicitar apoyo externo para la implantación de nuevas herramientas de gestión.
- La empresa no puede medir el trabajo de los vendedores post-venta.
- Se generan fallos que provocan costos innecesarios.

## **4. FINALIDAD DEL PLAN**

### **4.1. Alcances de la aplicación del plan**

El presente plan se requiere implementar dada la necesidad de crecimiento de la empresa; la implementación de herramientas de gestión para medir el desempeño del personal es fundamental para así lograr los objetivos organizacionales del próximo año y también que la empresa siga profesionalizándose. Para ello se estará desarrollando un plan de mejora que busca implementar y establecer las herramientas de gestión en el área comercial internacional ya que es una de las principales áreas de la empresa y es clave para el crecimiento de la organización este plan está dirigido para el jefe de ventas del área comercial internacional y los ejecutivos de ventas. Se ha definido el proceso de planificación, implementación y monitoreo teniendo como punto de partida la elaboración de la línea base y finalmente la designación de un presupuesto para la ejecución, seguimiento y control del plan.

El alcance del presente plan de mejora abarca el área comercial internacional de la empresa y la alta gerencia de la empresa, viculando los procesos de evaluación de desempeño, medición de gestión y estructura funcional de puestos de trabajo.

Los subprocesos identificados son el diagnóstico inicial de la organización, cronograma y presupuesto, el rediseño de perfiles de puestos del área comercial,

diseño de indicadores de gestión en el área comercial, elaboración de evaluaciones de desempeño del área comercial y análisis de implementación del plan de mejora.

### **1. Diagnóstico Inicial**

- ✓ Reunión con el gerente general
- ✓ Reunión con el jefe de área y RR. HH
- ✓ Definir los objetivos del plan

### **2. Cronograma y Presupuesto**

- ✓ Búsqueda Asesores
- ✓ Solicitud de propuestas económicas
- ✓ Reunión con asesor final
- ✓ Planteamiento y aprobación de presupuesto de proyecto
- ✓ Generación del cronograma de actividades

### **3. Rediseño de perfiles de puestos del área comercial**

- ✓ Reunión con el gerente, jefe de área y RR. HH
- ✓ Revisar y rediseñar los perfiles jefes comercial y ejecutivos comerciales
- ✓ Revisar los perfiles con el gerente del área
- ✓ Aprobación de los perfiles
- ✓ Enviar y comunicar los nuevos perfiles



#### **4. Diseño de indicadores de gestión del área comercial**

- ✓ Establecimiento de línea base
- ✓ Taller online con el gerente
- ✓ Taller online participativo con la jefatura y personal del área
- ✓ Presentación de propuesta de indicadores por puesto
- ✓ Validación del manual de indicadores del área
- ✓ Implementación de manual de indicadores para el área comercial
- ✓ Aplicación de indicadores y evaluación de uso

#### **5. Elaboración de evaluaciones de desempeño del área comercial**

- ✓ Presentación de tipos de evaluaciones instrumentos y escalas
- ✓ Definición de los objetivos de la evaluación
- ✓ Diseño de la evaluación de desempeño
- ✓ Definición de actores del proceso
- ✓ Definición de la evaluación
- ✓ Capacitación de los evaluadores
- ✓ Puesta en marcha de la evaluación
- ✓ Formulación de estrategias de comunicación
- ✓ Procesamiento de la Información
- ✓ Evaluación del proceso

#### **6. Análisis de implementación del plan de mejora**

- ✓ Recopilación de fuentes y experiencias
- ✓ Análisis y clasificación de información
- ✓ Consolidación de resultados
- ✓ Informe final
- ✓ Feedback

Se contara con un equipo de trabajo conformado por un responsable del proyecto, el asesor externo, área de recursos humanos un equipo de valoración del proyecto que serán la gerencia general y el gerente de administración y RR.HH y finalmente el jefe comercial y los ejecutivos comerciales.

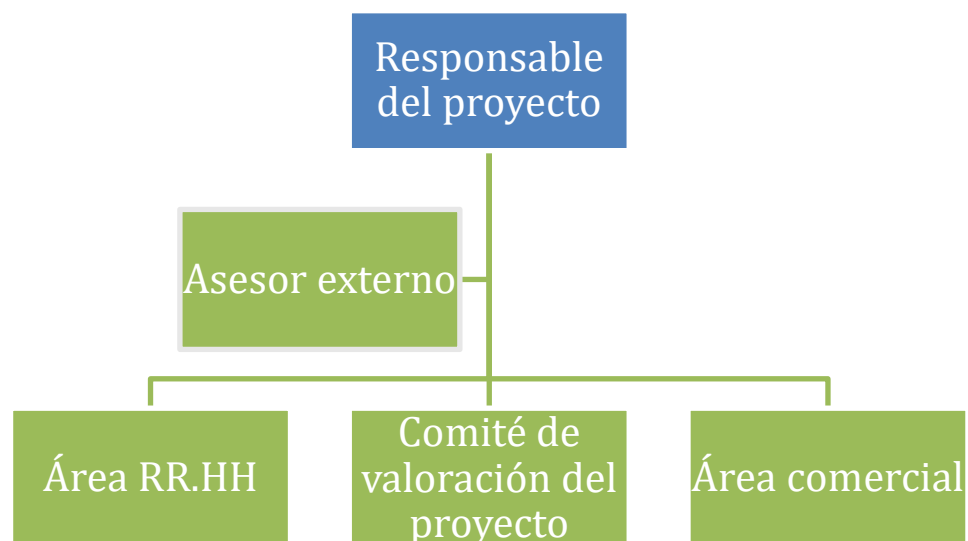


Figura 8 Organigrama del equipo de proyecto

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

El proyecto de implementación y mejora de herramientas de gestión para medir el desempeño del personal del área comercial internacional tiene los siguientes factores:

- **Necesidad**

Representa una necesidad, porque la empresa carece de herramientas de gestión para medir el desempeño y esto repercute en los objetivos organizacionales y el crecimiento de esta y por otro lado en los colaboradores se sienten desorientados por no tener sus funciones claras y también sienten incertidumbre por no saber cómo hacen su trabajo.

Esta incertidumbre se ve impactada en el factor anímico y por ende en el desempeño de los colaboradores del área comercial internacional. Asimismo, es importante resaltar que mientras más elevada sea la satisfacción del colaborador, la compañía alcanzará mejores resultados en los niveles de productividad.

- **Económico**

La empresa podría generar dos efectos relevantes para el negocio, el primero es un incremento de ventas de 5% por la mejor gestión interna y monitoreo del equipo con una rentabilidad neta de 15% lo que significa

aproximadamente S/. 150,000.00 soles manteniendo la misma cartera de productos y clientes; y por otro lado se podría reducir los costos innecesarios generados por la descordinación y el desempeño entre área con un impacto del alrededor del 0.1% de las ventas anuales equivalente a S/. 20,000 soles.

- **Institucionalidad**

La imagen institucional se verá fortalecida por un mejor dinamismo de control y evaluación que permitirá contar con los mejores cuadros en los puestos clave y posicionará a la organización dentro de un grupo de empresas con buenas prácticas de gestión y empleabilidad responsable.

- **Satisfacción laboral**

El personal logrará reducir a cero las incidencias que generan conflictos entre áreas y ello repercutirá en un mayor satisfacción de los empleados y una recuperación del compromiso y enfoque de los colaboradores. La evaluación objetiva y periódica del personal permitirá a los tomadores de decisiones un mejor proceso de acompañamiento en el desarrollo profesional de los integrantes.

- **Clima laboral**

El impacto en el clima laboral será muy favorable y alineado con los objetivos generales de la empresa. El hecho de trabajar de una manera mas coordinada y medible desencadenará un proceso de mejora

continúa que acercará a la empresa a la gestión por resultados y a los estándares internacionales de manejo corporativo.

Para la evaluación cuantitativa del presente proyecto es necesario establecer indicadores de avance y seguimiento del mismo con lo cual se podrá medir la efectividad, aplicación e implementación de lo esperado. Los indicadores elegidos para el presente proyecto:

- Porcentaje de herramientas implementadas
- Porcentaje de perfiles actualizados
- Porcentaje de indicadores implementados
- Porcentaje de avance presupuestario
- Porcentaje de implementación de ERP

Con esta medición se pretende tener información clara y oportuna de la gestión del plan de mejora y dejará sentadas las bases de la medición para cualquier proceso futuro.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. General**

Implementar y mejorar herramientas de gestión para medir el desempeño del personal de un área comercial internacional en una empresa del sector agroindustrial.

#### **4.3.2. Específicos**

- Contar con perfiles de puestos actualizados.
- Contar con indicadores de gestión
- Realizar evaluaciones al personal
- Contar con presupuesto.
- Contar con nuevas herramientas de gestión

### **4.4. Resultados**

Se busca obtener un sistema de gestión y control que mida de manera apropiada el desempeño del personal del área comercial logrando reducir el número de descoordinaciones, fallos en procesos, retrasos en producción, además de perseguir una minimización de gastos innecesarios por mala gestión.

