



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño”

ELABORADO POR

WERNER MORALES SCHOLZ

HEREDIA, COSTA RICA

AÑO 2022

LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA

Universidad Latina de Costa Rica

Yo:	WERNER MORALES SCHOLZ
De la carrera / Programa:	MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS
Modalidad de TFG:	MEMORIA
Titulado:	“Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño”

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) o propietario (en adelante el “**AUTOR**”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “**OBRA**”). **SEGUNDO:** El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “**UNIVERSIDAD**”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD**. **SEXTO:** La presente autorización y cesión se registrará por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionada con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 3 de MARZO de 2022 a las 12:00

Firma del estudiante(s):

Werner Morales Scholz.



CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, **11 de Abril del 2022**

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

“Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño”,

elaborado por el estudiante: **Werner Morales Scholz** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

JUAN DIEGO
SANCHEZ
SANCHEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JUAN DIEGO
SANCHEZ SANCHEZ
(FIRMA)

Fecha: 2022.04.11
15:36:17 -06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 27 de marzo del 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño”**, elaborado por el estudiante: **WERNER MORALES SCHOLZ** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Se suscribe cordialmente,

DOXY
ELENA
PADILLA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por DOXY ELENA
NAVARRO PADILLA
Fecha: 2022.04.11

MSc. Doxy Elena Navarro Padilla

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 27 de marzo del 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: **“Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño”**, elaborado por el estudiante: **WERNER MORALES SCHOLZ** para optar por el grado académico de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Se suscribe de ustedes cordialmente,

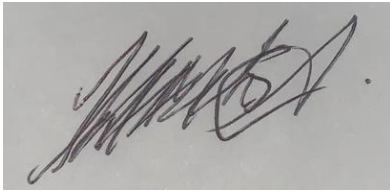


Lic. Jorge Fernández Chaves
Filólogo
Carné COLYPRO 02545

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **WERNER MORALES SCHOLZ** con cédula de identidad número **110680195**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente Trabajo Final de Graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho Trabajo es obra original del suscrito.

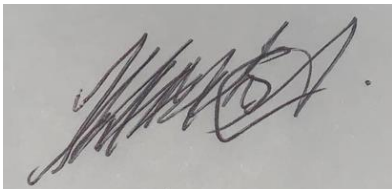
Heredia, **veintisiete de marzo del dos mil veintidós**



Werner Morales Scholz

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), **WERNER MORALES SCHOLZ** con cédula de identidad número **110680195**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al tutor y lector que han revisado el presente Trabajo Final de Graduación, para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él . Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho Trabajo para uso y fines de carácter académico, y que pueda ser publicado en el sitio *web*; así como en el CRAI. Heredia, **veintisiete de marco del dos mil veintidós**



Werner Morales Scholz

DEDICATORIA

A los miembros de mi familia que, con su amor, respeto, y sobre todo paciencia me han motivado por esforzarme a ser siempre mejor. Su apoyo ha sido vital en el proceso de convertirme en el profesional que he llegado a ser.

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a mi familia, que siempre han estado ahí presentes sin cuestionamientos. A mi entorno universitario, colegas y principalmente profesores quienes se avocaron con su esfuerzo para compartir sus conocimientos y por brindarme su apoyo para continuar hacia adelante para culminar este capítulo académico

Mi mención especial de agradecimiento al tutor, Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D., por su guía, consejo y apoyo incondicional en cualquier horario durante el proceso de elaboración de esta memoria,

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación se desarrolla en San José, Costa Rica, en Reya de Costa Rica S.A, específicamente dentro de su departamento comercial, donde surge la necesidad de establecer procesos que lleven a tomar más y mejores decisiones de una manera estratégica, con mayor agilidad. El negocio evidencia la necesidad de que cada decisión tomada por la gerencia debe fundamentarse en argumentos sustentados en datos.

En el ejercicio comercial, se identifica un conjunto de sesgos dentro del funcionamiento del departamento comercial que afectan la objetividad para medir, controlar y evaluar el desempeño de los ejecutivos de venta mediante un procesos y acciones que conllevan un alto grado de heterogeneidad. Esta carencia en estandarización obstaculiza la objetividad en la medición del desempeño y nubla el juicio para ejecutar aquellas acciones relacionadas con el reconocimiento, desarrollo y corrección de los ejecutivos de venta.

Desde el inicio del trabajo de investigación, no se identifican estudios previos que brinden una base epistemológica como guía, por lo que este trabajo tiene un carácter innovador que le permitirá al departamento comercial en aspectos relacionados con la gestión del desempeño.

Durante la investigación se aprende la causa raíz de las carencias de estandarización en la ejecución que conlleva a una evaluación subjetiva del desempeño. Esta es principalmente derivada por la heterogeneidad de la información, la creación y aplicación de los indicadores diversos, y la determinación de objetivos flotantes para cada uno de los ejecutivos de venta.

Para solventar la problemática, se identifica la necesidad de tomar medidas que lleven a la mejora de los procesos estandarización de la información, una aplicación de indicadores clave para medir los aspectos críticos del funcionamiento comercial y el establecimiento de objetivos homogéneos para cada ejecutivo de venta.

Adicionalmente, se pretende establecer procedimientos mediante procesos que permitan reorganizar y homogenizar la aplicación de las técnicas de control de métricas de manera semanal para tener prácticas que den acceso hacia una gestión de la métrica metódica en función de un direccionamiento más práctico por parte de la gerencia comercial para el cumplimiento de los objetivos que se trazan, periodo a periodo.

Con base en la problemática anterior, la propuesta de este trabajo investigativo pretende la elaboración e implementación de un sistema de control de desempeño de los objetivos de venta, fundamentado en ejes funcionales como la mejora de los procesos de la administración de las herramientas de visualización de las métricas relacionadas con el desempeño de los ejecutivos de venta, y sus procesos de actualización la ejecución de técnicas semanales de control de la métrica para el análisis e interpretación de los datos y, finalmente, la determinación de acciones para el seguimiento de los resultados en beneficio del cumplimiento de las métricas.

La propuesta tiene planteada correr pruebas para la verificación de mejoras estructurales relacionadas con las herramientas de control de métricas, así como un plan piloto para evaluar el desempeño, funcionalidad y adaptación de los interesados beneficiarios del sistema de evaluación de desempeño.

TABLA DE CONTENIDO

Contraportada	Error! Bookmark not defined.
LICENCIA DE DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA	II
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	Error! Bookmark not defined.
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR	Error! Bookmark not defined.
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO	IV
DECLARACIÓN JURADA	V
MANIFESTACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	VI
DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
RESUMEN EJECUTIVO	IX
TABLA DE CONTENIDO	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIX
ÍNDICE DE TABLAS	XXII
Capítulo I: Introducción y propósito	1
Estado actual de la investigación	2
Introducción	2
Antecedentes	3
Descripción del tema.....	4
Información existente.....	7
Estudios previos	8
Delimitación del título	8
Aporte del investigador.....	8
Objeto de estudio	9
Sujeto de estudio	9
Delimitación espacial.....	10
Delimitación temporal	10
Planteamiento del problema.....	11
Sistematización del problema	12
Objetivos	13
Objetivos generales	13
Objetivos específicos	15
Justificación	16
Justificación práctica.....	17

Justificación metodológica.....	19
Justificación teórica	20
Alcances y limitaciones	21
Alcances	21
Limitaciones.....	23
Capítulo II: Marco situacional y marco teórico	24
Marco situacional.....	25
La gestión de desempeño	25
Contextualización.....	25
Normalización / Normativa.....	26
ISO – Historia.....	26
ISO - Funciones	28
ISO: 9001:2015	29
Implicaciones prácticas	32
Análisis del entorno	33
Entorno general	33
Entorno macroeconómico global	33
Entorno macroeconómico local / nacional.....	34
Inflación	34
Desempleo.....	35
Tipo de cambio	36
Entorno político	36
Estimaciones y consideraciones generales.....	37
Entorno funcional.....	38
El mercado	39
Competencia directa.....	39
Distribuidores.....	40
Expectativas y necesidades del mercado	41
Aspectos de la demanda.....	41
La empresa: Reya de Costa Rica S.A.	42
Contexto histórico	42
Misión	44
Visión.....	44
Valores	44

Estrategia organizacional	44
Dirección estratégica.....	45
Departamento comercial	45
Estructura organizacional.....	46
Organigrama funcional, Departamento Comercial	46
Canasta básica	47
Inventarios.....	47
Generalidades del catálogo	49
Entorno operativo.....	49
Estructura organizacional.....	49
Formal	49
Departamentalización	49
Centralización	49
Giro de negocio – comercial	50
Organigrama general.....	50
Organigrama operativo ventas	51
El proceso de la venta en la empresa	52
La evaluación del desempeño	53
Factores de los indicadores de la venta	53
Volumen de venta (Cantidad de unidades)	53
Distribución de venta	54
Cobertura de mercado	54
Marco teórico	55
Administración de proyectos	56
Conceptualización.....	57
Ciclo de vida	58
Inicio	59
Planeación	60
Ejecución.....	60
Monitoreo y control	61
Cierre.....	61
Factores ambientales de la empresa.....	62
Activos de los procesos de la organización	62
Administración de la calidad	62

La calidad como excelencia	64
La calidad como conformidad con las especificaciones	64
La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	65
Definición	65
Concepto de gestión de la calidad.....	66
Modelos de calidad	66
El Modelo Malcolm Baldrige	66
Criterios y estructura.....	67
Liderazgo visionario	68
Excelencia orientada al cliente / consumidor.....	69
Aprendizaje organizativo y personal	69
Valorar a empleados y socios	70
Agilidad.....	70
Enfoque a futuro	70
Gestión para la innovación.....	71
Gestión por hechos.....	71
Beneficios de su aplicación.....	71
El modelo europeo de gestión de la calidad.....	72
Criterios y estructura.....	72
Liderazgo visionario	73
Personas	74
Política estratégica	74
Alianzas y recursos	75
Procesos	75
Resultados.....	75
Beneficios de su aplicación.....	75
El Modelo Deming.....	76
Criterios y estructura.....	76
Beneficios de su aplicación.....	77
Normativa ISO: 9001:2015.....	78
Requisitos aplicables, ISO 9001:2015	80
(4) - Contexto de la organización.....	80
(5) – Liderazgo.....	81
(6) – Planificación.....	82

(7) – Soporte y apoyo.....	84
(8) – Operación	84
Planificación y control operativo	84
Gestión del cliente y las necesidades del mercado	84
Planificación operacional.....	85
Control de prestación externa de bienes y servicios	85
Desarrollo de producto y servicios	85
Liberación de bienes y servicios	85
No conformidades	86
(9) – Evaluación del desempeño	86
(10) – Mejora	88
Principios generales de la calidad	88
Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones	91
Gestión de datos.....	92
Integridad	92
Proceso estandarización	93
Análisis del entorno	93
Conceptualización entorno general.....	93
Macroeconomía.....	93
Tasa de inflación	94
Tasa de desempleo	94
Tipo de cambio	94
Política	94
Conceptualización entorno funcional	95
Mercado	95
Mercado meta.....	95
Competencia directa.....	95
Expectativas y necesidades	95
Conceptualización entorno comercial.....	96
Consumo masivo.....	96
Oferta	97
Surtido.....	97
Inventarios y rotación	97
Plan de Control de Desempeño.....	97

Conceptualización.....	98
Propósito del Plan de Control de Desempeño.....	98
Ciclo de evaluación de desempeño	99
El cuadro de mando integral	102
Tipo de difusión: físico, digital o mixto.....	102
Capítulo III: Marco metodológico	25
Definición del enfoque.....	102
Diseño de la investigación	102
No experimental.....	102
Seccional	103
Método de investigación	103
Analítico.....	103
De campo	104
Deductivo.....	104
Tipo de investigación.....	104
Descriptivo.....	104
Exploratorio	105
Correlacional.....	105
Hermenéutica	106
Sujetos de información	106
Sujetos de información	106
Fuentes primarias	107
Fuentes secundarias	107
Población.....	108
Censo.....	108
Instrumentos.....	108
Cuestionario	109
Entrevista semiestructurada	110
Confiabilidad y validez	111
Confiabilidad.....	111
Validez	112
Proceso de análisis	113
Operacionalización de variables	114
Primera variable: Estandarización de la información	114

Definición conceptual	114
Definición instrumental	114
Definición operacional.....	115
Segunda variable: Indicador de desempeño.....	116
Definición conceptual	116
Definición instrumental	116
Definición operacional.....	117
Tercera variable: Métricas y técnicas de control	118
Definición conceptual	118
Definición instrumental	119
Definición operacional.....	120
Cuarta variable: Técnica de seguimiento y control.....	121
Definición conceptual	121
Definición instrumental	121
Definición operacional.....	123
Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados	102
Análisis e interpretación de resultados	128
Análisis e interpretación de resultados generales	129
Datos generales del cuestionario.....	129
Análisis e interpretación de resultados de las variables.....	135
Primera variable: Estandarización de la información	135
Resultados del cuestionario.....	136
Revisión documental.....	140
Segunda variable: indicador de desempeño.....	142
Resultados del cuestionario.....	143
Resultados de la entrevista.....	151
Revisión documental.....	152
Tercera variable: Métricas y técnicas de control	154
Resultados del cuestionario.....	154
Resultados de la entrevista.....	161
Revisión documental.....	163
Cuarta variable: Técnica de seguimiento y control.....	165
Resultados del cuestionario.....	165
Resultados de la entrevista.....	170

Revisión documental.....	171
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	126
Conclusiones	175
Conclusiones de los datos generales	176
Conclusiones de la primera variable: Estandarización de la información	177
Conclusiones de la segunda variable: Indicadores de desempeño.....	180
Conclusiones de la tercera variable: Métricas y las técnicas de control	182
Conclusiones de la cuarta variable: Técnicas de seguimiento y control.....	184
Conclusiones generales	185
Recomendaciones	186
Recomendaciones de los datos generales	187
Recomendaciones de la primera variable: Estandarización de la información.....	188
Recomendaciones de la segunda variable: Indicadores de desempeño	189
Recomendaciones de la tercera variable: Métricas y las técnicas de control	190
Recomendaciones de la cuarta variable: Técnicas de seguimiento y control	191
Recomendaciones generales	192
Capítulo VI: Propuesta.....	193
Introducción	194
Objetivos	195
Descripción	196
Público meta.....	197
Alcance	197
Propuesta estratégica.....	198
Propuesta táctico / Práctica	199
Cronograma.....	204
Presupuesto	205
Consideraciones generales	205
Bibliografía	146
Anexos	161

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos estratégicos: Organización Internacional de la Normalización	28
Figura 2: Ciclo P.H.V.A. ISO9001.....	31
Figura 3: Organigrama Funcional: Departamento Comercial, Reya de Costa Rica S.A.....	47
Figura 4: Catálogo General: Departamento Comercial, Reya de Costa Rica.....	48
Figura 5: Organigrama de Reya de Costa Rica S.A.....	50
Figura 6: Organigrama Funcional: Departamento Comercial, Reya de Costa Rica S.A.....	51
Figura 7: Proceso de venta.....	52
Figura 8: Ciclo de vida.....	57
Figura 9: Interrelación de las fases del ciclo de vida.....	58
Figura 10: Criterios de Modelo Malcolm Baldrige.....	67
Figura 11: Criterios de Europeo de Gestión de la Calidad.....	72
Figura 12: Criterios de Modelo Deming.....	76
Figura 13: Estructura Norma Internacional ISO 9001:2015 con Ciclo PHVA.....	79
Figura 14: Ciclo P.H.V.A.	85
Figura 15: Estructura, Plan de Control de Desempeño.....	98
Figura 16: Ciclo de Evaluación de Desempeño.....	99
Figura 17: Distribución por género, según censo a los Ejecutivos de Venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	130
Figura 18: Distribución por edad (años), según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	131
Figura 19: Nivel de escolaridad según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	132
Figura 20: Experiencia profesional, (años) según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	133

Figura 21: Antigüedad, (años), según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	134
Figura 22: Nivel experiencia; Manejo MS Office según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	136
Figura 23: Fuente de Información Ventas, Distribuidor según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	137
Figura 24: Medio de Información Ventas según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	138
Figura 25: Frecuencia Generación información (origen), según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	139
Figura 26: Formato Utilizado, Generación Información - (origen), según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022	144
Figura 27: Importancia de Indicador Ventas según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	146
Figura 28: Jerarquización de importancia de Indicadores según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	150
Figura 29: Método para recibir información de desempeño según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	157
Figura 30: Opción para definir desempeño según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	158
Figura 31: Periodicidad de evaluación del desempeño según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	160
Figura 32: Medio de Comunicación de Desempeño, según censo a los ejecutivos de venta, Departamento Comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	166
Figura 33: Herramienta: Coberturas y Distribución (Vendedores), Departamento Comercial, marzo 2022.....	200
Figura 34: Herramienta: Coberturas y Distribución (Distribuidor), Departamento Comercial, marzo 2022.....	200

Figura 35: Herramienta: Volumen de Ventas (Distribuidor), Departamento Comercial, marzo 2022.....	201
Figura 36: Machote de Informe Mensual del Desempeño, Departamento Comercial, marzo 2022.....	202

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desglose del cuestionario aplicado ejecutivos de venta – CENSO	110
Tabla 2 - Desglose de entrevista aplicada al Especialista – Gerencia Comercial.....	111
Tabla 3 - Primera variable: Estandarización de la Información	115
Tabla 4 – Indicador primera variable: Estandarización de la Información.....	115
Tabla 5- Segunda variable: Cuestionario, Indicador de desempeño	117
Tabla 6- Segunda variable: Entrevista, Indicador de desempeño.....	117
Tabla 7- Indicador segunda variable: Cuestionario, Indicador de desempeño	118
Tabla 8- Indicador segunda variable: Entrevista, Indicador de desempeño	118
Tabla 9- Tercera variable: Cuestionario, Métricas y técnicas de control.....	119
Tabla 10- Tercera variable: Entrevista, métricas y técnicas de control.....	120
Tabla 11- Indicador, tercera variable: Entrevista, métricas y técnicas de control.....	121
Tabla 12- Cuarta variable: Cuestionario, técnica de seguimiento y control.....	122
Tabla 13- Cuarta variable: Entrevista, técnica de seguimiento y control.....	123
Tabla 14- Indicador cuarta variable: Cuestionario, técnica de seguimiento y control.....	123
Tabla 15- Indicador cuarta variable: Entrevista, técnica de seguimiento y control	123
Tabla 16: Asignación de puntaje a las categorías de Escala Likert, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022	148
Tabla 17: Cálculo de factor de jerarquización, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022.....	148
Tabla 18: Jerarquización de importancia de indicadores según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022	149

Capítulo I: Introducción y propósito

Estado actual de la investigación

Introducción

El presente trabajo aborda los fundamentos de la administración de la calidad total y la excelencia, sustentadas bajo un marco de general de la gestión de proyectos, para brindar una solución que le permita a la gerencia comercial, llevar a cabo una interpretación oportuna, así como, un análisis eficaz que le facilite el proceso de toma de decisiones y gestión estratégica, para aprovechar aquellas oportunidades comerciales que se presentan en el mercado costarricense.

La actualidad establece tiempos llenos de retos, no solo en la dinámica del mercado en el ejercicio comercial, si no en las circunstancias en el entorno internacional que afectan las importaciones, y agregan una complejidad considerable para mantener el balance necesario entre la disponibilidad de inventarios y la competitividad. La habilidad para interpretar y analizar la información efectiva, eficientemente, es vital para responder con acciones puntuales, según la identificación de aspectos de mejora comercial basado en datos, según las necesidades de la demanda, cuyas idealmente, deben ser satisfechas por el área comercial para lograr mantener el nivel de desempeño requerido.

Este estudio se sustenta en un análisis tripartito del contenido de la base de datos, brindada por Reyna de Costa Rica S.A., a partir de las características intrínsecas de magnitud, frecuencia y amplitud de la venta definidas inicialmente en factores tales como: cantidad unitaria de producto y la porción del total, tanto, de líneas en el catálogo, como de clientes en el universo. En el entendido que, la razón de la venta es el beneficio comercial, entonces, bajo la misma lógica, es natural establecer que, la misión del Departamento Comercial en una empresa es la maximización de la venta en cada una de sus características anteriores.

El siguiente trabajo de investigación se realiza con la finalidad de conocer la empresa Reyna de Costa Rica S.A, específicamente su Departamento Comercial, en la actualidad, y entender las necesidades que se le presentan en la gestión del desempeño, para brindarle una propuesta de un plan de control operativo para el desempeño de los ejecutivos de venta.

Es con base en lo anterior, el estudio se desenvuelve con la finalidad de conocer la empresa Reyna de Costa Rica S.A, específicamente su Departamento Comercial, estudiando la actualidad y sus efectos en operación comercial, para lograr entender las necesidades que se presentan en la gestión del desempeño.

El estado actual evidencia las oportunidades para integrar los diferentes conceptos de excelencia, las aplicaciones de calidad para establecer indicadores de desempeño, determinar los objetivos desde datos homogéneos, utilizando una herramienta que permita una visualización oportuna y objetiva de la información y así, brindar que se facilite la toma de decisiones para redireccionar los esfuerzos del departamento de ventas, a fin de cumplir los objetivos estratégicos del su Departamento Comercial.

Las aristas, conceptos y sustento de lo anterior, se determinan a lo largo del desarrollo del proyecto, donde se analizan los diferentes aspectos y factores que se presentan a la luz de los objetivos planteados, así como la evolución trabajo de campo que se desarrolla como parte del propósito del trabajo, el cual se explica posteriormente.

Antecedentes

Para efectos de este trabajo de investigación, es necesario indicar que no existe antecedente dentro de Reya de Costa Rica S.A., que funcione como referencia, para establecer una ruta de apoyo que sustente la implementación de un sistema de gestión del desempeño a fin de llevar a cabo el control y el seguimiento de las actividades del departamento comercial correspondiente.

Uno de los pasos iniciales corresponde a definir una base de medición para evaluar los resultados de la gestión dentro de una operación, que a su vez permite establecer un punto de referencia tanto en el estado actual, y comparable a un objetivo, y determinar la magnitud en la oportunidad de mejora, por medio de un método que permita cuantificar la magnitud del cambio, sus causas y establecer un progreso o tendencia con el pasar del tiempo. (Navarro, 2016).

La gerencia comercial en Reya de Costa Rica S.A, establece que la operación presenta un incremento considerable en su complejidad durante los últimos años, y adicionalmente, indica que tradicionalmente se ha tomado un abordaje reactivo, para solucionar diferentes situaciones operativas de prioridad durante el ejercicio comercial.

A pesar de la gran variedad de dificultades comerciales generadas como resultado de pandemia declarada por COVID-19 (OMS, 2019), según comenta la gerencia que en el caso específico de Reya de Costa Rica S.A., la complejidad operativa se refleja en un mayor volumen, magnitud y velocidad en el negocio, lo que conlleva a un mayor dinamismo de la operación. Dicha situación genera la necesidad de monitorear la actividad comercial, con la finalidad de brindar

eficientemente respuestas y soluciones, a partir de un proceso de toma de decisiones basado en datos.

La necesidad de satisfacer la demanda de respuestas y soluciones proveniente tanto de la gerencia general, así como desde los clientes, le lleva a la gerencia comercial, a crear de forma reactiva, una serie de herramientas empíricas, a partir de información heterogénea proveniente de los clientes individuales como fuente principal, lo cual, aunque permite monitorear la actividad comercial, consume tiempo considerable de la gerencia comercial para organizar la información pero retrasa el proceso para tomar decisiones.

Adicionalmente, como la información se toma desde diferentes fuentes, la evaluación del progreso en la gestión comercial de cada ejecutivo de venta es individual, heterogénea y hasta subjetiva, factor que resulta en una evaluación deficiente del desempeño (Reya De Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Según la Norma ISO 9001:2015, se dice que la gestión del desempeño se establece como parte fundamental en la conformación inicial en el ejercicio de la gestión de la calidad; sin embargo, tanto el sistema de gestión del desempeño como el de calidad, se catalogan empíricos y que se mantienen aún sin documentar formalmente dentro de la organización, pero existe como parte intrínseca de su cultura organizacional.

El sistema de gestión de desempeño consiste en el conjunto de estrategias y acciones utilizadas para promover y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización, y por tanto en el colectivo total de la empresa (Navarro, 2016). Como parte de este, se encuentra la evaluación del desempeño, como la herramienta que permite cuantificar y establecer los parámetros respecto a la calidad de la gestión del trabajo en función de los resultados obtenidos por cada individuo, de manera tal que, permite identificar los planes y estrategias de mejora a partir de un progreso cuantitativo, (Navarro, 2016).

Descripción del tema

El punto origen del tema se plantea desde la perspectiva fundamental de la definición de la venta, cuya esencia se describe como el proceso de intercambio entre dos partes mediante el intercambio de dinero, como medio de cobro y pago, previamente aceptado por ambas partes por un valor transaccional acordado y derechos de propiedad sobre un bien o servicio, (Llamas, 2016).

La venta, también se define como la función operativa primordial, en cuyo proceso de intercambio se consolida un convenio, en el que se conjugan las diferentes actividades realizadas por los participantes; el vendedor, como el protagonista de la venta, y el comprador, en el proceso de compra, donde el resultado se refleja en el ingreso económico, como el resultado de la retribución del primero, así como la satisfacción de una necesidad para el segundo, (Kotler y Keller, 2012).

La importancia de la venta radica en la ejecución exitosa del proceso de esta, porque su resultado se traduce en la transacción originaria de los ingresos, cuya actividad constituye la finalidad fundamental de acumulación de riqueza de toda organización empresarial, (Sánchez, 2018).

Se plantea una perspectiva alternativa respecto al proceso de la venta, relacionado con el resultado de la ejecución, en función de los componentes estratégicos, para la comprensión de los factores determinantes, que permitan el desglose cuantitativo en términos de frecuencia, magnitud de la venta, amplitud del catálogo y penetración del mercado, que constituyen el conjunto de aspectos indicativos de desempeño del ejecutivo de ventas. Esta perspectiva alternativa representa la consolidación del proceso necesario para estructurar la realización de una evaluación del desempeño, tal como lo expresa un estudio, (Navarro, 2016).

Para este trabajo, se plantea una investigación, cuyo fin comprende identificar el manejo actual de la información producto del resultado en ejercicio de la venta, recolectada por el departamento comercial en Reya de Costa Rica S.A. en una hoja de cálculo (*MS. Excel*), utilizando fuentes internas como el extracto de los datos propios de la facturación interna de la compañía, así como fuentes externas, como el estado de venta proveniente de los diferentes distribuidores, también conocido como el Cubo de Ventas.

Como resultado de un abordaje reactivo en la organización, cada distribuidor envía periódicamente sus respectivos cubos de venta con la información detallada; sin embargo, dado el tamaño de la matriz de cada informe y como cada empresa tiene necesidades de medición particulares, se generan diferencias en los datos.

La diferencia en los datos es causada por múltiples aspectos, pero principalmente, determinada por la variedad de sistemas informáticos que gestionan cada operación, generando estructuras y características heterogéneas del detalle producto de la venta.

Debido a la carencia de una herramienta estándar en Reya de Costa Rica S.A., el grado de heterogeneidad en la información producto del ejercicio de la venta de cada cubo, se hace necesario

procesar manualmente por medio de herramientas empíricas, con la finalidad de alcanzar un grado homogéneo aceptable que permita la comparación de la información entre distribuidores.

Este proceso de estandarización se lleva a cabo completando los datos en función de las necesidades del departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A, lo que además de consumir tiempo invaluable de las gerencias, desemboca en sesgos en la información dada la manipulación humana, afectando la integridad en los datos, y generando un margen de error por posibles discrepancias.

El proceso de análisis de la evaluación del desempeño actual está directamente relacionado con la estrategia de la organización, por medio de los objetivos, (Navarro, 2016). Es la estrategia organizacional definida como la identificación del conjunto de factores que definen la dirección a seguir, en función del entorno donde ejecuta sus negocios, (Palacios, 2016).

Se reconoce entonces que la estrategia es el medio que determina la manera para alcanzar el desarrollo de la empresa, y por tanto es el canal que determina el proceso de toma de decisiones para la gestión de las diferentes opciones que le permiten enfrentar la competencia, y así trazar la ruta que establece los objetivos, así como su cumplimiento, (Palacios, 2016).

En el proceso de análisis del desempeño, es necesario comprender a cabalidad la estrategia de la organización, dada su implicación en los objetivos, los cuales tiene un papel fundamental para establecer una referencia de evaluación y su determinación, (Navarro, 2016).

La importancia de considerar y la estrategia corporativa se basa como un pilar para comprender cuál es ruta elegida para aprovechar el conjunto de ventajas competitivas de la organización, a partir de la identidad empresarial, su manera el negocio y la conformación de sus objetivos, con la finalidad de superar a su competencia directa en el posicionamiento en el mercado y aumentar sus ingresos, (Palacios, 2016).

Por tanto, en consecuencia de lo anterior, se evidencia la necesidad de analizar el desempeño de los ejecutivos de venta, en función de las necesidades del departamento comercial y de la estrategia empresarial, por medio de una herramienta para estandarizar los datos y los procesos y den paso a mejores controles para el seguimiento de la labor ejecutada por los ejecutivos de ventas y establecer una evaluación del desempeño con indicadores y metas homogéneos relacionados con el cumplimiento de la venta, cobertura y distribución.

Información existente

El presente trabajo no tiene información previa que brinde una luz sobre la gestión de desempeño en alguno de los departamentos o áreas dentro de la organización, por lo que es considerado innovador.

1. La información de fuente interna, entendida como aquella recopilada y producida en Reya de Costa Rica S.A., se produce con el registro de los movimientos contables y de inventario propios de la organización producto de la actividad comercial, resguardada en los servidores dedicados de la organización.

Estos datos conforman el resumen de la operación nacional, y proporciona los totales bajos los que se debe encontrar el consolidado de todos los datos provenientes de fuentes externas.

Para efectos de este trabajo, es una conciliación utilizada como medio de obtener una venta total, excluyendo ingresos y devoluciones, fuera del periodo mensual. La conciliación de las salidas de inventario es un punto de control con un grado de integridad considerable, pero carece de precisión, dada la gran cantidad de ajustes por aplicar y variables por considerar.

2. La información de fuente externa, entendida como aquella que se recopila por medio de autoría externa a la organización, corresponde al resultado de cada distribuidor producto de su propia actividad comercial, pero solamente respecto al catálogo de Reya De Costa Rica S.A. Esta información es el punto inicial en bruto, al contener el detalle resultante del ejercicio de ventas para cada distribuidor, conocido como el Cubo de Ventas.

A partir del Cubo de Ventas, como información origen, se desglosa la información requerida para cuantificar la evaluación del desempeño de los ejecutivos de venta. Estos datos se encuentran disponibles en la base de datos en los servidores de la organización. Esta información se recibe en extractos separados desde los diferentes clientes, de manera desorganizada y heterogénea en hojas de cálculo de *Microsoft Excel*.

3. Como consecuencia de la estrategia organizacional y la dirección estratégica, la gerencia comercial conoce los componentes de la actividad comercial relacionados con el

cumplimiento de la venta, cobertura y distribución como la base de creación de los indicadores de desempeño (*KPIs, Key Performance Indicators*).

Estudios previos

Desde el inicio del trabajo de investigación, no se identifican estudios previos que compartan tanto, el objeto de estudio determinado por un análisis de los resultados generados por el ejercicio comercial al final de cada periodo, como en tanto, con el sujeto de estudio definido por el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A.

Esto implica que no existe una base epistemológica directa, que permita un punto de inicio para la presente investigación, razón por la cual se considera que posee un carácter descriptivo con un enfoque cuantitativo (Martínez, 2018), dado que:

- La información es verdadera y específica.
- Considera aspectos cualitativos para describir aspectos propios de un proceso, en este caso, las ventas.
- El investigador tiene un carácter observador porque no controla el objeto de estudio y se evita la manipulación de las variables.
- Se centra en el análisis de datos, para su clasificación y ordenamiento de un proceso con la finalidad de señalar propiedades características desde un enfoque general a uno particular.

Delimitación del título

Aporte del investigador

El aporte del investigador de este trabajo se presenta por dos elementos de relevancia; donde el primero es un análisis, esto pues se basa en la comprensión del estado actual en la gestión del desempeño, las características y cualidades de la operación comercial y su resultado, como conclusión del proceso de venta, con la finalidad de determinar aquellas normas de rendimiento y los estándares que se describen como factores homogéneos clave que conforman el desempeño de los ejecutivos de venta.

Al comprenderlo, el investigador es capaz de crear una herramienta que permita visualizar e interpretar los diferentes factores relacionados con la venta, con el propósito de facilitar la identificación de áreas de mejora de manera en función de propiciar información que sustente control y seguimiento de los ejecutivos de venta.

Adicionalmente, se obtiene el factor aplicativo un aporte propositivo, presentarle a la gerencia comercial, una propuesta dada por la definición de un plan de control operativo para los ejecutivos de venta.

Objeto de estudio

Desde la perspectiva de la Gerencia de Proyectos, el objeto de estudio se define, en su primera parte, por un análisis del contenido de la base de datos brindada por Reya de Costa Rica S.A., como un resultado consolidado de la información producto de la actividad comercial.

El punto inicial del proyecto se define en la necesidad de lograr un mejor manejo de la información, para procesar y consolidarla información de manera más efectiva mediante la planificación de una herramienta. Su ejecución se representa a partir de las características de la venta establecidas preliminarmente como: la cantidad unitaria de producto, la porción del total de líneas en el catálogo y la cobertura, entendida como la porción del universo total de clientes con venta en un periodo de evaluación determinado.

Su aplicación práctica, el objeto del estudio se representa durante las etapas de desempeño del proyecto y su cierre, cuando, adicionalmente de lo antes mencionado, se detalla la propuesta, donde se plantean las técnicas de control y seguimiento al desempeño de los ejecutivos de venta, dentro del sistema de gestión de calidad (ISO 9001, 2015) comercial, que habilite su evaluación, y funcione como una plataforma amigable, que facilite el proceso de toma de decisiones, establezca un punto de inicio hacia la mejora continua.

Sujeto de estudio

Reya de Costa Rica S.A. es una empresa familiar, dedicada a venta y distribución de productos para el canal *retail* (detallista), en todo el país.

Se define el sujeto de estudio, los profesionales que integran el Departamento Comercial, es decir a todos los colaboradores de Reya de Costa Rica que se relacionan con actividad comercial desde una óptica independiente, los cuales, aunque no son, específicamente, quienes son evaluados en el

trabajo, sí constituyen el objeto final del trabajo, el cual en esencia analiza el desempeño de los ejecutivos de venta y su actividad para proponer un plan de control operativo en función de la práctica.

El departamento comercial cuenta con un gerente de ventas, un supervisor de ventas y cuatro ejecutivos de venta, encargados de dar seguimiento a los diferentes distribuidores a escala nacional.

Delimitación espacial

Para este proyecto, la delimitación espacial se lleva a cabo específicamente, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A., ubicada en la provincia de San José, cantón Central, en el distrito de Pavas.

Adicionalmente, esta investigación se concentra su enfoque exclusivamente en los aspectos cuantitativos de la evaluación del desempeño, (Navarro, 2016). El área comercial se constituye, entonces, como el generador, y facilitador de la información de fuente primaria que conforma su base de datos, sobre la cual descansan los cimientos fundamentales de este proyecto, y desde la cual se alimentan con los resultados individuales del ejercicio de la actividad comercial en todo el territorio costarricense.

Delimitación temporal

El proyecto inicia en enero de 2022, con el estudio de investigación de la situación actual del área comercial, y con comprender el conjunto de necesidades que desprenden desde los procesos de estandarización de la información generada por las ventas, que engloban el entorno del proyecto, como un inicio para definir los factores de medición que conforman los cimientos desde donde se erige un plan de control operativo de desempeño de los ejecutivos de venta, hacia el cierre del primer cuatrimestre del 2022.

El trabajo establece su conclusión con presentación de la propuesta a partir del segundo cuatrimestre del 2022, no obstante, es importante mencionar que, dados efectos prácticos en la operación, la aplicación específica de la herramienta, así como la del plan de control operativo se estima a efectuarse durante el segundo semestre del 2022, según el criterio gerencial y las necesidades que presenta la empresa, así como también el tiempo que se requiere para capacitar al personal para su implementación.

Definidas las partes conformantes del tema del trabajo, se define que el título es:

Análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022, y una propuesta de un plan de control de desempeño.

Planteamiento del problema

El problema de esta investigación se plantea desde la perspectiva fundamental de la definición de la venta, cuya esencia se describe como el proceso de intercambio entre dos partes mediante el intercambio de dinero, como medio de cobro y pago, previamente aceptado por ambas partes por un valor transaccional acordado y derechos de propiedad sobre un bien o servicio (Llamas, 2016). El proceso de la venta es fundamental para la empresa por de su ejecución exitosa se traduce en ingresos, (Sánchez, 2018) y como tal para la organización tener un sistema de seguimiento y control, que permita la evaluación del desempeño de aquellos colaboradores directamente relacionados con la generación de ventas.

La evaluación del desempeño parte del supuesto que ya existe un estándar, así como una serie de objetivos para realizar una comparación de lo real con lo planeado, lo cual implica que la actividad de control y seguimiento de los resultados operativos deben estar homogenizados para lograr completar una medición de cada colaborador con una base comparable en virtud de la objetividad (Blandez, 2014).

Para el departamento comercial y en función de esta investigación, el enfoque se centra en identificar el conjunto de indicadores de desempeño cuantitativo de los ejecutivos, a partir de los componentes de la venta relacionados con variables de cumplimiento de venta, cobertura y distribución, utilizando información ya existente en la base de datos que se recibe de manera heterogénea en forma de cubos de venta.

Adicionalmente es necesario determinar si la situación actual cumple con los supuestos de la evaluación del desempeño, o si de lo contrario, se carece de estándares y metas que permitan una medición objetiva para los colaboradores.

Finalmente, se debe establecer un sistema de medición que permita cuantificar el progreso en el desempeño, con base a los indicadores antes identificados en condiciones homogéneas para todo aquel colaborador sujeto a dicha evaluación.

Las etapas descritas anteriormente, son parte de un estudio analítico, y por consiguiente, el primer problema del estudio es:

¿Cuál es desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A., durante del primer trimestre del 2022?

Al abordar el problema de estudio, se adquiere un conocimiento específico y profundo, del estado actual del problema que permite su examinarlo para determinar áreas de oportunidad en beneficio del sujeto y el objeto del estudio en cuestión. Es a partir de las áreas de oportunidad que, se identifica la necesidad de aplicar el conocimiento adquirido con la finalidad de facilitarle a la gerencia comercial en Reya de Costa Rica S.A., una solución propositiva, para su consideración.