- Reducir los reclamos de los clientes internos de la empresa para mejorar la gestión interna e inter áreas.
- Clarificar las funciones del personal y delimitar sus responsabilidades fundamentales.
- Implementar una cultura de medición continua y objetiva del trabajo de los colaboradores con la evaluación de desempeño.
- Determinar presupuestos para mejoras de gestión que se conviertan en presupuestos para mejora continua.
- Modernizar la gestión administrativa de la empresa.

Tabla 5 Medición de Resultados

OBJETIVO	KPI	MEDIDA	PLAZO INDICADOR	METRICA	META	AREA
Implementar y mejorar herramientas de gestión para medir el desempeño del personal del área comercial internacional.	% de herramientas implementadas	%	Semestral	N° de herramientas implementadas / N° total de herramientas	>= 95%	RRHH
Contar con perfiles actualizados	% de perfiles actualizados	%	Mensual	N° de perfiles actualizados / N° total de perfiles del área	>= 95%	RRHH
Contar con indicadores de gestión	% de indicadores Implementados	%	Mensual	N° de indicadores implementados/ # total de indicadores planeados	>= 95%	RRHH
Contar con presupuesto	% avance presupuestario	%	Mensual	Cantidad de presupuesto utilizado/Cantidad de presupuesto total	>= 95%	GERENCIA
Contar con un ERP	% implementación ERP	%	Mensual	Tiempo de implementación de nuevas tecnologías	>= 90%	GERENCIA,RRH H Y COMERCIAL

Fuente: Elaboración propia

## 5. ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

### 5.1. Planteamiento y presentación de las propuestas

Para la solución del problema inicial se pretende estructurar una propuesta de acción que abarca la capacitación del personal, el rediseño de los procesos administrativos, implementaciones estratégicas y concientización de la alta dirección. El uso de herramientas modernas de gestión permitirán alcanzar los resultados esperados en materia de mejora empresarial; para esto se plantea el siguiente cuadro con las propuestas de mejora tanto como su alcance y su forma de medición:

Tabla 6 Medición de resultados

PROBLEMA	CAUSAS	METAS	FORMULACIÓN DE PROPUESTAS DE SOLUCIÓN
La empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial internacional.	No se han actualizado los perfiles del área.	Actualizar los perfiles en un 100%	<input type="checkbox"/> Reunión con el gerente, jefe de área y RR. HH <input type="checkbox"/> Revisar y rediseñar los perfiles jefes comercial y ejecutivos comerciales
	No cuenta con indicadores de gestión.	Contar con mínimo 5 indicadores en el área.	<input type="checkbox"/> Establecimiento de línea base <input type="checkbox"/> Taller online con el gerente <input type="checkbox"/> Taller online participativo con la jefatura y personal del área <input type="checkbox"/> Presentación de tipos de evaluaciones instrumentos y escalas
	No se realiza evaluación del desempeño al personal.	Realizar 2 evaluaciones de desempeño al año.	<input type="checkbox"/> Definición de los objetivos de la evaluación <input type="checkbox"/> Diseño de la evaluación de desempeño <input type="checkbox"/> Definición de actores del proceso <input type="checkbox"/> Recopilar cotizaciones de especialistas en rediseño organizacional
	Tener presupuesto reducido para la contratación de una empresa especializada.	Establecer un presupuesto para mejoras de gestión al año.	<input type="checkbox"/> Aceptar la propuesta mas viable para la implementacion con tiempos y entregables <input type="checkbox"/> Provisionar el dinero y medirlo contra el presupuesto general de la empresa <input type="checkbox"/> Realizar búsqueda de propuestas de ERP industriales
No se cuenta con herramientas digitales de seguimiento entre áreas	Implementar un ERP y encuestas.	<input type="checkbox"/> Estructurar los procesos fundamentales de la empresa <input type="checkbox"/> Realizar un levantamiento de información de gestión por áreas <input type="checkbox"/> Capacitar al personal en nuevo software <input type="checkbox"/> Implementar área de TI en la empresa	

Fuente: Elaboración propia



## 5.2. Análisis FODA de la aplicación del plan

El Plan de mejora utiliza el análisis FODA para entender la organización desde el punto de vista interno y externo y plantear estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos y encaminar nuestras propuestas de solución a la mejora.

Dentro del análisis interno se puede rescatar que la empresa está en un proceso de cambio por lo cual se observa respaldo tanto financiero como de tiempo para lograr resultados importantes que lleven al crecimiento, esto sumado con un clima interno adecuado y un promedio de edad bajo que facilita la disposición al cambio. En las externalidades que se pueden detectar se encuentran las relacionadas al manejo legal y político del país que pueden abrir puertas como facilidades de dineros no reembolsables en programas internacionales y las que podrían relentizar el crecimiento del negocio como la inestabilidad empresarial y el aumento de la competencia en el sector.

Tabla 7 Análisis FODA

		<b>Análisis Interno</b>		<b>Análisis externo</b>	
		<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>Positivos</b>	1	Contar con apoyo de la gerencia general	1	Estado peruano esta incentivando la eficiencia de las empresas	
	2	Contar con personal calificado en RRHH	2	Bonos financieros estatal para empresas con buena gestión	
	3	Adecuado trato interno entre el personal	3	Mejores costos de personal calificado para asesorías	
	4	Personal joven y adaptable al cambio	4	Relanzamiento de programas de crecimiento de la OIT	
	5	Alta adecuación al cambio y trabajo bajo presión	5	ERP cada vez mas completos y a menores precios	
		<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>Negativos</b>	1	No contar con perfiles actualizados	1	Cambio de legislación laboral por coyuntura	
	2	Falta de indicadores de gestión	2	Aumento de requisitos para financiar proyectos	
	3	No priorización de evaluación de desempeño	3	Inestabilidad política y empresarial	
	4	No documentado el aporte entre áreas	4	Reducción de programas internacionales de mejora de eficiencia	
	5	Tener presupuesto reducido para apoyo externo	5	Aumento de competencia más eficiente	

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades

Para una adecuada implementación de las mejoras es necesario utilizar la matriz FODA resultante y convertirla en un FODA estratégico que permita cruzar los puntos favorables y desfavorables y en base a ello establecer planes de acción. Dentro del análisis logrado se han rescatado cuatro estrategias fundamentales que rigen todo el trabajo, además de agrupar en si mismas a los objetivos perseguidos; una estrategia importante es la generación de un programa de evaluación de desempeño que mida el cambio y evolución del personal, obtenida de las fortalezas y oportunidades; otra estrategia es la de construir un manual de indicadores adecuado para la medición objetiva del avance, fruto de las oportunidades y debilidades analizadas. Dentro de esta observación también se verificó que es necesario una campaña de mejora continua con apoyo especializado fruto de las amenazas y fortalezas, para finalmente proponer la estrategia de rediseño de perfiles de puesto para hacer frente a la reorganización empresarial fruto de las amenazas y debilidades detectadas.

Tabla 8 Estrategias del plan

MATRIZ FODA ESTRATÉGICO DEL PLAN DE MEJORA EMPRESA ALGARROBOS ORGÁNICOS DEL PERÚ		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Contar con apoyo de la gerencia general 2 Contar con personal calificado en RRHH 3 Adecuado trato interno entre el personal 4 Personal joven y adaptable al cambio 5 Alta adecuación al cambio y trabajo bajo presión	1 No contar con perfiles actualizados 2 Falta de indicadores de gestión 3 No priorización de evaluación de desempeño 4 No documentado el aporte entre áreas 5 Tener presupuesto reducido para apoyo externo
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	F3F4F5O2 Generar un programa de evaluación de desempeño que permita medir el cambio y la adaptación del personal, tanto como mejorar el clima laboral de la organización.	D2O3O4O5 Construir con asesoramiento institucional externo el manual de indicadores de gestión para la medición periódica y objetiva de la realidad empresarial interna.
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1 Cambio de legislación laboral por coyuntura 2 Aumento de requisitos para financiar proyectos 3 Inestabilidad política y empresarial 4 Reducción de programas internacionales de mejora de eficiencia 5 Aumento de competencia más eficiente	F1F2A1A5 Implementar una campaña de mejora de eficiencia empresarial con apoyo de instituciones especializadas.	D1A1 Rediseñar los perfiles de puestos de las áreas organizando de manera estratégicas sus funciones, objetivos y jerarquía.

Fuente: Elaboración propia

De lo planteado se puede tomar en cuenta una estructura de actividades agrupadas en etapas estratégicas que se logrará cumplir como parte del programa de mejora que tomará algunos meses en su realización. Se destaca que las actividades acompañan a cada una de los objetivos perseguidos y se armonizan de una manera secuencial lo que permite trabajarlo en equipo y por resultados concretos, como se puede ver en el siguiente cuadro:

**Tabla 9 Actividades del plan**

<b>Estructura Estratégica</b>	<b>Actividades</b>
<b>Diagnóstico Inicial</b>	Reunión con el gerente general Reunión con el jefe de área y RR.HH Definir los objetivos del plan
<b>Cronograma y Presupuesto</b>	Busqueda Asesores Solicitud de propuestas económicas Reunión con asesor final Planteamiento y aprobación de presupuesto de proyecto Generación del cronograma de actividades
<b>Rediseño de perfiles de puestos del área comercial</b>	Reunión con el gerente, jefe de área y RR.HH Revisar y rediseñar los perfiles Jefe comercial y ejecutivos comerciales Revisar los perfiles con el gerente del área Aprobación de los perfiles Enviar y comunicar los nuevos perfiles
<b>Diseño de indicadores de gestión del área comercial</b>	Establecimiento de línea base Taller online con el gerente Taller online participativo con la jefatura y personal del área Presentación de propuesta de indicadores por puesto Validación del manual de indicadores del área Implementación de manual de indicadores para el área comercial Aplicación de indicadores y evaluación de uso
<b>Elaboración de evaluaciones de desempeño del área comercial</b>	Presentación de tipos de evaluaciones instrumentos y escalas Definición de los objetivos de la evaluación Diseño de la evaluación de desempeño Definición de actores del proceso Definición de la evaluación Capacitación de los evaluadores Puesta en marcha de la evaluación Formulación de estrategias de comunicación Procesamiento de la Información Evaluación del proceso
<b>Análisis de implementación del plan de mejora</b>	Recopilación de fuentes y experiencias Análisis y clasificación de información Consolidación de resultados Informe final Feedback

Fuente: Elaboración propia

## 5.4. Programación de actividades, diagrama de Gantt

Es necesario tomar en cuenta que el éxito del plan de mejora se rige en la adecuada implementación tanto en las áreas como en la estructura general de la empresa, por ello una distribución apropiada del tiempo es necesario para no saturar ni retrasar el logro final del proyecto. El uso de la herramienta de GANTT nos permite visualizar el proyecto en su conjunto y establecer tiempos, avances y obojetivo alcanzados por lo cual se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 10 Identificación descriptiva del GANTT**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Estructura Estratégica	Actividades	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	
Responsable General	Jackeline Lisbeth Rivera Caso								
Título del Plan de Mejora	Implementación y mejora de herramientas de gestión para la medición del desempeño y toma de decisiones en el área comercial internacional de una empresa familiar del sector agroindustrial.								
Objetivo General	Implementar y mejorar las herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en un área comercial internacional de una empresa familiar del sector agroindustrial.	Octubre 2020 - Abril 2021							
Diagnóstico Inicial	Reunión con el gerente general Reunión con el jefe de área y RR.HH Definir los objetivos del plan	■	■						
Cronograma y Presupuesto	Busqueda Asesores Solicitud de propuestas económicas Reunión con asesor final Planteamiento y aprobación de presupuesto de proyecto Generación del cronograma de actividades		■	■	■	■	■	■	
Rediseño de perfiles de puestos del área comercial	Reunión con el gerente, jefe de área y RR.HH Revisar y rediseñar los perfiles Jefe comercial y ejecutivos comerciales Revisar los perfiles con el gerente del área Aprobación de los perfiles Enviar y comunicar los nuevos perfiles			■	■	■	■	■	
Diseño de indicadores de gestión del área comercial	Establecimiento de línea base Taller online con el gerente Taller online participativo con la jefatura y personal del área Presentación de propuesta de indicadores por puesto Validación del manual de indicadores del área Implementación de manual de indicadores para el área comercial Aplicación de indicadores y evaluación de uso				■	■	■	■	
Elaboración de evaluaciones de desempeño del área comercial	Presentación de tipos de evaluaciones instrumentos y escalas Definición de los objetivos de la evaluación Diseño de la evaluación de desempeño Definición de actores del proceso Definición de la evaluación Capacitación de los evaluadores Puesta en marcha de la evaluación Formulación de estrategias de comunicación Procesamiento de la Información Evaluación del proceso					■	■	■	
Análisis de implementación del plan de mejora	Recopilación de fuentes y experiencias Análisis y clasificación de información Consolidación de resultados Informe final Feedback							■	

Fuente: Elaboración propia

## **5.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias**

### **5.5.1. Evaluación de desempeño**

De acuerdo a (Bernárdez, 2006), existe una diferenciación importante de terminología relacionada con desempeño, en donde se aclara que lo que nosotros llamamos competencias y comportamientos constituyen los medios que nos permiten alcanzar los resultados o el rendimiento esperado. En términos generales las competencias y comportamientos constituyen el conjunto de actitudes valores y habilidades interpersonales en cuya interacción podemos evidenciar lo que denominamos conductas observables, las cuales son necesarias para alcanzar los resultados esperados en el cargo.

Siendo así, (Brethower, 1998) define al desempeño como la relación entre el valor alcanzado es decir un resultado que puede reflejarse como un producto y el costo de la ejecución de las tareas actividades, procesos. De acuerdo a estos enunciados, no se puede hablar de gestión del desempeño sin referirse a un modelo que permita administrar y planificar adecuadamente los comportamientos y competencias deseados de los miembros de una organización. Dicho modelo incluye las metodologías adecuadas para alcanzar los resultados que persigue la empresa. Es aquí donde comulgan los conceptos de efectividad y eficacia, en resumen el desempeño integral abarca estos dos conceptos.

Finalmente de acuerdo a (Bernárdez, 2006) “Por definición el concepto de desempeño tiene su foco en la obtención de resultados, considerados como la meta y propósito de las actividades, procesos organizacionales y comportamiento

individual. Los resultados deben ser medibles por métodos objetivos y rigurosos, basados en indicadores visibles de comportamiento o productos de dicho comportamiento y utilizados como estándares para orientación, feedback, y auto corrección”.

Por lo tanto el seguimiento de desempeño necesitará de un marco formal de seguimiento que puede ser apalancado por un modelo de gestión estratégico como la Administración por Objetivos.

Una vez comprendido el enfoque del término desempeño, y su alcance integral en términos cuantitativos de resultados y comportamientos; es importante planificar adecuadamente el ejercicio de evaluación de desempeño.

Moreno (2011), conceptualiza la evaluación de desempeño como un procedimiento formal mediante el cual se mide el desempeño de personas y grupos de trabajo durante un período de tiempo con el objetivo de determinar la efectividad del desempeño en el período de gestión.

Por lo tanto entendemos que este es un proceso planificado y estructurado en un modelo de gestión y en los procesos de recursos humanos de la compañía, adicionalmente tiene un propósito y un objetivo técnico.

### **Pasos de la Evaluación de desempeño**

A continuación, Moreno (2011), brinda nueve pasos importantes para planificar una evaluación de desempeño:

#### **Paso 1. Definir los objetivos de la evaluación:**

Definir el objetivo de una evaluación de desempeño, según (Moreno, 2011) es importante, existen principalmente dos motivos (1) incluye motivos

administrativos, como decisiones de remuneraciones, reubicación de personal y despidos y (2) incluye propósitos de desarrollo del personal a través de planes de acción particulares.

Por lo tanto la definición del objetivo o el propósito en una evaluación va a orientar para el desarrollo de la herramienta.

**Paso 2. Definir actores del proceso:**

Según el tipo de evaluación que se pretenda realizar, se definirán el número de participantes en el proceso.

Por ejemplo, si la evaluación es simple, solamente involucra a la línea de supervisión directa y al evaluado, pero si la evaluación es de 360 grados, pues la misma debería incluir a pares del evaluado, personal a cargo y el jefe inmediato.

**Paso 3. Definir la evaluación:**

Según el objetivo de la evaluación, el responsable del proceso deberá definir si se trata de una evaluación por competencias o una evaluación por resultados.

Según el tipo de evaluación se definen los instrumentos y las escalas de medición, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 11 Tipos de evaluaciones instrumentos y escalas

Tipo de Evaluación	Instrumento / Escala
Evaluación por competencias	Diccionario de competencias organizativas y competencias técnicas
	Escalas conductuales
Evaluación por resultados	Matriz individual de desempeño
	Objetivos departamentales e individuales
	Escalas numéricas

Fuente: Moreno, J. (2011). Evaluación del desempeño del personal

#### **Paso 4. Formular Estrategias de Comunicación:**

Consiste en la formulación de una estrategia de comunicación organizativa a todos los involucrados en el proceso de evaluación de desempeño. Es importante realizar este ejercicio de socialización, a través de los medios con los que cuenta la compañía, carteleras, boletines, revistas.

El objetivo es que el colaborador conozca, el propósito de la evaluación, los criterios a utilizarse y las consecuencias derivadas de este proceso de evaluación de desempeño.

#### **Paso 5. Realizar la capacitación de los evaluadores:**

Consiste en el ejercicio de otorgar conocimientos y habilidades de evaluación y retroalimentación al equipo que desempeñará el rol de Evaluadores.

Es importante tomar en cuenta, que se trata en una actividad que un supervisor no la realiza de forma frecuente por lo tanto es crítico que el área de Gestión Humana sea quien se encargue directamente de esta capacitación.