En relación con lo anterior procede a detallarse los diferentes puntos fundamentales que permiten establecer una posible solución al segundo problema en el estudio, y por tanto, permite definir el planteamiento de una propuesta de una herramienta, con la finalidad de mejorar la comunicación con base en un estado homogéneo en el desempeño, y a su vez facilite el proceso de toma de decisiones al tener un sistema a partir de la interpretación de información organizada. De tal manera, con la intención de aplicar el conocimiento adquirido de una forma práctica, se define la necesidad que da origen al segundo problema de este trabajo:

¿Cuál es la propuesta de un plan de control operativo para el área comercial de Reya de Costa Rica S.A.?

Sistematización del problema

Se detallan los subproblemas de investigación que sirven como eje de partida para la definición de los objetivos específicos.

Para la primera pregunta específica del trabajo se desea indagar en referencia a aquellos elementos de carácter de los datos operativos del Departamento Comercial, los cuales permiten definir los componentes, factores, así como los pasos que conlleva la recepción de la información, sobre la cual descansan las bases de este trabajo. Una vez identificados dichos aspectos de la información de ventas, y a su vez al considerar que proviene de una variedad de fuentes, que define los componentes y los pasos bajo los cuales, se procesa para su estandarización necesaria para su interpretación. Esto da origen a la consideración de la primera interrogante:

- **¿Cuáles son los procesos de estandarización de la información de ventas?**

Relacionada y en consecuencia con la primera interrogante se desgana la segunda, donde se presenta el requerimiento de indagar sobre los diferentes factores y componentes de la venta, bajo

los cuales se definen los pilares de medición para el desempeño de los colaboradores y por tanto, se procede a determinar los indicadores de desempeño, teniendo entonces:

- **¿Cuáles son los indicadores de desempeño de los ejecutivos de venta del departamento comercial?**

Para la tercera pregunta sistemática del problema, se detalla el conjunto de procedimientos bajo los cuales se define la evaluación del desempeño, a partir de indicadores, para definir el método a fin de contraponerlo en comparación con una meta. Esta idea da origen a la siguiente interrogante del estudio:

- **¿Cuáles son las métricas y técnicas de control en el área comercial?**

La siguiente interrogante, y partiendo de las anteriores, es necesario establecer una aplicación práctica respecto a la medición del desempeño, para pasar de una herramienta a un sistema que permita la aplicación del conocimiento adquirido en la solución de las interrogantes anteriores, de manera tal que, es fundamental definir la manera sobre la cual se aplica la evaluación del desempeño a partir de los indicadores, métricas y frecuencia según la necesidad del sujeto de estudio, señalando que:

- **¿Cuál es la técnica de seguimiento y control al desempeño de los ejecutivos de venta?**

Objetivos

Para solucionar el problema, se plantea los objetivos del proyecto, inicialmente estableciendo dos generales, derivados directamente de los problemas del estudio, y posteriormente cuatro específicos adicionales, que se obtienen de la sinterización y desglose del problema.

Objetivos generales

Con base en los aspectos antes presentados, se plantean dos objetivos generales. Se define el primero, en función de la investigación de campo y documental que se lleva a cabo para estructurar una solución acorde con las necesidades de cada uno de los interesados; mientras que el segundo, menciona un elemento propositivo del trabajo, siendo planteado este en referencia a la construcción de un plan de control operativo para el desempeño de los ejecutivos de venta y facilite el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia comercial.

De esta manera se definen los siguientes objetivos generales del proyecto:

El primero objetivo de este trabajo hace referencia al elemento investigativo donde se plantea la necesidad de comprender la gestión del desempeño actual del equipo ejecutivo de ventas, en fondo y forma, para comprender los factores clave dentro del funcionamiento particular del departamento comercial, y principalmente cotejar si la fuente de datos en el distribuidor tiene la información necesaria para llenar los diferentes requerimientos en contenido y las expectativas de la gerencia comercial .

Es importante considerar que, en los últimos años, Reya de Costa Rica, ha experimentado un fuerte crecimiento, tanto en sus operaciones, como en volumen de negocios desde su incursión en el comercio de productos de consumo masivo, lo cual ha generado la necesidad donde la toma de decisiones sea más oportuna, expedita y ágil (Reya De Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Siendo así que la gestión del desempeño actual es considerada como el punto base que permite llevar a cabo otras funciones dentro de la gestión comercial, así como la toma de decisiones, no solo para evaluar el desempeño a sus colaboradores, sino que aporta datos para la interpretación de áreas de oportunidad en el mercado también, lo que permite a la empresa información relevante para el negocio.

De esta manera se obtiene que el primer objetivo general del trabajo es:

1. Analizar el desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A durante el primer trimestre del 2022.

Una vez establecido el primer objetivo general del proyecto en su etapa de investigativa, entonces se procede a definir el segundo, el cual se establece como un elemento propositivo como un resultado lógico de la primera etapa en cuestión, no sólo porque detalla un aspecto funcional que requiere de exploración y análisis, si no porque también permite la generación de conclusiones y un conocimiento fresco. Es necesario entonces crear una herramienta homogénea para hacer uso del conocimiento adquirido, sino que además es necesario proponer una herramienta estándar para toda el área comercial que proporcione visibilidad de los resultados para evaluar de manera justa y objetiva a los ejecutivos de venta, sino también un arma que facilite el proceso de toma de decisiones respecto a las áreas de oportunidad que se presenten, de manera más oportuna, expedita y ágil.

De esta forma se plantea que el segundo objetivo general del trabajo es:

2. Proponer un plan de control de desempeño para los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A

Objetivos específicos

En consecuencia y de forma supeditada a los objetivos generales antes descritos, se precisan los siguientes objetivos específicos para el trabajo:

Para el primer objetivo específico se procura identificar de forma precisa los componentes y factores relacionados con la recepción de la información, ya que como esta es recibida desde una variedad de fuentes, es heterogénea, y debe procesarse para lograr su homogenización. La estandarización de los datos es requerida para establecer una base en la evaluación del desempeño, por lo que se deben precisar los pasos que conforman los procesos de estandarización, definiendo para estos efectos el siguiente objetivo:

- **Identificar los procesos de estandarización de la información de ventas.**

Una vez definidos los pasos que dan pie a los diferentes procesos requeridos para obtener la estandarización de los datos, se procede a definir los componentes y factores en común que conforman la base de medición, y sus procesos aritméticos que establecen los fundamentos para la definición de los diferentes resultados operativos, teniendo para estos efectos lo siguiente:

- **Definir los indicadores de desempeño de los ejecutivos de venta del departamento comercial.**

Establecidos los diferentes fundamentos que llevan a definir el resultado operativo en forma de los diferentes indicadores de desempeño, se requiere establecer un conjunto de parámetros que permitan la ubicación de los resultados contra una base en una herramienta. Esta base se define con parámetros fijos preestablecidos por metas y objetivos. Los objetivos deben cumplir con características conformarse como: específicos, mensurables, realizables, relevantes, y limitados en el tiempo. En términos de la técnica definida como la metodología intrínseca aplicada de un sistema de evaluación que determinan una frecuencia periódica de medición, así como las escalas descriptivas de evaluación, que apoyan la interpretación del conjunto de resultados con una base comparativa para la evaluación. Como resultado, se obtiene que:

- **Establecer las métricas y técnicas de control de desempeño en el área comercial**

Finalmente, partiendo de lo anterior, así como de las ideas encontradas en los objetivos específicos, se precisa el planteamiento de los diferentes elementos y factores establecidos en función de su aplicación práctica al sujeto del estudio, de manera tal que se personalizan las ideas encontradas en beneficio de la operación comercial.

Se profundiza en la frecuencia de comunicación, así como establecer áreas de priorización para la atención en el mantenimiento o mejora de los indicadores en el departamento comercial, de la misma manera la frecuencia de evaluación y establecimiento de las expectativas de mejora en función de los objetivos en las métricas. Estas son características y métodos de aplicación presentados como un sistema que permita definir el seguimiento y control del desempeño operativo de los ejecutivos de venta. De esta manera se consolida la propuesta establecida en el segundo problema de estudio, presentando como objetivo el siguiente:

- **Plantear la técnica de seguimiento y control al desempeño de los ejecutivos de venta.**

Justificación

Hernández Fernández & Baptista (2014) definen la justificación de la investigación como aquella sección que, *“Indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e importante”*, (p.40)

A continuación, se establece expresa la justificación de la investigación, mediante la presentación de las razones y el propósito que motiva su realización. Se divide la justificación según el enfoque, entendiendo este por:

- a. la práctica, que consiste en la importancia propiamente del estudio.
- b. la metodológica, que señala el criterio investigativo que sustenta el trabajo
- c. la teórica, presentado como el marco teórico que sustenta de la investigación.

Justificación práctica

El crecimiento del negocio en el que se encuentra Reya de Costa Rica S.A., así como la dinamización del mercado, han llevado a la necesidad de tomar más y mejores decisiones de una manera mucho más estratégica, con una velocidad mayor. Dichas determinaciones deben estar fundamentadas con argumentos sustentados por datos propios de la operación comercial, con el objetivo de minimizar el riesgo de una equivocación.

Por otro lado, la gerencia comercial se ha visto en situaciones donde se percata de que el sistema de evaluación del desempeño contiene áreas de oportunidad y sesgos que impactan la objetividad para determinar las remuneraciones, acciones relacionadas con el reconocimiento en favor de sus ejecutivos de venta.

Actualmente, el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A. recibe información desde una variedad de fuentes, tanto internas como externas. Las primeras corresponden a extractos de información relacionados con los movimientos de inventario de cada una de las líneas, como punto de conciliación por medio de obtener una venta total, excluyendo ingresos y devoluciones, fuera del periodo mensual. La de las salidas de inventario es un punto de control de gran grado de integridad, pero carece de precisión, dada la gran cantidad de ajustes por aplicar y variables por considerar.

Las fuentes externas corresponden a informes que contienen la información detallada de las ventas por distribuidor, dentro de un consolidado en una hoja de cálculo, llamado Cubo de Ventas. Cada informe es un extracto directo del sistema de cada distribuidor, el cual está personalizado a las necesidades particulares de cada uno, y no a las de Reya de Costa Rica S.A., por lo genera diferencias en la cantidad de datos, su tipificación, características y organización. Estas diferencias motivan que la información que se recibe en el departamento comercial resulte muy detallada, precisa, útil para su análisis individual, pero a su vez, heterogénea, e incomparable desde la fuente.

En el escenario obtener una información totalizada pero imprecisa en fuente interna, y datos precisos pero heterogéneos, genera la necesidad de reprocesar los datos para obtener un producto estandarizado (Navarro, 2016) y comparable de un distribuidor a otro como requisito fundamental, que sustente las respuestas a interrogantes no solo individuales y puntuales, si no que de la misma manera, conforma su manera organizacional para comprender las reacciones del mercado. Estas respuestas se consolidan en soluciones, que determinan la calidad del producto y servicio que

brinda la empresa como su manera de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (Marcelino, 2015).

Actualmente, el departamento comercial solamente puede procesar la información de manera reactiva, según las necesidades que se presentan en el día a día del negocio; sin embargo, dicho proceso es manual, lo que implica que absorbe demasiado tiempo y otros recursos de la gerencia comercial para tareas básicas, posicionándola en desventaja ya que solamente pueden reaccionar, y por ende dado el dinamismo del mercado, percibir sus acciones tanto lentas como inflexibles.

La absorción de dichos recursos desemboca en un costo de oportunidad operativo, pues al dedicarse al proceso de la información, limita su disponibilidad para la identificación de oportunidades en la actividad operativo, y retrasa la toma de decisiones estratégicas que evita un mejor posicionamiento en el mercado. Adicionalmente, desde la perspectiva interna, el reproceso de los datos influye negativamente en la interpretación objetiva respecto al desempeño de los colaboradores, lo que al final implica un sesgo por subjetividad, con efecto en el reconocimiento y remuneración al final del periodo.

Es fundamental puntualizar que la organización no cuenta con una herramienta estándar como un medio para controlar y dar seguimiento al desempeño de los colaboradores en el área comercial, y mucho menos una que le permita interpretar la información eficaz y eficientemente en pro de los procesos de toma de decisión. Carece de indicadores de desempeño (*KPI, key performance indicators*), los cuales, a partir de procesos confiables de estandarización de la información, permita cuantificar el desempeño para vincularlo a un objetivo alineado con la estrategia comercial, como guía a la gerencia comercial asegurar la gestión operativa en armonía con la dirección estratégica de la empresa, por medio de métricas que establezcan la base para un sistema de evaluación de desempeño y toma de decisiones.

La ausencia de una herramienta de control y seguimiento desencadena en su imposibilidad de generar métricas (Navarro, 2016) que lleven a establecer un plan de control operativo del desempeño en los ejecutivos de venta, dificultando el proceso de toma de decisiones, el diseño de soluciones comerciales que contemplen planes de acción para abordar las oportunidades comerciales identificadas a partir de los datos. Esta situación afecta la calidad de servicio, por que limita la habilidad de la gerencia comercial en redireccionar de forma efectiva y oportuna los

esfuerzos del departamento de ventas de manera más estratégica, así como el diseño de las soluciones comerciales para sus clientes (Marcelino, 2015).

Con esta investigación, se espera mejorar la gestión del desempeño con mayor objetividad y equidad, utilizando los datos resultantes de la operación y la gestión comercial por medio de una herramienta que permita visualizar el progreso operativo de cada ejecutivo de ventas con un enfoque más estandarizado. La objetividad y equidad en la evaluación del desempeño permiten proponer un plan de control operativo al desempeño, lo que trae consigo mayor confianza en los colaboradores, ya que el resultado de la evaluación tiene un sustento cuantitativo, con trazabilidad, generando un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad.

Desde la perspectiva gerencial, se espera que la herramienta permita una gestión del desempeño puntual, oportuna y eficiente, pero a su vez, le habilite para tomar decisiones a partir de datos, reduciendo el riesgo por subjetividades, e identificar oportunidades en penetración de mercado, distribución y volumen de ventas, logrando una operatividad más eficiente en los procesos internos relacionados con la gestión comercial.

Con un plan de control basado en datos, (Muñoz-Reja, 2018) como un beneficio adicional de esta investigación es, que le permite a la gerencia comercial obtener información más precisa respecto a la rotación de inventarios (Blandez, 2014) lo que le habilita para mejorar sus proyecciones de venta a futuro y contribuir en las decisiones de compra, reabastecimiento de inventario hacia un mejor manejo en los inventarios, y por ende mejorando el proceso que le permite tener mejores disponibilidades del catálogo en beneficio del cliente. La optimización en la disponibilidad de producto le permite al área comercial satisfacer las necesidades puntuales de los clientes, (Marcelino, 2015).

Justificación metodológica

El tema investigativo implica la recopilación y medición numérica utilizando un proceso interpretativo y estructurado al comparar, identificar y establecer características y propiedades cualitativas, para organizar los datos desde una base homogénea que facilite su interpretación. Este proceso implica modificar el orden de los factores, sin alterar ni transformar su naturaleza hacia un producto, y sin excluir el factor humano representado por las necesidades y expectativas de los integrantes del departamento comercial.

La investigación es innovadora y sugiere un alcance primordialmente descriptivo y exploratoria, porque, a pesar de la carencia de estudios previos que soporten una base referencial, se pretende comprender los diferentes procesos relacionados con el área comercial, y describirlos dentro de un relato simplificado que explica el resultado, y sin la transformación o manipulación de las diferentes variables, (Martínez, 2018).

Adicionalmente, la investigación tiene una arista correlacional, porque pretende evidenciar las relaciones causa efecto entre las actividades cotidianas, la forma en la ejecución como la causa que incide en el resultado, su incidencia en el resultado para tomar acciones proactivamente, como consecuencia de la naturaleza hermenéutica de la sección propositiva, (Arráez et ál, 2006).

La confiabilidad y validez se la investigación radica en la aplicación del censo, porque al abordar la totalidad de la población, garantiza la consistencia en el proceso de obtención de los resultados, y a su vez elimina el error muestral.

La información de fuente primaria proviene directamente del sujeto investigativo definido como los integrantes del departamento comercial en Reya de Costa Rica, a quienes, se les aplica un cuestionario con características virtuales y transversales, con el propósito de obtener la información al desempeño de los ejecutivos de venta del departamento comercial.

Adicionalmente, al gerente de ventas del departamento comercial, se utiliza el instrumento de la entrevista semiestructurada, con el fin de obtener mayor cantidad de información con los elementos conformados en el desempeño, considerando factores que pueden incidir en el entorno funcional parpa definir el conjunto de necesidades y expectativas como el conjunto de especificaciones de la etapa propositiva.

Justificación teórica

Este trabajo se sustenta en la solución de su primera parte, principalmente en la ciencia de la administración de la calidad y la excelencia operacional (Marcelino, 2015), para indagar en una variedad de temáticas tales como los diferentes modelos de calidad, normativos (fundamentalmente ISO9001:2015), gestión de la excelencia, liderazgo y desempeño, para dar un sustento que permita el desarrollo de soluciones consolidadas, basado en los diferentes principios de la gestión de la calidad, establecidos por:

- a. enfoque al cliente.

- b. liderazgo.
- c. participación del personal.
- d. enfoque en procesos.
- e. enfoque en sistema de gestión (específicamente relacionados con el desempeño y producción).
- f. mejora continua.
- g. enfoque basado en hechos / datos para la toma de decisiones.
- h. beneficio mutuo con los proveedores.

Adicionalmente, la investigación se sustenta en los fundamentos de la calidad de datos para definir la adecuación de los datos fuente en términos de uso y propósito para lograr un tratamiento que satisface las necesidades del sujeto de estudio, según la utilidad y el contexto práctico (Muñoz-Reja y Gualo, 2018).

Para la segunda parte, propia de la faceta propositiva, la investigación se basa en fundamentos mixtos tanto de la administración de la calidad, donde se utiliza la aplicación de conceptos propios de la implementación de un sistema de evaluación, como parte del modo de gestión del desempeño, que a su vez conforma un sistema de gestión de calidad (ISO9000:2015), como también la aplicación de conceptos relacionados con las etapas en la administración de proyectos como guía para llevar a cierre el estudio, (Rivera y Hernández, 2015).

Alcances y limitaciones

Alcances

Seguidamente se detallan los alcances del estudio:

- **Reya de Costa Rica S.A:** desea obtener mejor visibilidad para identificar las oportunidades de mejora en el departamento comercial y, por ende, cuantificar sus posibilidades de crecimiento.
- **Gerencia, departamento comercial:** anhela tener una herramienta para que permita evaluar el desempeño de los ejecutivos de venta, sin invertir demasiado tiempo en tareas

básicas para enfocarse en tomar decisiones que le lleven a propiciar el crecimiento de la empresa.

- **Ejecutivos de venta, departamento comercial:** al alcanzar el cumplimiento de los objetivos generales, los colaboradores tienen mayor claridad de los objetivos por cumplir, motivándolos a optimizar su gestión para mayores comisiones e incentivos. Adicionalmente, les brinda confianza en cuanto a que su evaluación en el desempeño es objetiva basada en datos, y no en percepciones u opiniones de terceros.
- **Clientes:** alineado con la visión y misión de la empresa, la habilidad mejorada de la gerencia comercial para responder de manera más oportuna resulta en un servicio cercano, personalizado con el surtido de productos requeridos, lo que al final resulta en mejor calidad, que cumple con sus expectativas.
- **Estudiantes de Ingeniería Industrial:** el trabajo realizado, eventualmente se convierte en una referencia de consulta y estudio para futuros trabajos de investigación, y es una fuente de consulta relevante.
- **Estudiantes de Administración de Proyectos:** el trabajo realizado, sirve como un punto de partida y de referencia para la implementación de un sistema de gestión de desempeño conforme a normativa ISO 9000:2015, que los fundamentos principales del proceso de gestión de proyectos para su control y dirección.
- **Alcance temporal:** El proyecto inicia en enero de 2022, con el estudio de investigación de la situación actual del área comercial, y comprensión del conjunto respectivo de necesidades .

La definición de los factores de medición conforma los cimientos del plan de control operativo de desempeño de los ejecutivos de venta, bajo el cual se les empieza evaluar hacia el cierre del primer cuatrimestre del 2022.

Su conclusión con la propuesta a partir del segundo cuatrimestre del 2002, no obstante, dados efectos prácticos en la operación.

Limitaciones

- **Carencia de estudios previos:** al no contar con estudios previos específicos relacionados con la gestión del desempeño en Reya de Costa Rica S.A., no hay un sustento práctico desde donde se pueda evaluar, desde una perspectiva cuantitativa, la eficacia en la visualización de la información en la herramienta de información, así como en el plan de control operativo en el desempeño de los ejecutivos de ventas.

Limitación temporal: la aplicación específica de la herramienta y del plan de control operativo se estima a efectuarse durante el segundo semestre del 2022, según el criterio gerencial, y fuera de la delimitación temporal del trabajo.

Capítulo II: Marco situacional y marco teórico

Marco situacional

La presente sección se refiere al marco situacional del trabajo, que detalla el contexto histórico y referente al entorno real de la investigación que se realiza.

Esta sección no responde a preceptos teóricos, sino hace un tratamiento de la temática investigativa, desde un enfoque tanto contextual como situacional, en función de los datos existentes en el universo investigativo observado, recurriendo a un abordaje práctico y aplicativo de los diferentes temas tratados.

Los asuntos se presentan en un orden deductivo en el contenido desde aspectos generales hacia los específicos, abordando los contenidos que se definen tanto en los objetivos generales, así como en los específicos, pero desde una perspectiva pragmática de interés para el desarrollo de la investigación.

Los principales aspectos abordados en esta sección señalan presentan la historia, evolución, contextualización e incidencias de la gestión del desempeño, el entorno general, funcional y operativo que derivan del contexto y situación actual relacionados con el trabajo investigativo y propositivo.

En esta sección se profundiza sobre el conjunto de factores situacionales que inciden directa o indirectamente sobre aspectos como estrategia, competitividad, desempeño desde perspectivas relacionadas con el ambiente y los diferentes entornos, tanto externos como internos, con la finalidad de establecer un escenario claro sobre la situación actual de la organización que engloba este trabajo.

La gestión de desempeño

Contextualización

La evaluación del desempeño se entiende como el proceso de medición periódico de la calidad del trabajo y el potencial laboral de cada uno de los integrantes dentro de la organización, para identificar el patrimonio relacionado con el talento humano (Castillo,2012)

La evaluación del desempeño no solo establece un base de medición para la calidad del trabajo, sino que lo compara, de manera cuantitativa, con los objetivos fijados por la organización para cada actividad o área funcional según el puesto, funciones y responsabilidades de los

colaboradores en relación con la estrategia, visión y misión, que engloban la identidad y cultura que permite cumplir satisfactoriamente las expectativas y necesidades de los clientes. El ejercicio continuo de satisfacer los requerimientos de sus clientes genera la perpetuidad de la actividad comercial de la organización (Castillo,2012)

El ejercicio de evaluar el desempeño de los colaboradores establece el principio de un ciclo práctico y periódico, como parte de un sistema que permite:

- Actualizar la base de compensación y reconocimiento
- Identificar áreas de mejora de los colaboradores en la ejecución de sus funciones actuales, a partir de fortalezas y debilidades, como tema central para identificar las necesidades cualitativas y tomar acciones para alinear los diferentes comportamientos laborales con las expectativas y necesidades del cliente.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones relacionado con movimientos de personal en términos de promociones, traslados, desarrollo profesional y hasta retiros, sobre una base consolidada de información heterogénea y objetiva (Castillo, 2012).

Dentro del marco de la calidad, la evaluación del desempeño conforma el primer bloque constructivo del sistema integral de gestión del desempeño, el cual, a su vez, forma parte por el factor de la productividad del sistema de gestión de la organización, enfocado a cumplir con las necesidades y expectativas consistentemente en el producto o servicio brindado por la organización, por las cuales los clientes están anuentes a pagar (Marcelino. 2016)

Normalización / Normativa

ISO – Historia

Con el auge y crecimiento sostenido del comercio internacional como resultado de la globalización, se define la necesidad de establecer normas internacionales que cumplan con un conjunto de normas técnicas internacionales, en favor a la estandarización en los procesos productos y servicios comercializados en el globo. Así, se genera la necesidad de implementar una serie de mejoras continuas para dar paso a normas de calidad aplicables en la generalidad de las organizaciones de todos los sectores productivos, (ISO,2022).

Según la Organización Internacional de la Normalización (2015) se autodefine como “*una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO)*” (p.V)

La Organización Internacional de la Normalización (ISO: *International Standardization Organization*), nace con la fusión de dos asociaciones internacionales dedicadas a la elaboración de estándares, como lo son:

- El Congreso Eléctrico Internacional (ICE, *International Electrotechnical Commission*) fundada oficialmente en 1906 en St. Louis, Missouri, EE.UU., con regulación de los procesos relacionados con la industria electrotécnica.

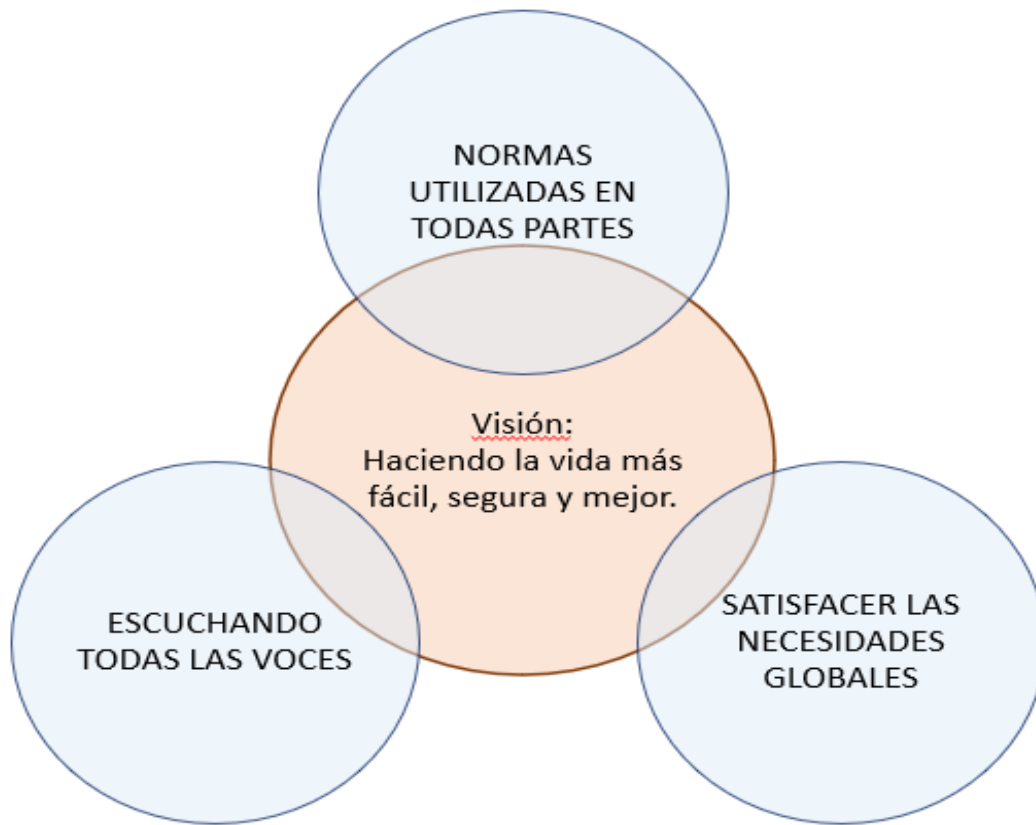
La Federación Internacional de las Estandarizaciones Nacionales (ISA, *International Federation of the National Standardizing Association*), fundada en Nueva York para el año 1928, creada con la finalidad de regular todas las áreas excluidas de la electrotecnia. (ISO,2022).

Durante los años de la Segunda Guerra Mundial, se hacen evidentes los beneficios de la aplicación de procesos de estandarización en la producción, y fabricación de armamento. Esto motiva los delegados del Comité Coordinador de Estándares para las Naciones Unidas (*UNSCC, United Nations Standards Coordinating Committee*), a crear una organización de normalización internacional única, liderada por Charles Le Maistre, reconocido como el padre de la normalización, para fundar en 1946 lo que hoy se conoce como la ISO (Organización Internacional de Normalización) (ISO, 2022).

ISO (Organización Internacional de Normalización) tiene claros la apertura, igualdad de derecho y deberes de todos los países colaboradores y es fundamental de alcanzar normas con un nivel mayor de estandarización, al considerar todas las aristas de un proceso, así como su manera de ejecutarlos, (ISO,2022).

Es así, que la ISO se convierte en el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales, que ha publicado más de 19 000 normas internacionales que abarcan casi todos los aspectos de la tecnología y los negocios. Hoy en día, cuenta con miembros de 164 países y cerca de 150 personas trabajan a tiempo completo en sus oficinas centrales ubicadas en Ginebra, Suiza (ISO, 2022).

Figura 1: objetivos estratégicos en la Organización Internacional de la Normalización



Fuente: Organización Internacional de la Normalización, (ISO), marzo 2022

ISO - Funciones

La Organización Internacional de la Normalización (ISO: *International Standardization Organization*) se encarga de promover sistemas de desarrollo de normas internacionales fabricación de bienes y servicios, comercio y la comunicación para las industrias en general, como un organismo regulador, director y contralor más importante del mundo relacionado con la promoción de la normalización (ISO,2022).

Su función principal se enfoca en buscar una ruta hacia la estandarización de normas de productos y su seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a escala internacional, para lo cual debe:

- Identificar nuevas necesidades de normas técnicas internacionales.

- Elaborar proyectos de creación de normas técnicas internacionales.
- Coordinar y promover la cooperación internacional de los países y organizaciones en la unificación de criterios.
- Promover el consenso practico- técnico para asegurar un producto / resultado de calidad para todos los actores del proceso.
- Elaborar y publicar las normas internacionales.
- Colaborar activamente con diferentes organizaciones internacionales en la formulación, elaboración, aplicación y mejoramiento de las normas vigentes (ISO,2022).

ISO: 9001:2015

La familia de las normas ISO 9001 establece una normativa relacionada con la gestión de calidad de un producto o servicio en una organización, es decir, establece un estándar para la aplicación, implementación, mantenimiento y sostenibilidad de un sistema que asegure características consistentes de un producto o servicio, según el conjunto de requerimientos asociados (ISO,2022).

Según la Organización Internacional de la Normalización (2015), establece que *“La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”*, (p.VII)

Organización Internacional de la Normalización (2015), aclara que *“Todos los requisitos de esta norma internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados”*, (p.1)

La gestión de calidad en una organización es aplicable a cualquier tipo de entidad, indistintamente de su actividad, producto o servicio, todos los anteriores van dirigidos a un mercado conformados por clientes, los que a su vez tienen expectativas y necesidades por satisfacer (ISO,2022).

La Organización Internacional de la Normalización (2015), aclara que la normativa conforma un conjunto de requisitos genéricos, para un sistema de gestión de calidad cuando cualquier empresa u organización:

- *requiere demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan consistentemente los requisitos del cliente, así como los aspectos legales y reglamentos aplicables en un marco determinado.*
- *aspirar a aumentar la satisfacción del cliente mediante la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos relacionados con la mejora del sistema y aseguramiento de la conformidad con aquellos estándares de los clientes, los aspectos legales y reglamentos aplicables en un marco determinado, (p.VII).*

Según la Organización Internacional de la Normalización (2015), aclara que “*Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente*”, (p.VIII)

Es importante considerar que la Norma ISO 9001:2015 establece una serie de requisitos generales, que considera fundamentales dentro de un sistema de gestión de calidad. Es entonces como la norma se establece como una guía para su implementación dentro de una organización, y su cumplimiento con el propósito de lograr complementarlos directamente en los productos y servicios que ofrece, de manera tal que satisfagan las necesidades que expresan los clientes. (ISO,2022).

La Organización Internacional de la Normalización (2015), advierte que “*El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones*”, (p.VII).

Dentro de la norma internacional ISO 9001:2015, se utiliza el pensamiento basado en riesgos, la orientación a los procesos, mediante la ejecución del ciclo de evaluación Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), inicialmente creado por Edward Deming. (ISO,2022).

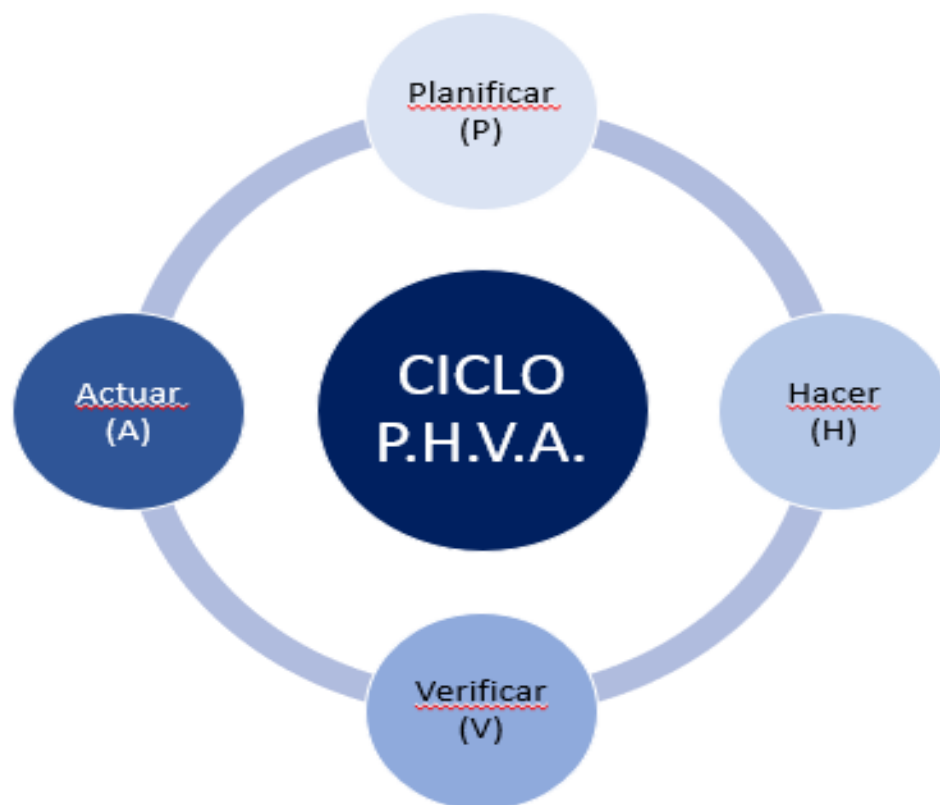
Además, la Organización Internacional de la Normalización, (2015) determina que “*El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia*” (p.VII).

El ciclo de evaluación se constituye como base de la mejora continua, la cual debe estar presente en todos los procesos de la empresa. Adicionalmente, genera un ciclo que permite la evaluación y examinación de las diferentes actividades para lograr identificar áreas de mejora en beneficio de la eficiencia.

La Organización Internacional de la Normalización (2015), expresa que “*la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional*” (p.2)

Finalmente, el ciclo permite la planificación organizacional de sus procesos e interacciones, internas como externas, para la asignación y administración de los recursos, y a su vez determinar las oportunidades de mejora que ejecutar una acción consecuente (ISO,2022).

Figura 2: ciclo P.H.V.A. ISO 9001



Fuente: Organización Internacional de la Normalización, (ISO), marzo 2022

Implicaciones prácticas

Se concuerda con la Organización Internacional de la Normalización, (2015) cuando establece que para las entidades en general, incluyendo a Reya de Costa Rica S.A,

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización (p.VII).

Para lograr estos objetivos genéricos, organización puede considerar necesario adoptar diversas formas de corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización (ISO,2022).

Para Reya de Costa Rica S.A, la certificación ISO 9001:2015 representa un proceso costoso que consume recursos importantes, por lo que aún no constituye una necesidad estratégica dentro de sus procesos corporativos porque su organigrama es muy reducido, sin embargo, establecer las bases de un sistema de gestión de calidad conforma un avance estratégico a futuro en dicha dirección tomando en cuenta las expectativas de crecimiento que tiene la empresa por la apertura de nuevos mercados internacionales (Reya de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Dado que la implementación de un plan de control operativo forma parte integral de la evaluación del desempeño, como una herramienta funcional para favorecer el proceso de toma de decisiones en base en datos por parte de la gerencia comercial. Establecer dicha estructura de control favorece la implementación de un sistema de gestión del desempeño, que a su vez es un pilar fundamental dentro de la conformación del programa de gestión de calidad (ISO,2022).

Por tanto, establecer el plan de control constituye el primer paso en el camino para implementar un sistema de gestión de calidad, con base en una norma mundialmente reconocida, donde la Organización Internacional de la Normalización, (2015) define los beneficios como:

- *la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;*

- *facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;*
- *abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;*
- *adquirir la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (p.VII)*

Análisis del entorno

Entorno general

El entorno general circunscribe a los principales factores que se relacionan con la actividad de Reya de Costa Rica y su alrededor, tanto a escala mundial como local, repasando brevemente afectaciones macroeconómicas relacionadas con presiones inflacionarias y la crisis logística que conlleva la reapertura comercial.

Kotler & Keller, (2012) expresan que *“El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal”*, (p.12). En consecuencia, para efectos del trabajo de investigación se revisa los principales aspectos que inciden directamente sobre el ambiente comercial y la disposición de la venta de la organización tales como los económicos y los políticos.

Entorno macroeconómico global

La implementación del conjunto de las diferentes restricciones sanitarias interpuestas por los gobiernos, para contener los efectos de la pandemia COVID -19, tiene implicaciones que generan un impacto sobre la economía global, partiendo desde presiones inflacionarias de las principales potencias, desempleo, y reajuste en funcionamiento logístico.

La desaceleración del comercio internacional causado por los diferentes confinamientos, cierres de fronteras, puertos y aeropuertos, genera un desabastecimiento en las economías receptoras, generando una urgencia en los diferentes mercados (Gudiño, 2021).

La reanudación mundial de las diferentes actividades comerciales ha generado una sobredemanda de las diferentes mercancías y materias primas, provenientes principalmente desde Asia. Estas condiciones imponen presiones excesivas en el sistema logístico mundial, principalmente en el

trasiego marítimo de las diferentes mercancías, el cual es responsable de transportar el 80% del traslado total. La sobredemanda resulta en un incremento en los tiempos de tránsito, y una reducción en el cupo de los buques, resultando en un aumento promedio de 700% en el precio de los fletes marítimos (Dobles, 2021).