#### **Paso 6. Realización de la evaluación:**

De acuerdo al procedimiento establecido se realiza el ejercicio de evaluación a los colaboradores, de acuerdo a la herramienta establecida, instrumentos y escalas definidas.

#### **Paso 7. Procesar la Información:**

Consiste en la digitalización de datos con el fin de obtener reportes e informes del proceso de evaluación de desempeño. Normalmente se trabajan en reportes individuales y en reportes por jerarquías (gerencias, jefaturas, analistas, etc.)



La importancia de esta información se centra en la posterior toma de decisiones o acciones hacia el personal como planes de desarrollo, formación, decisiones salariales, etc.

### **Paso 8. Retroalimentación a evaluados:**

Comprende una entrevista entre el evaluador y el evaluado en la cual se analizan los resultados de la evaluación del desempeño

El objetivo se enfoca en una transmisión de la información de forma imparcial y evitar errores frecuentes:

Tabla 12 Errores en la evaluación

Error de Evaluación	Descripción
Efecto halo	El evaluador es influenciado por la impresión general o global que tiene de la
Efecto del incidente reciente	El evaluador se deja incluir por un incidente reciente y aislado que no es representativo de la conducta habitual de la persona
Estereotipar	El evaluador es influenciado por sus prejuicios sociales
Error de indulgencia / severidad	El evaluador califica de manera sistemática con las mejores o peores Usualmente reflejan su grado de afecto o desafecto por la persona evaluada

Fuente: Moreno, J. (2011). Evaluación del desempeño del personal

### **Paso 9. Evaluación del proceso:**

Consiste en el proceso de recolección de información a través de diferentes medios como indicadores, entrevistas y encuestas de percepción, con el fin de analizar la efectividad del proceso de evaluación del desempeño y generar oportunidades de mejora.

Es importante que esta actividad se la realice de forma periódica con el fin de ir adecuando la herramienta a las necesidades de la organización y que la misma no pierda su valía

### 5.5.2. Indicadores de gestión

Hernando M. (2014), en su tesis doctoral, titulada: "Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: Especial referencia a los activos integrales" estudió en la Universidad de Alcalá-España. Establece el objetivo principal, creación de un modelo integrado de control de gestión, con especial intervención de los activos intangibles, y especialmente, del capital intelectual, válido para la pequeña empresa familiar en España. El tipo de investigación que realizó es de carácter descriptivo-excluyente para lo cual trabajo como muestra de la investigación 3 pequeñas empresas familiares de España. Llegando a la conclusión: En los primeros capítulos de esta tesis doctoral, se ha analizado la Cultura Empresarial y sus valores como factores conductores de la empresa familiar. Llegando a la conclusión en las tres empresas analizadas, se propone, un modelo integrador de aquellos factores considerados esenciales en las técnicas de control y que son: La cultura empresarial, el capital intelectual y el control de la gestión.

Luzardo J. (2010) en su proyecto de graduación previo a la obtención del título de: Ingeniería en auditoría y control de gestión con especialización en calidad de procesos, titulada: "*Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio 3 de Indicadores de Gestión aplicado al Departamento de Servicio al Cliente en el Proceso de Facturación y Atención de Reclamos de la empresa PLÁSTICOS S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil*". Ecuador. Establece el objetivo principal de establecer un aplicativo informático a este proyecto es el de obtener información estratégica y táctica a partir de los datos del negocio, para la toma de decisiones gerenciales oportunas. Asimismo, el autor empleo la metodología de un modelo

analítico para obtener la información que será presentada a través de paneles dashboard. Luego del análisis del indicador se concluyó que no se pudo llegar al cumplimiento del 2% anual en Ventas, debido a que los vendedores no recibieron una motivación y capacitación adecuada de parte del Jefe de Ventas. Se determinó elaborar un plan anual de capacitación al personal de ventas con el apoyo del departamento de recursos humanos, en los cuales se incluyan temas como: Motivación, excelencia en el servicio al cliente, las buenas prácticas de un vendedor eficiente, etc.

Núñez D, Parra M y Villegas F. (2011), En su trabajo para optar al Título de Ingeniero Comercial, mención administración, titulada:” *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing*” estudiaron en la Universidad de Chile. En su objetivo principal; Diseñar un modelo que explique la gestión de Marketing y Ventas Orientada al Valor del Cliente y su impacto en los Resultados Organizacionales. Asimismo, el autor realizó la investigación mediante un diseño transversal simple. El muestreo para esta investigación es no probabilístico de juicio que se basa en el juicio personal del investigador. La muestra la constituyen personas mayores de 21 años que actualmente se desempeñen en cargos de jefatura media-alta y alta en empresas de Chile. Finalmente, concluyeron que el rol y las necesidades de la fuerza de ventas no solo son importantes para realizar transacciones; sino también para la imagen de la empresa, las personas se forman una impresión de la empresa no solo por sus productos y su infraestructura, la atención del personal es un elemento importante en la percepción que se crean los clientes de ésta.

Burga R.(2010) En su maestría para optar el grado de Magister en administración, titulada ”*La optimización de los recursos económicos mediante los indicadores de*

*monitoreo aplicado a la cadena de comercialización para la empresa Backus & Johnston en Lima Metropolitana* establece el objetivo general de diseñar e implementar indicadores de monitoreo que sirva como mecanismo de control de las ventas de los productos en los canales de comercialización, teniendo en cuenta que son los principales aliados para optimizar los recursos en la distribución y comercialización de los productos para la empresa Backus % Jhonston en Lima Metropolitana, año 2010. Universidad Nacional Agraria La Molina. Asimismo, el autor empleo la investigación “aplicada” y el nivel fue “descriptiva – explicativa con propuesta”. La metodología empleada fue “análisis – descriptivo y estadístico”. Finalmente, concluyó que la evaluación de las inversiones, la estrategia del *“monitoreo en el punto de ventas* “es la mejor alternativa para la empresa, lo cual es explicada por las tres variables, el stock de marcas, tendencia de las marcas (stock aot), calificación de la preventa. Se recomienda diseñar e implementar un monitoreo de venta a Backus & Johnston según sus necesidades de información.

Los indicadores de gestión son una guía y control del desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias de la empresa.

Según Cruz Lezama Osain, monitorear los indicadores de gestión nos permite identificar señales de alerta que se derivan del desarrollo normal de las actividades. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Un indicador debe reunir las siguientes condiciones:

- a. Debe aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

- b. Debe ser objetivo. Es decir, no deberían estar condicionados por factores externos y deben tener la cualidad de ser evaluados por un externo.
- c. Debe ser preciso. Debe tener un margen de error aceptable.
- d. Accesibilidad. No debe representar un costo excesivo para la empresa y debe ser fácil de calcular e interpretar.

## 6. RESULTADOS

### 6.1. Resultados esperados

Para conseguir el objetivo de implemetar y mejorar herramientas de gestión para medir el desemepeño del personal del área comercial internacional,se plantearon metas a partir de las causas Identificas; lo que se espera al final de la implementación es tener perfiles de puestos completamente definidos y comunicados que permitan al personal puntualizar su accionar en su puesto, además se busca llevar al uso indicadores modernos tanto como las evaluaciones que permitan dirigir al personal hacia un objetivo claro y concreto.

Tabla 13 Resultados esperados

PROBLEMA	CAUSAS	METAS
La empresa no cuenta con herramientas de gestión para medir el desempeño del personal en el área comercial internacional.	No se han actulizado los perfiles del área.	Actualizar los perfiles en un 100%
	No cuenta con indicadores de gestión.	Contar con minimo 5 indicadores en el área.
	No se realiza evaluación del desempeño al personal.	Realizar 2 evaluaciones de desempeño al año.
	Tener presupuesto reducido lpara la contratación de una empresa especializada.	Establecer un presupuesto para mejoras de gestión al año.
	No se cuenta con herramientas digitales de seguimiento entre áreas	Implementar un ERP y encuestas.

Fuente: Elaboración propia.

## **6.2. Requerimiento de implementación**

Para un proyecto de esta envergadura es necesario tomar en cuenta diferentes aspectos clave que, en conjunto, sumen al logro de lo esperado; aspectos financieros como los presupuestos aprobados por gerencia son esenciales a la vez que puedan ser contemplados como una inversión y no como un gasto que se reflejarán en los balances de fin de año, aspectos como el talento humano se torna indispensable para el proceso pues está involucrado como generador y como evaluador de éxito en el proyecto, y finalmente el aspecto directivo del liderazgo y organización, reflejados en el compromiso de la alta gerencia y dirección son la materia prima sobre la cual los demás rangos de la organización lograrán identificar para un animo productivo y un enfoque estratégico.

## **6.3. Presupuesto del plan de implementación**

El presupuesto dentro de todo proyecto empresarial es la base tangible donde descansa toda táctica y estrategia, para le presente plan de mejora se ha contemplado en base a una conversación con la alta dirección los montos totales máximos con los que se podría contar a fin de llevar a cabo las actividades y conseguir los resultados. Para lograr afinar una partida financiera clara y específica se dividió el presupuesto en 4 puntos importantes:

- Recurso Humano, que contempla el sueldo de los encargados de la empresa en organizar y controlar la correcta ejecución del GANTT, son dos personas destacadas por la gerencia general.