Por otro lado, los hidrocarburos es la principal fuente de energía a escala mundial, y por tanto su precio internacional tiene un efecto en las economías, con una relación inflacionaria, según el nivel de dependencia petrolera de cada país. La tendencia al alza de los precios internacionales genera un empuje inflacionario en la totalidad de todo tipo de trasiego, marítimo, aéreo y terrestre (Banco Mundial, 2021).

Entorno macroeconómico local / nacional

La comprensión del entorno macroeconómico local, se convierte en una necesidad estratégica para la organización, que mantiene a la empresa actualizada, y brinda información para diseñar estimaciones en el corto y mediano plazo, con base en fuentes oficiales del Banco Central de Costa Rica y el Informe del Estado de la Nación, y percepciones que se deducen a partir del pulso del mercado nacional, desde donde afecta el comportamiento, dinamismo, velocidad volumen de las ventas como resultado las condiciones y expectativas, con indicadores económicos como los siguientes:

Inflación

A pesar de la estimación Banco Central de Costa Rica (a febrero, 2022) del 3% para el 2022, el mercado resiente las presiones inflacionarias principalmente por el impacto que diversos factores han tenido respecto al costo generalizado de la vida.

En Costa Rica, la inflación se calcula principalmente, con base en la variación porcentual del índice diferentes mercados en un tiempo determinado (Banco Central de Costa Rica, 2022).

El impacto de las diferentes medidas sanitarias para combatir los efectos de la pandemia del COVID-19 sobre el comercio internacional tiene implicaciones en la tasa de inflación en Costa Rica, principalmente por factores externos relacionados con los problemas en la cadena de suministros y los altos precios de los hidrocarburos (Estado de la Nación, 2021).

Según La República, (2021) “Seis de cada diez empresas reportan que uno de los efectos negativos de la pandemia ha sido precisamente la logística de importación de materias primas e insumos

reveló una encuesta de la Cámara de Industrias” (párr.6). En Costa Rica, el 60% del parque empresarial informa dificultades en la importación, ya que en combinación con la reapertura comercial, con los efectos de ajuste relacionados con el incremento en los tiempos de tránsito y la escalada de los precios en los fletes marítimos, el empresariado costarricense no es capaz de hacerle frente al aumento en los costos operativos.

El crecimiento en el costo operativo es tan elevado que resulta inviable trasladarlo al precio final, y por temor a un impacto mayor en el negocio por la pérdida en la competitividad y posicionamiento en el mercado, asumen una proporción importante de estos incrementos, con efectos hacia una disminución en el margen de utilidad y hasta pérdidas sin pronta recuperación (Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica, 2021).

Finalmente, los hidrocarburos es la principal fuente de energía a escala mundial, y por tanto su precio internacional tiene un efecto en las economías, con una relación inflacionaria, según el nivel de dependencia petrolera de cada país. (Banco Mundial, 2021) El índice de esta dependencia registra un promedio global de un 32%; sin embargo, Costa Rica, informa un promedio actual de 64%, con una tendencia creciente, (Organización de Países Exportadores de Petróleo, 2021) que implica que los cambios en el precio internacional del petróleo, y especialmente en producto refinado, tiene proporcionalmente un mayor impacto en la economía del país, (Canales, 2021).

Desempleo

Según el Informe del Estado de la Nación, expresa que *“El bajo crecimiento de la economía presionó al alza la tasa de desempleo, circunstancia que se agrava aún más por la desconexión existente entre la estructura productiva y la capacidad de creación de empleo”*, (p.300). A pesar que se percibe una recuperación moderada en los indicadores relacionados con el empleo, el desempleo llega niveles del 20% para el 2020, según establece el Informe del Estado de la Nación, el mismo que indica que las proyecciones pertinentes para los próximos dos años estiman que el ritmo de la recuperación es moderado, similar a la tasa de crecimiento de largo plazo de la economía, y se desarrolla en un contexto de baja confianza de los consumidores, afectando la decisión su compra y su la expectativa en el poder adquisitivo, (Estado de la Nación, 2021).

Tipo de cambio

Según el Informe del Estado de la Nación, *“Es importante señalar que la pandemia no ocasionó aumentos abruptos en la inflación o el tipo de cambio por lo que se mantuvo una relativa estabilidad macroeconómica, influida, en parte, por las intervenciones del BCCR”*, (p.299).

En otras palabras, el indicador ha mantenido una estabilidad que se considera relativa, pero con una tendencia al aumento dadas las sendas intervenciones del Banco Central de Costa Rica. Los efectos de la crisis logística global, también conocida como la crisis de los contenedores, tiene un efecto de presión directo en favor de la devaluación de la moneda, por los efectos que han tenido los fuertes aumentos en los fletes de importación, (Estado de la Nación, 2021).

Entorno político

En las democracias electorales, como la de Costa Rica, la competencia política para seleccionar a quienes están llamados para gobernar mediante las elecciones libres, transparentes y decisivas, con el propósito que la ciudadanía pueda ejercer efectivamente su soberanía mediante el sufragio y como resultado el gobernante electo sea legítimo y amparado por el mismo proceso electoral, garante de la fidelidad de la voluntad del pueblo. Esto, requiere cinco condiciones fundamentales para llevarse a cabo:

- i) un régimen donde las libertades y los derechos de las personas sean vigilados con eficacia por el Estado de Derecho.
- ii) un electorado conformado por personas de todos los sectores y habilitadas por ciudadanía con el mínimo de exclusiones.
- iii) partidos políticos capaces de entender las necesidades del electorado, pero primordialmente, representar los intereses y aspiraciones de la población.
- iv) Aseguramiento de la independencia de aquellos al frente de dirigir las instancias electorales de los partidos políticos, con objetividad, la potestad y la capacidad para arbitrar imparcialmente durante las instancias electorales (Estado de la Nación, 2021).

Durante la elaboración de esta investigación, Costa Rica se encuentra en proceso final de su ciclo electoral, en ejercicio de su democracia, para elegir quien ocupe la Presidencia del Poder Ejecutivo, así como los cincuenta y siete diputados en el Poder Legislativo, cuyas elecciones primarias se llevan a cabo en febrero, 2022.

Según el Informe del Estado de la Nación, se asegura que,

Electores y partidos mantienen entre sí una relación de simbiosis indisoluble y están en el centro de la crisis de la representación política que experimenta la democracia costarricense (...) tendencias preocupantes como el declive en la participación electoral, la erosión de las lealtades partidarias, la alta volatilidad electoral, la fragmentación del sistema de partidos, la perpetuación de gobiernos divididos, las dificultades para elegir a miembros del Poder Ejecutivo en primera ronda electoral y la persistencia de gobiernos con bajo y volátil respaldo popular.(p.219)

Dicho lo anterior, el panorama de las elecciones se nubla como consecuencia de una proyección que deslumbra una baja participación electoral, ya amparada por una tendencia demostrada de las instancias electorales ya conocidas. Según se explica, por un lado se evidencia un decreciente de un ya débil compromiso del electorado con las normas instituciones y los valores democráticos; y por otro, el comportamiento exhibido por los gobernantes de los últimos periodos, que aleja a una ciudadanía ya desilusionada con el sistema político, son las principales causas de los efectos de cambios demográficos, que afectan la afluencia de la población para asistir a las urnas reforzado por un comportamiento incrédulo y apático hacia las postulaciones presentadas (Estado de la Nación, 2021).

Los resultados de las primarias significan la necesidad de llevar a cabo un balotaje en cuya segunda ronda se agenda para abril, 2022, entre tendencias con sendas similitudes, pero enfoques distintos hacia la problemática nacional.

Estimaciones y consideraciones generales

Entre los principales temas de la campaña nacional, los partidos políticos se centran en temas relacionados con la reactivación de la economía, mediante una reforma de la administración hacendaria, y la creación de empleos para combatir los niveles en los indicadores de desempleo por la pandemia del COVID 19, (Estado de la Nación, 2021).

La implementación de soluciones que permitan eliminar el rezago educativo, descrito como la pérdida de un periodo lectivo acumulado, causado por un lado por manifestaciones, así como la pandemia, (Estado de la Nación, 2021).

La atención en medidas que permitan la reducción del alto costo de vida, como resultado a la dependencia de nuestra economía a los altos precios de los combustibles, tipo de cambio y las variaciones en las condiciones de importación, (Estado de la Nación, 2021).

Finalmente, pero no menos importante, a raíz de los casos corrupción donde se involucra un sector del empresariado con contratos de obras de infraestructura, con miembros del sector público. La discusión se centra en medidas que permitan la reducción de aquellas condiciones, percibidas por la población, que facilitan un sistema público corruptor, en el inicio, y un empresariado corruptible dados los diferentes conflictos de interés, (Estado de la Nación, 2021).

Se estima que estos principales temas de campaña, como eje común entre todas las opciones electorales se concentra en objetivos bien definidos donde la diferencia se encuentra en la forma y no el fondo de cada propuesta. Se percibe, parte de la población que dichos objetivos relacionados con la reactivación económica el desempleo, rezago educativo, reducción del costo de vida, y la corrupción son acogidos por todas las agrupaciones con opciones, y por tanto la expectativa de un cambio moderado en cada una.

Entorno funcional

El entorno funcional engloba los principales aspectos que pueden incidir de forma directa o indirectamente sobre las disposiciones, estrategias y objetivos del departamento comercial, basado en los actores relacionados con la ejecución del ejercicio de la venta y distribución como los factores funcionales que llevan a la evaluación del desempeño.

Según Kotler *Et ál*, (2012) *“El entorno funcional incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Estos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los detallistas y los clientes meta”*, (p.12).

En relación directa con el trabajo, el entorno funcional se desarrolla en torno a elementos principalmente del área de mercadeo que facilite a conceptualizar aquellos factores directos fijos, pueden influir en el desempeño de los ejecutivos de venta, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica.

Cabe mencionar que, dado el dinamismo y la sensibilidad de respuesta de la actividad comercial dentro de mercado de productos de alto consumo y de alta necesidad, se decide excluir aspectos de índole coyuntural, que se dan en respuesta a variaciones del mercado causado por micro estacionalidades, técnicas de desplazamiento comercial y eventos que puedan afectar temporalmente el poder adquisitivo del mercado meta.

El mercado

El mercado de Reyna de Costa Rica se posiciona como un proveedor valioso para sus distribuidores como los clientes directos, quienes a su vez atienden a más de 12000 puntos de venta entre pulperías, abastecedores, supermercados y hasta cadenas comerciales, con un catálogo consolidado. Estos distribuidores tienen asignado y repartido todo el territorio nacional, lo que le permite a la organización tener un alcance nacional (Reyna de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Competencia directa

Reyna de Costa Rica S.A. busca la distribución de su portafolio de productos de consumo masivo a nivel nacional; sin embargo, tiene competidores aguerridos en el mercado costarricense y reconocidos por su gran trayectoria y tradición como lo son: Ciamesa (antes Grupo Contenla), Distribuidora Pedro Oller (DIPO), Mercasa, y Distribuidora Maquila Lama (Reyna de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Ciamesa, fundada en 1932 e inicialmente, nace como una distribuidora de alimentos y licores, pero actualmente importan líneas de productos de consumo masivo que compiten directamente en las mismas categorías que Reyna de Costa Rica S.A. Ciamesa tiene la capacidad de distribución en todo el territorio nacional en el canal tradicional como el moderno, (Ciamesa. 2022).

Distribuidora Pedro Oller (DIPO) nace como una pulpería de pueblo en Heredia, durante la década de los cuarenta. El negocio se diversifica incursionando en otras ramas de la comercialización de productos desde panaderías hasta la fábrica de pastas, así como la importación de materias primas. Con la importación, nace la posibilidad de comercializar otros productos diversificando aún más su catálogo, dándole vida a la distribuidora en el canal tradicional como el moderno, (Distribuidora Pedro Oller, 2022).

Mercasa, una empresa familiar, fundada en 1981, la familia Méndez González decide incursionar en mercado de la construcción con la apertura de una pequeña fábrica de bloques para la construcción en Cartago. Con el crecimiento del negocio, la familia construye una nueva casa de habitación y utiliza la anterior como bodega, para almacenar la producción, arena y cemento, así como otros materiales de construcción, dándole forma al inicio de la ferretería. El mercado y el crecimiento los llevan a invertir recursos para la construcción de infraestructura lo que les permite diversificar su catálogo para manejar productos de consumo masivo, (Mercasa, 2022).

La Maquila Lama es fundada en 1995 como una empresa maquiladora de productos alimenticios y evoluciona por el desarrollo y gestión de marcas propias en productos de primera necesidad. Actualmente se dedica a la comercialización y distribución de un catálogo de aproximadamente 115 productos de canasta básica de primer consumo a 3000 puntos de venta en el territorio nacional, (La Maquila Lama, 2022)..

Distribuidores

Los distribuidores representan los clientes directos para Reya de Costa Rica, ya que son los principales responsables de emitir las órdenes de compra para su despacho desde las bodegas de la organización, para su reabastecimiento y distribución a los puntos de venta basado en la venta que tienen durante el periodo y la rotación de inventarios (Reya de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Cada uno de los ejecutivos de venta en Reya de Costa Rica S.A es responsable de velar por los detalles comerciales referentes a su distribuidor como cuenta asignada actuando como el principal punto de contacto para la gestión de las expectativas y necesidades de los diferentes puntos de venta (Reya de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Los distribuidores tienen zonas de atención bien delimitadas, y determinadas por acuerdos comerciales entre sí, de manera tal que, logran establecer una cobertura total en el territorio nacional. Con su propia fuerza de venta se encargan de atender los diferentes puntos de venta según la distribución territorial:

- WAMASE atiende a todos los puntos de venta en la Zona Norte y Atlántica
- COARSA atiende a los puntos de venta comprendidos en la Gran Área Metropolitana, determinada por San José, Alajuela, Heredia, su asignación territorial incluye la zona

conocida como Carretera, que se extiende hasta San Ramón y finalmente una porción del Pacífico Central hasta Playa Esterillos.

- SEDISUR vela por aquellos clientes ubicados en la Zona Sur del país, comprendida entre la frontera en Paso Canoas, Pérez Zeledón, hasta Parrita.
- Representaciones Paraíso, observa los puntos de venta ubicados en la zona de Cartago y Turrialba
- Distribuidora Rodolfo Méndez, presta atención aquellos puntos de venta ubicados en el Pacífico Norte, Guanacaste.

Expectativas y necesidades del mercado

El mercado de los productos de consumo masivo en el distribuidor espera que el proveedor mantenga siempre un precio competitivo, abastecimiento constante, servicio de calidad, calidad en el producto y un seguimiento en la gestión de venta y post venta, con el objetivo de satisfacer el conjunto de necesidades que expresan los puntos de venta en función de sus deseos, recursos y la realimentación de la demanda respecto a los productos (Reya de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Por otro lado, Reya de Costa Rica S.A. espera que las ventas aumenten cada periodo, de manera tal que represente un crecimiento constante en el volumen de ventas promedio al final del periodo anual, ya que esto no solo se traduce en mayores ingresos, pero principalmente implica una mayor penetración en el mercado, y por ende posicionamiento de las diferentes marcas (Reya de Costa Rica S.A, Gerencia Comercial, 2022).

Aspectos de la demanda

La demanda del producto de consumo masivo es sensible a los factores relacionados con el poder adquisitivo del consumidor final, en combinación con eventos específicos de la estacionalidad. El conjunto de puntos de venta crea la voz del cliente, interpretada y comunicada periódicamente por el distribuidor a la organización (Estado de la Nación, 2021).

Basado en lo anterior, el consumidor final transmite sus necesidades, las cuales se convierten en los factores determinantes para la decisión de compra. Estos aspectos de la demanda se conforman por características fundamentalmente en precio, calidad y servicio en los productos ofertados.

Con esto claro, del departamento comercial fija su estrategia comercial en función de los aspectos de la demanda que determinan la decisión de compra, fijando en su catálogo, precios promedio, características de calidad premium, con un servicio de calidad brindado según la gestión del vendedor.

La empresa: Reyna de Costa Rica S.A.

Contexto histórico

Reyna de Costa Rica S.A. es una empresa familiar, y desde su fundación en 1989, continúa bajo la dirección de los fundadores, pero ahora con la incorporación de la segunda y tercera generación familia en la compañía (Reyna de Costa Rica S.A, 2022).

La empresa inicialmente se dedica a la rama textil, en la que incursionan específicamente y de forma exclusiva, a la fabricación y venta de la marca CRI-CRI, con productos para bebés y niños tales como: calzón plástico, pijamas, mamelucos y camisetas. Esto les permite conocer el mercado nacional mediante diferentes cadenas de supermercados y ventas al detalle, tales como, bazares de barrios, minisúper y supermercados independientes, entre otros, (Reyna de Costa Rica S.A, 2022).

El emprendimiento les permite desarrollar un conocimiento profundo de los procesos logísticos, debido a que parte de su materia prima debe ser importada desde los telares de Estados Unidos, razón por la cual deben aprender a manejar documentación de importación, negociaciones con navieras y agencias de aduanas, y nivel local aprender sobre la gestión de los costos, así como el manejo de la distribución a escala nacional (Reyna de Costa Rica S.A, 2022).

La importación de telas le permite a la organización desarrollar y posiciona la marca de ropa infantil, sino que también diversificarse un poco, y vender telas a los fabricantes de diferentes prendas como pantalones, camisetas, ropa interior y otros productos a escala local, y le permite capitalizarse para lograr invertir en infraestructura propia (Reyna de Costa Rica S.A, 2022).

Con la salida de los telares de Estados Unidos, la importación de telas deja de ser atractiva al tener que importar desde México o de El Salvador, por lo que los socios fundadores logran identificar nuevas oportunidades y proyectos (Reyna de Costa Rica S.A, 2022).

Al mantener buenas relaciones con los diferentes compradores en las cadenas de supermercados, visualizan un cambio de línea, y con ello, enfocarse en el desarrollo y distribución de marcas privadas de productos de consumo masivo. Esto resulta en un cambio del giro de negocio, decisión que conlleva a proponer una nueva estrategia de inversión en una fábrica en China, con el fin de obtener una producción consistente, con estándares de calidad controlados y un abastecimiento constante, (Reya de Costa Rica S.A, 2022).

El primer producto que maneja Reya de Costa Rica S.A, con la modalidad de marca propia, fue el papel aluminio y gracias a la rápida expansión y a su excelente relación con el proveedor, empiezan a desarrollar marcas propias adicionales, iniciando con la marca de papel aluminio para Wal-Mart Centroamérica en el año 2001, (Reya de Costa Rica S.A, 2022).

A partir de esto, la empresa acumula experiencia y empieza a escoger productos para invertir, y así desarrollar un catálogo competitivo tanto en el mercado nacional como internacional, y con el transcurrir de los años, logran establecerse como un proveedor valioso para sus clientes, conocidos por entregar a tiempo y con la calidad requerida, con precios competitivos y, además, posicionarse como un consejero comercial de confianza de sus clientes, (Reya de Costa Rica S.A, 2022).

Para el mercado costarricense, la compañía tiene una estrategia de distribución tercerizada del portafolio completo, por medio de varias empresas distribuidoras con presencia a escala nacional y una división territorial estratégica para Zona Norte y Sur, Caribe, Pacífico Central y Norte y finalmente Guanacaste, para lograr alcanzar una cobertura de 12.000 puntos de venta. También, se maneja la Gran Área Metropolitana alcanzando 4.000 clientes más. Además, como parte de su negocio la empresa maneja productos para el canal institucional abasteciéndolo de por medio de distribuidores especializados en esta área.

Reya de Costa Rica S.A. organiza la distribución del trabajo comercial por medio de la aplicación de un modelo de trabajo colaborativo con los ejecutivos de venta, para crear una relación de confianza estrecha con sus clientes, para asegurarse de identificar, de primera mano, las necesidades de cada uno, con la finalidad de adaptarse a la forma de trabajo, facilitando una mayor sinergia y cohesión a la hora de brindar una atención personalizada, y consecuentemente cumplir con las expectativas individuales de servicio.

Con lo expuesto anteriormente, para efectos de lograr un producto funcional, práctico y aplicable como resultado de este trabajo, el investigador considera necesario permearse de la cultura

organizacional formal (Palacios, 2016) de la compañía desde su misión, visión, valores y hasta su lema. Se constituye así como un requisito fundamental para el investigador, con la finalidad de interiorizar la manera particular que tiene la empresa para ejecutar sus labores, el propósito que motiva la generalidad de las diferentes actividades organizacionales, y finalmente, como el conjunto de principios éticos y profesionales que orientan las acciones y actitudes de la empresa de cara a las interacciones tanto internas como externas, como parte esencial de su identidad, (Polanco, *Et ál.*, 2020).

Misión

Reya de Costa Rica, (1989) describe su misión como:

Nuestra filosofía empresarial se basa en la colaboración muy estrecha con nuestros clientes, brindando un servicio personalizado de calidad impecable que contemple sus necesidades y se adapte a su forma de trabajar para convertirse en una unidad más de negocio dentro de su organización (párr.4).

Visión

Reya de Costa Rica, (1989) describe su visión como: “*Convertirnos en su consejero comercial de confianza que ofrece soluciones integrales de proveeduría de marcas privadas o controladas, para cubrir sus necesidades de negocio ya sean estas locales, regionales o a nivel internacional*”, (párr.4).

Valores

Los valores se establecen como las columnas fundamentales dentro de la organización son:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Credibilidad

Estrategia organizacional

La estrategia organizacional establecida permite comprender los factores que forman la identidad de la empresa, así como su cultura organizacional, de manera tal que determinan el conjunto de comportamientos aceptables y maneras específicas para ejecutar las tareas la resolución de los

diferentes problemas con la finalidad de mantener las ventajas competitivas dentro del giro del negocio, con lineamientos estructurados definidos en la misión, visión y valores, detallados en los apartados anteriores, (Palacios, 2016).

En Reya de Costa Rica S.A., la estrategia organizacional se enfoca en los factores que le permiten mantener y aumentar la ventaja competitiva sobre su competencia directa, en términos de posicionamiento de mercado, variedad de producto en el catálogo, precio, servicio al cliente por medio de una relación comercial sana y transparente.

Dirección estratégica

La dirección estratégica, entendida proceso de lograr la comprensión de orientación “hacia dónde van” los negocios para crecer, generar las utilidades y lograr la permanencia en el mercado donde compiten (Palacios, 2016). En Reya de Costa Rica S.A., esta se resume bien en su lema: “Hacemos mejor los que otros hacen bien!” – donde resalta una cultura de excelencia, propiciado por el nivel de experiencia sobre sus competidores para lograr ejecutar sus tareas funciones con suma eficiencia y productividad.

La dirección estratégica en la organización remite a una cultura de excelencia operacional orientada a la optimización de todos los procesos en busca de la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades. Remite hacer las tareas bien a la primera vez, tan eficientemente como sea posible.

Departamento comercial

El departamento comercial se enfoca principalmente en la comercialización integral del catálogo de productos para concretar su venta en el territorio nacional, y mejorar el posicionamiento de las diferentes marcas en el mercado costarricense, para lo cual tiene las siguientes funciones, (Llamas, 2006):

1. Diseñar las estrategias de competitividad en conjunto con proveeduría y finanzas
2. Monitoreo y análisis de mercados
3. Diseñar estrategias de introducción y campañas de promoción
4. Diseñar el plan de ventas

5. Establecer los objetivos de ventas
6. Organizar el equipo de ventas
 - a. Diseñar el programa de formación, desarrollo e incentivos
 - b. Controlar el calendario de visitas
 - c. Gestión de servicio post-venta
7. Control y evaluación comercial y su equipo

Estructura organizacional

A pesar de tener una gran variedad de funciones, el departamento comercial mantiene una estructura centralizada, alineada con la estructura de la organización lo que le permite mantener un flujo de comunicación directa y versátil con todas sus partes, donde cada sección tiene capacidad de toma de decisiones, según función y su área de experiencia, (Palacios, 2016).

Organigrama funcional, departamento comercial

El departamento comercial basa su organigrama funcional según sus puestos, funciones y responsabilidades de cada uno de sus integrantes, de manera tal que mantiene una estructura vertical.

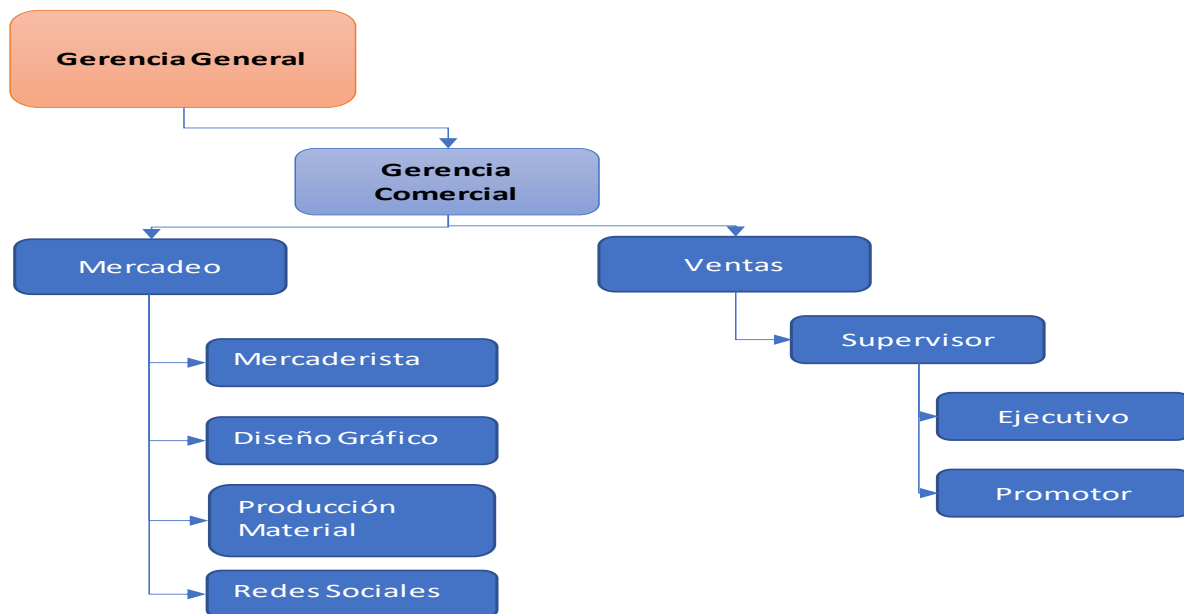
El líder y cabeza del departamento lo constituye el gerente comercial, quien tiene a su cargo el equipo de mercadeo y el de ventas, así como funciones relacionadas con publicidad, y el desarrollo estratégico de nuevos productos.

Para efectos de este trabajo, solamente se considera el equipo de ventas excluyendo el equipo de mercadeo. El supervisor tiene funciones recargadas de control y supervisión de los ejecutivos y el promotor, dada la estructura comprimida de la empresa; sin embargo, también tiene distribuidores asignados por quienes responder.

Los ejecutivos de venta llevan a cabo la función primordial de vender y gestionar las cuentas de distribuidores de manera correcta, para que los objetivos se cumplan.

El promotor es un agente libre que cumple con tareas de apoyo a los ejecutivos entre cobros, gestiones y monitoreo de punto de venta, entre otros.

Figura 3: organigrama funcional del departamento comercial, Reya de Costa Rica S.A.



Fuente: Departamento comercial, Reya de Costa Rica S.A. marzo 2022

Canasta básica

En Costa Rica, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), define la canasta básica como el conjunto de productos (principalmente alimentarios) expresados en cantidades suficientes para satisfacer las necesidades de un hogar promedio. (INEC, 2022)

Inventarios

El inventario se conceptualiza como la cantidad de productos que tiene la empresa, reservada para la venta, o sea, es la capacidad potencial que tiene la empresa para ofrecer en el mercado. Es importante establecer que Reya de Costa Rica S.A. solo maneja inventario de producto terminado.

La rotación se define como el tiempo promedio que permanece el producto en inventario antes de ser vendido, es decir, que a mayor rotación de inventario, mayor la venta en combinación con la capacidad de reabastecimiento del producto, (Morales *Et ál.*, 2014)

Figura 4: catálogo general del departamento comercial, Reyna de Costa Rica S.A

<u>Categoría</u>	<u>Producto</u>	<u>Marca</u>	<u>Presentaciones</u>		
Aceite de Cocina	Aceite de Cocina		5	500ml, 900ml, 1.5L, 3.0L, 5.0L	
Empaques / Envolturas	Papel Aluminio		4	16ft², 25ft², 75ft², 200ft²	
Empaques / Envolturas	Papel Encerado		1	25ft²	
Empaques / Envolturas	Plastico Adhesivo		1	100ft²	
Empaques / Envolturas	Bandejas Aluminio		9	250g, 500g, 740g, 1.0kg 685g, 1.35kg, 2.75kg, 3.5kg, 7.0kg	
Empaques / Envolturas	Bolsas ZIP		3	sandwich, almacenaje, congelador	
BBQ	Briqueta Carbon		1	2.0kg	
Iluminacion	Bombillos LED		5	5w,7w, 11w, 14w, Globo 12W	
Iluminacion	Bombillos Incandescente		5	15w, 25w, 50w, 75w, 100w	
Iluminacion	Linternas		3	LED Bateria Recargable LED- detector billete falso Recargable LED	
Iluminacion	Bombillos LED		4	7w,9w, 12w, 15w	
Limpieza	Esponjas		3	Cero Rayas Doble Uso Fibra limpiadora	
Limpieza	Brillos		3	Grueso, Fino (1 unid), Fino (6 unid)	
Limpieza	Alambrina		1	Galvanizada, Extra Fuerte	
Limpieza	Bolsas Basura		5	Pequena, Mediana, Grande, Jardin, Gigante	

Fuente: Departamento comercial, Reyna de Costa Rica S.A, marzo 2022

Generalidades del catálogo

El catálogo de Reya de Costa Rica S.A disponible para los distribuidores consiste en 7 marcas en variedad de categorías: aceite de cocina, empaques y envolturas, BBQ, iluminación y limpieza.

Entorno operativo

Estructura organizacional

Describe la conformación estructural de la organización considerando la jerarquización y división de las funciones, según la forma y características operativas, funcionales y estratégicas presentes en la organización.

Formal

Se tiene a disposición sistemas y estructuras oficiales y definidas para el control, la toma de decisiones, así como el manejo en el flujo de las comunicaciones, desde donde se delimita claramente tanto las actividades, las personas, y las circunstancias en las que se reúnen (Polanco y Cruz, 2020). La formalidad de la organización permite una determinación clara de la división del trabajo.

Departamentalización

Permite cada colaborador la asignación de un puesto, con un rol y funciones establecidas, que determinan la jerarquía dentro de la estructura y actividades. Esto admite sensibilizar la sectorización de los objetivos, según la especialización y diferenciación de las responsabilidades por puesto (Polanco, *Et ál.*, 2020).

Centralización

La naturaleza de Reya de Costa Rica S.A. como empresa familiar, todos los órganos administrativos y operativos están enlazados bajo la dirección de un órgano central único, personificándose en la posición de la gerencia general. Tanto la autoridad como responsabilidad de la toma de decisiones se concentra en el sector superior de la pirámide jerárquica, conformada por los integrantes de la familia, quienes funcionan como las entidades del Poder Ejecutivo y la junta directiva. Dicha centralización da paso a una estructura plana, donde la cadena de autoridad mando es corta, y como resultado hay un liderazgo efectivo por que facilita la gestión de la

comunicación y el proceso la ejecución de toma de decisiones de forma más expedita (Polanco, *Et ál.*, 2020).

Giro de negocio – comercial

La organización tiene un giro de negocio enfocado a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, mayormente importados para la venta en el mercado nacional, por lo que se caracteriza según la naturaleza que radica en la actividad que lleva a cabo, según la comercialización, compra y venta de bienes de consumo masivo (Polanco, *Et ál.*, 2020).

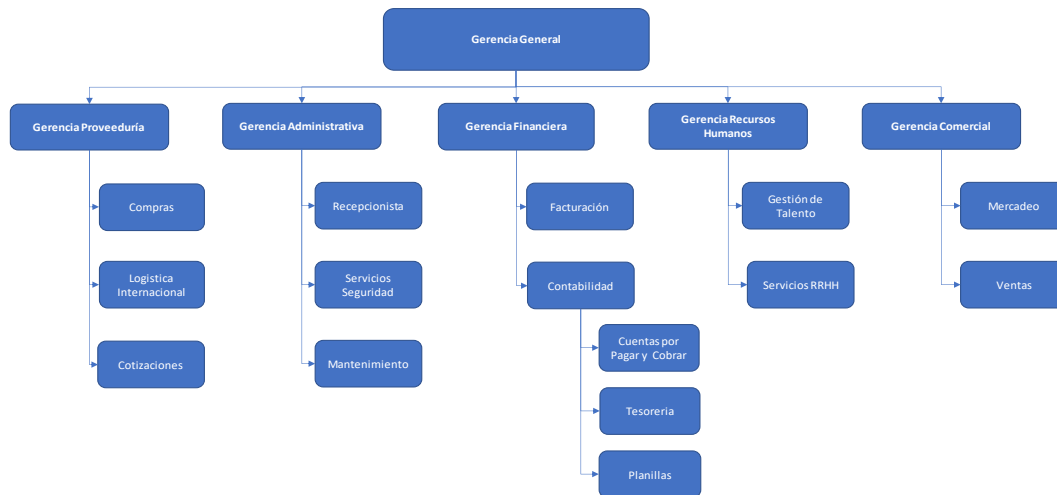
Adicionalmente, no sólo representan marcas reconocidas a escala mundial, si no que Reya de Costa Rica S.A ha desarrollado, como parte de su estrategia de negocio, sus propias marcas que distribuyen a escala nacional.

Organigrama general

El organigrama de Reya de Costa Rica S.A se mantiene con una estructura consolidada y polifuncional, dada su estructura departamental centralizada, la cual le permite tener una flexibilidad en el manejo de la dirección, y una comunicación directa y clara con todos los niveles de la organización.

Tomando en consideración que es una empresa familiar, el gerente general ha logrado crear una estructura basado en conocimientos y habilidades de cada una de las gerencias, al motivar el desarrollo no solo comercial si no también académico, para lograr profesionales integrales y una sucesión a futuro.

Figura 5: organigrama de Reyna de Costa Rica S.A.

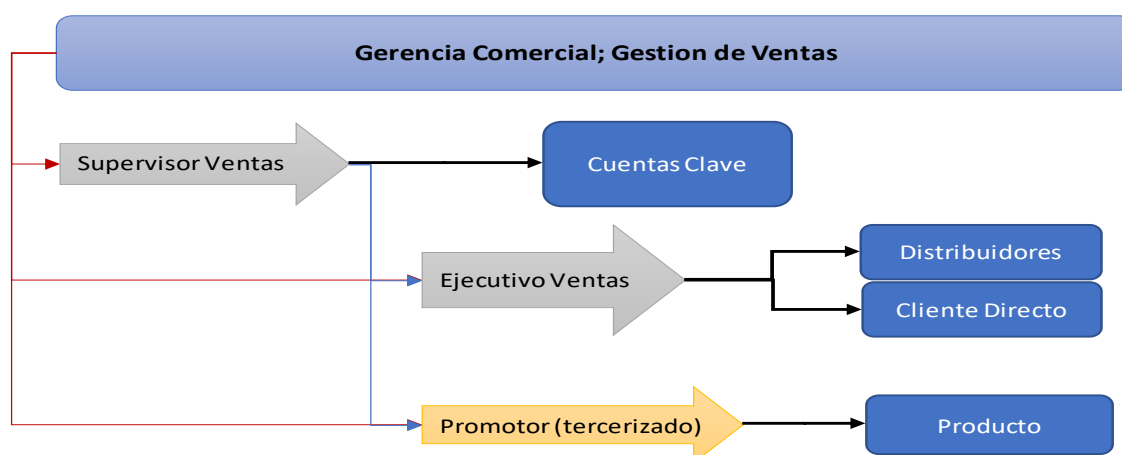


Fuente: Reyna de Costa Rica S.A., marzo 2022

Organigrama operativo de ventas

El departamento comercial basa su organigrama operativo según el tipo de cliente, en función de las necesidades y expectativas comerciales de cada uno de sus integrantes, de manera tal que mantiene una estructura vertical que permite un servicio personalizado acorde con la experiencia de los colaboradores.

Figura 6: organigrama funcional en el departamento comercial, Reyna de Costa Rica S.A



Fuente: Departamento comercial, Reyna de Costa Rica S.A., marzo 2022

El proceso de la venta en la empresa

El proceso de la venta consiste en el conjunto de pasos que requiere completar el departamento de comercial y las otras secciones dentro la organización para efectúa la venta de los diferentes productos en el catálogo, (Reya de Costa Rica S.A, 2022).

El proceso de venta se resume en los siguientes pasos:

1. Ejecución de la venta: actividad primordial que genera el beneficio de la organización en términos de utilidades, y desde la perspectiva de esta investigación, representa el primer evento inicial que genera su información en el desempeño.
2. Oferta y *display*: conjunto de actividades que tienen como finalidad asegurar que el producto sea ofrecido al cliente final adecuadamente, con una presentación atractiva que motive la venta en el punto de venta.
3. Inventarios y rotación: monitoreo y análisis de los niveles de inventario en cliente asignado, así como la rotación con el objetivo de formar un criterio congruente para un sugerido de venta para el periodo correcto.
4. Abastecimiento: proceso por el que se efectúa la entrega de producto según orden de compra.
5. Control de calidad: aseguramiento que el producto vendido y entregado cumpla con los estándares de calidad con el propósito de evitar devoluciones y minimizar las quejas.
6. Seguimiento: requiere recopilar información en punto de venta, según la aceptación de las marcas, precio y los comportamientos y variaciones del mercado.
7. Vigilancia de la competencia: atender los movimientos del mercado para identificar el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada uno del cliente asignado con la finalidad de identificar oportunidades para mejorar las ventajas competitivas de la organización, (Reya de Costa Rica S.A, 2022).

Figura 7: proceso de venta



Fuente: Departamento comercial, Reya de Costa Rica S.A, marzo 2022

La evaluación del desempeño

La información correspondiente a la evaluación del desempeño se encuentra disponible en la base de datos que contiene la información que resulta del ejercicio de ventas, conocido como el Cubo de Ventas. Esta información se recibe en extractos separados desde los clientes, como fuente externa, y de manera desorganizada y heterogénea en hojas de cálculo de *Microsoft Excel*.

Como consecuencia de la estrategia organizacional y la dirección estratégica, la gerencia comercial conoce los componentes de la actividad comercial relacionados con el cumplimiento de la venta, cobertura y distribución como la base de creación de los indicadores de desempeño (KPIs, *Key Performance Indicators*).

Factores de los indicadores de la venta

El departamento comercial establece los factores primarios que indican la venta, como el punto inicial en la creación de los diferentes indicadores de desempeño según los objetivos fijados para el periodo, en función con la estrategia organizacional. Los factores de los indicadores de la venta, en Reya de Costa Rica S.A, son los siguientes:

Volumen de venta (cantidad de unidades)

El volumen de la venta se mide por la cantidad de unidades vendidas a un cliente en específico en el periodo de evaluación.

Distribución de venta

Se determina como la distribución de venta, la proporción de líneas vendidas a un cliente específico, respecto al total de las líneas disponibles en el catálogo en el periodo de evaluación.

Cobertura de mercado

Se determina la cobertura de venta como la proporción de cliente con venta respecto al universo de clientes, durante el periodo de evaluación.

Marco teórico

En esta sección se presenta la fundamentación teórica del trabajo, donde se observan los diferentes elementos conceptuales que se relacionan a partir de los temas abordados en función de su relevancia. Estos cumplen con su propósito de sustentar una base, tanto teórica como epistemológica, y desembocan en un escenario que permite establecer posiciones, análisis y contraponerlas en función de la información disponible mediante un hilo conductor.

La elaboración del marco teórico implica exponer, comprender y analizarla la sustentación teórica de las diferentes conceptualizaciones, perspectivas, investigaciones y antecedentes que componen el tema del trabajo. Para elaborar esta sección, se requiere detectar, abstraer y consultar los recursos disponibles, desde la literatura y documentación pertinentes relacionados con el problema de la investigación, para recopilar aquella información de interés (Monroy y Sánchez, 2018).

Se considera que los conceptos expuestos a continuación, están directamente relacionados con la temática del trabajo, principalmente, desde la administración de la calidad, la gestión de la excelencia operacional, conceptos de la calidad de datos, que dan pie a un plan de control operativo enfocado en objetivos, por medio de un cuadro de mando como su herramienta base, y establecer los cimientos de lo que en un futuro conforma un sistema de gestión del desempeño, y por ende uno de gestión de calidad.

Adicionalmente se explora conceptos relacionados con la influencia de los diferentes entornos en el proceso de venta y examinación, de tal forma que puede tener incidencia en la determinación de aquellos aspectos que definen la evaluación del desempeño.

La base teórica es basada en libros de texto principalmente, artículos y otras fuentes documentales hacia un análisis teórico de cada uno de los temas que se abordan, de manera tal que los diferentes conceptos, se definen, explican para tomar una posición en función de la temática y los objetivos de esta investigación.

Finalmente, en esta sección se presenta la relación entre la evaluación del desempeño y la administración de la calidad, y es donde se espera recibir beneficios de la implementación de un plan de control con efectos en la calidad del producto servicio y la satisfacción del cliente como el punto medular, para establecer el nivel de calidad esperado, (Estela, 2008).

Administración de proyectos

Con la intención de alinear los conceptos por tratar en este apartado se define, por consiguiente, los siguientes términos:

Proyecto: desde el punto etimológico, “proyecto” proviene del vocablo latino *proiectus-proiiciere-proiéci-proiécm* que significa “adelante”.

“Planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia” (Real Academia Española, 2022, párr 2).

Por otro lado, Torres (2014) define un proyecto como *“toda idea que se tiene en el presente con miras a que se materialice en el futuro, mediando entre el presente y el futuro o logro del proyecto, un proceso con pasos específicos, que procure la consecución del resultado deseado”*, (p.26)

Finalmente, el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI, *Project Management Institute*), (2017), establece en sexta edición de la guía la definición de proyecto como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”*, con el propósito de *“cumplir objetivos mediante la producción de entregables”*, (p.4).

Según lo anterior, un proyecto es un la disposición y organización de un conjunto de tareas para lograr entregables en función del cumplimiento de objetivos, definidos en un espacio temporal finito, con un principio y un final claramente establecido según la asignación determinada de recursos.

Administración

Etimológicamente, proveniente del latín *administratio-ōnis*” formada por del prefijo latino “ad-”, que expresa dirección o sentido, y del vocablo “ministratio”, que se deriva de la palabra “minister”, y que hace referencia a la idea de subordinación u obediencia como relación intrínseca de al menos dos partes en función de una dirección o propósito.

“Acción y efecto de administrar”, *“Conjunto de los organismos destinados a la gestión y el funcionamiento de una parcela determinada de la vida social”*, (Real Academia Española, 2022, párr 1 y 4).

Finalmente, Sánchez (2014) delimita el concepto integralmente como el *“Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”*, (p.44).

Conceptualización

Como resultado de lo anterior, durante el proceso de conceptualización, se infiere la administración de proyectos como la combinación de ambos conceptos anteriores en uno.

Como resultado se concluye que el concepto engloba el proceso de creación, diseño y mantenimiento de un ambiente de un grupo de personas trabajan coordinadas para realizar funciones de planeación organización, integración de personal, dirección y control, con el propósito para establecer la acción de dirigir un conjunto de tareas en función de cumplimiento de objetivos eficientemente, dadas las condiciones delimitadas por tiempo y recursos, en una relación jerárquica y coordinada de partes interesadas en función de una dirección o propósito en común, (Sánchez, 2014).

El PMI, (2017) define la administración de proyectos fundamentalmente como una acción de dirigir, y por tanto establece en su el concepto como dirección de proyectos, al conceptualarlo como:

La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente, (p.10).

Adicionalmente, para efectos de complementar el proceso de conceptualización, Gido y Clements (2012) definen la administración de proyectos como *“la planeación, organización, coordinación, dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto. El proceso de administración de proyectos consiste en planear el trabajo y luego trabajar el plan”*, (p.43).

La administración de proyectos es versátil y aplicable a una gran variedad de áreas del conocimiento; sin embargo, su proceso de ejecución se organiza en un ciclo de vida, cuyas fases se establecen durante el periodo de vida en un proyecto.

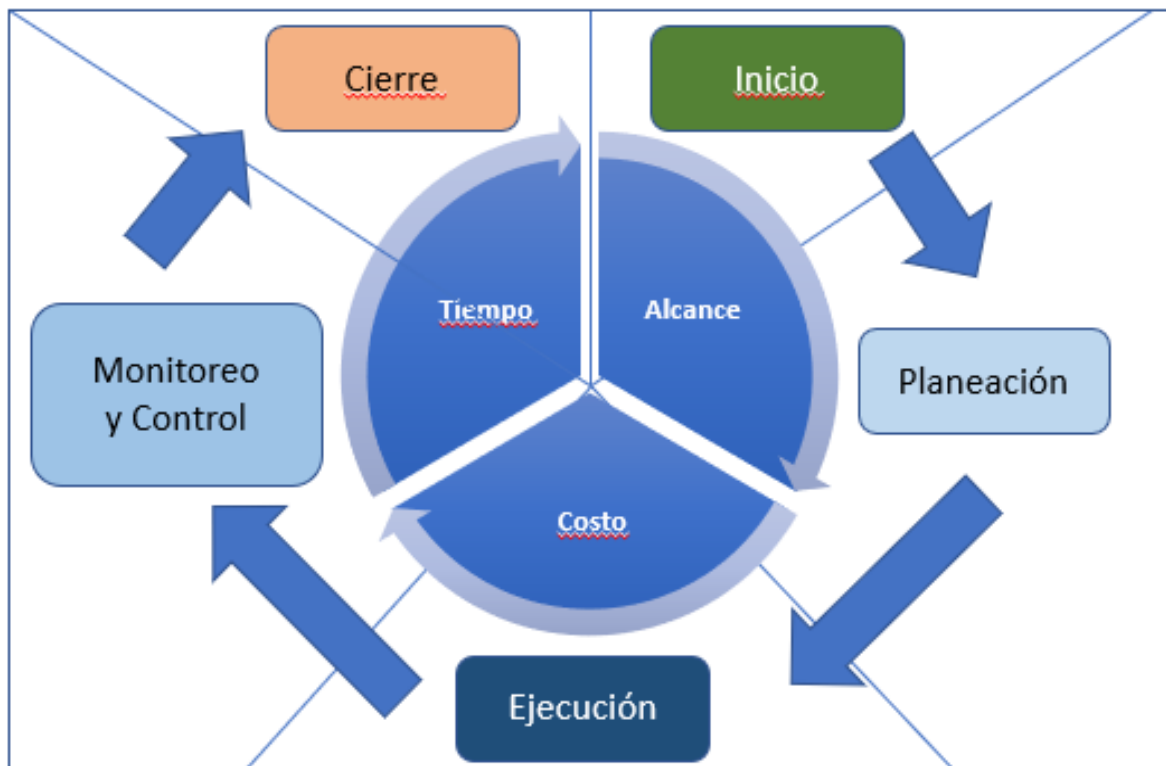
Ciclo de vida

Derivado directamente de la definición del concepto de proyecto, nace el ciclo de vida de este como una estructura cíclica de un proceso para alcanzar, mantener y mejorar las expectativas y necesidades del cliente final, establecido como aquel que se beneficia directamente de cumplir con las metas establecidas como objetivos, los cuales representan la justificación para ejecutar el proyecto, (Torres, 2014).

El PMI, (2017) define el ciclo de vida del proyecto como:

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas, (p.19).

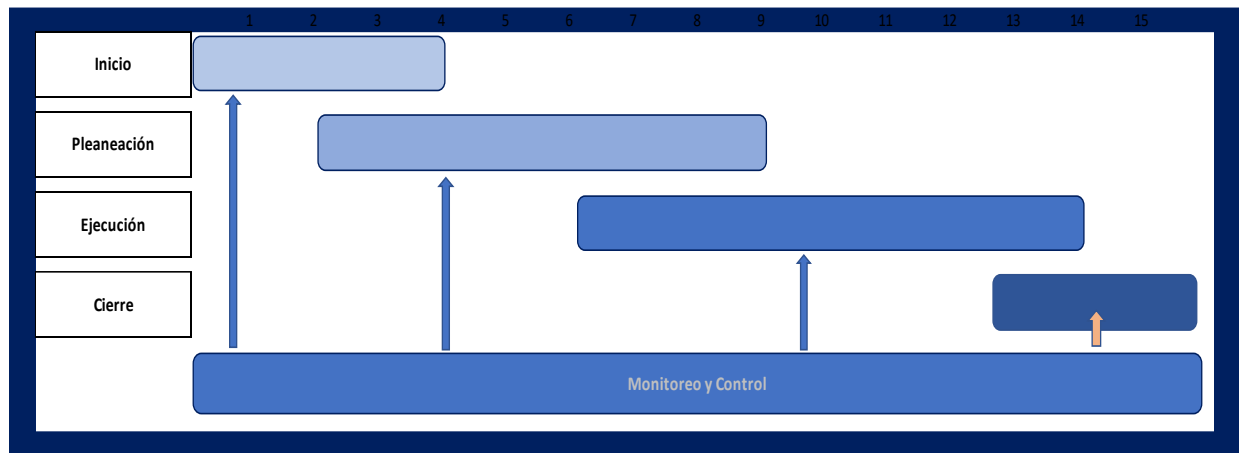
Figura 8: ciclo de vida



Fuente: Torres, 2014 (p.66).

Es fundamental recordar que las fases son secuenciales y cumplen con los requisitos de inicio una de la otra, de manera tal que la planeación no es posible sin el inicio, la ejecución sin las anteriores y así, sucesivamente.

Figura 9: interrelación de las fases del ciclo de vida



Fuente: Torres, 2014 (p.136).

Inicio

Etapa en la que se concibe la idea que se consolida en una iniciativa con una meta a partir de una necesidad, oportunidad o un problema por resolver previamente identificada, o sea, momento en el cual la organización dispone de recursos para satisfacer dicha necesidad (Gido y Clements, 2012). Es en el inicio donde, según Torres (2014),

se presentan los elementos preliminares que configuran el arranque de cualquier clase de proyecto, sin importar el nivel de abstracción, sencillez o naturaleza que le caracterice. Es así como se sabe que cualquier iniciativa hacia la búsqueda de una meta (concretizada en un proyecto) tiene su origen en la concepción de la idea, que ha sido generada a partir de una necesidad identificada, una oportunidad o un problema por resolver, lo que podría conducir a obtener las propuestas encaminadas a la satisfacción de esas necesidades o a la solución del problema, (p.81).

El inicio del proyecto tiene los siguientes factores determinantes:

- Concepción de la idea, oportunidad o problema por resolver

- Determinación de requerimientos básicos
- Definición del alcance inicial
- Determinación del presupuesto inicial
- Determinación del tiempo inicial
- Identificación del nivel de influencia (Torres, 2014).

Planeación

La planeación se establece como la segunda etapa general en la administración de proyectos, en cuya cual se determina el conjunto de pasos y acciones por realizar para alcanzar el cumplimiento del objetivo determinado (Torres, 2014). Según Torres (2014), es durante la fase de planeación del proyecto donde se elabora el plan, como *“el documento rector y de carácter amplio. Establece las estrategias, las políticas y las prioridades”*, (p.83).

La planeación define el objetivo general, los integrantes e interesados, el espacio temporal y su presupuesto, con el propósito de establecer una detallada y explícita hoja de ruta para que apoye la dirección del proyecto en la organización de las tareas y asignación de recursos para establecer el plan. Este constituye, por tanto, el instrumento que permite la conducción eficaz y eficiente mediante las restricciones establecidas, (Torres, 2014).

Ejecución

Es en la fase de ejecución donde se pone en práctica lo establecido anteriormente en las fases anteriores de inicio y planeación. El propósito es llevar a cabo las tareas establecidas en la fase de planeación de manera tal que, paulatinamente se cumpla con los objetivos en tiempo y costo.

Tal como lo describen Gido y Clements (2012), es en esta etapa durante la cual el equipo de proyecto *“ejecuta el plan y realiza las actividades para producir todos los entregables y lograr el objetivo del proyecto”*, (p.11).

Es en esta fase donde se consolida el propósito del proyecto, porque se logra el objetivo respectivo, y el cliente queda satisfecho con el resultado al percibir que el alcance del proyecto se completa a medida que los entregables se obtienen según las especificaciones de presupuesto, tiempo, forma y fondo, (Gido y Clements, 2012).

Monitoreo y control

Es común establecer que la fase de monitoreo y control se determine como una subetapa de las anteriores, dado que esta se realiza iterativamente y superpuesta a las demás. Según expresan Gido y Clements (2012), *“es necesario monitorear y controlar el avance del trabajo para asegurarse de que toda marcha según el plan y que el objetivo del proyecto se logre”*, (p.41).

El monitoreo y control implican la necesidad de medir constantemente el avance real del proyecto y compararlo con el previsto con base en el plan inicial. Según establecen Gido y Clements (2012),

es importante hacer seguimiento de cuáles tareas se han iniciado y terminado realmente, cuándo se iniciaron y terminaron, del valor acumulado del trabajo completado, de si los entregables del proyecto están cumpliendo con los criterios de calidad esperada y de cuánto dinero se ha gastado o comprometido. Si en cualquier momento durante el proyecto la comparación del avance real con el avance planeado revela que el proyecto está atrasado, el presupuesto se ha rebasado o no se cumple con las especificaciones técnicas, se deben emprender acciones correctivas para volver a encarrilar el proyecto, (p.41).

Cierre

Se debe considerar que la definición misma de un proyecto establece su delimitación específica, tanto en alcance, tiempo y presupuesto, lo cual implica un inicio, así como una etapa final de cierre. Es precisamente la etapa de cierre, la fase final del ciclo de vida del proyecto, (Gido y Clements, 2012).

El cierre de todo proyecto conlleva a una serie de aspectos administrativos, técnicos y hasta emocionales relacionados con el equipo de trabajo, los cuales tienen una complejidad intrínseca por aquellas variables y factores imprevistos que causan cambios respecto a la planeación y ejecución, muchas veces evidentes en el ejercicio de la etapa de monitoreo y control (Torres, 2014).

Según comenta Gido y Clements (2012) en relación con esta etapa,

El proceso de cierre comprende diversas acciones, que incluyen el cobro de las facturas y los pagos finales, la evaluación y el reconocimiento del personal, la realización de una evaluación a posteriori del proyecto, la documentación de las lecciones aprendidas y el archivo de los documentos del proyecto, (p.42).

Una de las tareas más importantes de esta etapa consiste en recopilar información que permita evaluar el proyecto, al identificar lecciones aprendidas, hacer recomendaciones tanto para la organización como para el equipo de proyecto para mejorar el desempeño en proyectos futuros, con el propósito de establecer una base de conocimiento referencial de fácil acceso. Adicionalmente, es vital obtener realimentación del patrocinador/cliente, con la finalidad de evaluar el nivel de satisfacción del cliente en términos de calidad de proyecto, (Gido y Clements, 2012).

Factores ambientales de la empresa

En términos de la administración de proyectos, cabe mencionar que cada actividad trabaja bajo entornos con factores de influencia, los cuales se debe considerar porque estos pueden tener in impacto favorable o desfavorable durante las fases del ciclo de vida (PMI, 2017).

Los factores ambientales de la empresa provienen del entorno fuera tanto del proyecto como de la empresa, pero representan factores y condiciones fuera del control del equipo de proyecto, y ejercen influencia, restricciones dirección sobre elementos del proyecto incluyendo la calidad del producto final. Algunos factores ambientales de la empresa son la cultura, estructura, tipo de gobierno interno, visión, misión, valores, creencias hasta normas culturales (PMI, 2017).

Activos de los procesos de la organización

Por otro lado, los activos de los procesos de la organización corresponden a factores internos de la empresa, y generalmente surgen en forma de portafolios, programas, planes procesos políticas procedimientos y aquellas bases de conocimiento específico, más conocido como el “*know-how*”, los cuales pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo del proyecto, (PMI, 2017).

Administración de la calidad

Desde el punto etimológico, el término “calidad” se proviene del latín “*qualitas*”, “*qualitatis*” y que a su vez proviene del griego “*poiotes*”, que refiere a las cualidades de algo.

“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.”,
“Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.”, e inclusive establece
“ Condición o requisito que se pone en un contrato”, (Real Academia Española, 2022, par 1,3 y 5).

Lo anterior establece que el concepto de calidad describe a un producto o servicio en función de los atributos, cualidades, características observadas, que permiten la asignación de un valor por aquella parte, que se beneficiará finalmente.

En otras palabras, se define la calidad como un fin, un resultado de un conjunto especificaciones y características previamente planificadas para lograr cumplir con el valor establecido y delimitado por los atributos objetivo por contrato según las expectativas, necesidades del cliente cuyos estándares del producto sean comparativamente más altos (Vega,2010); sin embargo, el proceso de conceptualización es complicado, dada la afectación por las múltiples dimensiones, épocas y subjetividad según algunos de sus teóricos más importantes.

Según establece Vega (2010), algunos de los principales conceptos de calidad, según los teóricos más importantes son:

Philip Crosby: calidad como cumplimiento de requisitos; el sistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de calidad es el precio del incumplimiento. La calidad responde a la conformidad con los requisitos establecidos por el cliente. A

Masaaki Imai: enfoque del mejoramiento continuo, en el gerenciamiento de la rutina en el día a día.

Kauro Ishikawa: desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio por el consumidor

Armand Feigenbaum: la calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente: uso actual y venta del producto. Control total de calidad es un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario.

Edward Deming: adecuar la organización para el cumplimiento de las metas. Tener menos a variaciones a partir de la aplicación del control estadístico de procesos (CEP), para resolver problemas buscando las diferencias entre causas comunes y causas especiales. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio a partir del ciclo PHVA.

Joseph Juran: Adecuación para el uso, desglosado en cuatro elementos, calidad de diseño (calidad de investigación de mercados, calidad de concepto, calidad de especificación),

calidad de conformidad (tecnología), gestión y mano de obra. Disponibilidad (fiabilidad, mantenimiento soporte logístico). Servicio postventa (rapidez, competencia, integridad)
Genichi Taguchi: calidad es entender y visualizar el proceso y reducir la variabilidad en el mismo, (p.34-35).

La creciente importancia de la gestión de la calidad para la competitividad de la empresa ha sido notoria durante las últimas décadas, esto como una consecuencia de la influencia y el efecto percibido dentro de la responsabilidad funcional dentro de cada organización, su impacto en los mercados y la dinámica competitiva. Adicionalmente el auge global motivado por el movimiento organizado de expertos en la materia, asociados para lograr consensos relacionados con la solidificación académica en el área (Camisón, Cruz y González ,2016).

La calidad como excelencia

Parte de un enfoque meramente cualitativo para definir la calidad como un grado de excelencia. Dicha concepción relacional se remonta desde la antigua Grecia y sus filósofos, en cuyos tiempos, según establece Camisón et ál (2016), *“la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser “la mejor”, entendida como un estándar absoluto”, (p.150) y, por tanto,*

el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto.
(p.150)

Finalmente, el concepto de calidad como excelencia, es una visión sencilla de comprender porque representa una base para establecer una diferenciación comercial del producto facilitando la ejecución de una estrategia competitiva, al establecer un ambicioso y claro enfoque hacia estándares por alcanzar, con la finalidad de permitir una aceptación más accesible, por lo que goza de una buena aceptación. (Camisón Et ál., 2016).

La calidad como conformidad con las especificaciones

Desde los estudios aportados por pioneros de la materia como Walter Andrew Shewhart, existe una línea de pensamiento hacia la orientación técnica de la calidad como el grado de conformidad de las especificaciones.

Según lo exteriorizan Camisón Et ál., (2016),

Para Shewhart (1931: 44), la definición de calidad debe ante todo servir para medir la calidad del producto de modo que sea posible un análisis continuo de su evolución en el tiempo. El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones es seguramente el primer concepto ampliamente abrazado en la literatura sobre calidad, (p.154).

La consideración de este concepto tiene un enfoque basado en el producto, parte de tener un conjunto de especificaciones definidas, y se establecen procesos que permitan mediciones continuas para determinar su conformidad. Se establece la idea de la calidad, como el conjunto de características medible requeridas para satisfacer al cliente, y por lo tanto como una producción con cero defectos ni deficiencias, de manera tal que la no conformidad se interpreta como la ausencia de calidad. (Camisón *Et ál.* 2016).

La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

Parte de la premisa que las especificaciones del producto se establecen en función de los requerimientos del cliente, donde el productor asume que el usuario comprende y conoce sus necesidades y sus requerimientos, y por tanto las especificaciones de calidad del producto.

Según explican Camisón *Et ál.*, (2016),

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente se desarrolla precisamente ante la conciencia de estos problemas y con el ánimo de superarlos. Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá centrar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Esta es una definición de calidad enfocada hacia agentes externos a la organización, y por tanto especialmente sensible a los cambios del mercado, (p.169).

Definición

La naturaleza y la evolución histórica de la teoría de la administración y la gestión de la calidad han generado una gran variedad de aristas justificables, incluso desde la conceptualización

estándar de calidad, en cuya abundancia, según establecen Camisón, Cruz y González (2016), ha generado la “ausencia de una teoría de la gestión de la calidad generalmente aceptada” (p.125), lo cual sugiere construir una definición propia según las necesidades del escenario en mano.

Por lo tanto, para efectos de este trabajo, la sustentación teórica anterior permite la elección y adaptación del concepto, dentro de un marco aceptable, y se define la administración de la calidad como un proceso continuo de gestión procesos dentro de la organización, cuyos esfuerzos están enfocados en llevar el producto o servicio a estándares que aseguren el cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente, expresadas como especificaciones en el contrato.

Concepto de gestión de la calidad

Corresponde al sistema conformado por el conjunto de acciones administrativas y las diferentes variables relevantes como una base guía para la ejecución y control de una serie de principios, prácticas y técnicas, en función del cumplimiento de las expectativas, requerimientos y necesidades del cliente, (Carro, 2018).

Es importante considerar que la implementación de un sistema de gestión de calidad requiere abordar un complejo proceso de cambio organizacional y cultural dentro de la empresa, que requiere una adaptación hacia una sistematización global.

Modelos de calidad

Los modelos de calidad brindan un estándar para la implantación de sistemas de gestión de la calidad en una organización, los cuales son ampliamente reconocidos y utilizados, principalmente porque constituyen las referencias de presentación a premios internacionales de calidad, (Carro, 2018).

Los modelos de mayor aceptación son aquellos que, además de establecer un proceso sistematizado de implementación organizacional para asegurar obtener altos estándares de calidad en sus actividades, también se basan en premios internacionales que motivan a las organizaciones a competir entre sí, para hacerse reconocer como garantes en el cumplimiento de calidad en beneficio del cliente (Camisón *Et ál.*, 2016).

El Modelo Malcolm Baldrige

El Modelo *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, es el de mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones.

Camisón Et ál., (2016), expresan que, en este modelo,

los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una gestión de la calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre la que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés. (p.704).

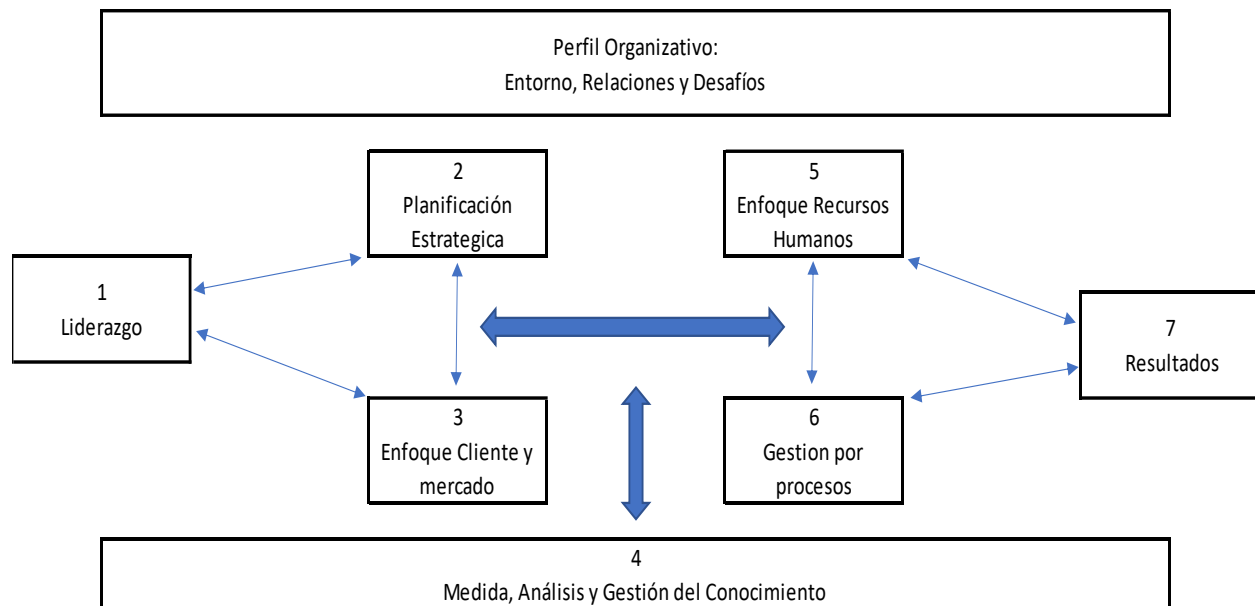
Criterios y estructura

Este modelo se compone de criterios que se distribuyen en siete diferentes categorías fundamentales que se interrelacionan. Cada criterio y categoría tiene asignado un peso distinto en el puntaje final, que aporta un marco integral hacia la aplicación de diecinueve diferentes ítemes (Camisón Et ál. 2016). A pesar de esto, el modelo se compone estructuralmente de 3 elementos básicos:

- Perfil de la organización: cada entidad tiene un entorno y un contexto único en el que trabaja. El entorno las relacionas de trabajo clave, y los desafíos estratégicos funcionan de guía para establecer el ambiente dentro del cual se implementa el sistema de gestión desempeño (Camisón Et ál., 2016).
- Operaciones del sistema: la operación se compone de las diferentes acciones que conceptualizan los diferentes criterios, para que trabajen en armonía con eficacia y eficiencia, en función de los resultados (Camisón Et ál. 2016).
- Fundamentos del sistema: Camisón Et ál. (2016), expresan que

La medida, el análisis y la gestión del conocimiento (Criterio 4) son elementos críticos para una gestión eficaz de la organización, para la consecución de un sistema basado en hechos guiado por el conocimiento y para mejorar el desempeño y la competitividad. La medida, el análisis y la gestión del conocimiento sirven de fundamento para el sistema de gestión del desempeño. (p.705)

Figura 10: criterios de Modelo Malcolm Baldrige



Fuente: *Baldrige National Quality Program, (2022).*

Los criterios del modelo Malcolm Baldrige se erigen sobre valores y conceptos específicos, donde se pretende que las organizaciones que persiguen un excelente desempeño deben difundirlos, con la finalidad en que se conviertan en parte de las creencias, cultura y comportamientos de la organización. Estos conceptos son:

Liderazgo visionario

Los líderes deben establecer una dirección clara, crear una orientación al cliente/ consumidor, establecer valores claros y elevar las expectativas, por medio de la creación de estrategias sistemas y métodos que permitan satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés y la consecución de la excelencia (Camisón *Et ál.* 2016).

Excelencia orientada al cliente / consumidor

Las organizaciones deben ser orientadas al cliente, porque es él quien juzga la calidad y el desempeño integral de la organización. Es responsabilidad de la entidad, dada la importancia, conocer los gustos, preferencias necesidades y expectativas de su cliente, no solo en la actualidad, si no que, a su vez, realizar esfuerzos para proyectarlos al futuro, con el objetivo de aportarle el valor correspondiente. Este concepto propone la fidelidad del cliente por medio de la entrega consistente de valor y satisfacción (Camisón *Et ál.* 2016).

Aprendizaje organizativo y personal

La organización debe promover su aprendizaje tanto a escala organizacional como individual. El concepto contempla la resolución de problemas por medio de la mejora continua y la innovación. Se pretende que el aprendizaje sea parte del trabajo diario, se practique en todos los niveles, brinde resolución de problemas desde la fuente, y contribuya a la creación de nuevo conocimiento dentro de la organización. La aplicación de sistemas en la entidad que favorecen el aprendizaje, donde según Camisón *Et ál.* (2016) resulta en:

- *Aporte de mayor valor al cliente por medio de productos nuevos y mejorados*
- *Desarrollo de oportunidades de negocio*
- *Reducción de errores defectos, gastos y costos relacionados*
- *Mejora de la responsabilidad y el ciclo de tiempo del desempeño*
- *Incremento en productividad, eficacia en el uso de los recursos*
- *Aumento del desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y servicios comunitarios (p.710).*

Valorar a empleados y socios

Camisón Et ál. (2016) mencionan que, “una organización depende de los diversos antecedentes, conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de todos los empleados y socios de la organización. La organización debe estar comprometida con la aportación de valor a sus empleados y a sus socios”, (p.710). Una entidad debe perseguir consistentemente la satisfacción, desarrollo y experiencia concentrados en su “saber-hacer”, y para lograrlo debe:

- Demostrar compromiso del liderazgo con el éxito de los colaboradores
- Proporcionar reconocimiento más allá de la compensación tradicional
- Ofrecer desarrollo, y progresión
- Compartir el conocimiento organizacional a lo interno en función del beneficio de los clientes
- Crear un entorno en favor a la toma de riesgos e innovación y que apoye la fuerza de trabajo (Camisón Et ál. 2016).

Agilidad

Cada organización debe funcionar en entornos cambiantes dinámicos y globalmente competitivos para lograr agilidad. También procurar cortos ciclos de introducción de nuevos productos y tener la capacidad para responder rápidamente a las necesidades, por medio de la simplificación de su estructura, con procesos para lograr aumentar la habilidad a fin de cambiar rápidamente de un proceso otro (Camisón Et ál. 2016).

Enfoque a futuro

Desde la perspectiva estratégica, la organización debe tomar decisiones y acciones para asegurar la sostenibilidad de su actividad, mediante la identificación oportuna y la comprensión de los factores que pueden afectarle a su desarrollo en el corto y largo plazo.

De la misma manera, el crecimiento sostenido y el liderazgo del mercado requiere una orientación estratégica que observa el futuro, y la disposición de asumir compromisos para anticipar factores como la creación de nuevo negocios para identificar amenazas competitivas según los movimientos de los competidores, oportunidades de colaboración, los cambios en las expectativas del cliente, desarrollos tecnológicos y cambios del mercado, entre otros. Es necesario que la

organización se enfoque en el futuro para establecer objetivos estratégicos y la distribución de los recursos para asegurar la participación (Camisón *Et ál.* 2016).

Gestión para la innovación

La innovación es el pilar fundamental para la evolución y permitir la adaptación en factores que puedan afectar a la organización. Para lograrlo, se debe fomentar la mejora continua de todos los procesos, enfocados en mejorar y crear nuevos productos.

Camisón *Et ál.* (2016) mencionan que,

La innovación es importante para todas las operaciones y procesos de la organización. La innovación no abarca tan sólo al departamento de investigación y desarrollo. Las organizaciones deben guiar y gestionar para que la innovación se convierta en parte de la cultura de aprendizaje. La innovación debe estar integrada en el trabajo diario y debe verse apoyada por el sistema de mejora del desempeño. La innovación se construye sobre el conocimiento acumulado de la organización y sus empleados. Por lo tanto, se convierte en crítica la habilidad de la organización para difundir y capitalizar este conocimiento.
(p.711)

Gestión por hechos

La gestión por hechos se enfoca en los métodos y ejecución de una correcta medición del desempeño, y consecuentemente, su análisis para la toma de decisiones. Las medidas de desempeño, o también conocidos, indicadores son el resultado de la derivación lógica de las necesidades de los negocios y la estrategia, y deben proporcionar información crítica sobre los procesos, productos y resultados clave de la organización (Camisón *Et ál.* 2016).

Beneficios de su aplicación

El Modelo Malcolm Baldrige es reconocido como uno de los premios a la calidad y excelencia más prestigiosos a escala mundial, ya que acatar sus criterios generalmente traduce en una mejora en las relaciones laborales, mayor productividad y satisfacción del cliente, así como un incremento en la cuota de mercado y su rentabilidad.

El modelo europeo de gestión de la calidad

Desarrollado por la *European foundation for Quality Management (EFQM)* desde el 1990, como base para la evaluación de aquellas organizaciones que se presenten como candidatas a recibir su premio.

El premio del modelo europeo es, al igual que Baldrige, un reconocimiento a la excelencia y calidad. También conocido como el Modelo de la Excelencia Empresarial, se sustenta primordialmente sobre la premisa que los resultados de la empresa se obtienen por medio de la mejora de los diferentes procesos con una referencia a la innovación y aprendizaje como un el medio fundamental para gestar ventajas competitivas (Camisón *Et ál.* 2016).

En esencia, el modelo establece en los procesos y en el personal, como agentes facilitadores la habilidad y capacidad para la obtención de los resultados.

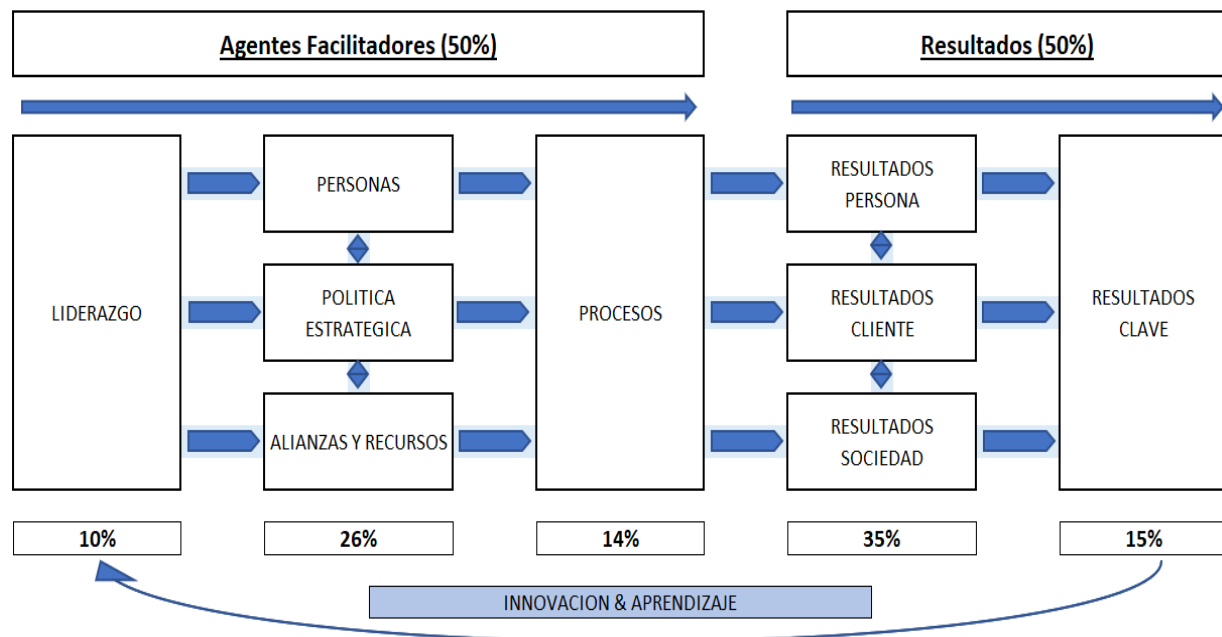
Criterios y estructura

Mediante evaluadores especializados, tanto internos como externos, el modelo procura determinar los puntos fuertes y débiles en la relación entre el personal, los procesos y resultados.

Camisón *Et ál.* (2016) mencionan que,

este modelo constituye un sistema de gestión que pone el énfasis en mantener un liderazgo en la consecución de la calidad, formular las políticas y estrategias a seguir, alcanzar una dirección adecuada de los recursos y el personal, y orientar el diseño de todos los procesos de la empresa al cliente, de cara a lograr unos resultados: satisfacción del cliente, satisfacción del personal, un impacto positivo en la sociedad y unos resultados económicos excelentes que permitan mantener una ventaja competitiva sostenida. Es necesario subrayar la interrelación de los criterios, así como el carácter dinámico de estos. (p.716)

Figura 11: criterios de europeo de gestión de la calidad



Fuente: *European Foundation for Quality Management (EFQM) (2022)*

Según la figura anterior, cada uno de los elementos del modelo, y sus evaluaciones constituye un factor en función de la valoración del progreso que tienen la empresa hacia la gestión de la calidad así sea su peso porcentual en cada uno de los criterios, pero igualitaria en los elementos.

Liderazgo visionario

Camisón *Et ál.* (2016) lo definen como,

los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas, (p.717).

El criterio explica la incidencia del comportamiento del equipo de dirección estimula, apoya, y fomenta la cultura dentro de la gestión de la calidad, ya que son los señalados para guiar a sus equipos hacia el objetivo deseado.

Personas

Camisón *Et ál.* (2016) lo definen como,

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a escala individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma. (p.720).