- Tecnología y Equipo, necesarios para contar con las herramientas básicas de trabajo y permitir un entorno favorable para la velocidad y el adecuado manejo.
- Útiles de Oficina, propios para el planeamiento y gestión durante la implementación.
- Gastos de Gestión movilidades, transportes y viáticos del personal a cargo.

En el cuadro siguiente se puede observar una determinación cuantitativa de los ítems mencionados:

Tabla 14 Presupuesto del plan de mejora

Descripción	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Sub-Total	Total
<b>Recurso Humano</b>					<b>S/ 16,800.00</b>
Asesor Empresarial	1	Proyecto	S/ 10,500.00	S/ 10,500.00	
Asistente de Proyecto	7	Mes	S/ 900.00	S/ 6,300.00	
<b>Tecnología y Equipo</b>					<b>S/ 16,350.00</b>
Laptop	2	Unidad	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	
Proyector	1	Unidad	S/ 900.00	S/ 900.00	
Impresora Multifunción	1	Unidad	S/ 450.00	S/ 450.00	
Software Especializado	1	Unidad	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	
<b>Útiles de Oficina</b>					<b>S/ 512.00</b>
Pizarra Acrílica	1	Unidad	S/ 180.00	S/ 180.00	
Pizarra Adhesiva	1	Unidad	S/ 35.00	S/ 35.00	
Engrapadora	1	Unidad	S/ 15.00	S/ 15.00	
Perforador	1	Unidad	S/ 8.00	S/ 8.00	
Lapicero	6	Unidad	S/ 2.00	S/ 12.00	
Lapiz	3	Unidad	S/ 1.00	S/ 3.00	
Papel Bond A4 75grs	1	Ciento	S/ 12.00	S/ 12.00	
Plumones	6	Unidad	S/ 5.00	S/ 30.00	
Papelografo	24	Unidad	S/ 1.00	S/ 24.00	
Resaltador	3	Unidad	S/ 5.00	S/ 15.00	
Corrector	2	Unidad	S/ 4.00	S/ 8.00	
Borador	2	Unidad	S/ 2.00	S/ 4.00	
Tajador	2	Unidad	S/ 6.00	S/ 12.00	
Cinta Maskintape	6	Unidad	S/ 8.00	S/ 48.00	
Clips	2	Caja	S/ 4.00	S/ 8.00	
Chinchetas	2	Caja	S/ 4.00	S/ 8.00	
Post-it	10	Paquete	S/ 9.00	S/ 90.00	
<b>Gastos de Gestión</b>					<b>S/ 950.00</b>
Luz	1	Unidad	S/ 350.00	S/ 350.00	
Internet	1	Unidad	S/ 350.00	S/ 350.00	
Bebidas	1	Unidad	S/ 150.00	S/ 150.00	
Transporte	1	Unidad	S/ 100.00	S/ 100.00	
<b>TOTAL GENERAL DEL PLAN DE MEJORA</b>					<b>S/ 34,612.00</b>

Fuente: Elaboración propia.



#### **6.4. Mecanismos de control y medición del cambio.**

Los mecanismos de control y la medición del cambio, se llevan a cabo con el cálculo de los indicadores establecidos en el punto 4.4, los que deben calcularse semestral y mensualmente.

Dentro de los principales puntos a evaluar periódicamente destacan:

- Lista de KPI previos a la implementación.
- En los 7 meses planteado se ejecutara el programa indicado en el diagrama de GANT, procediendo al cálculo de los nuevos KPI y los actuales para realizar, estos resultados obtenidos semestralmente y mensualmente se chequearan con las metas establecidas y cuando se llegue a determinar que los indicadores se cumplen se entrara a la fase de mejora.
- Lista de KPI nuevos.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

- ✓ La implementación y mejora de herramientas de gestión tendrá un impacto positivo ya que los colaboradores ya que se sentirán motivados y su desempeño mejorará con lo cual se logrará una repercusión en el servicio de atención al cliente y en las ventas.
- ✓ La mejora y rediseño de los perfiles de puestos lograra que los colaboradores tengan claras sus funciones y de esa forma sabran que hacer y por ende disminuira la desmotivación del personal, teniendo un personal más comprometido y tranquilo porque sabra que tiene que hacer en su puesto.
- ✓ La implementación indicadores de gestión logarara que la Gerencia de la empresa y los jefes de cada área tengan la información a la mano para poder tomar decisiones y de esa manera lograr los objetvios del área y de la organización.
- ✓ La implementación de medición del desemepeño de los colaboadores lograra que el colaborador se sienta tranquilo de que esta siendo evaluado y tambien podra saber como esta realizando su trabajo y la empresa podra tomar decisiones con respecto a alguna capacitación que necesite o por otro lado incrementar los sueldos en base a los objetivos logrados.

- ✓ La implementación del ERP ayudara mucho para poder tener la información en tiempo real de todas las áreas de la organización y tambien sera una herramienta para tomar decisiones con las ventas.
- ✓ La implentación de canales de comunicación con las áreas conexas ayudara para que los colaboradores trabajen de una manera grupal y juntos todos puedan alcanzar los ojetivos de la organización. Se espera mejorar los canales de comunicación dentro de la empresa generándose menos conflictos dentro de las áreas de trabajo.

## **7.2.Recomendación**

- ✓ Implememtar y mejorar las herramientas de gestión junto a un equipo especializado y con un programa que ayude a que sea mas eficiente y rapido.
- ✓ Revisar los perfiles de puestos minimo una vez al año y comunicarlo al personal las veces que sean necesarias para que puedan realizar su trabajo de una manera optima.
- ✓ Implentar los indicadores y estar monitoreando al jefe del área sobre el cumplimiento de la medición de una manera mensual.
- ✓ Realizar una evaluación semestral a los colaboradores, para identificar casos de: capacitación, plan de suseción y compensación en base a los

objetivos de la evaluación de desempeño para que se sientan motivados y satisfechos de la organización.

- ✓ Implementar un ERP que incluya la evaluación de desempeño el cual se adapte a la realidad de la empresa, y así conocer cuál es el estado real del desempeño de los colaboradores además de las causas que afectan a este y con estos datos realizar un registro histórico que pueda permitir gestionar una solución adecuada a tiempo.
- ✓ Implementar un sistema de comunicación interna para que los colaboradores puedan tener una mejor relación con las áreas conexas de la empresa, orientado a medir las competencias y los resultados de cada área.

## Referencias

1. Bernardez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. Bloomington: AuthorHouse.
2. Brethower, D. (1998). *Performance Based Instruction: Linking training to business results*. San Francisco: Jossey- Bass/ Pfeiffer.
3. Moreno, J. (2011). *Evaluación del desempeño del personal* - Quito: Sociométrika S.A.
4. Moreno, J. (2011). *Gestión del Desempeño* - Quito: Corporación Líderes
5. Hernando M. (2014), *Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España* (Tesis de licenciatura). España, Universidad de Alcalá-España. Recuperado de:  
<http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25744/Tesis%20Carmen%20Hernando%20Vivar.pdf?sequence=1>
6. Núñez, D., Parra, M.& Villegas, F., (2011), *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de gestión de ventas y marketing* (tesis de licenciatura) Universidad de Chile, Chile. Recuperado de:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/.../TESIS%20INDICADORES%20DE%20GESTION>
7. Ing. Cruz Lezama Osain (2007), *Indicadores de Gestión*, Ciudad Guayana, 35 p.

## ANEXOS



### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce de manera clara cuáles son sus funciones?

a) **Si** b) No

Explique: Mis funciones se me fueron otorgadas con claridad

2. ¿Cree Ud. que las funciones que se le han asignado cumplen con la necesidad de su área y la empresa?

a. **Si** b) No

Explique: Todas las funciones que tengo corresponden al área de ventas

3. ¿Cree que Ud. cumple con el perfil que requiere el puesto de trabajo que ocupa?

a) **Si** b) No

¿Por qué? Tengo la formación y experiencia necesaria para desenvolverme en mi puesto de trabajo.

4. ¿Cree Ud. que la cantidad de funciones que se le han asignado sobrecargan su trabajo? es decir ¿Siente Ud. que necesita de un apoyo?

a) Si b) **No**

¿Por qué? Considero que las funciones que tengo las puedo realizar por mi propia cuenta ya que no sobrecargan mi trabajo.

5. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica su desempeño.

01) No cumple con sus metas

02) Cumple con el 50 % de sus metas

03) Cumple con el 75 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos

**04) Cumple con el 90 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos**

05) Cumple con el 100 % de sus metas utilizando eficientemente todos los recursos

6. ¿Se encuentra satisfecho con las funciones que se le han asignado?

a) **Si**    b ) No

¿Por qué? Las funciones que tengo son justas y necesarias para realizar un buen trabajo

7. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica el apoyo y retroalimentación que recibe de su Jefe Inmediato para que Ud. pueda cumplir con sus metas individuales.