Se estudia la gestión de personal para evaluar la manera en que la empresa aprovecha su potencial en el talento humano con el propósito de mejorar su operación de forma continua. La empresa lo hace por medio de la planificación y mejora de los recursos humanos, su mantenimiento y desarrollo de las capacidades del personal, para alinearlos con los objetivos de la empresa por medio de su desempeño, y finalmente reconocerles la labor, con la finalidad de conseguir la optimización de habilidades en beneficio de la empresa.

Política estratégica

Camisón *Et ál.* (2016) lo definen como,

las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia, (p.720).

Se intenta analizar la manera establecida que tiene la empresa para incorporar la política y la estrategia, utilizando los principios de la calidad, dentro del sistema de gestión de calidad, por medio de la formulación, implantación, revisión y mejora de sus políticas y estrategia para convertirlas en acciones y planes tangibles (Camisón *Et ál.* 2016).

Son las políticas y estrategias las que definen la dirección hacia la sostenibilidad de la empresa, así como la gestión de las ventajas competitivas. (Carro, 2018).

Alianzas y recursos

Camisón *Et ál.* (2016) lo definen como,

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente, (p.721).

El criterio se concentra en la manera en que la empresa utiliza sus recursos para llevar a cabo todas sus funciones, de manera que se aseguren las relaciones con los proveedores, el conocimiento y la tecnología disponible.

Procesos

Se identifican todas actividades que generan valor y se consideran críticos para lograr el éxito de la empresa por medio de la ejecución, mejora continua, innovación y la creatividad.

Camisón *Et ál.* (2016) lo expresan como “*Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos*”, (p.721).

Resultados

El modelo se centra en los resultados para determinar el cumplimiento de sus objetivos, de manera tal, que determinarlo debe, inequívocamente medir exhaustivamente la posición actual, progreso y expectativa respecto a los diferentes elementos críticos como lo son los clientes, las personas, y la sociedad. (Carro, 2018).

Beneficios de su aplicación

En sendas investigaciones se concluye que existe una relación directa y proporcional entre la adopción del modelo europeo de la gestión de calidad, y los resultados de la empresa. Las diferentes organizaciones obtienen los siguientes beneficios:

- Valoración de las fortalezas y áreas de mejora por medio de un sistema de medición periódica

- Mejorar el desarrollo de la estrategia y los planes de negocios
- Aumenta y fomenta el sentido de la responsabilidad
- Integración de iniciativas de mejora operacional (Camisón *et ál.* 2016).

El Modelo Deming

Este modelo de calidad, también conocido como el Control de la Calidad Total, es el más antiguo y más ampliamente reconocido a escala mundial, establecido en 1951 en honor a W. Edwards Deming, considerado como un gurú en la materia, debido a sus aportes a la gestión de calidad, con el control estadístico de la calidad. (JUSE, 2022).

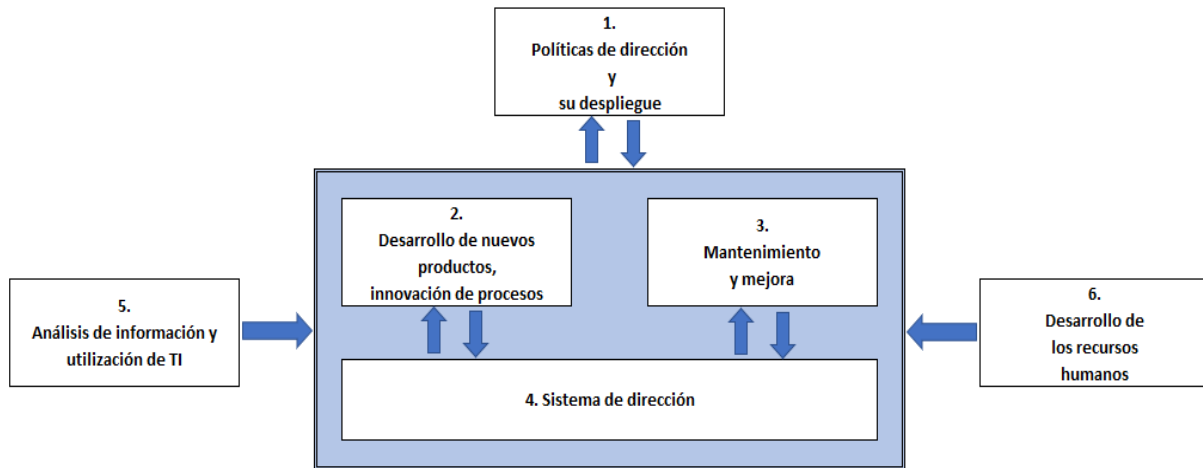
El modelo nace como una herramienta para mejora y transformar la gestión de organizaciones japonesas en beneficio de las empresas de manufactura, estableciendo altos niveles de calidad en función de la variabilidad del resultado, y la reducción de los defectos tanto en el producto final como los componentes. Son las empresas japonesas los máximos exponentes, y entre ellas, la Toyota Motor Company como la principal referencia en la aplicación de este modelo de calidad y excelencia operacional.

Criterios y estructura

A diferencia de los modelos anteriores, el modelo Deming, pretende que cada organización realice una evaluación interna, comprenda la situación actual, determine los tanto los objetivos como los retos, con el propósito de tomar acción hacia la mejora, principalmente por medio del control estadístico de procesos.

Dado que el objetivo del modelo es personalizado y específico a cada empresa en función de su estado y posibilidades, la última publicación de la guía en 2006 retira los criterios, con el propósito de motivar la implementación de la gestión de la calidad por convicción y conocimiento, sin embargo, es posible categorizarlos de la siguiente manera (Camisón *Et ál.* 2016):

Figura 12: criterios de Modelo Deming



Fuente: JUSE (2022)

Beneficios de su aplicación

La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (*Japanese Union of Scientists and Engineerings*, JUSE), establece que los beneficios de la implementación de este modelo en términos integrales en la empresa, van desde la satisfacción del cliente a resultados económicos e incluso hasta la constitución organizativa (Camisón *Et ál.* 2016).

Los beneficios de la aplicación del modelo se resumen en los siguientes puntos:

- Estabilización y mejora de la calidad
- Mejora de la productividad / Reducción de los costes
- Incremento de las ventas
- Incremento de los beneficios
- Minuciosa implantación de los planes directivos y de negocio
- Realización de los sueños del equipo directivo

- participación total y de una mejora en la constitución organizativa
- Aumento de la motivación para dirigir, mejorar y promover la estandarización
- Unión del poder total de la organización y mejora de la moral
- Establecimiento de diferentes sistemas de dirección y del Sistema de Dirección Total (*Total Management System*) (Camisón Et ál. 2016).

Normativa ISO: 9001:2015

ISO (Organización Internacional de Normalización) publica la familia de las normas ISO 9001, la cual establece una normativa hacia la aplicación de un sistema de la gestión de calidad globalmente reconocido, con el propósito de establecer un estándar para la aplicación, implementación, mantenimiento y sostenibilidad de un sistema que asegure características consistentes de un producto o servicio, según el conjunto de requerimientos asociado, (ISO,2022).

La calidad se encuentra presente en cualquier actividad que se lleve a cabo y, por ende, la gestión de calidad en una entidad es aplicable a cualquier tipo de organización, ya que todos los esfuerzos van dirigidos a un mercado conformados por clientes con un conjunto expectativas y necesidades los que a su vez tienen expectativas y necesidades por satisfacer, (ISO,2022).

En el proceso de la globalización, las diferentes organizaciones determinan que es necesario tener un estándar permita establecer, ejecutar, medir, controlar los diferentes proceso y actividades relacionada directamente con la calidad del producto o servicio. La Organización Internacional de la Normalización (2015), expresa que el cliente exige que la organización logre:

- *requiere demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan consistentemente los requisitos del cliente*
- *aspirar a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos relacionados con la mejora del sistema y aseguramiento de la conformidad con aquellos estándares de los clientes, aplicables en un marco determinado (p.VII).*

Según Cortés (2017), comenta que la nueva familia ISO 9000 queda reducida a cuatro documentos principales:

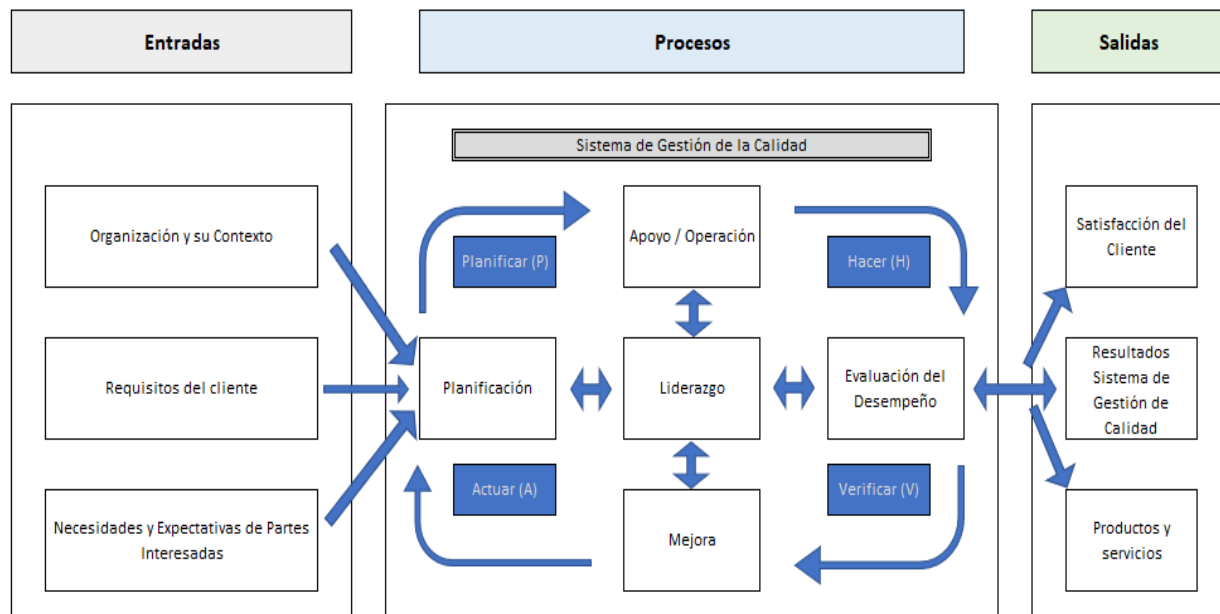
- *ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.*
- *ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.*
- *ISO 9004: Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad.*
- *ISO 19011:2012: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental.*
- *Estos documentos principales son acompañados por documentos técnicos complementarios (p.72).*

La ISO 9001:2015 se estructura en diez secciones. Las primeras cuatro son etapas meramente introductorias; sin embargo, las otras seis constituyen los requisitos aplicables a los sistemas de calidad que se enumeran a continuación:

- **Introductorias:**
 - Introducción
 - (1) - Objeto y campo de aplicación
 - (2) - Referencias normativas
 - (3) - Términos y definiciones (ISO,2022).

La sección introductoria establece un marco teórico y referencial de consulta para ubicar a la organización dentro el marco normativo, alineando el propósito, necesidades, utilizando las referencias estandarizadas y la definición de los términos técnicos, (Cortés, 2017).

Figura 13: Estructura Norma Internacional ISO 9001:2015 con ciclo P.H.V.A



Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO), marzo 2022

Requisitos aplicables, ISO 9001:2015

Se esquematiza y resume los requisitos de la norma de la siguiente manera:

(4) - Contexto de la organización

Este requisito motiva a la organización a comprender su contexto, empezando por establecer aquellos factores y elementos externos e internos relacionados con el propósito y dirección estratégica, que puedan incidir en su capacidad para lograr los resultados propuestos, (Cortés, 2017).

Continúa con la determinación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, donde Cortés (2017) advierte que “*la capacidad de la organización para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfaga los requisitos del cliente*”, (p.79).

Procede entonces a determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad, donde se establecen los límites como la aplicabilidad del sistema, (Cortés, 2017).

Según Cortés (2017) comenta que “*la organización debe: establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el sistema de gestión de la calidad, incluyendo los procesos*

necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta norma internacional” (p.81).

(5) – Liderazgo

Según Cortés (2017) resume que

la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: a) b) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad; asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización; asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización; promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos; asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles; comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad; asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos; comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad; promoviendo la mejora; apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad, (p.83).

Adicionalmente, se menciona que la dirección debe comprometerse con:

- el enfoque al cliente
- determinar la política de calidad
- asignación de roles, responsabilidades y autoridades en la organización

de manera que se al cerrar el contexto, se tenga una idea clara sobre la posición actual, y la objetivo con la aplicación del sistema, así como la ruta y los responsables, (Cortés, 2017).

(6) – Planificación

“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria”, (RAE, 2022, párr 2)

La planificación se define como un proceso meditado seguido de una ejecución sistémica y estructurado, que tiene como propósito alcanzar un objetivo determinado. En el sentido amplio del concepto, la planificación consiste en una serie de pasos para cumplir y asegurar una determinada meta, tales como la identificación del problema, desarrollo de soluciones, la elección de la opción idónea, ejecutarla mediante un plan y finalmente evaluar el resultado contra lo esperado, (Marcelino, 2015).

En el proceso de planificación, la organización debe considerar tanto los factores internos y externos que puedan afectar tanto la capacidad de lograr los resultados, como la de proporcionar regular y consistentemente productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y aquellos otros previstos del su sistema de gestión de la calidad. La identificación de estos factores permite un análisis previsorio de causa y efecto para determinar los riesgos y oportunidades que se deben de abordar con el propósito de:

- asegurar la capacidad del sistema de gestión de calidad para alcanzar lo resultados pre- establecidos o deseados.
- integrar la implementación de acciones en los procesos del sistema de gestión de calidad
- maximizar los efectos deseables
- minimizar los efectos no deseados
- evaluar la eficacia de las acciones del sistema de gestión de calidad
- establecer un ciclo de mejora (ISO, 2022)

Adicionalmente, Cortés (2017) resume que en relación con los resultados esperables *“la organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad”*, (p.88).

En su consideración, durante la planificación se establece, revisa y delimita aquellos objetivos, para determinar la finalidad, los recursos requeridos, asignación de responsabilidades de fiscalización, periodicidad y métodos de evaluación, que según la Norma 9001:2015 cumplan con las siguientes características:

- ser coherentes con la política de calidad
- ser medibles
- ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios hacia el aumento de la satisfacción del cliente
- ser periódicos para facilitar su seguimiento
- ser fácilmente comunicables
- ser actualizables (ISO,2022)

Finalmente, se debe observar que, durante la elaboración de la etapa de planificación, esta resulte tan flexible que permita adaptarse fácilmente a cualquier tipo de imprevistos y cambios normales en la evolución del sistema de gestión de calidad; adicionalmente, debe considerar el propósito mismo del cambio y analizar sus potenciales consecuencias y los efectos relacionados con la integridad del sistema, y la verificación en la distribución de las responsabilidades y autoridades, (ISO,2022).

Cortes (2017) concluye que *“en los que se deban realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad que influyan en la satisfacción del cliente cuenten con una planificación según la metodología”*, (p.90), de manera tal que sean correctamente planificados, ratificados y controlados.

(7) – Soporte y apoyo

Todo cambio, ajuste modificación o implementación requiere de una estructura de apoyo que permita su planificación, desarrollo y conclusión (ISO,2022). En términos de la norma, la organización se ve en la necesidad de determinar la estructura de soporte para la aplicación del sistema de gestión de calidad, en términos de recursos, competencia del talento humano, impulsa la concientización de factores del entorno que favorecen el sistema de gestión de calidad, así como la gestión de un sistema documental de la comunicación, conocimiento e información, (Cortés, 2017).

(8) – Operación

Esta sección comprende todas aquellas actividades y procesos pertinentes con la manufactura del producto o la prestación del servicio, así como la gestión de las expectativas y necesidades del cliente (ISO,2022), desde las siguientes áreas:

Planificación y control operativo

La organización debe realizar una planificación, implementación y control de todos aquellos procesos necesarios relacionados con el cumplimiento de los requisitos normativos, precedidos por las acciones determinadas en la sección de soporte, (Cortés, 2017).

Gestión del cliente y las necesidades del mercado

Cortes (2017) advierte que

se requiere que una organización ponga en marcha todos los procesos que permiten la realización de la comunicación con todos los clientes en materias que se relacionan con los productos y los servicios. Se debe poner en marcha todos los procesos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los productos y los servicios ofrecidos por la organización, (p.100).

La gestión del cliente y las necesidades del mercado incluyen temas relacionados con la comunicación con el cliente, la determinación, acuerdo, revisión y establecimiento del conjunto requisitos relacionados con los productos y servicios. (ISO,2022).

Planificación operacional

Control de prestación externa de bienes y servicios

Cortes (2017) expresa que

la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones, (p.105).

En el proceso de producción, es posible encontrar porciones y partes en las que la organización no puede producir, o simplemente no quiere desarrollar, a pesar de que son necesarias en el proceso, se valora la posibilidad de tercerizarlos. Lo anterior implica que estas porciones y partes deben necesariamente cumplir con los requisitos reglamentarios para asegurar un control adecuado para demostrar su nivel de calidad de acuerdo con las especificaciones. El proveedor es responsable de mantener un control mediante practicas documentales para garantizar su idoneidad, (Cortés, 2017).

La organización debe establecer mecanismos de comprobación constante para asegurar el cumplimiento de las especificaciones contratadas respecto a los productos y servicios suministrados externamente, con el propósito de asegurar la satisfacción del cliente mediante la gestión de tipo y alcance del control, así como la administración de la información pertinente del proveedor, (Cortés, 2017).

Desarrollo de producto y servicios

Se debe tomar previsiones para asegurar el mantenimiento de todos los procesos de diseño y desarrollo de productos o servicios establecidos, según aplique, para garantizar un flujo constante de provisión de mejoras e innovación, a través de una planificación y gestión adecuada de entradas, controles, salidas y cambios en el diseño y desarrollo, (Cortés, 2017).

Liberación de bienes y servicios

Cortés (2017) establece que

la organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios. La

liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente, (p.111).

Con lo anterior, la organización es responsable de asegurar el cumplimiento total del conjunto de requisitos de los productos y servicio, al desarrollar y aplicar un conjunto de disposiciones planificadas en las etapas idóneas, con el propósito de liberar los productos o servicios. El resultado de estas disposiciones se traduce en prueba documental que debe incluir al menos evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación, y establecer un sistema de trazabilidad de las personas encargadas de autorizar la liberación, (ISO, 2022).

No conformidades

Se debe garantizar que, el producto o servicio resultante que no sea conforme con el conjunto de requisitos establecidos previamente sea identificado y controlado, con el propósito de prevenir la entrega y uso del cliente.

Cortés (2017) expresa que

la organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios, (p.112).

Al momento de producirse una no conformidad, la apertura y revisión de la totalidad de la documentación recopilada relacionada con la no conformidad son obligatorias. La información debe ser analizada para determinar las causas del incidente, el manejo de la comunicación por la situación con el cliente, así como la autorización para proceder con la solución o reparación del problema, y finalmente completar el conjunto de acciones de seguimiento correspondientes para proceder con el cierre definitivo de la no conformidad, (ISO,2022).

(9) – Evaluación del desempeño

El ciclo de evaluación de desempeño se conforma de cuatro fases principales como los son la medición, análisis, evaluación del resultado y seguimiento.

La evaluación del desempeño constituye la etapa del sistema de gestión de la calidad, en la que se verifica si todos los esfuerzos previos establecidos cumplen con los objetivos fijados desde la dirección estratégica, en función del nivel de calidad que se pretende según las expectativas y necesidades del cliente y mide la eficacia del sistema de gestión de calidad, (Cortés, 2017).

Es responsabilidad de la organización establecer con absoluta claridad el método bajo el cual se rige la evaluación del desempeño, considerando aspectos establecidos como características de cada fase (ISO, 2022).

Figura 14: ciclo P.H.V.A.



Fuente: Organización Internacional de Normalización (ISO), marzo 2022

Dentro de la evaluación de desempeño, se establece otra arista descrita como la satisfacción del cliente, donde la organización debe realizar el seguimiento, recopilación, análisis, y comprensión de las percepciones de los clientes, según el grado en el que la entidad ha sido capaz de cumplir con las necesidades y expectativas, por medio de métodos preestablecidos para obtener la información correspondiente, realizar el seguimiento y revisar los resultados correspondientes, (Cortés, 2017).

(10) – Mejora

Cortés (2017) menciona que

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Estas deben incluir: a) Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas a futuro, b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados, c) Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, (p.118).

Es posible aplicar la mejora, de manera reactiva frente a un escenario, como proactiva.

La aplicación reactiva de la mejora se puede dar, primordialmente, al reaccionar a situaciones no deseadas, como resultado en el cambio de ritmo de producción, reorganización o por transformación en la organización. Dentro de la mejor reactiva se dan en procesos como la no conformidad y acción correctiva, como consecuencia de la incidencia un evento no conforme o inclusive, en el peor de los casos, al recibir quejas por parte de los actores interesados, (Cortés, 2017).

La aplicación proactiva de la mejora se da principalmente como producto de un programa de mejora continua como una parte más dentro de la actividad regular de la organización, y adicionalmente como resultado de la creación de nuevas posibilidades y la innovación. La aplicación proactiva facilita la creación e identificación de nuevas oportunidades, y diseñar estrategias para aprovechar nuevas ventajas competitivas en el mercado, logrando una mejor posición y un aumento potencial en sendos beneficios, (Cortés, 2017).

Principios generales de la calidad

La gestión de la calidad se considera como un sistema integral de dirección constituido, según Camisón *Et ál.* (2016) por “una variedad de programas en que participa y está comprometido todo el personal” (p.275), integrados en un esfuerzo por mejorar el desempeño integral de la organización con el liderazgo de la alta dirección, con el propósito de:

- Impulsar la creación de valor en el producto o servicio y así aumentar las posibilidades de satisfacer las necesidades del cliente, en un marco ambiental empresarial optimo ético y con responsabilidad social.

- Lograr generar oportunidades para la creación de ventajas competitivas y rentas diferenciales respecto a la competencia.
- Estimular una cultura organizacional comprometido y cooperativo, donde se fomenta el interés por el aprendizaje e innovación (Camisón, 2016).

Los principios generales de la calidad representan la esencia de la evolución del concepto mismo de la calidad, desde su aparición como un principio empresarial durante el siglo XXI. Es importante establecer que este conjunto de principios se ha consolidado como los principales fundamentos conceptuales sobre los cuales descansan los diferentes modelos, tanto de calidad como de excelencia operativa a escala mundial, así como normativas de estandarización internacional de aplicación empresarial relacionado con los sistemas de gestión de calidad. En esencia, los principios de la calidad son las grandes premisas y funcionan como valores fundamentales ampliamente utilizados como una referencia durante los procesos de aplicación por la alta dirección empresarial, (Miranda, 2014).

Los ocho principios de la calidad se detallan a continuación:

- Orientación al cliente: la organización depende de su cartera de clientes, por lo tanto, se debe esforzarse constantemente en comprender sus necesidades actuales y futuras, con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Tanto las diferentes necesidades y expectativas de los clientes son dinámicas y cambiantes a lo largo del tiempo, lo cual conforma un desafío, dado que la exigencia es cada vez mayor (Camisón, 2016).

- Liderazgo y compromiso: el equipo de liderazgo establece la unidad de propósito, la orientación y la dirección de la organización. Es este grupo de líderes sobre quienes recae la responsabilidad de crear y mantener un ambiente interno óptimo, que promulgue el involucramiento total en la búsqueda por cumplir los objetivos de la organización, (Camisón, 2016).

- Orientación al personal y desarrollo de competencias: el talento humano constituye el motor que hace posible la ejecución y cumplimiento de los objetivos, cuando se le proporcionan las condiciones adecuadas. El equipo de liderazgo debe esforzarse para transmitir a sus equipos la prioridad que les representa, e invertir recursos en fomentar un sistema de reconocimiento y compensación que motive el compromiso y satisfacción del personal, con el propósito de motivar la participación en las diferentes actividades con autonomía y libertad de acción, (Camisón, 2016).
- Orientación a los procesos: se refiere a la reorganización de todas las actividades funcionales de la organización en procesos interconectados. Esta organización permite la evaluación de las tareas y la identificación de oportunidades de optimización en función de los objetivos trazados. La interrelación de los procesos en un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos, (Camisón, 2016).
- Orientación a la cooperación: le permite a la organización fomentar un entorno colaborativo y una cultura de trabajo en equipo una mayor colaboración interna con una orientación global con un enfoque a una misión en común, (Camisón, 2016).
- Orientación al aprendizaje y la innovación: en esencia, las organizaciones deben esforzarse en establecer programas de mejora continua y perpetua de los diferentes procesos, que resulta en aprendizaje e innovación desde el interior de la empresa. La mejora continua es un área amplia, sus bases recaen en el ciclo PHVA de W. Edward Deming, (Camisón, 2016).
- Orientación estratégica a la creación de valor: la dirección debe establecer mecanismos de medición eficaces para la generación de información y datos, que permitan el análisis, establecer un progreso cuantitativo en función de los objetivos, de manera tal que, facilite la toma de decisiones basadas en evidencia, minimizando riesgo de error, (Camisón, 2016).

- Orientación ética y social: la organización debe procurar establecer relaciones beneficiosas con su entorno por medio de alianzas estratégicas, desde proveedores y clientes, como la responsabilidad ética y social con su entorno físico, comunitario y social, (Camisión, 2016).

En conclusión, los principios de la calidad involucran a la totalidad de la organización en la búsqueda de generar oportunidades, y desarrollar habilidades para identificar ventajas competitivas que le permitan diferenciarse contra sus competidores, y establecer un entorno que facilita la coordinación de actividades y acciones para cumplimiento de los diferentes objetivos.

Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones

La evaluación del desempeño establece una relación de mutuo beneficio entre el colaborador y la empresa, de manera tal que, en términos generales, para el colaborador, establece un sistema que le permite conocer la valoración que tienen la organización de su trabajo, para planificar su mejoramiento profesional a corto mediano y largo plazo. De igual manera, la entidad obtiene información valiosa de la función, dentro del proceso de administración de personal desde la previsión de la fuerza laboral, análisis de cargos, que al mismo tiempo estimula la identificación de posibilidades de deserción y sustitución de un mediano plazo, (Castillo,2012).

Según Castillo, (2012) expresa que actualmente “*la evaluación del desempeño permite elaborar gráficos de reemplazos y planes de la carrera para desarrollar las capacidades de los empleados*”, (p.297). La importancia fundamental de establecer la evaluación del desempeño radica en que permite conocer información que construye un escenario en términos de los posibles movimientos en la fuerza laboral para la toma de decisiones relacionados con reemplazos o, preferiblemente en elaboración de planes de carrera para continuar con el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores, (Castillo,2012).

La base de medición y los objetivos, bajo la cual descansa la evaluación del desempeño, están directamente relacionados con no solo la dirección estratégica, pero con el conjunto de expectativas y necesidades del cliente. El propósito de esta base de medición radica en situar y comparar cuantitativamente con base en objetivos el desempeño desde el punto de vista individual, grupal, y área funcional, (Castillo,2012).

Dado la naturaleza del este trabajo, la intención es de establecer una evaluación de desempeño, utilizando el método de evaluación por objetivos, la cual reduce los parámetros globales a la

medición de los resultados cuantitativos obtenidos en el ejercicio del trabajo según la función, con el propósito de calificar a cada integrante según su productividad conformado por factores de medición conocidos como indicadores de desempeño, (Castillo,2012).

Gestión de datos

La evolución de la globalización y la creciente complejidad en las diferentes actividades, procesos y operaciones de las organizaciones, crean la necesidad de administrar un volumen cada vez mayor de información y datos, requeridos para la toma de decisiones.

La gestión de la calidad dentro de las organizaciones presenta un nuevo desafío: administrar el consolidado de información de una manera eficiente y eficaz que permita responder acorde con el dinamismo que requiere el cliente, proveedores, y otros actores interesados. (Muñoz-Reja, Góez, Gualo, Merino, Rivas y Piattini, 2019)

El creciente dinamismo en el ambiente comercial de productos y servicios es fomentado por la rapidez de los avances tecnológicos, la disposición de mayor cantidad y mejores canales de comunicación que permiten la interacción global de las organizaciones, así como la ejecución de transacciones de todo tipo, (Hueso, 2014)

Estas condiciones motivan una creciente necesidad en las organizaciones de establecer un sistema de gestión de datos que sea capaz de recopilar la información detallada, organizarla procesarla, de manera tal que facilite su análisis, interpretación y por ende la comprensión de un escenario hacia la toma de decisiones más precisas, con menor riesgo, pero con mayor rapidez. En esencia la gestión de datos tiene como objetivo primordial la recopilación, organización, almacenaje y proceso de grandes cantidades de información en forma de datos, para un análisis e interpretación expedita para actuar eficiente y eficazmente (Muñoz-Reja *Et ál.*, 2019).

Integridad

La integridad de los datos refiere a la característica confiabilidad desde fuente primaria según el grado de concentración de datos sin valor, incompletos, corruptos \ o inclusive con algún tipo error en el cuerpo total de la información (Menoyo & García, 2021)

La integridad de datos se compromete por diferentes factores desde su creación, almacenamiento, manipulación y proceso, por lo que las organizaciones deben enfocarse en establecer un sistema

de gestión de datos automático que minimice la interacción y manipulación humana, utilizando tecnologías de la información para llevarlo a cabo (Muñoz-Reja *Et ál.*, 2019).

Proceso estandarización

El proceso de estandarización refiere al conjunto de acciones, operaciones y procesos requeridos para minimizar la heterogeneidad resultante de la recopilación de los datos desde fuentes primarias diversas, cada una con diferentes grados de integridad con la finalidad de consolidación y unificación homogénea, y facilitar la visualización comparativa, análisis e interpretación correspondiente la información, (Menoyo & García, 2021).

Análisis del entorno

El análisis del entorno comprende la identificación y recopilación de factores, variables y conceptos que influyen directa o indirectamente al objeto de la investigación, los cuales debe considerarse a la hora de analizar el desempeño, y elaborar una propuesta de control operativo. El análisis del entorno para efectos de este trabajo se conforma del entorno general, funcional y operativo.

Conceptualización entorno general

Kotler & Armstrong (2016) procede a definir “*El entorno general se compone de seis elementos: el entorno demográfico, el económico, el sociocultural, el natural, el tecnológico y el político-legal*”, (p.12)

Para efectos prácticos directamente relacionados con el tema de investigación, el entorno general solamente incluye elementos económicos y políticos, como los aquellos considerados como los más influyentes, en el marco y coyuntura actual.

Macroeconomía

Según Samuelson & Nordhaus (2014), la macroeconomía “*es el estudio del comportamiento de la economía como un todo. La macroeconomía examina las fuerzas que afectan simultáneamente a muchas empresas, consumidores y trabajadores*”, (p. 112).

Es la rama de la teoría económica es el análisis del conjunto de las diferentes variables e indicadores de la economía mundial, así como las causas efectos, y consecuencias de las diferentes interacciones, para ofrecer desde la descripción de los acontecimientos económicos relacionados,

una explicación de la situación y el comportamiento del sistema económico en un periodo determinado.

La macroeconomía tiene como sus temas centrales, el ciclo de negocios, que se describe como aquellas fluctuaciones de la producción, empleo, los precios y las diferentes condiciones financieras en el corto y mediano plazo, así como el crecimiento económico, relacionado con las tendencias en la producción y estándares de vida en el largo plazo, y finalmente la participación, interacción y efectos de los diferentes agentes económicos como las familias, empresas y el estado descritos como el flujo circular de la riqueza, (Mankiw, 2016).

Tasa de inflación

La inflación se define como la disminución del poder adquisitivo de una moneda, por el incremento generalizado y sostenido del conjunto de precios en los diferentes bienes y servicios que se comercializan en un mercado determinado, durante periodo establecido, (Mankiw, 2016).

Tasa de desempleo

El desempleo se define como la proporción de la población activa en la fuerza laboral de una economía, que a pesar de tener disposición, no encuentra empleo. (Mankiw, 2016)

Tipo de cambio

El tipo de cambio se define como la relación existente entre dos divisas, con base en el valor o poder adquisitivo de una moneda con respecto a otra, generalmente expresada en la cantidad unitaria requerida de divisa para obtener una unidad de la otra. El tipo de cambio es un indicador que permite homogenizar los precios entre las economías internacionales, (Mankiw, 2016)

Política

La política se denomina el conjunto de actividades, procesos que conllevan a la toma de decisiones de un grupo, en relaciones de poder. Analiza y estudia las interrelaciones en una sociedad conformada entre los gobernantes y ciudadanos dentro de un marco institucional, y el resultado de las diversas capacidades que tienen unos actores para influir respecto a una posición sobre los otros, (Cazorla, 2018)

Conceptualización del entorno funcional

Kotler *Et ál.* (2016) definen “*El entorno funcional incluye a los actores que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Estos son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los detallistas y los clientes meta*” (p.12).

Mercado

Según establecen Kotler *Et ál.* (2016) que la definición para este concepto es “*conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio*”, (p.79)

Mercado meta

El mercado meta se establece como el conjunto de características que reúnen a un grupo de compradores, donde el producto y sus especificaciones satisfacen una proporción principal del conjunto de expectativas y necesidades. En otras palabras, una vez que se determinan las características del producto, se proyecta el segmento del universo total de clientes que componen el mercado a quienes, las características y atributos del producto cumplen con las exigencias de calidad (Kotler *Et ál.*, 2016).

Competencia directa

Comprende como aquellos oferentes en el mercado, cuyos productos o servicios que comparten un mercado meta similar al de la organización y/o producto o servicio en estudio, y por lo tanto, compiten por posicionamiento y proporción del mercado. (Kotler *Et ál.*, 2012).

Expectativas y necesidades

Según establecen Kotler *Et ál.* (2016) que “*el concepto fundamental que sustenta el marketing son las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen necesidades físicas básicas, necesidades sociales de pertenencia y afecto y necesidades individuales de conocimientos y expresión personal*”, (p.6)

Según comentan Kotler *Et ál.* (2016) que las expectativas son interpretadas por deseos, y por tanto, define “*los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades*”, (p.6)

Conceptualización del entorno comercial

El concepto de “entorno” se define como: *“conjunto de características que definen el lugar y la forma de ejecución de una aplicación”* (Real Academia Española, 2022, párr. 2)

El entorno comercial, se define como el conjunto de características, elementos y factores de incidencia directa, que constituyen las condiciones de un mercado determinado y la manera en que se interactúa. El ambiente y el resultado de la toma de decisiones determinan el abordaje de esas interacciones y determina variaciones en el posicionamiento y participación de la organización en relación a la competencia. (Kotler & Keller, 2016)

Toda organización se encuentra inmersa en un ambiente dinámico y cambiante que condiciona las interacciones y las diferentes decisiones.

Consumo masivo

Desde el punto etimológico, el concepto “consumo” proviene del latín “*consumere*”, el cual es un verbo formado por el prefijo: “con – “(conjuntamente, globalmente, del todo) y el verbo “*sumere*” (tomar, asumir), el cual su vez está formado por el prefijo “*sub –*”, sobre el verbo latino “*emere*” (tomar, obtener, comprar, ganar).

Se define el concepto de “consumo” como: *“acción y efecto de consumir”*. Al efectuar la búsqueda del verbo infinitivo, se define “consumir” como: *“utilizar comestibles u otros bienes para satisfacer necesidades o deseos”*. (Real Academia Española, 2022, párr. 2)

Para efectos del trabajo, se conceptualiza como el ejercicio de gastar los bienes y servicios que se ofrecen en una economía, con la finalidad de lograr cumplir la demanda de quien se constituye como el cliente consumidor, al satisfacer la mayor proporción de sus necesidades, gustos, preferencias y expectativas. El consumo es considerado como el último factor que representa el paso del proceso en la producción, al generar la utilidad al consumidor, (Krugman, 2016)

Según lo define Mankiw, (2016),

“El consumo está formado por los bienes y servicios adquiridos por los hogares. Se divide en tres subcategorías: bienes no duraderos, bienes duraderos y servicios. Los bienes no duraderos son los que solo duran un tiempo, como los alimentos y la ropa. Los bienes duraderos son los que duran mucho tiempo, como los automóviles y los televisores. Los

servicios comprenden el trabajo realizado para los consumidores por individuos y empresas, como los cortes de pelo y las visitas a los médicos”, (p.81)

Como resultado, la conceptualización de consumo masivo se determina como la característica de un bien o servicio que le permite ser gastado o consumido por una proporción mayoritaria del mercado, independientemente de si la necesidad por satisfacer es primaria o secundaria.

Oferta

La oferta es se denomina la cantidad de un producto o servicio que un vendedor está dispuesto a vender en el mercado, a disposición del consumidor por un precio acordado, establecido por el interés del oferente como por la determinación del equilibrio económico al interactuar con las fuerzas demandantes, (Acemouglu, Laibson & List, 2015).

Surtido

El surtido se denomina el conjunto de bienes y servicios disponibles a la venta en un establecimiento determinado. Este se refiere a la variedad de opciones que se ofrecen al consumidor para su consideración, (Kotler & Keller, 2016)

Para efectos de este trabajo, se aplica la definición relacionada con la práctica comercial de la oferta, donde tanto establecimientos mayoristas y minoristas, así como organizaciones de distribución, lo utilizan en relación con la gama o colección de productos que conforman su catálogo comercial.

Inventarios y rotación

Según Morales & Alcocer (2014), definen el concepto como

Los inventarios representan en la empresa materia prima que se adquiere para ser transformada, o bien para su venta, Los inventarios “Es la relación de existencias en una entidad, en la que se expresa en cantidad de artículos, la especificación de los mismos, el precio por unidad y el importe de todos ellos”, (p.89)

Plan de control de desempeño

Se define el concepto de “control” como: “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención”, “Regulación, manual o automática, sobre un sistema”, (Real Academia Española, 2022, párr. 1 y3)

El término refiere al registro, comprobación, revisión, dependencia, inspección, y coordinación, en función a la delimitación y examinación de una actividad o proceso específico. El control se establece como una fase primordial en el proceso productivo para asegurar que estos avanzan de acuerdo con lo planeado, y permite identificar aquellas áreas que requieren ajuste o modificaciones. (Castillo, 2012)

Según Torres (2014):

Un principio de calidad dice que todo lo que no se mide no se puede controlar, y todo lo que no se puede controlar no se puede mejorar. Ciertamente medir-controlar-mejorar es un trinomio inseparable que involucra vigilancia y seguimiento de actividades, así como evaluación (comparación) de resultados, que toma particular importancia con la realimentación, que consiste en “ver hacia atrás” para valorar la situación en que se encuentran los eventos programados, (p.256).

Por tanto, el control se define como la función administrativa de vigilar y regular las diferentes actividades, comportamientos y procesos dentro de una organización, con el propósito de asegurar la concordancia de los resultados con los objetivos establecidos, evaluar el progreso en la actualidad que permita tomar acciones de ajuste en caso necesario.

Conceptualización

Según lo anterior, el plan de control de desempeño establece el marco estructural que permite la fiscalización de los resultados contra los objetivos en función de la dirección estratégica de la organización.

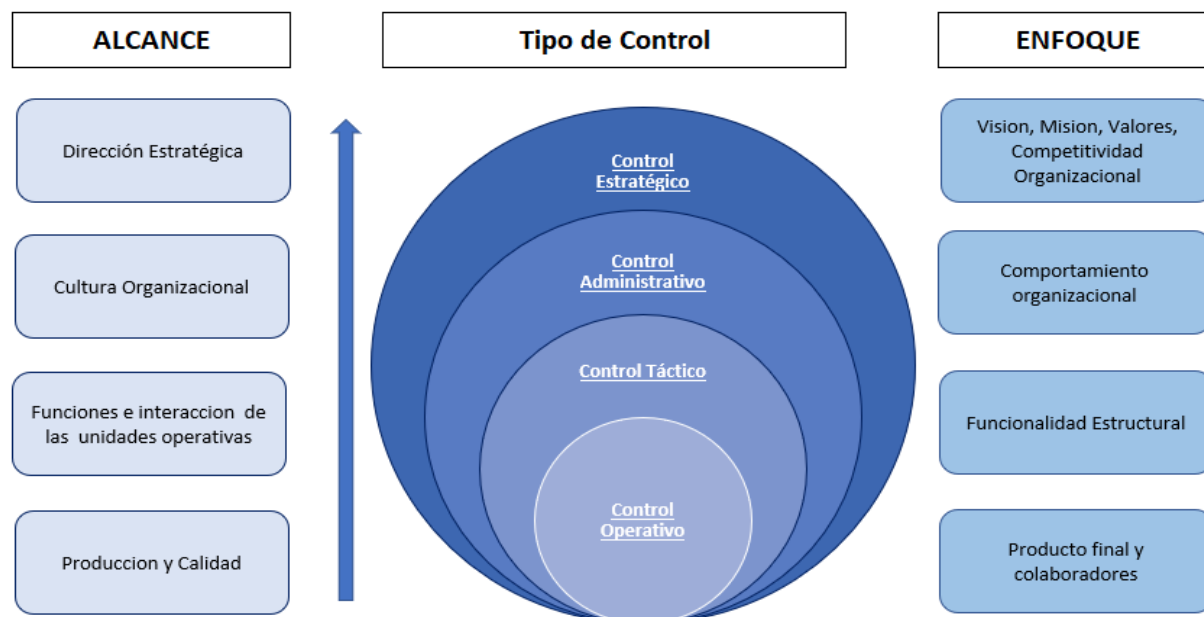
Propósito del plan de control de desempeño

El plan de control de desempeño tiene como propósito establecer un base que guíe la aplicación de un sistema de gestión del desempeño, al establecer:

- la aplicación del control administrativo, que permite influir y moldear paulatinamente el comportamiento de los trabajadores según una cultura organizacional establecida, de manera tal que facilite el alcance de los resultados (Torres, 2014).
- el sistema de medición del desempeño, para asignar magnitudes y rangos cuantitativos a aquellos resultados, por medio de estándares, indicadores clave de desempeño (KPI,

- Key Performance Indicators*) relacionados con la calidad y productividad de actividades y procesos, (Torres, 2014).
- los métodos de evaluación que define tanto la frecuencia, periodicidad, alcance y las acciones generales a tomar según el resultado de la aplicación del proceso de evaluación, (Torres, 2014).
 - la aplicación del control táctico, responsable de monitorear las funciones cotidianas de la organización y las principales unidades operativas y funcionales, (Torres, 2014).
 - la aplicación del control operativo, responsable de aplicar la medición y el control en aquellas actividades y tareas utilizadas en la organización, directamente relacionadas con el producto o servicio que se ofrece al cliente, (Torres, 2014).
 - el diseño del plan de evaluación del desempeño, que detalla el ciclo de evaluación de desempeño, y define las acciones tanto de refuerzo como correctivas, (Torres, 2014).

Figura 15: estructura del plan de control de desempeño



Fuente: Torres, (2014).

Ciclo de evaluación de desempeño

El ciclo de evaluación del desempeño establece los pasos para la aplicación de los diferentes tipos de control, antes mencionados, en función al alcance y el enfoque de cada uno.

Este permite instaurar un proceso de mejora continua dentro del sistema de gestión del desempeño para la organización, dada su estructura cíclica en espiral ascendente, según el resultado obtenido en comparación del objetivo de un periodo al otro. En otras palabras, al final del periodo de evaluación completarse el ciclo, todos los actores dentro de la organización tienen la posibilidad de hacer nuevos esfuerzos para alcanzar los objetivos y, por tanto, de mejorar (Torres, 2014).

Es necesario recordar que los procesos de mejora continua dependen de un ciclo y aplican tanto a los procesos operativos donde se examinan los resultados de la actividad, los indicadores contra los objetivos, sino que también, el fondo del proceso sistémico y estructural. El aporte de los interesados es invaluable al aprovecharse de esta manera su conocimiento y experiencia, para identificar áreas de mejora de cualquier índole, (Torres, 2014).

Los pasos del ciclo de evaluación del desempeño son:

Figura 16: Ciclo de evaluación desempeño



Fuente: Torres, 2014 (p.268)

Según estipula Torres, (2014),

al medir y comparar el desempeño real contra los objetivos y estándares esperados, se detecta que puede haber concordancia entre ambos, o bien, aparece una brecha, con dos posibilidades:

a) Desempeño real, mejor que el esperado, entonces se toman acciones reforzadoras,

b) Desempeño real, peor que el esperado, entonces se toman acciones correctivas
(p.269)

Al evidenciarse un resultado que excede el esperado, las acciones de refuerzo pueden incluir reconocimiento y planes de desarrollo e innovación. Por otro lado, en caso de resultados adversos contra los esperados, las acciones correctivas establecen la necesidad de emplear esfuerzos adicionales para lograr los objetivos por medio de la aplicación de un plan de mejora de desempeño que puede considerar acciones disciplinarias para los responsables del objeto de evaluación, el cual cuenta con las siguientes fases:

- Definición del problema.
- Recopilación de data.
- Análisis de data
- Medición.
- Identificación causa raíz.
- Diseño de la solución.
- Aplicación herramienta. (Torres, 2014).

El cuadro de mando integral

El objetivo de cualquier sistema de medición radica en impulsar a todos los actores de la organización, para que pongan en la práctica la estrategia de la unidad del negocio, ya que la capacidad de transmitir la estrategia a sus sistemas de medición, son más eficaces al ejecutarla, porque facilita la comunicación de los objetivos y metas, ya que centra la atención en indicadores críticos en la dirección deseada de manera constante y consistente, (Kaplan & Norton, 2018).

Así pues, el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) constituye la herramienta que une la estrategia de la organización con todos y cada uno de niveles jerárquicos de la organización, sus actividades y procesos, por medio de la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos, (Kaplan & Norton, 2018).

La elaboración del cuadro de mando integral requiere que los indicadores de las diferentes áreas funcionales reflejen una relación de causa y efecto, motiven a tomar acciones de mejora, y tengan una vinculación lógica con las finanzas de la organización, (Kaplan & Norton, 2018).

Tipo de difusión: físico, digital o mixto

La información contenida en el cuadro de mando integral debe ser comunicada de manera constante y consistente. Debe caracterizarse por ser de fácil acceso durante el periodo de medición, y permitir tomar decisiones y acciones pertinentes según los resultados. Esta difusión de la información puede ser físico, mediante pizarrones, digital por medio de sistemas de *software*, o mixto que combine ambas. (Fresno, 2018)

Capítulo III: Marco metodológico

Definición del enfoque

El enfoque de la investigación establece la estrategia de aproximación general por aplicar a lo largo del conjunto de procesos en el estudio de un problema. Las corrientes de pensamiento relacionadas con el desarrollo del conocimiento moderno se inclinan por el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

El primero evoca a un proceso estructurado, secuencial y probatorio, donde Hernández, Fernández y Baptista. (2014) establecen que, *“cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.”*, porque *“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”*, (p.4).

Por otro lado, el enfoque cualitativo es una aproximación que utiliza una estructura cíclica entre las fases con el movimiento ambulatorio de revisión entre los hechos y la interpretación en función de la acción indagatoria según se requiera. En otras palabras, como establece Hernández *Et ál.* (2014), el enfoque cualitativo *“utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”*, (p.7).

Para efectos de este trabajo, se establece que el enfoque es cuantitativo con rasgos cualitativos, al implicar la recopilación y medición de información numérica de un proceso estructurado de interpretación, pero ajustable y modificable, a partir de las características dinámicas en el conjunto de necesidades derivadas de la dirección estratégica empresarial.

Diseño de la investigación

Muñoz (2018) define el diseño de la investigación como *“Se ocupa del abordaje práctico de la investigación; su objeto, (...), se centra en aportar un modelo que nos permita contrastar los hechos con las teorías”* (p.96). En este trabajo el diseño de la investigación establece la estructura práctica que aborda el problema al desarrollar un modelo de verificación.

No experimental

Hernández *Et ál.* (2014) lo definen como *“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.”* (p.152). al tratarse de un estudio en el cual las variables independientes no se procesan para variarlas intencionalmente, a fin de establecer el efecto sobre las otras variables.

En este análisis, la información numérica no requiere la transformación de hacia un nuevo producto para analizarla y consecuentemente interpretarla, pero en contraste, se requiere establecer una periodicidad y frecuencia determinada para alcanzar la estandarización esperada.

Seccional

Establece la delimitación temporal en la que se desarrolla la investigación, identificando un inicio y un cierre, al ubicarla en un periodo específico, para lo cual, en este caso el primer cuatrimestre del 2022. (Bernal, 2010)

Para efectos de esta investigación, esta se desarrolla delimitando claramente el espacio temporal tanto el inicio en enero de 2022, como su cierre en marzo de 2022. El desarrollo de esta investigación incluye la aplicación de los instrumentos para definir los resultados que posteriormente se analizan e interpretan, hacia las conclusiones del trabajo.

Método de investigación

Es pertinente a los diferentes los métodos de investigación disponibles a lo largo del desarrollo de la investigación, con el propósito de conceptualizar cada uno en función de la aplicación meramente práctica de este proyecto.

El método de investigación se refiere al diseño sistémico de un estudio para asegurar la confiabilidad y validez de los resultados en función de los objetivos investigativos como el medio para resolver el problema de análisis. (Baena, 2017).

Analítico

Método investigativo que se define como un proceso epistemológico- cognoscitivo de separar los diferentes elementos que conforman el objeto de estudio, para proceder con el estudio minucioso de las partes, en función de maximizar el entendimiento del primero, (Bernal,2010).

La fragmentación del objeto de estudio implica el análisis de los datos de la información disponible para el trabajo, para comprender el fondo y optimizar su uso, permita establecer una conclusión a partir herramientas y procesos para la toma de decisiones. El método analítico es aplicable en la etapa de conformación de los diferentes indicadores y construcción de la herramienta de desempeño en forma de cuadro de control de mando integral.

De campo

La recopilación de la información total o parcial, pertinente a la investigación se efectúa en campo, escenario donde el objeto de estudio se presenta (Bernal, 2010). Adicionalmente, Hernández *Et ál.* (2014) lo definen como el contexto general “*Experimento en una situación más real o natural en la que el investigador manipula una o más variables*”, (p.150)

La aplicación de los instrumentos investigativos constituye la confirmación de la totalidad de la información necesaria requiere de la incursión de campo para recopilarla de manera controlada y de primera mano, y así establecer detalles condicionales de importancia que pueden incidir en la reorganización de los datos numéricos y su visualización, en función de los diferentes beneficiarios del trabajo.

Para efectos de este trabajo, se definen instrumentos que deben aplicarse directamente a la población definida, mientras se ejecutan las actividades y durante tiempo laboral.

Deductivo

El método deductivo se comprende como aquel que procede de lo general a lo particular, donde Muñoz (2018), aclara que “*procedimiento deductivo es válido cuando sus premisas son de tal naturaleza que permiten apoyarnos en ellas como fundamento seguro para llegar a una conclusión*”, (p.56)

Se aplica este concepto desde la premisa que, desde la perspectiva de la evaluación del desempeño, son los objetivos que derivan de aspectos macro empresariales de visión estratégica, hasta aquellos elementos particulares, para establecer el conjunto de métricas que se conjugan en el indicador de desempeño. Este proceso implica la evaluación de la información analizada para emitir conclusiones estructuradas las respectivas recomendaciones, de resultar necesario.

Tipo de investigación

El tipo de investigación describe la categorización del trabajo según los diferentes aspectos y factores que la conforman relacionados con el su alcance, tipo de información, objetivos que persigue, así como el área en el que se desarrolla.

Descriptiva

La investigación descriptiva, la determina Bernal, (2010) como “aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o

procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa” (p.122), tal que *“una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”*, (p.113)

La aplicación de la investigación descriptiva en este documento recae precisamente en la capacidad de identificación y selección de características fundamentales que se originan como expectativas y necesidades por satisfacer hacia la conclusión de la investigación. La identificación de aquellos factores, y la selección de los diferentes elementos constituye el precedente del propósito mismo de la gestión de la calidad y un sistema de evaluación del desempeño.

Exploratorio

Hernández *Et ál.* (2014) define la investigación de carácter exploratorio cuando *“el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”*, (p.91), en otras palabras, se aplica cuando el tema tiene poco precedente referencial, es poco estudiado y/o es novedoso para el entorno en el que se desarrolla.

Este trabajo no tiene estudios previos que permitan establecer una consecución de algún trabajo previo en relación con el análisis del desempeño general del área comercial, y por tanto el tratamiento, desarrollo de una propuesta que sugiera la implementación de un plan de control operativo constituye un evento innovador para el cumplimiento de las diferentes actividades.

Correlacional

La investigación correlacional propone mostrar, identificar y examinar aquellas posibles relaciones entre las diferentes variables y los resultados entre sí, en términos de causa-efecto de las asociaciones, de manera que, se enfoca en la incidencia del cambio en un factor sobre los demás. (Bernal, 2010)

El aspecto correlacional en este trabajo se establece entre el nivel conjunto de los diferentes indicadores clave frente a los objetivos particulares que identifica el nivel del desempeño frente a los objetivos operacionales del departamento comercial, que permite la evaluación e identificación de áreas de oportunidad de frente a la toma de decisiones. Adicionalmente, se muestra la relación estructural entre los diferentes elementos del desempeño dentro del plan de control en función del desarrollo de ventajas competitivas, y los aspectos relacionados con la dirección estratégica de Reya de Costa Rica S.A.

Hermenéutica

Para Arráez, Calles y Moreno (2006) establece en la hermenéutica como “*como una actividad de reflexión en el sentido etimológico del término, es decir, una actividad interpretativa que permite la captación plena del sentido de los textos en los diferentes contextos por los que ha atravesado la humanidad*”, (p.5)

La investigación hermenéutica tiene el estudio y el análisis de la información como el medio primordial hacia la precisión de la interpretación de aquellos resultados obtenidos (Arráez *Et ál.*, 2006)

Posterior a la obtención de los datos, procede necesariamente el proceso interpretativo de los mismos, por medio del análisis, como medio para determinar las áreas de oportunidad que revela a interpretación, así como, la elaboración de conclusiones y soluciones que atiendan los vacíos funcionales, operativos y estructurales en el desempeño.

Sujetos de información

Sujetos de información

Bernal (2010) establece que el sujeto de información define “*quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto de estudio*”, (p.160).

En consecuencia, a lo anterior, el sujeto de información se conforma de todas aquella partes participantes, involucradas e interesadas que tienen incidencia afectación, directa o indirectamente en el objeto de estudio; los cuales son sujetos a, tanto a tratamiento y sometimiento de la aplicación del instrumento investigativo.

Para este trabajo, se tiene los siguientes sujetos de información a los integrantes del departamento comercial:

- **Ejecutivos de venta:** colaboradores activos que forman parte del equipo de ventas del departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A., quienes brindan información cualitativa, pero operativo relacionado con el tema de la investigación, por medio de la aplicación de un cuestionario.
- **Gerente de ventas:** adicionalmente formar parte activa del equipo de venta del departamento comercial, experto y especialista en el proceso de la venta y por menores

relacionados con la actividad comercial de la empresa, quien brinda información cualitativa funcional y estratégica en el funcionamiento del departamento, función con el tema de la investigación, por medio de la aplicación de una entrevista semiestructurada.

Fuentes primarias

Bernal (2010) define las fuentes primarias como “*son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos*”, (p.191)

Se recopila información primaria cuando se observa directamente una situación, fenómeno o hecho, inclusive, cuando se entrevista directamente a las personas cuya relación el objeto de estudio es directo, (Bernal, 2010).

Por tanto, la fuente primaria para este trabajo corresponde a la información que brinda el personal de Reya de Costa Rica, específicamente los integrantes del departamento comercial, quienes tienen contacto directo y constante con la actividad que se pretende evaluar en esta investigación.

Fuentes secundarias

Bernal (2010) continúa al definir las fuentes secundarias como “*Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian*”, (p.192)

Para esta investigación, se identifica como fuente secundaria, lo siguiente:

- **bases de datos:** todas aquellas recopilaciones de datos, disponibles para el departamento comercial, con resultados de la ejecución de la venta detallada para cada distribuidor. La información origen con los resultados de la venta (cubo de venta) es la fuente por utilizar, para la elaboración de la herramienta de control al desempeño.
Se debe asegurar, tanto los formatos de origen como la fidelidad natural, la información debe recopilarse directamente del extracto, sin ajuste o proceso alguno, con la finalidad de minimizar manipulación o modificación humana alguna y salvaguardar de los datos según extracto desde sistema.
- **libros de texto:** se usa un conjunto de referencias conceptuales de los diferentes textos relacionados con teorías de calidad y excelencia, normativas, modelos de calidad y gestión

del desempeño, Adicionalmente se consulta libros de texto para sustentar, describir y referenciar otra teoría sujeta al entorno de la investigación, relacionada con la administración de proyectos, dirección estratégica, finanzas, economía, política y algunos aspectos pertinentes a la gestión de recursos humanos.

- **Internet:** el recurso virtual se utiliza para la obtener y recopilar datos relevantes y puntuales de refuerzo a lo anterior, relacionadas con páginas de instituciones estatales, tanto del ámbito nacional como el internacional

Población

Hernández *Et ál.* (2014) lo definen como, “*conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones*” (p.174). La delimitación de la población es fundamental, con el propósito de “*establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales*”, (p.174)

Para este trabajo de investigación, la población se constituye por todos integrantes del departamento comercial, compuesto por 5 ejecutivos de venta, y el gerente de ventas, solamente.

Censo

Baena, (2017) define el censo, estableciéndolo como “*el estudio de la población total de un fenómeno dado*” (p.99), y por tanto la utilización de este instrumento se requiere incluir a todos los casos concordantes con las especificaciones. (Hernández *Et ál.*, 2014) El análisis resultante de un censo meramente interpretativo (Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero, 2014).

En esta investigación, además de la naturaleza de la totalidad de la población, así como el tema investigativo requiere aplicar el censo, con el propósito de obtener el nivel de especificación y minuciosidad requerido para abordar el análisis de los resultados hacia una interpretación cualitativa completa. Adicionalmente, el censo proporciona confiabilidad absoluta, al eliminar el error muestral y como resultado, valida la investigación.

Instrumentos

Según Hernández *Et ál.* (2014) los instrumentos de medición los establece como “*Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente*”, (p.199)

Los instrumentos es el medio de obtención y recopilación de información, y registra tanto los conceptos como las variables pertinentes al tipo de investigación y la población sujeta con el propósito de capturar la realidad al establecer la correspondencia y concordancia entre esta realidad y la conceptualización.

Cuestionario

Consiste en un método de recopilación de información con la intención de obtener información principalmente de carácter, útil para una organización, empresa o institución, para establecer la posición, percepción de sujeto de información respecto al tema de investigación. (Ñaupas, 2014)

Para efectos específicos de este trabajo, el cuestionario se aplica una única vez a los cinco ejecutivos de venta del departamento comercial en Reya De Costa Rica.

La aplicación del cuestionario en línea, aplicar para la difusión entrega, respuesta de manera virtual, ya sea con la utilización de alguna de las plataformas gratuitas que se encuentran disponibles en la red o simplemente por correo electrónico. (Baena, 2017).

Para efectos de este trabajo, la aplicación del cuestionario se hace de esta manera para al observar las medidas de higiene para prevenir la propagación del virus COVID-19 propuesta por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Para efectos de este trabajo el cuestionario se aplica a la totalidad de la población una única vez y durante un periodo corto. (Bernal, 2010)

La aplicación de los instrumentos en el sujeto de información no requiere de una repetición, ya que, al estar preparado de previo en función de los objetivos de la investigación, permite cubrir los temas de interés, y por ende una única aplicación de este satisface las necesidades del tema.

Finalmente, para efectos de la presenta investigación, se establece la naturaleza, indicador y reactivo del cuestionario, al utilizar un cuestionario constituido por 15 ítemes cerrados semicerrados, dicotómicos, politómicos y de escala de Likert.

Es de considerar que los reactivos se determinan en función de las variables, al sintetizar la esencia ideográfica de cada ítem.

El indicador establecido para cada uno de los diferentes ítemes es de tipo nominal, ordinal, intervalo y de razón según corresponde. A continuación, se presenta el desglose específico del cuestionario:

Tabla 1: Desglose del cuestionario aplicado ejecutivos de venta - CENSO

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada y dicotómica	Género	Nominal
2	Cerrada y politómica	Rango de edad	Intervalo
3	Semi cerrada y politómica	Escolaridad	Nominal
4	Cerrada y politómica	Experiencia profesional (años)	Intervalo
5	Cerrada y politómica	Antigüedad en organización	Intervalo
6	Semicerrada, politómica, escala Likert	Manejo herramientas <i>Office</i>	Ordinal
7	Cerrada y politómica	Fuente de información de ventas	De razón
8	Semicerrada, politómica	Medio de comunicación de ventas	De razón
9	Cerrada y politómica	Periodicidad de información de ventas	Intervalo
10	Semi cerrada, politómica, escala Likert	Formato utilizado de información	Ordinal
11	Cerrada y politómica	Tipo de información de ventas	De razón
12	Cerrada y politómica	Método de comunicación del desempeño	De razón
13	Cerrada y politómica	Instrumento de comunicación del desempeño	Nominal
14	Cerrada, politómica, escala Likert	Importancia de los indicadores de venta	Ordinal
15	Cerrada y politómica	Periodicidad de evaluación del desempeño	Nominal

Fuente: Elaboración propia, marzo 2022

Entrevista semiestructurada

Según Muñoz (2018) define la entrevista como *“es una técnica que, por medio de una conversación, busca entender una realidad desde la perspectiva del entrevistado. Como técnica de la investigación cualitativa pretende obtener descripciones del mundo del entrevistado, es decir, su entorno, visión, comprensión y significado”*, (p.192)

La entrevista semiestructurada según Ñaupas (2014) expresa que *“Es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas*

preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas”, (p.295)

La investigación aplica la entrevista al gerente comercial, como especialista en la materia, y tiene la finalidad de explorar elementos cualitativos, para determinar el entorno, su visión, y aspectos relacionados con sus necesidades puntuales. La entrevista se compone por ocho ítemes de pregunta abierta de razón. Se procura recopilar tanta información como sea posible que permita un abordaje holístico e integra de los temas que se examinan, estableciendo un hilo conductor que conecte los objetivos con una propuesta resolutive en función del producto final de esta investigación.

Las preguntas abiertas le brindan la oportunidad al especialista de desarrollar sus ideas con la libertad en un ambiente laxo, y permitirle expandir sus respuestas al brindar tanto detalle, especificación como sea posible, para beneficiar el funcionamiento del departamento comercial y la evolución propia de esa investigación.

Se aplica de manera personal y presencial, con una guía general para definir tanto la estructura como aquellos temas por desarrollar, de manera tal que se abarquen los temas medulares de interés en función de la presente investigación. De esta manera, permite una preparación previa que permite detallar minuciosamente y en la profundidad requerida cada uno de los ítemes establecidos en el instrumento que derivan directamente de cada una de las variables de este escrito.

A continuación, se presenta el desglose específico de la entrevista:

Confiabilidad y validez

La confiabilidad y validez son las cualidades principales de los instrumentos de medición (Ñaupas Et ál., 2014)

Confiabilidad

Bernal (2010) expresa que la confiabilidad “*se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios*”, (p.247)

La confiabilidad de un instrumento de medición es el grado de exactitud, para producir resultados iguales en múltiples ocasiones al mismo individuo. Hernández Et ál. (2014) lo aclaran al definirlo como “*Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes*”, (p.200)

La utilización del censo durante el desarrollo de esta investigación, garantiza la consistencia en de los resultados, porque solo se aplica una única vez según requerimientos de la naturaleza cuantitativa del tema. Al carecer de reiteraciones en la aplicación, no hay posibilidad de variaciones en la consistencia de las respuestas provenientes del mismo individuo.

Validez

Según Ñaupas *Et ál.* (2014), la validez se define como:

la pertinencia de un instrumento de medición, para medir lo que se quiere medir; se refiere a la exactitud con que el instrumento mide lo que se propone medir, es decir, es la eficacia de un instrumento para representar, describir o pronosticar el atributo que le interesa al examinador, (p.276)

La validez es entonces el grado de precisión de un instrumento para efectuar la medición de la métrica correspondiente, en otras palabras, Hernández *Et ál.* (2014) aclara al establecer la definición “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.233)

Es importante mencionar que, al utilizar el censo, durante el desarrollo de esta investigación, aplicando el instrumento a la totalidad de la población, por definición se elimina la muestra, y por tanto la población es tan representativa como ninguna otra, estableciendo una precisión absoluta del instrumento aplicable. La utilización del censo se confirma por sí mismo el tema investigativo al validarse con el Alfa de Cronbach en el desarrollo del siguiente capítulo.

Tabla 2 - desglose de entrevista aplicada al especialista – gerencia comercial

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Generalidades de empresa y su actividad	De razón
2	Abierta	Gerencia comercial rol y responsabilidades	De razón
3	Abierta	Gestión del personal comercial	De razón
4	Abierta	Gestión del desempeño	De razón
5	Abierta	Evaluación del desempeño	De razón
6	Abierta	Optimización y mejora continua	De razón
7	Abierta	La dirección estratégica	De razón
8	Abierta	Administración de la competitividad	De razón

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Proceso de análisis

El proceso de análisis describe el tratamiento aplicable a la información recopilada desde las fuentes primarias y secundaria, con el fin de examinarla, analizarla de manera correcta, tal que permita su interpretación hacia posibles conclusiones. (Hernández *Et ál.*,2014).

Cabe establecer que, el proceso de análisis planteado en esta ocasión se basa en:

- los datos colectados por la aplicación del cuestionario a los ejecutivos de venta en el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A., para establecer los factores que inciden en su evaluación de desempeño, para contrastarlo con sendos modelos de calidad y normativas, con el propósito de determinar la estructura y visualización del producto investigativo.
- la información recopilada, así como los datos de la aplicación de la entrevista semi estructurada al gerente de ventas, para establecer los elementos operacionales y funcionales que inciden en la aplicación de la evaluación del desempeño, definir las necesidades observadas en el departamento con el propósito de optimizar el proceso de toma de decisiones, determinar las características y especificaciones del producto investigativo.

Durante el proceso de análisis, adicionalmente, se establece un análisis descriptivo, pero de corte hermenéutico de cada una de las variables a partir de la información en las bases de datos, para reorganizar y agrupar los datos determinar los elementos más relevantes a cada una de las secciones de estudio e identificar áreas de mejora numérica en el desempeño tanto individual como departamental.

Finalmente, al análisis e interpretación de cada variable, así como la información adicional recopilada, en la aplicación de los instrumentos a los sujetos de información, el análisis de ambas secciones del proceso se entrelaza, con la finalidad de establecer la correlación y las posibles incidencias, efectos y repercusiones que llevan a la determinación de las conclusiones del trabajo.

El proceso de análisis e interpretación, mencionado anteriormente, se constituye mediante la confección de un cuadro integral de mandos, donde se aplica la visualización de la información de contenida en las diferentes bases de datos, en concordancia con la dirección estratégica de la organización y algunos aspectos de los datos recopilados durante la entrevista semiestructurada.

La información recopilada tanto del cuestionario como de la entrevista semi estructurada aplicada a la población, se interpreta a nivel de necesidades y expectativas en función de la estructura para la propuesta, relacionada con los objetivos investigativos de este trabajo.

Operacionalización de variables

Esta sección de la metodología cubre la definición y operacionalización de las variables del trabajo, y sus elementos básicos, ya que estas son los cimientos sobre las cuales estructuran los instrumentos, se plantean los resultados, las conclusiones y sus correspondientes recomendaciones, que posteriormente dan paso al establecimiento de la propuesta.

Esta sección desglosa cada variable por su definición conceptual, instrumental y operacional, para examinar cada uno de los ítems en función de los instrumentos aplicados y establecidos previamente desde un punto de vista estructural.

Primera variable: Estandarización de la información

Definición conceptual

Esta variable tiene el propósito de establecer el nivel de homogenización de la información durante todas las etapas de la evaluación del desempeño, tanto desde la fuente origen, el proceso de recopilación, reorganización, análisis y toma de decisiones.

La estandarización se define como aquel conjunto de parámetros, elementos, reglas, procedimientos y conceptos que se utilizan con el objetivo de tipificar la ejecución durante las diferentes actividades en una organización (ISO,2020). La estandarización de la información le permite a la organización establecer un lenguaje técnico y propio para el tratamiento de las ideas relacionadas con las diferentes actividades, y establece una base sobre la cual se identifica la posición, dirección actual comparado con aquella que se desea según la estrategia organizacional.

Definición instrumental

La actualidad de la variable de estandarización de la información se estudia e identifica en el cuestionario aplicable a los ejecutivos de venta en el departamento comercial mediante los reactivos relacionados con las herramientas, las fuentes de comunicación y periodicidad tanto del desempeño, y factores asociados como el objetivo y resultado.

La variable de estandarización de la información se evalúa mediante el cuestionario al censo de la población, según se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 3 - Primera variable: Estandarización de la información

Ítem	Naturaleza	Reactivo
6	Semicerrada, politómica, escala Likert	Manejo herramientas <i>Office</i>
7	Cerrada, politómica,	Fuente de información de ventas
8	Semicerrada, politómica,	Medio de comunicación de ventas
9	Cerrada, politómica,	Periodicidad de información de ventas

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Definición operacional

La primera variable tiene una naturaleza cualitativa, porque describe una característica fundamental de la información relacionada con la homogenización de los elementos que conforman la información tales como la fuente, el manejo de herramientas y el medio utilizados para su proceso, comunicación y visualización, así como la periodicidad de la información recibida.

La habilidad de tratar la información como un bloque, a pesar de sendas fuentes y medios utilizados, permite la adecuación del dato hacia su estandarización, con un producto comparable para la organización.

Tabla 4 – Indicador primera variable: Estandarización de la información

Ítem	Indicador
6	Ordinal
7	De razón
8	De razón
9	Intervalo

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Segunda variable: Indicador de desempeño

Definición conceptual

La segunda variable tiene el propósito de identificar los factores base que permiten la evaluación de desempeño, así como algunas características cualitativas relacionadas principalmente con su difusión en el departamento comercial.

La evaluación de desempeño depende de sus indicadores como unidades de medición para establecer un juicio objetivo respecto componentes de una actividad en la organización. Los indicadores de desempeño es la unidad de medición básica en el sistema de evaluación de desempeño, y en el caso del departamento comercial en Reya de Costa Rica, estos indicadores requieren reflejar el desempeño de sus ejecutivos de venta según los diferentes componentes de la venta y proporcionan una guía para cumplir con los objetivos, (Navarro,2016)

Definición instrumental

El indicador de desempeño se establece una variable que contiene un carácter conmutativo por el beneficio generado para los diferentes participantes y comprometidos y su interacción. Es por esta razón que la variable posee dos perspectivas, claramente definidas:

- la perspectiva del evaluado: se refiere aquel que, por la ejecución de las diferentes actividades asignadas, paulatinamente genera información que corresponde a la construcción del resultado comparable con el objetivo.
- la perspectiva del evaluador: refiere aquel que, por la naturaleza de sus funciones y actividades en la organización, recibe la información en función del análisis, interpretación para tomar decisiones relacionadas con el resultado al contrastarlo con el objetivo.

La actualidad de la variable de indicador de desempeño se estudia en el cuestionario aplicable a los ejecutivos de venta en el departamento comercial, con el propósito de comprender su percepción los reactivos relacionados con características fundamentales de los diferentes indicadores relacionados con la actividad comercial, tanto en la fuente de datos como en su difusión en la organización.

La variable de indicador de desempeño se evalúa mediante el cuestionario al censo de la población según se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 5- Segunda variable: Cuestionario, indicador de desempeño

Ítem	Naturaleza	Reactivo
8	Semi cerrada, politómica,	Medio de comunicación de ventas
9	Cerrada, politómica,	Periodicidad de información de ventas
14	Cerrada, politómica, escala Likert	Importancia de los indicadores de venta
15	Cerrada, politómica,	Periodicidad de evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Adicionalmente, la variable se examina en la entrevista con el especialista, quien para efectos de esta investigación corresponde al gerente comercial de Reya de Costa Rica. El propósito es identificar las necesidades de la organización relacionadas con los diferentes aspectos de la evaluación de desempeño, la gestión actual, los retos, así como las oportunidades que esto implica. La variable de indicador de desempeño se evalúa mediante la entrevista al especialista por según se indica en la siguiente tabla

Tabla 6- Segunda variable: Entrevista, indicador de desempeño

Ítem	Naturaleza	Reactivo
2	Abierta	Gerencia comercial rol y responsabilidades
3	Abierta	Gestión del personal comercial
4	Abierta	Gestión del desempeño
5	Abierta	La evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Definición operacional

La dualidad de la segunda variable sugiere la necesidad de identificar la definición operacional, tanto para el evaluado como el evaluador. Desde la perspectiva del primero, la segunda variable tiene una naturaleza cualitativa porque describe características fundamentales relacionada con los canales de comunicación que se utilizan, la periodicidad requerida en los ciclos de generación de los indicadores y la de evaluación todo desde la percepción del ejecutivo de ventas.

Tabla 7- Indicador segunda variable: cuestionario, indicador de desempeño

Ítem	Indicador
8	De razón
9	Intervalo
14	Ordinal
15	Nominal

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Adicionalmente, la entrevista al especialista permite conocer detalles desde el propósito organizacional, la gestión de la evaluación actual, así como aquellos aspectos que representan aspectos mejora estructural.

Tabla 8- Indicador segunda variable: Entrevista, indicador de desempeño

Ítem	Indicador
2	De razón
3	De razón
4	De razón
5	De razón

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

La capacidad de consolidar ambas perspectivas mencionadas anteriormente refleja en la funcionalidad del indicador de desempeño, como un factor que sustenta la sostenibilidad integral de la gestión del desempeño en la organización

Tercera variable: Métricas y técnicas de control

Definición conceptual

La tercera variable tiene el propósito de identificar los factores funcionales que constituyen la base que permiten la evaluación de desempeño, así como algunas características cualitativas relacionadas principalmente con los componentes en el departamento comercial en función del ciclo que se utiliza específicamente en la organización, (Navarro,2016)

La métrica conforma la comparación del resultado con el objetivo en función del ciclo de evaluación del desempeño para la organización, lo cual incluye la determinación de los canales de comunicación, el tipo de información, el instrumento de difusión y la periodicidad de esta.

La habilidad de ejecución del ciclo de evaluación del desempeño depende resulta indispensable para lograr una funcionalidad de la métrica, como aquellas acciones que se toman para establecer el juicio comparativo entre el resultado del indicador como su objetivo, y gestionar el compromiso de los interesados para beneficio de la organización (Navarro,2016). Es fundamental que la métrica y sus técnicas de control se establezcan como un sistema paralelo adaptado a la ejecución de la actividad, donde en caso de requerirse, las modificaciones del proceso operativo sean mínimas.

Definición instrumental

La tercera variable, las métricas y técnicas de control se establecen contiene un carácter cualitativo donde que pretende identificar las características que conforman la métrica de los diferentes aspectos de la venta, así como, el funcionamiento del ciclo de evaluación del desempeño según las necesidades que presenta la organización.

El estado actual de la variable se estudia en el cuestionario aplicable a los ejecutivos de venta en el departamento comercial, con el propósito de comprender su percepción los reactivos relacionados con características fundamentales de los diferentes aspectos que conforman la evaluación del desempeño dentro de la organización.

La variable de las métricas y técnicas de control se evalúa mediante el cuestionario al censo de la población según se indica en la siguiente tabla:

Tabla 9- Tercera variable: Cuestionario, métricas y técnicas de control

Ítem	Naturaleza	Reactivo
8	Semicerrada, politómica,	Medio de comunicación de ventas
11	Cerrada, politómica,	Tipo de información de ventas
13	Cerrada, politómica,	Instrumento de comunicación del desempeño
14	Cerrada, politómica, escala Likert	Importancia de los indicadores de venta
15	Cerrada, politómica,	Periodicidad de evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Por otro lado, la variable debe establecerse para asegurar que las métricas y técnicas de control constituyan una guía para el direccionamiento del departamento comercial respecto a la estrategia empresarial, por lo que la entrevista al especialista define la perspectiva de ejecución de la gestión del desempeño, dentro de la organización.

La variable de las métricas y técnicas de control se evalúa mediante la entrevista al censo de la población según se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 10- Tercera variable: Entrevista, métricas y técnicas de control

Ítem	Naturaleza	Reactivo
3	Abierta	Gestión del personal comercial
4	Abierta	Gestión del desempeño
5	Abierta	La evaluación del desempeño
6	Abierta	Optimización y mejora continua

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Definición operacional

La variable tiene el propósito de establecer los mecanismos, parámetros y protocolos funcionales en el sistema de evaluación de desempeño para identificar el ciclo de evaluación actual en la empresa, de manera que procura determinar las características cualitativas que registran las actividades del ejecutivo de ventas en función de sus resultados

Por otro lado, la variable trata de identificar las necesidades de la organización y determinar su funcionamiento en función del análisis, interpretación y toma de decisiones correspondientes.