01) Muy pocas veces lo apoya

02) A veces lo orienta y ayuda cuando se lo pide.

03) Trata de ayudarlo todas las veces que se lo pide.

04) Está atento a sus necesidades y lo ayuda casi siempre.

**05) Está pendiente si necesita ayuda y lo ayuda las veces que lo necesita.**

8. ¿Con que frecuencia se reúne con su jefe y compañeros de área para revisar el cumplimiento de las metas grupales?

Semanalmente

9. ¿En estas reuniones que tienen se dan retroalimentación mutua entre Colaborador, jefe y compañeros?

a) **Si**    b ) No

¿Por qué? Entre otras cosas, comentamos también sobre el trabajo que cada uno esta elaborando o que cosas se debería de hacer para mejorar los resultados.

10. ¿Con qué otras herramientas cree Ud. que debería contar un colaborador del área comercial para tener un óptimo desempeño?

Un RP para poder tener fácilmente información comercial necesaria y optimizar procesos

11. ¿Considera que ha sido suficiente el apoyo que le dan las áreas con las que está involucrada?

a. **Si** b ) No

12. ¿Considera Ud. que la empresa lo capacita las veces y en los temas que se necesitan?

a. **Si** b ) No

¿Por qué? Porque siempre es necesario que el trabajador esté actualizado en temas correspondientes y no de su área.

13. ¿Conoce Ud. cuál es el perfil del personal de ventas (conocimientos y habilidades) de otras empresas similares a la nuestra?

El perfil del personal de ventas es similar a la nuestra.

14. ¿Siente Ud. que en su área de trabajo existe algún favoritismo o desigualdad de oportunidades que haya influenciado en su desempeño?

No

15. ¿Ha sentido Ud. algún acto de hostigamiento sexual u otro contra su persona que ha influenciado en su desempeño?

a. Si **b ) No**

¿Por qué?



16. ¿Cree Ud. que está siendo evaluado eficientemente por su Jefe inmediato y la empresa?

b. **Si** b ) No

¿Por qué? Se tiene una retroalimentación buena y seguimiento por parte del jefe inmediato

17. Estima que el tope de ventas es el adecuado

Si

18. Si debe de haber otro tope cuanto debería ser

No

19. En los últimos 4 años llego a su tope

No, hubo un año que no se logró llegar al tope de ventas proyectado

20. Cuantos reclamos ha tenido

Menor a 10 reclamos en lo que va del año

21. Cuantos ha solucionado

Todos

22. Cuantos clientes cree ud. que no estuvieron satisfechos

Ninguno

23. Cuantos clientes no satisfechos no volvieron a comprar

Ninguno

24. Cuantos clientes nuevos ha logrado

17 clientes nuevos

25. Cuantos de los clientes nuevos son del tipo a b c y d

2 clientes tipo A, 1 cliente tipo B, 6 clientes tipo C, 8 clientes tipo D

26. Que se debería hacer por mantener a los nuevos clientes

Adaptarnos y estar a la vanguardia de las novedades del mercado,  
mantener un buen servicio personalizado

27. Cree ud que tiene la libertad para implementar alguna estrategia de venta

Si

28. Cree que sus estrategias de ventas son las adecuadas

Si

29. Que debería implementar ud. como estrategias de ventas

Aplicar estrategias comerciales como el up o cross selling que consiste en  
ofrecer al cliente productos similares o complementarios a los que compra  
actualmente

30. Que debería hacer la empresa para aumentar sus ventas

Ampliar canales de ventas

31. Como ud. podría catalogar la satisfacción del cliente %

Se puede catalogar mediante medidores de satisfacción como la aplicación  
de encuestas de calificación por servicio o calidad al cliente

32. Cree ud. que existen herramientas que se pueden implementar para el  
área de Ventas (plataformas ,lenguajes software u otros)

Si, RPs

33. Cree ud. que la correcta implementación de las estrategias necesitan  
apoyo externo

No, creo que los resultados de las estrategias pueden ser medidas de  
manera interna



## CUESTIONARIO

34. ¿Conoce de manera clara cuáles son sus funciones?

b) Si  b ) No

Explique:

Coordinar despachos con planta y nuestros agentes.

Coordinar transportes con el mejor servicio/costo.

Emisión de documentos de exportación.

Emisión de Certificados Orgánicos.

¿Cree Ud. que las funciones que se le han asignado cumplen con la necesidad de su área y la empresa?

b. Si  b ) No

Explique:

Las funciones que me han asignado son específicas para el área.

35. ¿Cree que Ud. cumple con el perfil que requiere el puesto de trabajo que ocupa?

b) Si  b ) No

36. ¿Cree Ud. que la cantidad de funciones que se le han asignado sobrecargan su trabajo? es decir ¿Siente Ud. que necesita de un apoyo?

b) Si    b ) No X

¿Por qué?

Ahora no es necesario un apoyo, ciertas funciones han sido asignados a otros trabajadores.

37. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica su desempeño.

01) No cumple con sus metas

02) Cumple con el 50 % de sus metas

03) Cumple con el 75 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos

04) Cumple con el 90 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos X

05) Cumple con el 100 % de sus metas utilizando eficientemente todos los recursos

38. ¿Se encuentra satisfecho con las funciones que se le han asignado?

b) Si X    b ) No

¿Por qué?

Son funciones específicas que se requiere para manejar bien los despachos

39. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica el apoyo y retroalimentación que recibe de su Jefe Inmediato para que Ud. pueda cumplir con sus metas individuales.

01) Muy pocas veces lo apoya

02) A veces lo orienta y ayuda cuando se lo pide.

03) Trata de ayudarlo todas las veces que se lo pide.

04) Está atento a sus necesidades y lo ayuda casi siempre.

05) Está pendiente si necesita ayuda y lo ayuda las veces que lo necesita.

40. ¿Con que frecuencia se reúne con su jefe y compañeros de área para revisar el cumplimiento de las metas grupales?

Semanalmente

41. ¿En estas reuniones que tienen se dan retroalimentación mutua entre Colaborador, jefe y compañeros?

b) Si  b ) No

¿Por qué?

En nuestra área las reuniones se coordina sobre los despachos que estarán saliendo, status de los que ya fueron despachos y cómo vamos con la meta trazada para fin de año.

42. ¿Con qué otra herramienta cree Ud. que debería contar un colaborador del área comercial para tener un óptimo desempeño?

En este caso, Mis compañeros del área comercial tienen las herramientas y conocimientos necesarios para lograr y cumplir nuestra meta a fin de año.

43. ¿Considera que ha sido suficiente el apoyo que le dan las áreas con las que está involucrada?

b. Si  b ) No

Dentro de está pandemia, hemos recibido el apoyo de todas las áreas en diferentes situaciones que hemos tenido.

44. ¿Considera Ud. que la empresa lo capacita las veces y en los temas que se necesitan?

b. Si  b ) No

¿Por qué?

En oportunidades hay charlas o cursos que brindan las entidades y hemos podido inscribirnos, en ocasiones eran en horario de trabajo y hemos podido tener facilidades.

45. ¿Conoce Ud. cuál es el perfil del personal de ventas (conocimientos y habilidades) de otras empresas similares a la nuestra?

No conozco a un 100% el perfil de otras empresas similares a la de AOP.

46. ¿Siente Ud. que en su área de trabajo existe algún favoritismo o desigualdad de oportunidades que haya influenciado en su desempeño?

No existe favoritismo ni desigualdad en nuestra área de trabajo.

47. ¿Ha sentido Ud. algún acto de hostigamiento sexual u otro contra su persona que ha influenciado en su desempeño?

c. Si    b ) No X

¿Por qué?

48. ¿Cree Ud. que está siendo evaluado eficientemente por su Jefe inmediato y la empresa?

d. Si X    b ) No

e.

49. Estima que el tope de ventas es el adecuado

Para este año el tope de ventas, si fue el adecuado

50. Si debe de haber otro tope cuanto debería ser

Debería ser USD 415,000 aprox

51. En los últimos 4 años llego a su tope

No, El año pasado no se pudo llegar.

52. Cuantos reclamos ha tenido

53. Cuantos ha solucionado

Todos los inconvenientes y/o reclamos que hemos tenido, fueron solucionados

54. Cuantos clientes cree Ud. que no estuvieron satisfechos

55. Cuantos clientes no satisfechos no volvieron a comprar
56. Cuantos clientes nuevos ha logrado
57. Cuantos de los clientes nuevos son del tipo a b c y d
58. Que se debería hacer por mantener a los nuevos clientes  
Ofreciéndole nuestro mejor servicio de atención, ofreciéndoles nuevos términos de pago.
59. Cree ud que tiene la libertad para implementar alguna estrategia de venta  
Si, mis compañeros tienen la libertad para escoger la mejor estrategia de venta.
60. Cree que sus estrategias de ventas son las adecuadas
61. Que debería implementar ud. como estrategias de ventas
62. Que debería hacer la empresa para aumentar sus ventas
63. Como ud. podría catalogar la satisfacción del cliente %
64. Cree ud. que existen herramientas que se pueden implementar para el  
área de Ventas (plataformas ,lenguajes software u otros)
65. Cree ud. que la correcta implementación de las estrategias necesitan  
apoyo externo

## CUESTIONARIO

1. ¿Conoce de manera clara cuáles son sus funciones?

a) Si  b) No

Explique:

Coordinar despachos con planta y nuestros agentes.