Tabla 10- Indicador, tercera variable: Cuestionario, métricas y técnicas de control

Ítem	Indicador
8	De razón
11	De razón
13	Nominal
14	Ordinal
15	Nominal

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Tabla 11- Indicador, tercera variable: Entrevista, métricas y técnicas de control

Ítem	Indicador
3	De razón
4	De razón
5	De razón
6	De razón

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Cuarta variable: Técnica de seguimiento y control

Definición conceptual

La cuarta variable, las técnicas de seguimiento y control contiene un carácter cualitativo donde se pretende identificar las características que conforman la del seguimiento y control de los diferentes aspectos de la venta, así como la ejecución del ciclo de evaluación del desempeño según las necesidades que presenta cada parte interesada en la organización.

La técnica conforma el método de ejecución utilizado al establecer la comparación del resultado con el objetivo en ejecución del ciclo de evaluación del desempeño para la organización, correspondientes a la toma de decisiones operativas propias de las actividades, así como funcionales propias del refuerzo, capacitación y corrección de los diferentes comportamientos que inciden en el resultado.

La capacidad de funcional de la métrica resulta indispensable para lograr una ejecución del ciclo del desempeño, que da pie para lograr establecer un estado actual, y ejecutar las técnicas de seguimiento y control al final del periodo establecido por el ciclo, (Navarro, 2016). Es fundamental que el resultado se conforme como una conclusión que determine las causas y consecuencias del estado de la métrica para diseñar las soluciones operativas y funcionales.

Definición instrumental

La tercera variable, las técnicas de seguimiento y control contienen un carácter cualitativo donde se pretende identificar las características que conforman la toma de decisiones de los diferentes aspectos de la venta, así como en función de la ejecución del ciclo de evaluación del desempeño según las necesidades que presenta la organización.

El estado actual de la variable se estudia en el cuestionario aplicable a los ejecutivos de venta en el departamento comercial, con el propósito de comprender su percepción los reactivos relacionados con características fundamentales de los diferentes aspectos que conforman las técnicas de seguimiento control dentro del ciclo evaluación del desempeño dentro en la organización.

La variable de técnica de seguimiento y control se evalúa mediante el cuestionario al censo de la población según se indica en la siguiente tabla:

Tabla 12- Cuarta variable: Cuestionario, técnica de seguimiento y control

Ítem	Naturaleza	Reactivo
11	Cerrada, politómica,	Tipo de información de ventas
12	Cerrada, politómica,	Método de comunicación del desempeño
13	Cerrada, politómica,	Instrumento de comunicación del desempeño
15	Cerrada, politómica,	Periodicidad de evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Por otro lado, la variable debe establecerse para asegurar que las métricas y técnicas de control constituyan una guía para el direccionamiento del departamento comercial respecto a la estrategia empresarial, por lo que la entrevista al especialista define la perspectiva de ejecución de la gestión del desempeño, dentro de la organización.

La variable de las métricas y técnicas de control se evalúa mediante la entrevista al censo de la población, según se expresa en la siguiente tabla

Tabla 13- Cuarta variable: Entrevista, técnica de seguimiento y control:

Ítem	Naturaleza	Reactivo
5	Abierta	La evaluación del desempeño
6	Abierta	Optimización y mejora continua
7	Abierta	La dirección estratégica
8	Abierta	Administración de la competitividad

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Definición operacional

La variable tiene el propósito de comprender los mecanismos, parámetros y protocolos de la ejecución en el sistema de evaluación de desempeño para identificar el ciclo de evaluación actual en la empresa, de manera que trata de determinar las características cualitativas que resultan de las actividades del ejecutivo de ventas en función de los diferentes procesos de toma decisiones.

Tabla 14- Indicador cuarta variable: Cuestionario, técnica de seguimiento y control:

Ítem	Indicador
11	De razón
12	De razón
13	Nominal
15	Nominal

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Tabla 15- Indicador cuarta variable: Entrevista, técnica de seguimiento y control:

Ítem	Indicador
5	De razón
6	De razón
7	De razón
8	De razón

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Análisis e interpretación de resultados

Este capítulo tiene como objetivo mostrar, detallar y describir los resultados obtenidos, como consecuencia de la aplicación de los instrumentos de campo, definidos en la sección anterior, así como la revisión documental de las bases de datos fuente desde donde se recopila la información.

Desde la perspectiva estructural, los resultados se presentan en orden congruente a las diferentes variables en estudio, ya previamente definidas para este trabajo de investigación. La determinación de estas variables, derivan directamente de los objetivos específicos y, por ende, establece la ruta para responder los objetivos generales.

Adicionalmente, la información obtenida que resulta se analiza en función de los instrumentos aplicados en el campo. Las variables de este trabajo se determinan en el capítulo tres, y se enumeran a continuación:

1. Primera variable: Estandarización de la información
2. Segunda variable: Indicador de desempeño
3. Tercera variable: Métricas y técnicas de control
4. Cuarta variable: Técnica de seguimiento y control

El conjunto de datos y resultados descritos en esta sección hace referencia a la información proveniente de la fuente primaria en campo, recopilada por medio censal utilizando un cuestionario aplicado simultáneamente y en una única aplicación, a la población total de los ejecutivos de venta, miembros del departamento comercial en Reya de Costa Rica. Esto permite enumerar a todos los individuos de la población, con el propósito de lograr una generalización del objeto de estudio, y obtener un reflejo preciso de la universalidad del sujeto de estudio en un momento determinado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

La información anterior se complementa con los datos detallados producto de la entrevista al gerente comercial, en su calidad de especialista en el campo, desde un punto de vista integral, para su análisis, e interpretación en función de las variables del estudio. Esto permite conocer el detalle de aspectos específicos dentro de la operación comercial, así como identificar, desde la perspectiva

empresarial, aquel conjunto de necesidades y expectativas por satisfacer en el producto de este trabajo.

Se procede entonces, con la revisión documental, la cual arroja una perspectiva integral al combinar los factores de mayor importancia de cada una de las variables con evidencia documental que sustenta el análisis por ende su interpretación. Este funciona como el factor complementario entre los instrumentos anteriores, porque proporciona la unión que se requiere entre los resultados de la población, la información suministrada por el especialista y los datos que se obtienen desde las diferentes bases de datos, en contraste con aspectos teóricos en función de la determinación, y detalle del producto de esta investigación.

Análisis e interpretación de resultados generales

El conjunto conformado por los resultados iniciales obtenidos en esta sección corresponde a los datos que dan paso a la descripción a los diferentes indicadores relacionados con aspectos de carácter general, los cuales, aunque relevantes para esta investigación, no son aplicables a las variables, pero brindan información considerada importante respecto al entorno operativo y comercial de los ejecutivos de ventas.

Datos generales del cuestionario

A continuación, se detallan los aspectos generales de la población censada conformada por los ejecutivos de venta del departamento comercial en Reya de Costa Rica S.A. Los datos generales ofrecidos en el cuestionario proporcionan la antesala para comprender, mediante los datos recopilados, las principales características del grupo de ejecutivos en función de establecer el marco demográfico, sobre el cual descansa la temática de desempeño por parte de los evaluados.

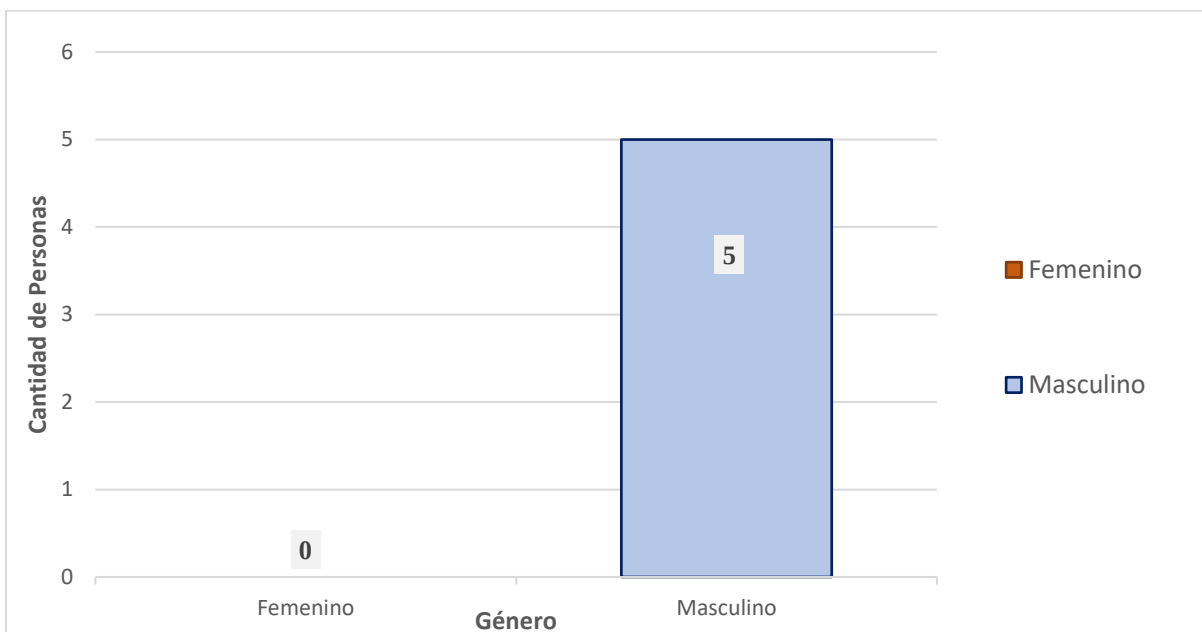
En términos generales, el análisis del desempeño de los ejecutivos de venta descansa sobre características y conceptos generales por tener en consideración para establecer los niveles de exigencia y la expectativa de calidad. en el cumplimiento de sus labores mediante las diferentes actividades, que conforman los principales factores del desempeño, según el conocimiento y conjunto de habilidades que conforman el perfil del puesto.

La identificación de las características generales define el grupo de los ejecutivos según factores por analizar e interpretar en función de los objetivos de este trabajo. Estas características son:

- Género

- Rango de edad
- Escolaridad
- Experiencia laboral
- Antigüedad en empresa

Figura 17: distribución por género, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



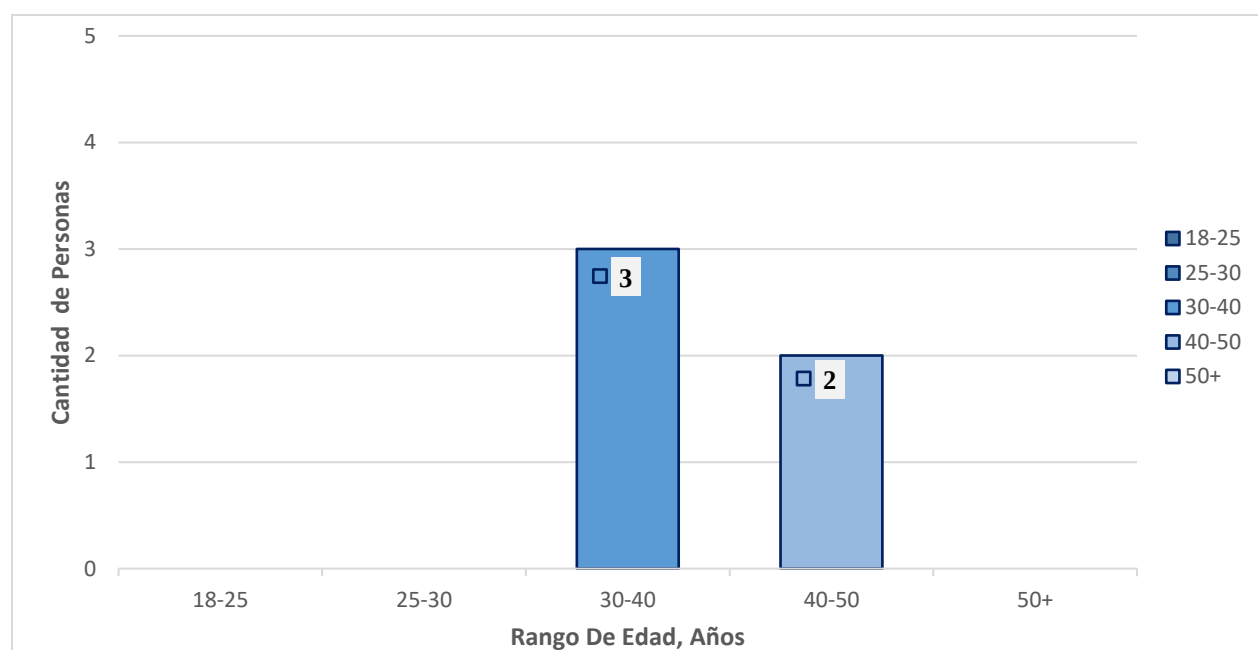
Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la Figura 17, se muestra el resultado del ítem #1 del cuestionario aplicado a la población censada, en el cual se tiene como propósito establecer la composición en términos de género. Se determina que la totalidad de la fuerza de ventas en el departamento comercial está compuesta por cinco ejecutivos de género masculino.

La importancia de la distribución de género en la composición de un equipo radica en factores primordialmente de convivencia, que facilita tanto la coordinación, organización, y realización de actividades determinadas que requieren la interacción directa y constante, con la finalidad de alcanzar objetivos tanto individuales como grupales, a partir del fortalecimiento de la cohesión de

equipo. Un componente con una distribución homogénea contribuye a la generación de sinergias de corto plazo que benefician entornos dinámicos como el comercio y las ventas, (Vértice, 2008). El conjunto de ejecutivos ha sido seleccionado tomando en cuenta los factores de convivencia, basado en la cultura organizacional, tal como lo expresa De la Cruz (2015), de manera tal que fortalezca “*relaciones sociales que se dan entre los trabajadores y que hay que conocer, por la gran importancia que tiene en la vida de la organización*”, (p.7)

Figura 18: distribución por edad (años), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

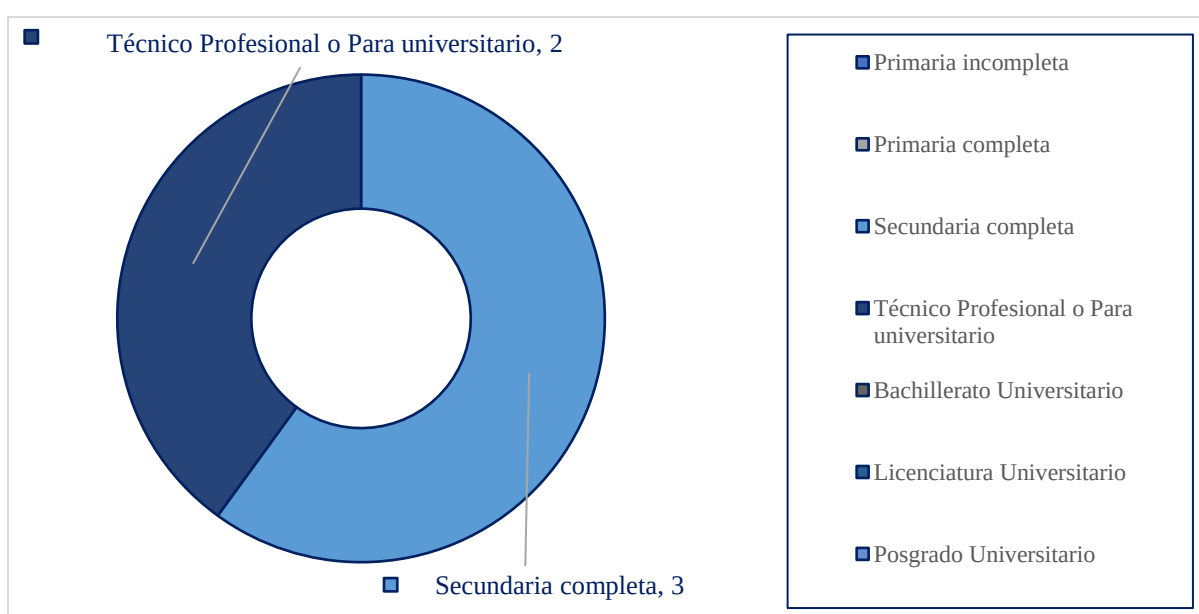
En la figura 18, se muestra el resultado del ítem #2 del cuestionario aplicado a la población censada en el cual se ilustra la distribución por edad del equipo de ejecutivos de venta, y detallar este indicador en términos de los diferentes rangos de edad. Como se muestra en la figura anterior, el equipo de los ejecutivos de ventas se compone de 3 individuos en un rango de entre treinta y cuarenta años, por otro lado, los otros dos ejecutivos de venta se encuentran en edades entre los cuarenta y los cincuenta años.

El indicador de la edad proporciona un factor que connota madurez y estabilidad en el individuo dado por el nivel de responsabilidad que generalmente se maneja. Esas condiciones llevan al

individuo a esforzarse para hacer carrera profesional, en un campo donde la experiencia es empírica y la informalidad es frecuente, (Reya de Costa Rica, 2022)

La distribución de edades en la conformación de un equipo de ventas es importante porque permite generar un equipo que trabaje de manera coordinada para sumar esfuerzos, con el fin de establecer un grado de homogeneidad que facilite los procesos de aprendizaje, desarrollo de técnicas y habilidades de trabajo para alcanzar lo objetivos establecidos, (López, 2016)

Figura 19: nivel de escolaridad según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

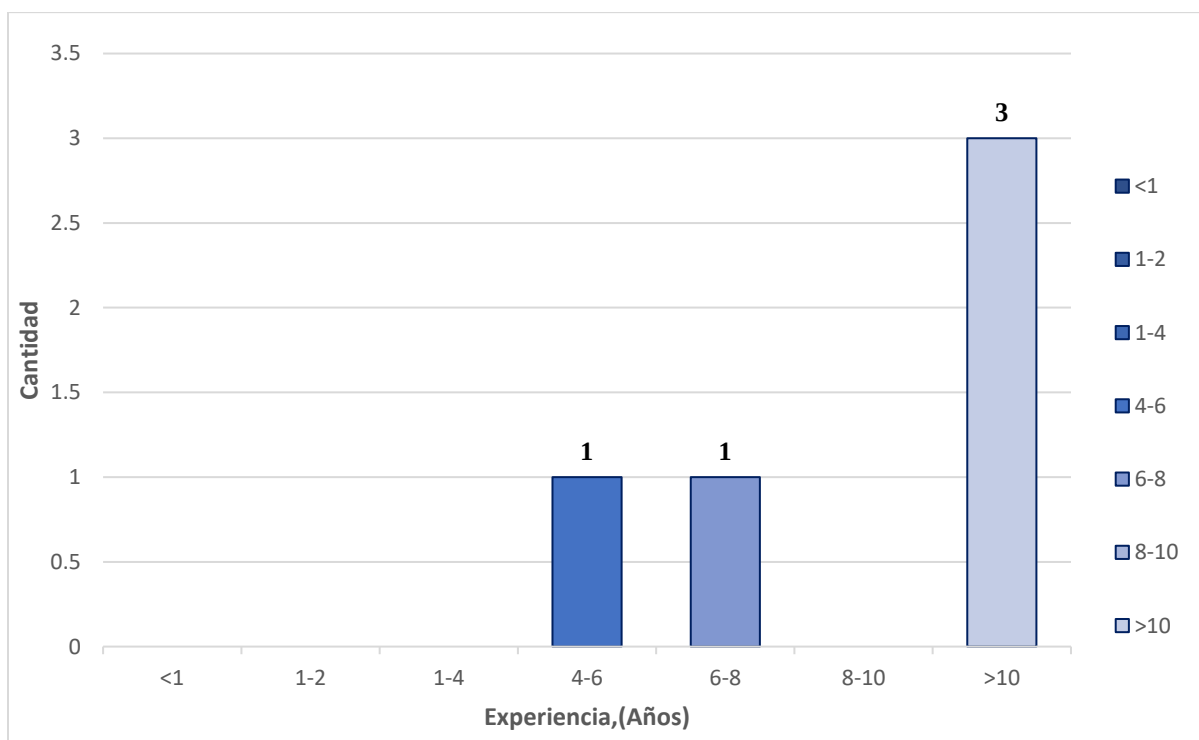
En la figura 19, se muestra el resultado del ítem #3 del cuestionario aplicado a la población censada, en el que se detalla el nivel de escolaridad presente en el equipo de ejecutivos de ventas, así como su distribución. El resultado relacionado con el ultimo nivel completo de escolaridad y su distribución para los cuestionados, muestra que tres de los integrantes tienen como secundaria completa, y dos de ellos un grado técnico profesional o para universitario.

El grado de escolaridad es un factor fundamental dentro de la construcción de un perfil que denota la capacidad del colaborador para adaptarse los procesos de aprendizaje, desarrollo de técnicas y habilidades necesarias de trabajo, tales como aprender y trabajar con herramientas tecnológicas, para alcanzar los objetivos establecidos (López, 2016). A su vez, tener la habilidad de resolver

operaciones aritméticas de cierta complejidad, tanto a nivel tanto estadístico como de cálculos relacionados con ventas, tales como peso del descuento, bonificaciones, negociaciones especiales para el pago de espacios en los puntos de venta, entre otros.

El nivel de escolaridad debe comprenderse como el resultado de un sistema interconectado de un fenómeno relacionado con el enfoque de la educación, que implica la interrelación de múltiples dimensiones culturales, y epistemológicas en función a la ejecución de actividades necesarias en un entorno laboral, (Valdés-Henao,2018).

Figura 20: experiencia profesional, (años) según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



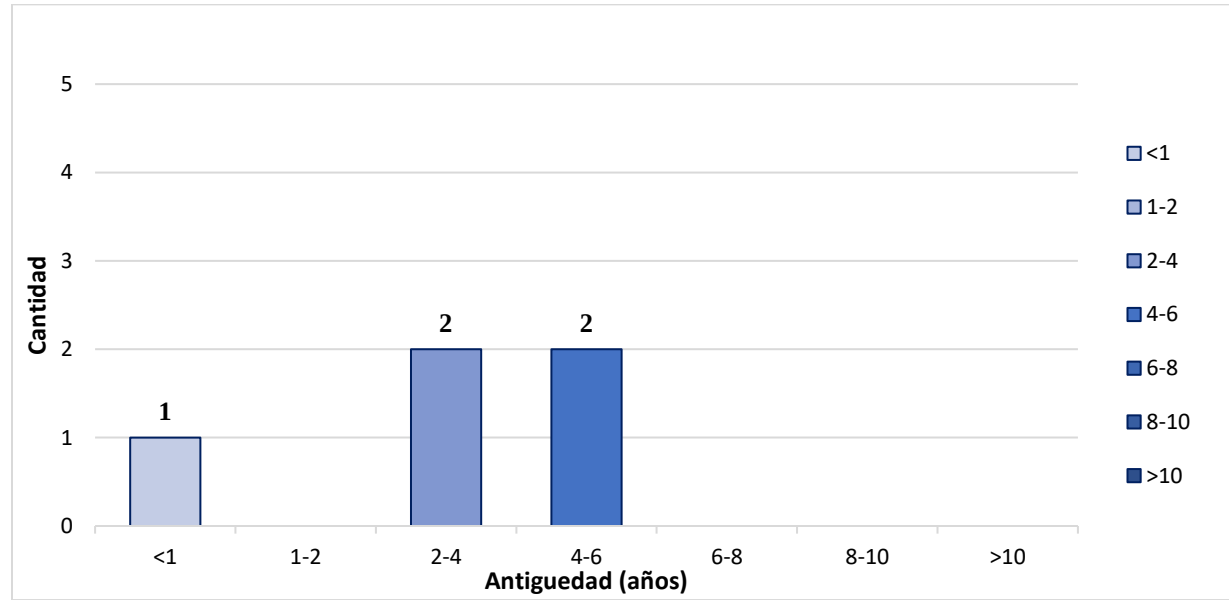
Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 20, se representa el resultado del ítem #4 del cuestionario aplicado a la población censada, y demuestra la experiencia profesional relacionada en ventas, expresada en años en el equipo de los ejecutivos de ventas. Los resultados de la aplicación del cuestionario revelan una variedad en el nivel de experiencia relacionada con las ventas, en un rango desde los 4-6 años hasta una experiencia mayor a los 10 años.

Uno de los ejecutivos de ventas tiene una experiencia entre los 4-6 años, otro con 6-8 años. Adicionalmente, cabe resaltar que la mayoría, con tres de los cuestionados, tiene más de 10 años de experiencia directamente relacionada con ventas.

La experiencia representa el indicador que permite agilizar la ejecución de la actividad comercial. El costo de entrenamiento decrece de manera proporcional, a medida que aumenta la experiencia profesional, lo que optimiza el esfuerzo del departamento para lograr que colaborador obtenga el nivel de entendimiento del conjunto de requerimientos y tecnicismos relacionados, (Castillo, 2012).

Figura 21: Antigüedad, (años), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

La figura 21 se representa el resultado del ítem #5 del cuestionario aplicado a la población censada donde se refleja la distribución de la antigüedad en los ejecutivos de venta cuestionados, y además se muestra que dos ejecutivos tienen de cuatro a seis años y otra parte igual de dos a cuatro años. Solamente uno de los ejecutivos tiene menos de un año de laborar para la empresa.

La antigüedad es un indicador que denota de estabilidad laboral tanto para la empresa como para sus colaboradores, donde se refleja poca rotación de personal.

Adicionalmente, el indicador le permite al ejecutivo desarrollar conocimientos relacionados con la actividad particular del negocio y tomar acciones, de manera proactiva, para satisfacer el conjunto de requerimientos y necesidades que se presentan, tanto a escala empresarial como departamental. Les permite ser partícipes en el proceso de identificar nuevos desafíos, y aprovechar oportunidades que se dan en el mercado para fomentar la ventaja competitiva en beneficio del crecimiento de la empresa, (Castillo, 2012).

Análisis e interpretación de resultados de las variables

Se pretende profundizar en el proceso de mostrar, detallar y describir los resultados obtenidos, como consecuencia de la aplicación de los dos instrumentos de campo y la revisión de las diferentes bases de datos, consolidándolas para obtener un resultado integral en función de los objetivos de este trabajo investigativo.

Se debe considerar que, inicialmente el cuestionario, refleja la posición del interesado evaluado, responsable de generar los resultados a partir de la ejecución de las actividades y, por tanto, brinda una perspectiva operativa interna, que expresa una perspectiva desde un punto de vista personal su opinión y también sus expectativas, necesidades y requerimientos.

La entrevista, en segundo lugar, aclara la posición del interesado evaluador, responsable de interpretar los datos generados por el evaluado, utilizando una perspectiva funcional departamental con la finalidad de valorar el desempeño en función de la toma de decisiones.

La base de datos representa el medio donde se alimenta, analiza e interpretan los resultados presentando la información de rasgos cuantitativos, relacionada con la actividad comercial, sin perspectiva ni subjetividad.

Desde la perspectiva estructural, los resultados se presentan en orden consecuente para cada variable, inicialmente, el análisis e interpretación por cada instrumento individualmente, después se va a proceder con la integración para dilucidar aquellos factores que se evidencian al consolidar y complementar las fuentes al revisar los resultados de manera integral.

Primera variable: Estandarización de la información

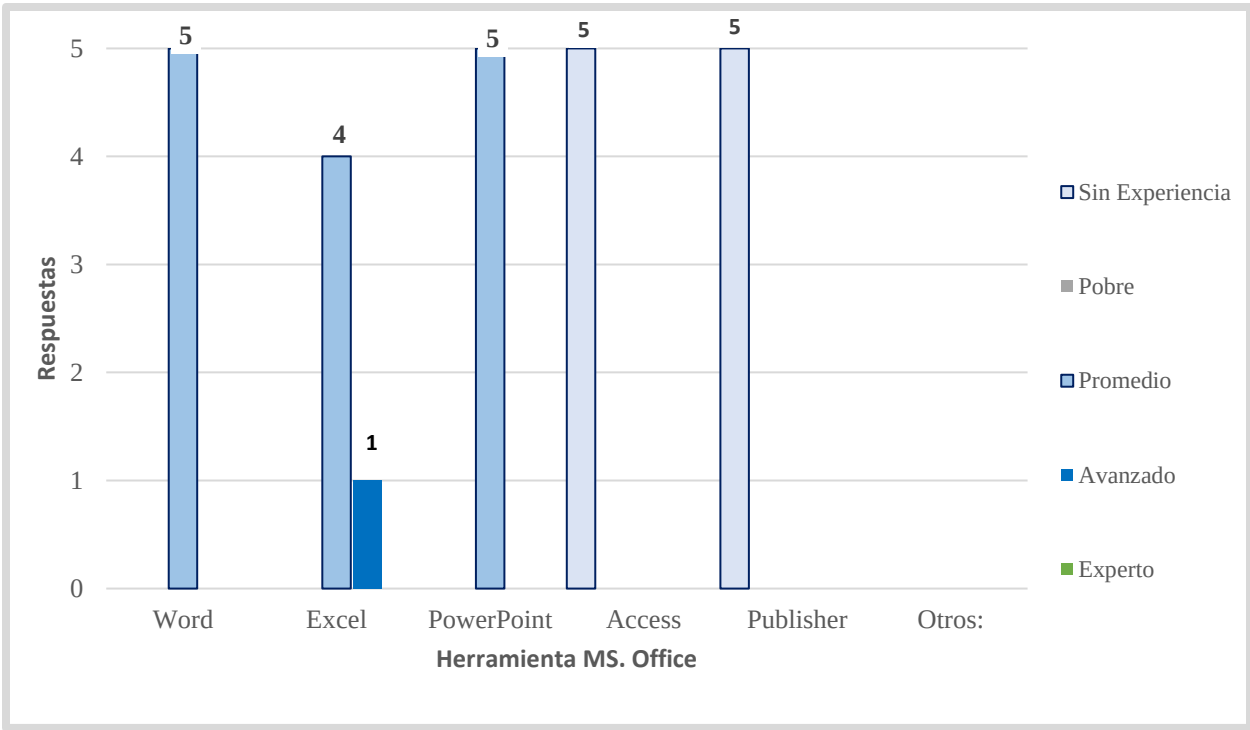
Los resultados de la primera variable corresponden al método utilizado para identificar el grado de estandarización, o sea, la homogeneidad de la información de ventas, durante la entrada definida como el proceso de recopilación de datos, para presentar, detallar y describir con base en la

aplicación de los instrumentos de campo, principalmente desde el cuestionario y la revisión documental.

Resultados del cuestionario

Los resultados correspondientes a los ítems del cuestionario aplicado a los ejecutivos de venta determinados específicamente para esta variable, se presentan a continuación:

Figura 22: nivel experiencia; manejo MS Office según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 22, se representa el resultado del ítem #6 del cuestionario aplicado a la población censada donde se detalla la experiencia de los ejecutivos de venta en el manejo de las diferentes herramientas de *Microsoft Office*, como el medio para establecer cuál de ellas tiene mayor preferencia a la hora de recibir información proveniente de la base de datos.

Microsoft Word frecuentemente es utilizada para rendir informes donde los cinco ejecutivos de venta perciben su experiencia en su manejo como promedio.

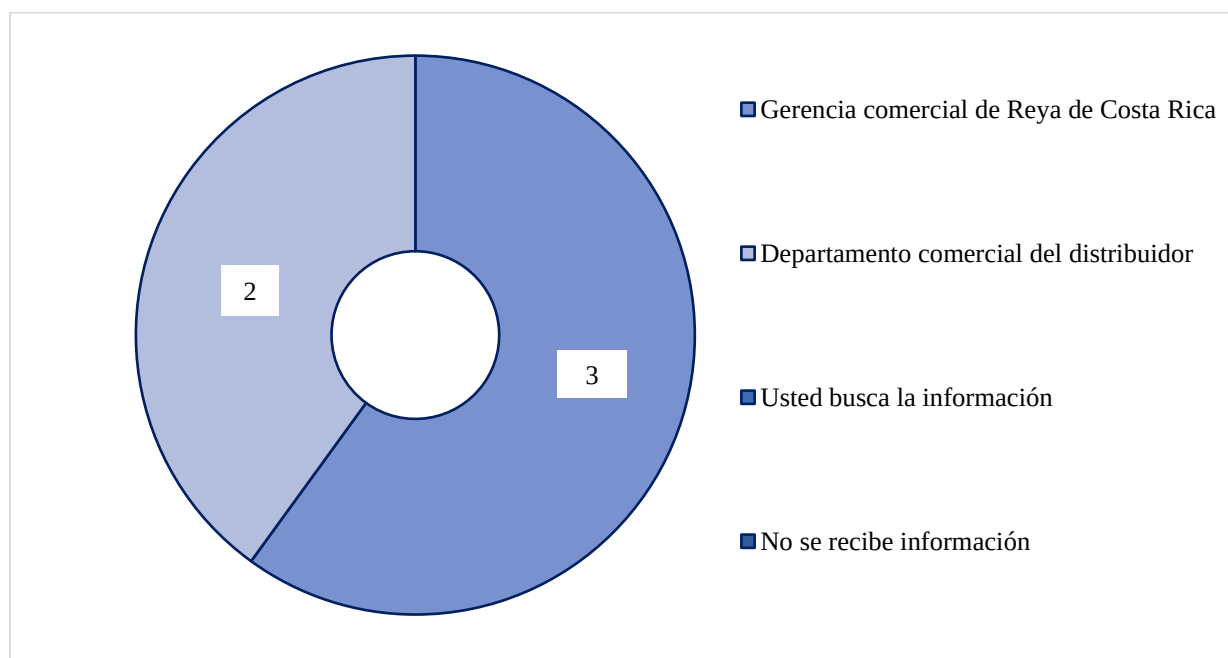
Microsoft Excel es utilizada como el medio para la comunicación, procesamiento y hasta visualización de datos relacionados. En el caso de los ejecutivos de venta, cuatro de ellos expresan tener un manejo promedio de la herramienta y solamente uno, uno avanzado.

Microsoft PowerPoint es generalmente utilizada para exponer resultados y rendir informes a una audiencia. Los cinco ejecutivos de venta perciben su experiencia de manejo de esta solución ofimática como promedio.

Finalmente, *Microsoft Access* como sistema de gestión de bases de datos y *Microsoft Publisher* como un editor profesional de publicaciones, son aplicaciones y herramientas donde los cinco ejecutivos de ventas declaran no tener experiencia en su manejo.

Se interpreta que el nivel de experiencia de manejo para las principales herramientas en el área es promedio y relativamente homogéneo, donde, en caso de requerir capacitación, esta resulta ser muy puntual.

Figura 23: fuente de información ventas, distribuidor según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

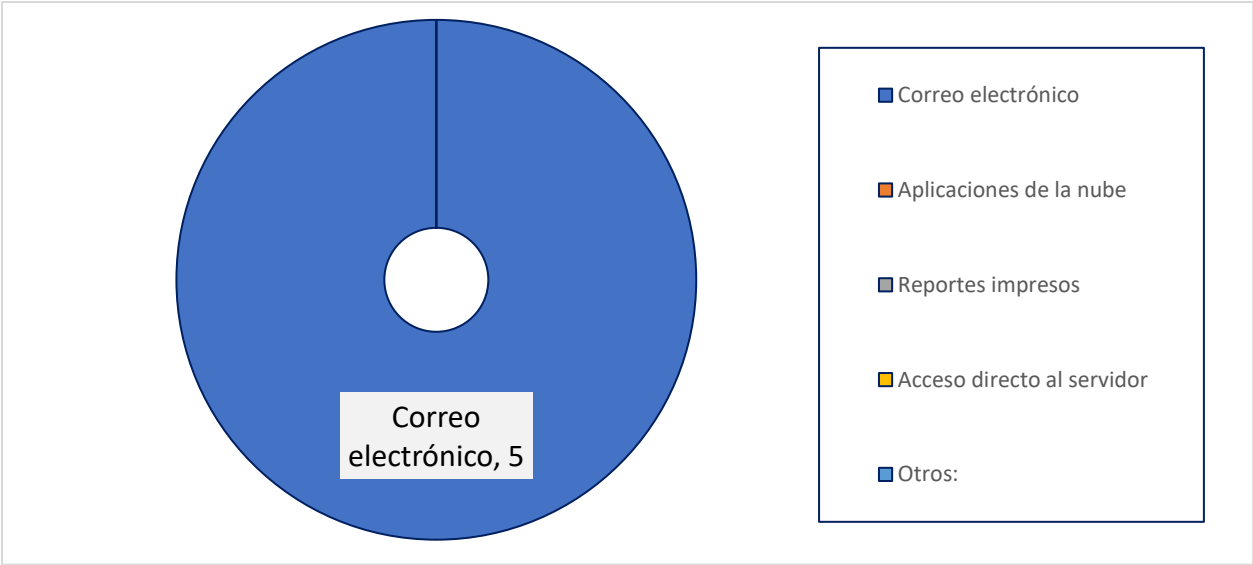
La figura 23 se representa el resultado del ítem #7 del cuestionario aplicado a la población censada, en cuya gráfica se expresa desde la perspectiva de la fuente origen de información de ventas, donde

dos ejecutivos de venta dicen recibir la información directamente del departamento comercial del distribuidor, y tres de ellos por medio de la gerencia comercial de Reya de Costa Rica.

El ejecutivo de venta recibe la información proveniente de fuentes diversas con enfoques diferentes. El conjunto de múltiples fuentes implica la conformación de una base de conocimiento en el contexto comercial en el que se desenvuelven los ejecutivos de ventas, con la finalidad de comprender el contorno de los resultados de la ejecución de las actividades comerciales. (Castillo, 2012).