Coordinar transportes con el mejor servicio/costo.

Emisión de documentos de exportación.

Emisión de Certificados Orgánicos.

¿Cree Ud. que las funciones que se le han asignado cumplen con la necesidad de su área y la empresa?

a. Si  b) No

Explique:

Las funciones que me han asignado son específicas para el área.

2. ¿Cree que Ud. cumple con el perfil que requiere el puesto de trabajo que ocupa?

a) Si  b) No

3. ¿Cree Ud. que la cantidad de funciones que se le han asignado sobrecargan su trabajo? es decir ¿Siente Ud. que necesita de un apoyo?

a) Si  b) No

¿Por qué?

Ahora no es necesario un apoyo, ciertas funciones han sido asignados a otros trabajadores.

4. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica su desempeño.

01) No cumple con sus metas

02) Cumple con el 50 % de sus metas



03) Cumple con el 75 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos

04) Cumple con el 90 % de sus metas utilizando eficientemente los recursos X

05) Cumple con el 100 % de sus metas utilizando eficientemente todos los recursos

5. ¿Se encuentra satisfecho con las funciones que se le han asignado?

a) Si X b) No

¿Por qué?

Son funciones específicas que se requiere para manejar bien los despachos

6. En un rango del 1 a 5 con cuanto califica el apoyo y retroalimentación que recibe de su Jefe Inmediato para que Ud. pueda cumplir con sus metas individuales.

01) Muy pocas veces lo apoya

02) A veces lo orienta y ayuda cuando se lo pide.

03) Trata de ayudarlo todas las veces que se lo pide.

04) Está atento a sus necesidades y lo ayuda casi siempre.

05) Está pendiente si necesita ayuda y lo ayuda las veces que lo necesita.

7. ¿Con que frecuencia se reúne con su jefe y compañeros de área para revisar el cumplimiento de las metas grupales?

Semanalmente

8. ¿En estas reuniones que tienen se dan retroalimentación mutua entre Colaborador, jefe y compañeros?

a) Si X b) No

¿Por qué?

En nuestra área las reuniones se coordina sobre los despachos que estarán saliendo, status de los que ya fueron despachos y cómo vamos con la meta trazada para fin de año.

9. ¿Con qué otra herramienta cree Ud. que debería contar un colaborador del área comercial para tener un óptimo desempeño?  
En este caso, Mis compañeros del área comercial tienen las herramientas y conocimientos necesarios para lograr y cumplir nuestra meta a fin de año.

10. ¿Considera que ha sido suficiente el apoyo que le dan las áreas con las que está involucrada?

a. Si  b ) No

Dentro de esta pandemia, hemos recibido el apoyo de todas las áreas en diferentes situaciones que hemos tenido.

11. ¿Considera Ud. que la empresa lo capacita las veces y en los temas que se necesitan?

a. Si  b ) No

¿Por qué?

En oportunidades hay charlas o cursos que brindan las entidades y hemos podido inscribirnos, en ocasiones eran en horario de trabajo y hemos podido tener facilidades.

12. ¿Conoce Ud. cuál es el perfil del personal de ventas (conocimientos y habilidades) de otras empresas similares a la nuestra?

No conozco a un 100% el perfil de otras empresas similares a la de AOP.

13. ¿Siente Ud. que en su área de trabajo existe algún favoritismo o desigualdad de oportunidades que haya influenciado en su desempeño?

No existe favoritismo ni desigualdad en nuestra área de trabajo.

14. ¿Ha sentido Ud. algún acto de hostigamiento sexual u otro contra su persona que ha influenciado en su desempeño?

a. Si  b ) No

¿Por qué?

15. ¿Cree Ud. que está siendo evaluado eficientemente por su Jefe inmediato y la empresa?

b. Si  b ) No

c.

16. Estima que el tope de ventas es el adecuado  
Para este año el tope de ventas, si fue el adecuado
17. Si debe de haber otro tope cuanto debería ser  
Debería ser USD 415,000 aprox
18. En los últimos 4 años llego a su tope  
No, El año pasado no se pudo llegar.
19. Cuantos reclamos ha tenido
20. Cuantos ha solucionado  
Todos los inconvenientes y/o reclamos que hemos tenido, fueron solucionados
21. Cuantos clientes cree Ud. que no estuvieron satisfechos
22. Cuantos clientes no satisfechos no volvieron a comprar
23. Cuantos clientes nuevos ha logrado
24. Cuantos de los clientes nuevos son del tipo a b c y d
25. Que se debería hacer por mantener a los nuevos clientes  
Ofreciéndole nuestro mejor servicio de atención, ofreciéndoles nuevos términos de pago.
26. Cree ud que tiene la libertad para implementar alguna estrategia de venta  
Si, mis compañeros tienen la libertad para escoger la mejor estrategia de venta.
27. Cree que sus estrategias de ventas son las adecuadas
28. Que debería implementar ud. como estrategias de ventas

29. Que debería hacer la empresa para aumentar sus ventas
  
30. Como ud. podría catalogar la satisfacción del cliente %
  
31. Cree ud. que existen herramientas que se pueden implementar para el área de Ventas (plataformas ,lenguajes software u otros)
  
32. Cree ud. que la correcta implementación de las estrategias necesitan apoyo externo

### CUESTIONARIO

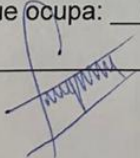
Los siguientes enunciados son las posibles causas identificadas que han originado que en el área comercial y la organización no existan Herramientas de Gestión para medir el desempeño.

Ordene por favor los siguientes enunciados donde 1 es la menor incidencia y 4 es la mayor incidencia.

1. No se cuenta con perfiles de puestos actualizados (misión y función de los puestos de trabajo)	3
2. No se realiza evaluación del desempeño en la empresa	4
3. No se cuenta con indicadores de gestión para la toma de decisiones.	3
4. Contar con presupuesto reducido para la contratación de una empresa especializada lo que significa No poder solicitar apoyo externo para la correcta implementación.	4

Nombre del encuestado: CARLOS ESCARATE YOVERA

Puesto que ocupa: GERENTE GENERAL

Firma: 



## PERFIL Y DESCRIPCIONES DE PUESTO

### 1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto	<b>Jefe Comercial Internacional</b>	Área:	Comercial Internacional
N° de Personas:	01	Rango salarial:	
Jefe Inmediato:	Gerente General	Supervisa a:	- Ejecutivo Comercial Internacional - Coordinador Logístico

### 2. MISION DEL PUESTO

Alcanzar el logro de los objetivos del área concentrándose en el desarrollo de clientes existentes y la generación de nuevos clientes.

### 3. FUNCIONES PRINCIPALES Y SECUNDARIAS

**Función principal:** Diseñar las tácticas para generar ventas a los clientes existentes cumpliendo con los objetivos trazados.

- Conocer las necesidades de los clientes clave y ofrecer el portafolio de productos existentes y/o nuevos productos.
- Diseñar las soluciones a las necesidades de los clientes mediante la oferta de marca blanca y el desarrollo de nuevos productos.
- Monitorear las cuotas de ventas de las cuentas clave.

**Función principal:** Ampliar la cartera de clientes clave.

- Buscar clientes claves a través de herramientas digitales y ferias comerciales diversificando la presencia de la compañía a los distintos mercados / canales existentes.
- Analizar el mercado identificando oportunidades y aplicando herramientas de inteligencia comercial.
- Atender los requerimientos recepcionados a través de nuestros canales digitales y ferias comerciales.

**Función principal:** Asegurar buenas relaciones con clientes claves manteniendo un alto nivel de servicio para conservar su lealtad.

- Diseñar las tácticas para fidelizar a los clientes.
- Asegurar el cumplimiento de las condiciones de venta pactadas con los clientes.
- Mantener los altos estándares de calidad de nuestros productos y servicio post venta.
- Cumplir con los indicadores de satisfacción de clientes.
- Asegurar una oportuna y eficaz atención a los reclamos de los clientes.

**Función principal:** Asegurar el cumplimiento de los objetivos del área definidos en el Plan Comercial Anual.

- Asegurar el cumplimiento de las metas individuales
- Contribuir al cumplimiento de las metas grupales
- Mantener en equilibrio los gastos de venta (muestras)

**Funciones principal:** Liderar y motivar al equipo de ventas a su cargo.

- Supervisar y evaluar a su equipo de trabajo
- Entrenar y capacitar a su equipo de trabajo a través de la experiencia adquirida

**FUNCIONES SECUNDARIAS:**

- Procesar y elaborar información estadística basada en las exportaciones realizadas por la empresa.
- Coordinar, presupuestar y programar la participación en Ferias/Ruedas de Negocio de carácter Internacional.
- Asegurar que las cobranzas se ejecuten según lo acordado con el cliente.
- Coordinar con el área de Producción las órdenes confirmadas.
- Hacer un seguimiento a las exportaciones actuales e informar a los clientes clave sobre el estatus de las mismas.
- Preparar presentaciones breves acerca de la empresa y su descripción.
- Procesar, llenar y devolver los cuestionarios de calidad requeridos por los clientes clave.

**4. COORDINACIONES INTERNAS (Otras áreas de la empresa)**

Área	Motivo
Gerente General	Informes, cierre de contratos
Producción	Planificación y atención de pedidos
Calidad	Documentos y reclamos
Marketing	Publicidad
Recursos humanos	Reconocimiento, Evaluaciones de desempeño, Requerimiento de personal, Capacitaciones

**5. COORDINACIONES EXTERNAS (Proveedores, otras entidades)**

Entidad	Motivo
Cliente	Proceso de ventas, contratos
Proveedor	Cotizaciones

**6. RECURSOS ASIGNADOS**

- Equipos: Pc



## 7. REQUISITOS DEL PERFIL

### Educación Técnica o universitaria

### Carreras

Egresado ( ) Bachiller ( X ) Titulado ( X ) Otros :	Negocios Internacionales o a fines
--	------------------------------------

### Post Grado - Especialización

Manejo de cuentas clave Negociación internacional
--

**Experiencia Laboral** (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)

Puesto: Ejecutivo de ventas	Tiempo: 02 a 3 años
Deseable tener experiencia en el rubro	

### Conocimientos Específicos

A. Procesos de exportación B. Normatividad de comercio exterior C. Investigación de mercados internacionales
--

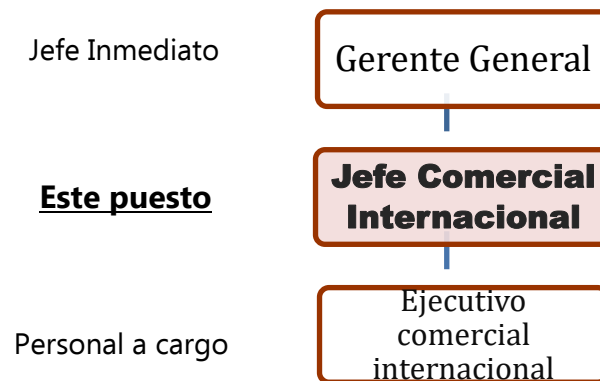
**Habilidades:** (Mínimo, Bueno, Muy bueno)

HABILIDADES	NIVEL REQUERIDO
Orientación al cliente	Muy bueno
Habilidad de negociación	Muy bueno
Planificación y organización en el trabajo	Muy bueno
Orientación y cumplimiento de objetivos	Muy bueno
Facilidad para construir relaciones de negocio y amistad	Muy bueno
Comunicación a todo nivel	Muy bueno
Liderazgo de equipo	Muy bueno

**Otras habilidades:** (Básico, Intermedio, Avanzado)

INFORMATICA	NIVEL REQUERIDO
Excel, Word y Power Point	Intermedio
Sistemas Comerciales	Intermedio
IDIOMA	NIVEL REQUERIDO
Inglés	Avanzado

## 8. LUGAR QUE OCUPA EN EL ORGANIGRAMA



<b>Elaborado por:</b> Jefe Comercial nacional Gerente General	<b>Revisado por:</b> Gerente de Admin. y RR.HH	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	--	---



## PERFIL Y DESCRIPCIONES DE PUESTO

## 9. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto	<b>Ejecutivo Comercial Internacional</b>	Área:	Comercial Internacional
N° de Personas:	02	Rango salarial:	
Jefe Inmediato:	Jefe Comercial Internacional	Supervisa a:	No aplica

## 10. MISION DEL PUESTO

Generar relaciones comerciales duraderas entre los clientes y la empresa mediante la generación de ingresos por ventas.

## 11. FUNCIONES PRINCIPALES Y SECUNDARIAS

**Función principal:** Generar ventas a los clientes existentes cumpliendo con los objetivos trazados.

- Conocer las necesidades de los clientes y ofrecer el portafolio de productos existentes y/o nuevos productos.
- Brindar soluciones a las necesidades de los clientes mediante la oferta de marca blanca.

**Función principal:** Ampliar la cartera de clientes con nuevos clientes y potenciales

- Buscar potenciales clientes a través de herramientas digitales y ferias comerciales.
- Analizar el mercado identificando oportunidades y aplicando herramientas de inteligencia comercial.
- Atender los requerimientos recepcionados a través de nuestros canales digitales y ferias comerciales.

**Función principal:** Desarrollar buenas relaciones con clientes claves para mantener el alto nivel de servicio y conservar su lealtad.

- Cumplir con los clientes respetando las condiciones de venta.
- Mantener los altos estándares de calidad de nuestros productos y servicio post venta.
- Medir la satisfacción del cliente a través de encuestas.
- Atender oportuna y eficazmente los reclamos de los clientes.

**Función principal:** Cumplir con los objetivos del área definidos en el Plan Comercial Anual.

- Cumplir metas individuales
- Contribuir al cumplimiento de las metas grupales

**FUNCIONES SECUNDARIAS:**

- Gestionar las cobranzas según el compromiso acordado con el cliente.
- Comunicar al área de Producción las órdenes confirmadas especificando los requerimientos de los clientes.
- Mantener informado a los clientes sobre el estatus de los pedidos.
- Procesar, llenar y devolver los cuestionarios de calidad requeridos por los potenciales clientes.
- Asesorar a los clientes para que escojan la mejor alternativa logística.
- Conocer las tendencias del mercado revisando diferentes fuentes de información.
- Preparar presentaciones breves acerca de la empresa y su descripción.

**12. COORDINACIONES INTERNAS (Otras áreas de la empresa)**

Área	Motivo
Jefe Comercial Internacional	Ordenes, cotizaciones, cierre de ventas
Producción	Envío de pedidos y muestras
Calidad	Documentos y atención a reclamos
Marketing	Publicidad

### 13. COORDINACIONES EXTERNAS (Proveedores, otras entidades)

Entidad	Motivo
Cliente	Proceso de ventas y post venta
Proveedor	Cotizaciones

### 14. RECURSOS ASIGNADOS

- Equipos: Pc y celular

### 15. REQUISITOS DEL PERFIL

#### Educación Técnica o universitaria

#### Carreras

Egresado ( X ) Bachiller ( X ) Titulado ( ) Otros :	Negocios Internacionales o a fines
--	------------------------------------

#### Post Grado - Especialización

No es necesario

**Experiencia Laboral** (Para ocupar el puesto y desempeñarse a un nivel aceptable)

Puesto: Ejecutivo de ventas	Tiempo: 01 año
Deseable tener experiencia en el rubro	

#### Conocimientos Específicos

D. Normatividad para comercio exterior  
E. Herramientas de inteligencia comercial

**Habilidades:** (Mínimo, Bueno, Muy bueno)

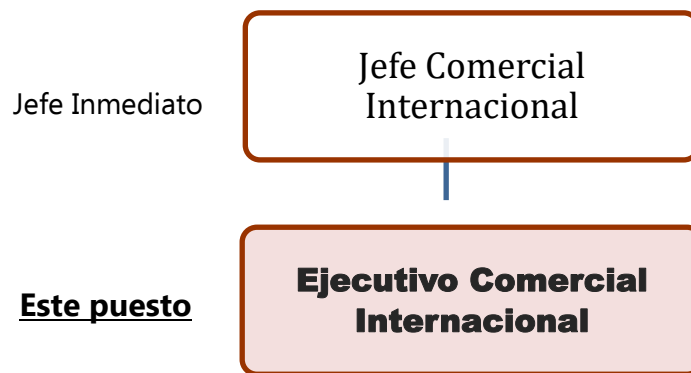
HABILIDADES	NIVEL REQUERIDO
Orientación al cliente	Muy bueno
Habilidad de negociación	Muy bueno

Planificación y organización en el trabajo	Muy bueno
Orientación y cumplimiento de objetivos	Muy bueno
Facilidad para construir relaciones de negocio y amistad	Muy bueno
Manejo de situaciones difíciles	Muy bueno

**Otras habilidades:** (Básico, Intermedio, Avanzado)

INFORMATICA	NIVEL REQUERIDO
Excel, Word y Power Point	Intermedio
Sistemas Comerciales	Intermedio
IDIOMA	NIVEL REQUERIDO
Inglés	Avanzado

**16. LUGAR QUE OCUPA EN EL ORGANIGRAMA**



<b>Elaborado por:</b> Jefe Comercial nacional Gerente General	<b>Revisado por:</b> Gerente de Admin. y RR.HH	<b>Aprobado por:</b> Gerente General
---	--	---