El origen heterogéneo de los datos incide en su interpretación práctica, la cual constituye un elemento fundamental para la determinación del estado actual del desempeño, tanto desde el punto de vista del contenido como su estructura. El grado de heterogeneidad implica un factor que dificulta el análisis e interpretación de información clave para la operación comercial, y establece la necesidad hacia la estandarización de la entrada del proceso en la evaluación del desempeño, (Cid-Leal, y Perpinyà-Morera, 2015)

Figura 24: medio de información ventas según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



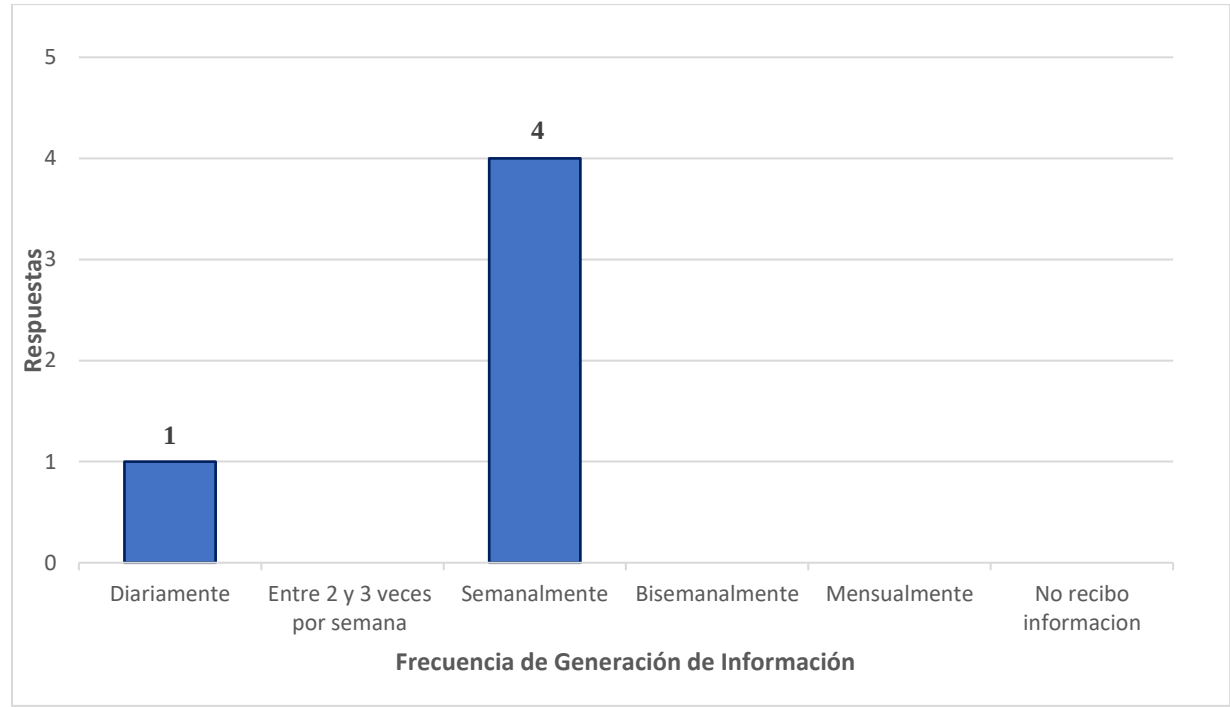
Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 24, se representa el resultado del ítem #8 del cuestionario aplicado a la población censada, donde se determina que el medio para comunicar la información de ventas es el correo

electrónico, donde los cinco ejecutivos de ventas establecen esta opción como el medio de información de ventas.

Existe un estándar para la utilización del correo electrónico como un modelo de comunicación digital, que permite la difusión de la información de ventas en el departamento comercial. Es un medio que facilita las diferentes interacciones por medio del intercambio eficiente y veloz de textos y proporciona capacidades de trazabilidad para satisfacer las necesidades de control de cada uno de los actores interesados, (Vela-Delfa, 2021).

Figura 25: frecuencia generación información (origen), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 25, se representa el resultado del ítem #9 del cuestionario aplicado a la población censada, donde se muestra que cuatro de los ejecutivos expresan que la información de ventas se recibe mayoritariamente con una frecuencia semanal, y solo uno de ellos dice que los datos llegan de manera diaria.

En la figura 25, se procede a identificar la frecuencia de la información origen con la que se genera, es decir, cada cuánto se dispone de los datos para su proceso, análisis e interpretación que permita tomar acciones para fijar la dirección hacia el objetivo, (Navarro, 2016).

Tal como se observa a continuación, cuatro ejecutivos de venta establecen que la periodicidad de la información desde la fuente es semanal, mientras que el restante indica recibirla diariamente.

Esto sugiere un nivel de homogenización relativa en la periodicidad relacionada con la disponibilidad de la información desde la fuente, sea esta desde el distribuidor o la misma gerencia comercial en Reya de Costa Rica.

Se interpreta que la frecuencia de generación de datos relacionados con las ventas y proveniente de las diferentes fuentes por la cantidad de distribuidores que están relacionados con la entrada del proceso, y se maneja fundamentalmente de manera semanal, y relativamente homogénea.

Cabe resaltar que, según menciona uno de los ejecutivos de ventas, aquel distribuidor que envía los datos diariamente no incurre en esfuerzos adicionales al modificar su frecuencia de envío a un régimen semanal. Inclusive, en el caso deseado, cabe la posibilidad de simplemente tomar el reporte de manera semanal sin necesidad de tramites o comunicaciones adicionales con el distribuidor.

Revisión documental

Al analizar el resultado de los diferentes ítems del cuestionario para combinarlos la información disponible en las diferentes bases de datos provenientes de las múltiples fuentes, se evidencian hallazgos de escala integral.

Se encuentra un nivel aceptable y relativamente homogéneo en los ejecutivos de venta relacionado con la experiencia en el manejo de las principales herramientas para llevar a cabo una gestión de la información de ventas acorde con las necesidades tanto en la empresa como en el mercado en el que se desenvuelven. El grupo de ejecutivos se percibe con un manejo homogéneo clasificado como “promedio”.

- *Microsoft Excel*: herramienta útil para la organización, consolidación conformación y presentación de la información de ventas y necesaria para el análisis e interpretación de los datos que se encuentran disponibles en la base proveniente de los diferentes distribuidores (*Microsoft*, 2022). El grupo de ejecutivos percibe su nivel de experiencia en el su manejo entre “promedio” y “avanzado”.

- *Microsoft Word*: tiene capacidades de un procesador de texto que resulta una herramienta útil para rendir informes, minutas y cartas necesarios para la gestión de la comunicación escrita de la información de ventas (*Microsoft, 2022*). El grupo de ejecutivos percibe su nivel de experiencia en su manejo entre “promedio”.
- *Microsoft PowerPoint*: un editor de presentaciones útil para la elaboración de documentos de presentación de negocios de manera fácil y eficaz, como una herramienta de soporte para la gestión comercial externa del departamento comercial (*Microsoft, 2022*).

Cabe mencionar que el cuestionario indaga en la percepción de cada ejecutivo en el nivel de experiencia en el manejo de cada herramienta, como tal es subjetiva y relativa; sin embargo, para efectos de determinación del nivel específico en función de la homogeneidad objetiva y absoluta es necesario la aplicación de pruebas niveladoras según los requerimientos del departamento comercial como parte de la planificación de un programa de capacitación, (*Castillo, 2012*)

La base de datos que contiene la información detallada de ventas se maneja primordialmente en *Microsoft Excel*, en forma de un extracto sistémico directo desde las aplicaciones de facturación de cada uno de los distribuidores y ponerlo a disposición para el departamento comercial en *Reya de Costa Rica*.

La fuente principal de la información origen es el distribuidor, quien genera los datos contenidos en la base de datos. Los ejecutivos de ventas perciben una diferencia relacionada con la fuente, ya que algunos distribuidores comparten la información directamente con ellos, mientras que otros la envían solamente a la gerencia para su proceso, creando un factor de heterogeneidad en la fuente (*Reya de Costa Rica, 2022*).

Es importante destacar que dados los múltiples distribuidores, su estructura organizacional y su sistema de facturación, cada extracto varía en la forma del contenido en relación con su organización, formato, cantidad de columnas, y codificación de productos, zonas y vendedores propios. Se interpreta entonces, que, a mayor cantidad de distribuidores, mayor la cantidad de fuentes origen, por lo que, dada la particularidad de cada sistema de facturación de cada

distribuidor, el enfoque de cada fuente de datos varía, lo cual implica el incremento en el riesgo de una variedad de interpretaciones estructurales, (Acevedo, 2019).

El incremento en el riesgo en la obtención de múltiples interpretaciones estructurales como consecuencia de la heterogeneidad de la fuente de información, radica en la generación de una base de conocimiento diferenciada que contribuye a la sobre subespecialización descontrolada del recurso humano. La subespecialización de las funciones en el ámbito comercial resulta contraproducente, porque reduce la posibilidad de tener una duplicidad de las funciones en beneficio de la ejecución del plan relacionado con el aseguramiento de la continuidad de las operaciones comerciales que promueve la estandarización del conocimiento operativo, desde el punto de vista de la gerencia operativa del departamento comercial. Desemboca en un aumento de los gastos de capacitación, (ISO,2022)

El nivel de heterogeneidad de la información evidencia la necesidad de procesar esta de manera tal que se logre su transformación nominal, esto con la finalidad de que los datos puedan ser analizados interpretados y comparados desde la perspectiva del departamento comercial en Reya de Costa Rica de manera controlada y estandarizada, (Navarro, 2016).

Adicionalmente, se advierte que la difusión de la información relacionada con las ventas debe mantener protocolos de trazabilidad y seguridad, dada la sensibilidad del contenido de los datos, por lo que el medio de preferencia que reúne las características que satisfacen las necesidades de registro, trazabilidad y difusión sin riesgos es el correo electrónico empresarial, (Vela-Delfa, 2021).

Finalmente, cada distribuidor tiene diferentes capacidades que resultan en varias velocidades de operación y generación de datos. La aplicación del cuestionario relacionado con el ítem #9, revela que se tiene un nivel aceptable de estandarización relacionado con la frecuencia de generación de los datos provenientes de los diferentes distribuidores el cual determina la rotación del subperiodo del ciclo de desempeño. (Navarro, 2016).

Segunda variable: Indicador de desempeño

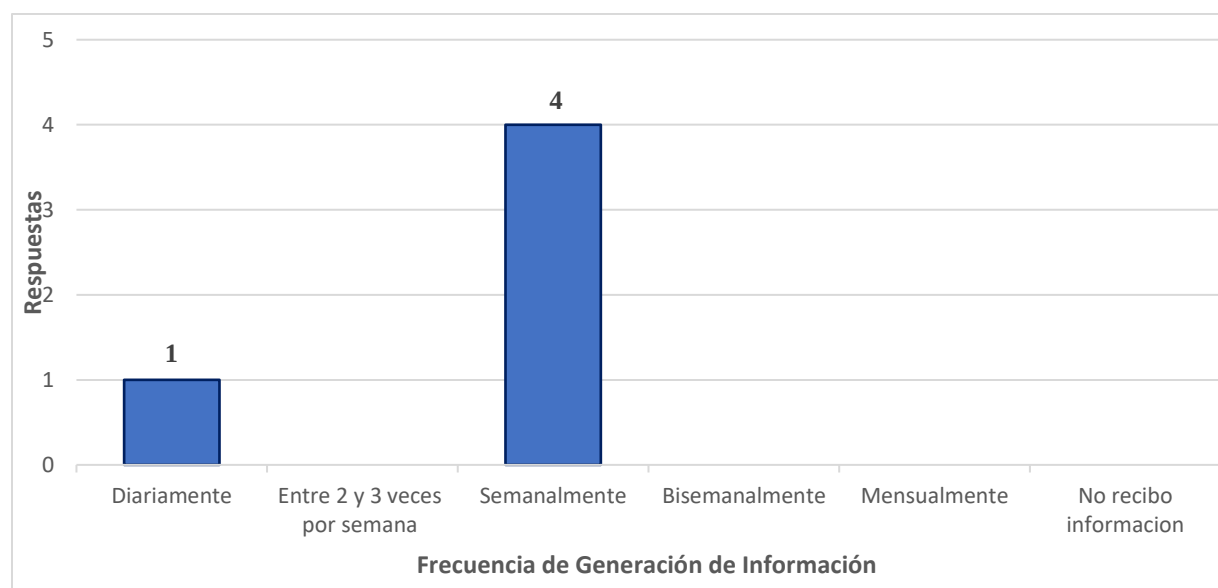
Los resultados de la segunda variable corresponden al método utilizado para identificar los factores, elementos y aspectos que se relacionan con indicadores de desempeño que aplican, en el departamento comercial, así como sus características con base en la aplicación de los instrumentos de campo.

Según Acevedo (2019) el indicador de desempeño “*La representación numérica del comportamiento de una o más variables, que permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva y/o correctiva*”, (p.46) Los indicadores de desempeño conforman el conjunto de datos obtenidos desde la fuente ya operados para establecer un resultado estandarizado en función del desempeño, para reflejar el efecto final de la ejecución de las actividades comerciales durante un periodo ya establecido. El indicador permite visualizar el resultado en función de avance actual, y se constituye como uno de los componentes de la métrica.

Resultados del Cuestionario

Los resultados correspondientes a los ítems del cuestionario aplicado a los ejecutivos de venta diseñados para la variable Indicador de Desempeño son:

Figura 25: frecuencia generación información (origen), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



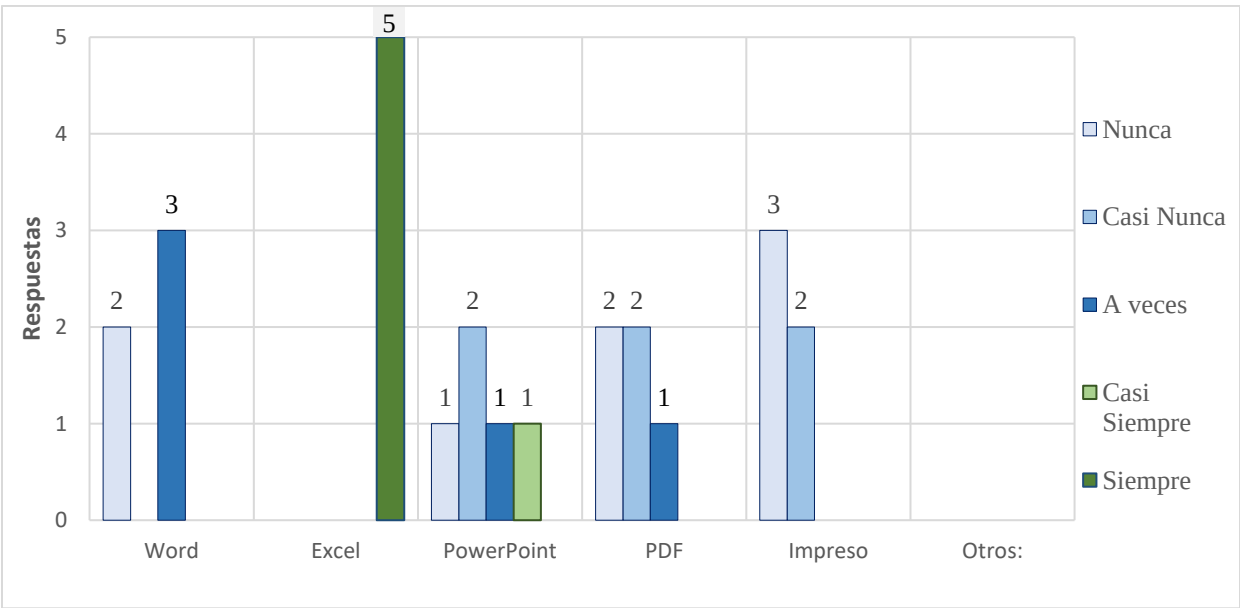
Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo2022

En la figura 25, se representa el resultado del ítem #9 del cuestionario aplicado a la población censada, y donde se identifica la frecuencia máxima que se encuentra disponible en la actualidad, lo que permite establecer el subperíodo para la carga y revisión de la información y a la vez marca el inicio de las actividades de entrada hacia el proceso de evaluación del desempeño que conforma tanto el indicador como la métrica. (Cortés, 2017)

Se denota que cuatro ejecutivos de venta establecen que la periodicidad de la información desde la fuente es semanal, mientras que el restante dice recibirla diariamente y, por tanto, se interpreta que en la actualidad, la periodicidad máxima que establece el subperíodo en beneficio de la estandarización del indicador de desempeño, es semanal.

Se procede a identificar la frecuencia de generación de la información origen, o sea, cada cuánto se dispone de los datos para su proceso. La duración entre subperiodos define el tiempo de proceso disponible desde la etapa de análisis e interpretación, tomar acciones y hasta fijar la dirección hacia el cumplimiento del objetivo (Navarro, 2016). La frecuencia estándar que se define en la generación de los datos establece el componente principal del marco de requerimientos, relacionado con el tiempo disponible para ejecutar el ciclo del indicador y por ende, el proceso de control de la métrica, es decir, la definición del periodo que determina el marco general de requerimientos para delimitar el engranaje funcional del departamento comercial y si participación, así como su interacción con otras áreas funcionales dentro de la empresa. (ISO, 2022)

Figura 26: formato utilizado, generación información - (origen), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

La figura 26, representando el resultado del ítem #10 del cuestionario aplicado a la población censada, y donde se determina específicamente el formato en el que mayoritariamente se genera la información relacionada con las ventas desde el distribuidor como la fuente origen, evaluada en la aplicación del cuestionario a los ejecutivos de venta en el ítem diez.

Se demuestra en los resultados que los cinco ejecutivos indican que *Microsoft Excel* es el formato en el que siempre utiliza el distribuidor para generar la información de venta.

Otros tres indican que esta información a veces es recibida utilizando el procesador de texto *Microsoft Word* para compartir la información de venta. Otro ejecutivo, adicionalmente menciona que el distribuidor casi siempre utiliza *Microsoft PowerPoint* para generar la información de ventas.

Según los cuestionados, entre los formatos con menor utilización se destaca el formato impreso con tres individuos indicando que nunca se utiliza y dos de ellos clasificándolo como “casi nunca”. Adicionalmente, se nombra el PDF, donde dos de los ejecutivos indican como “nunca” y otros dos, con “casi nunca”.

Los resultados implican que la herramienta *Microsoft Excel* brinda una plataforma de hoja de cálculo, con un conjunto de funcionalidades tales como capacidades de visualización, trabajo compartido, accesibilidad móvil en la nube (*Microsoft*, 2022), y se conforma como un entorno conveniente que se adecúa a las necesidades relacionadas con la gestión de los datos desde su para establecerlo como el formato estándar para la gestión de los datos en el proceso, (*Navarro*, 2016).

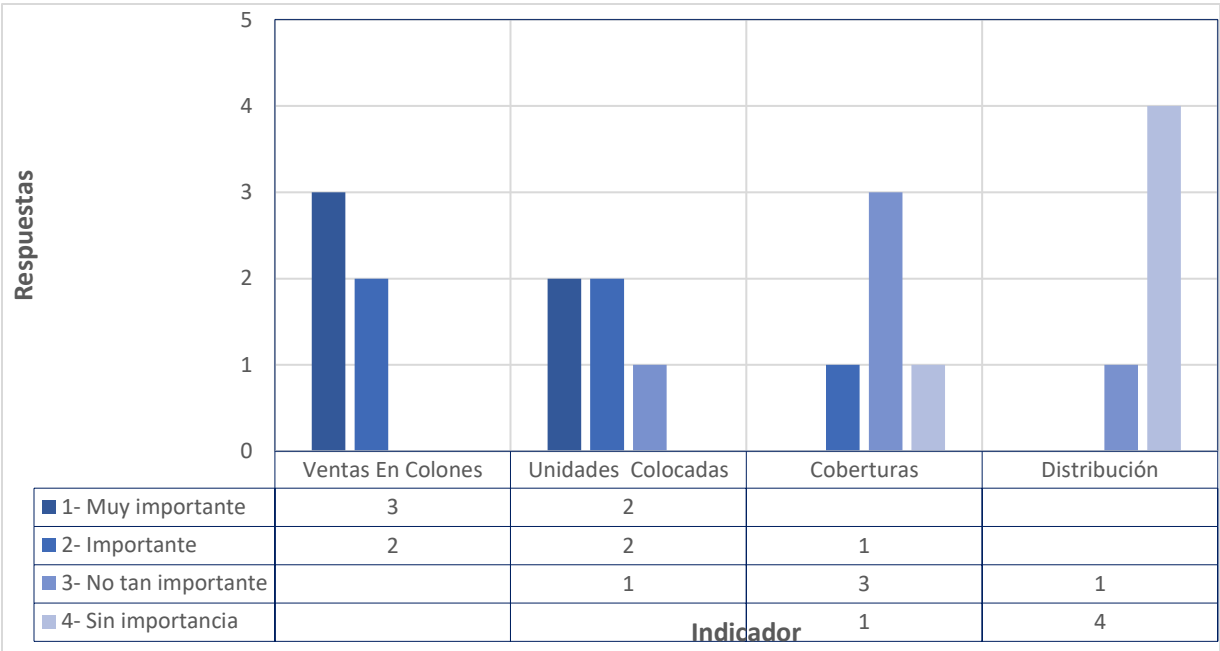
Adicionalmente, herramienta *Microsoft Word* brinda una plataforma procesadora de texto, no satisface las necesidades de gestión y manejo de los datos numéricos para utilizarse como una herramienta de generación para este tipo de información; sin embargo, esta herramienta cuenta con capacidades de integración apropiadas para facilitar el traslado de los datos que se complementan con aquellas de Excel (*Microsoft*, 2022) y se constituye como un ambiente complementario y conveniente para establecerse como el medio estándar para la elaboración de informes, y otras formas de comunicación formal de los resultados, (*Navarro*, 2016).

Finalmente, al igual que *Word*, *Microsoft PowerPoint* tampoco satisface a cabalidad las necesidades funcionales relacionadas con la gestión y manejo de los datos numérico, pero cuenta con una interfaz que facilita la importación de los datos generados con el propósito de

transformarlo visualmente hacia en un formato presentación teniendo en cuenta las características de la audiencia, (Microsoft, 2022).

Los resultados permiten descartar el uso de otros formatos tales como el PDF (*Portable Document Format*) y aquellos que se imprimen de manera física, tanto desde su generación como etapas relacionadas con el manejo difusión y presentación, carecen por sí mismos de funcionalidades de modificación, adaptación y accesibilidad móvil como los otros formatos antes mencionados.

Figura 27: importancia de indicador ventas según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

La figura 27, expone el resultado del ítem #14 del cuestionario aplicado a la población censada donde muestra la importancia percibida para indicador:

1. ventas en colones con tres respuestas de los ejecutivos con un “1” y dos respuestas con un “2”, con un puntaje de cuarenta y cinco
2. unidades colocadas, con dos respuestas de los ejecutivos con un “1”, dos respuestas con un “2” y una respuesta con un “3”, para un puntaje de treinta y cinco

3. cobertura, con una respuesta de los ejecutivos con un “2”, tres de ellas con un “3” y una de las respuestas indicando la importancia con un “4”, con un puntaje de treinta y tres
4. distribución queda en último lugar, con cuatro respuestas con un “4” y solamente una respuesta con importancia “3”, para finalizar con un puntaje de quince.

A partir de los resultados anteriores, se vislumbra una clara división en la importancia de los indicadores, donde la venta en colones y las unidades colocadas son percibidas como más importantes por los ejecutivos de venta, en comparación con indicadores relacionados con la cobertura y distribución, sin embargo al proceder con el tratamiento individual de cada uno de los indicadores, al analizar y establecer una interpretación, no se define claramente cuál es el orden de jerarquización de importancia que se percibe en la población de los ejecutivos.

La división que se menciona anteriormente hace alusión a la existencia a las características de los resultados de las ventas, en dos grandes clasificaciones en términos de efectividad y la eficacia de las labores de los vendedores: volumen de ventas, cualidades de la venta, las cuales se subdividen en potencial de la venta y mezcla de productos, (Prieto, 2008).

Para efectos de este trabajo, se interpreta que esta marcada clasificación refleja la jerarquización de la importancia de los diferentes indicadores donde la venta en colones y las unidades colocadas forman parte del volumen de ventas, así como, bajo las cualidades de la venta, recaen la distribución como una forma de evaluación de la mezcla de productos y la cobertura como parte del resultado de un potencial de la venta, (Torres, 2014)

Los resultados anteriores exigen una determinación para establecer un orden en la clasificación de importancia en cada uno de los indicadores anteriores, para lo cual se diseña un proceso de jerarquización en función de una combinación de las respuestas obtenidas y un puntaje/peso asignado a las categorías de la escala de Likert, para obtener un factor de jerarquización reflejado en el resultado de una sumatoria de los productos, ilustrado en los pasos a continuación:

1. asignación de puntaje en las categorías de la escala Likert: se asigna un puntaje para cada una de las categorías de la escala Likert, donde el máximo obtiene el mayor, y gradualmente hasta el mínimo que obtiene el menor de la siguiente manera:

Tabla 16: Asignación de puntaje a las categorías de Escala Likert, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022

<u>Grado de importancia</u>	<u>Puntaje</u>
1- Muy importante	100
2- Importante	75
3- No tan importante	50
4- Sin importancia	25

Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

- Obtención del factor de jerarquización de cada variable: el puntaje asignado a cada categoría de la Escala Likert se multiplica por la cantidad de respuestas registradas en el indicador y el resultado se suma para obtener el factor de jerarquización, de la siguiente manera:

Tabla 17: cálculo de factor de jerarquización, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022

<u>Grado de Importancia</u>	<u>Puntaje</u>		<u>Ventas En Colones</u>	
1- Muy importante	100		3	300
2- Importante	75		2	150
3- No tan importante	50			0
4- Sin importancia	25			0
FACTOR DE JERARQUIZACION				450



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

El resultado de la combinación entre la asignación de puntaje en las categorías de la escala Likert y la obtención del factor de jerarquización de cada variable, da como resultado la jerarquización de la importancia de cada uno de los indicadores, tal como se muestra de manera consolidada en la siguiente tabla:

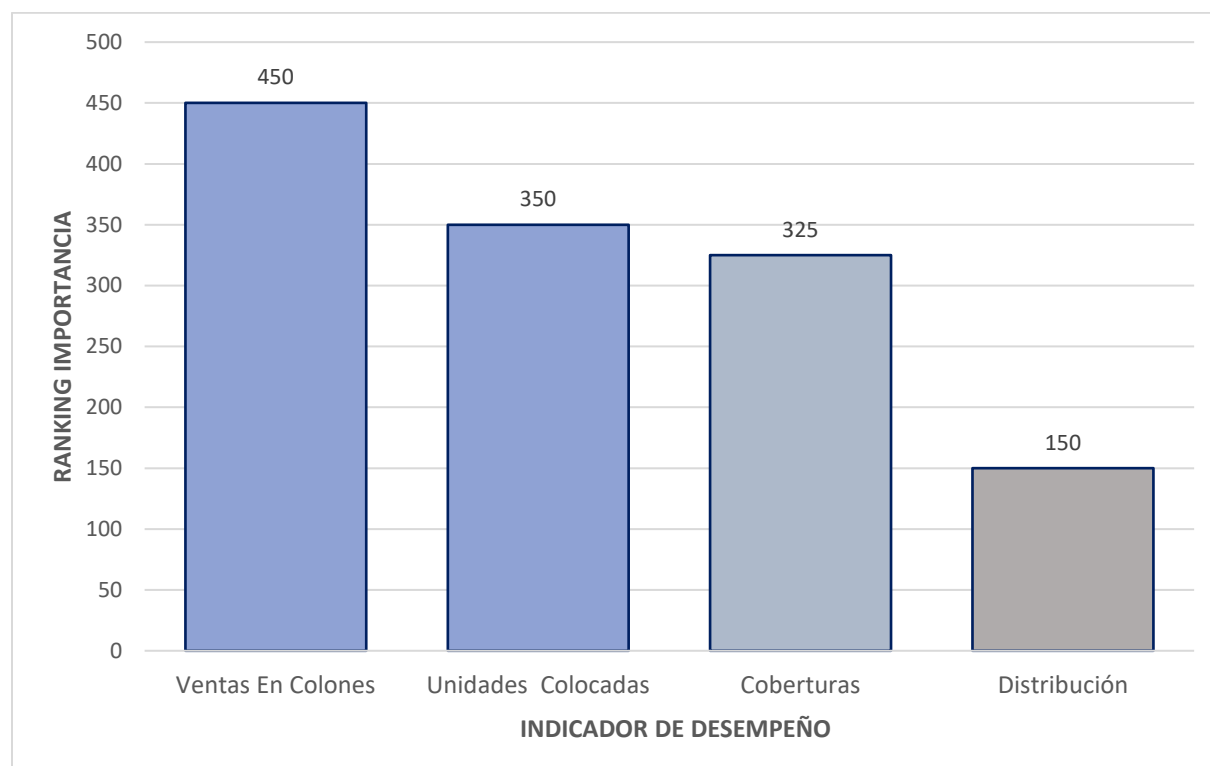
Tabla 18: Jerarquización de importancia de indicadores según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022

Grado de importancia	Puntaje	Respuestas por indicador según importancia			
		Ventas en colones	Unidades colocadas	Coberturas	Distribución
1	100	3	2		
2	75	2	2	1	
3	50		1	3	1
4	25			1	4
FACTOR JERARQUIZACIÓN		450	350	330	150

Fuente: Cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

El resultado identifica un ranking de los indicadores, de manera tal que es posible establecer prioridades en caso necesario. Al ilustrar los resultados se evidencia que hay una clara preferencia de priorización hacia aquellos indicadores que muestran factores relacionados con el volumen de venta, según la percepción de los ejecutivos de venta.

Figura 28: Jerarquización de importancia de indicadores según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

La figura 28, presenta el resultado del proceso de jerarquización, con la finalidad de establecer un *ranking* relacionado con la percepción de los ejecutivos de venta respecto a la importancia de cada uno de los indicadores.

Se confirma, según el ranking que, efectivamente aquellos indicadores relacionados con el volumen de venta, tal como venta en colones (monto vendido) y las unidades colocadas (colocación) son consideradas por el equipo de ejecutivos como las de mayor importancia, seguidas por aquellos indicadores relacionados con aspectos cualitativos de la actividad comercial, como lo es la cobertura, como parte del potencial de venta, y la distribución como componente de la mezcla de producto, (Torres, 2014)

El resultado de la jerarquización de los indicadores implica que a lo ejecutivos de venta toman acciones durante el periodo del ejercicio de la actividad comercial principalmente para afectar la cifra relacionada con la venta en colones, por medio de la maximización de unidades colocadas de líneas que resulte más sencillas de colocar en regiones con registros activos, en otras palabras, el

enfoque se encuentra primordialmente en vender más del producto ya conocido de clientes usuales, (Torres, 2014).

Resultados de la entrevista

La entrevista se aplica una vez al gerente comercial de Reya de Costa Rica S.A. con el objetivo de detallar la información relacionada con este trabajo de investigación.

Al evaluar la segunda variable, la entrevista la aborda utilizando en todas, preguntas abiertas con un indicador de razón, de la siguiente manera:

En el ítem dos, el reactivo se define como la gerencia comercial, rol y responsabilidades; en cuya sección se establece que, junto con la gerencia general, este puesto conlleva el establecimiento de los objetivos anuales, del departamento comercial sobre los cuales recae la meta por cumplir por cada uno de los indicadores. Estos objetivos anuales se descomponen en los diferentes periodos interanuales, desde trimestres hasta los mensuales, para la determinación de las cuotas para cada uno de los ejecutivos de venta.

En el ítem tres, el reactivo de la gestión del personal comercial, la revisión de los diferentes indicadores se hace mensualmente, con la finalidad de determinar el progreso trimestral y anual por zona, estudiar las oportunidades según la justificación que cada ejecutivo de ventas brinde para defender su desempeño. Es importante establecer que, actualmente, los indicadores se adaptan según el distribuidor y el conjunto de características de mercado que conforma la zona asignada para cada colaborador, en otras palabras cada ejecutivo tiene su propio indicador personalizado, el cual lo hace difícil de comparar, además de subjetivo.

La variedad de indicadores y la subjetividad hacen que la gestión del desempeño sea estándar en términos de la función departamental, y dificulta la evaluación del desempeño comercial de frente con la gerencia general, (Navarro, 2016)

En el ítem cuatro, el reactivo corresponde a la gestión del desempeño. El desempeño comercial en Reya de Costa Rica S.A se revisa de manera semanal, de manera que permita dar seguimiento al progreso de la venta durante el mes, en términos de aquellos indicadores que reflejen el alcance de ventas, para examinar las diferencias en función de tomar las acciones pertinentes para procurar alcanzar el objetivo trazado hacia el final del mes.

Como parte de la aplicación de una variedad de una técnica de control y realimentación (*feedback*), el gerente comercial aplica sus habilidades de liderazgo para indagar en las oportunidades de

mejora que lleven a una mejora la gestión del personal y por ende en el resultado del desempeño, durante sendas sesiones semanales, tanto de carácter individual como grupal. (López. 2016). Semanalmente se lleva a cabo la reunión de ventas donde se analiza la actualidad, determinar las causas e identificar si se originan por factores internos, en el distribuidor, por zona, o inclusive a escala nacional, para tomar acción y aprovechar mejores prácticas que se comparten y replican entre sí, (Acevedo, 2019)

Para el ítem cinco, cuyo reactivo es la evaluación del desempeño, el gerente comercial establece la existencia de un ciclo mensual, que le permite llegar al término del periodo de evaluación con información que deja establecer si el objetivo trazado se ha satisfecho.

El ciclo se relaciona con todas aquellas acciones, funciones responsabilidades que se asignan según el rol, por ende, el gerente comercial comunica los resultados que le permiten a cada ejecutivo identificar el avance en las ventas, respecto a la fecha, así como la diferencia por cubrir. Los resultados se revisan en reuniones grupales internas, con el distribuidor, así como personales con el objetivo de dar seguimiento según se requiera en función del desempeño que se presenta, (Torres, 2014)

Revisión documental

Según los resultados recopilados durante la aplicación del cuestionario, se identifica que la frecuencia en la que se genera la información origen requerida para la resolución de los indicadores de desempeño es congruente y suficiente para satisfacer la necesidad fijada por la gestión del ciclo operativo de las ventas, que a su vez lo determina la estructura contable de la empresa, (Prieto, 2008).

La revisión de la fuente origen, se determina que cada distribuidor comparte la base de datos en forma de un extracto de los resultados de la facturación del periodo, conocido como el cubo de ventas, donde se detallan datos relacionados con la colocación de las diferentes líneas en los puntos de venta a nivel nacional, en términos de dinero y productos. El cubo de ventas es entonces la base de datos desde donde se operan las cifras obtenidas para determinar el estado actual de cada indicador, y por ende representa la fuente origen, como la entrada del proceso de evaluación del desempeño, (Navarro, 2016).

Los indicadores de desempeño para los ejecutivos de venta en el departamento comercial se conforman, a partir de la información que se brinda en el cubo de ventas de cada uno de los

distribuidores. La información que contiene la base de datos se suministra según los parámetros, necesidades, así como la distribución territorial de cada distribuidor que determina el conjunto de características específicas en el mercado que sirve. Esto lleva a procesar la información para adaptarla a las necesidades propias del departamento comercial.

El conjunto de indicadores de desempeño existente en Reya de Costa Rica, comprende la subjetividad causada por la personalización de los requerimientos variables específicos de cada distribuidor, por ende, para cada ejecutivo de venta asignado, resulta estructuralmente incomparables términos internos para el departamento comercial, porque la gestión del desempeño tiene bases heterogéneas, (Navarro, 2016) lo que implica la obstaculización del ejercicio de una evaluación del desempeño eficaz. La afectación de la capacidad del liderazgo para conocer el estado del avance de la operación según los objetivos fijados, al impactar la habilidad para asegurar la calidad en el servicio de ventas del departamento, porque no carece de un parámetro estándar para su descripción, análisis e interpretación, (ISO,2022)

La entrada de proceso representada en la generación de la información se ejecuta por medio de extractos a hojas de cálculo tales como MS Excel, cuya herramienta es conveniente dadas sus funcionalidades (*Microsoft*, 2022) para su gestión por que permite establecer procesos de actualización y protocolos de mantenimiento de manera veloz, sencilla y eficaz, como parte de una estructura operativa de desempeño que de pie para la evaluación diagnostica como el primer elemento del proceso de control, toma de decisiones, y seguimiento correspondiente. (Torres, 2016).

Factores como la utilización de una herramienta estándar, un periodo determinado regido por parámetros operativos con un hilo conductor establecido por la estructura contable en la empresa, son componentes que incide en la identificación y gestión de la información que produce el conjunto de indicadores en el departamento comercial, (Navarro, 2016).

La organización del proceso de venta, así como los elementos establecen una base para estructurar la gestión del desempeño, constituyen un marco crítico para tomar acciones de homogenización relacionadas con las expectativas sobre el equipo de ejecutivos de ventas respecto a su desempeño. (Acevedo, 2019), ya que en los resultados provenientes de la importancia de los indicadores, los ejecutivos los perciben con un nivel de incertidumbre.

Esto implica la necesidad de fortalecer el propósito de cada uno de los indicadores, la estructura y la importancia que tiene gerencia en sus actividades comerciales, de modo que se estandarice la percepción según la dirección estratégica de la compañía, (Palacios, 2016)

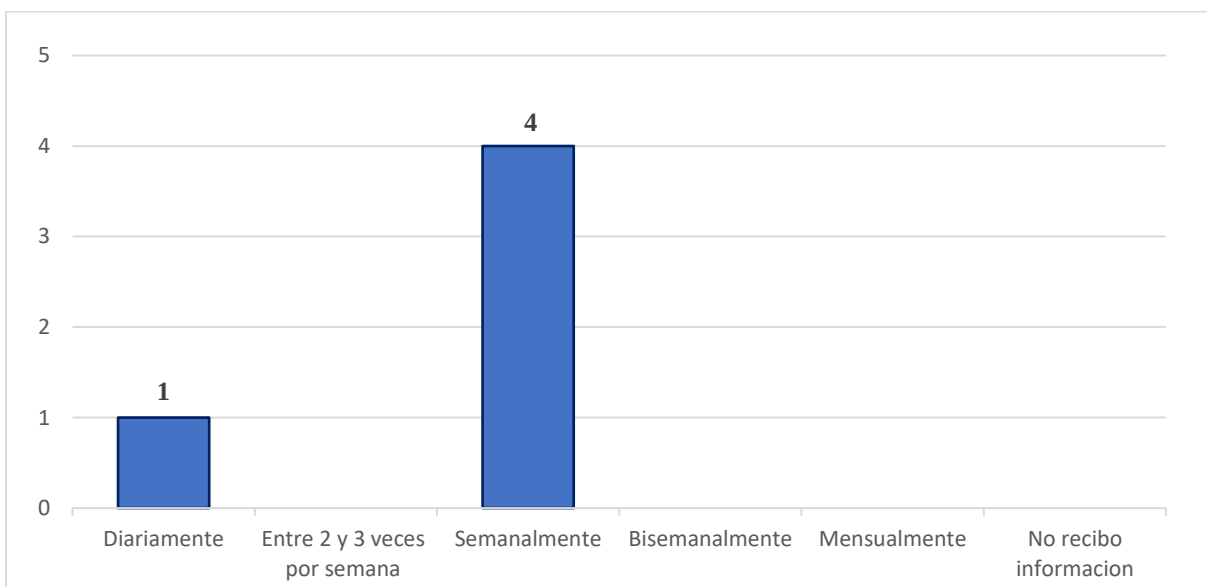
Tercera variable: Métricas y técnicas de control

Los resultados de la tercera variable examinan el método para examinar los factores, elementos y aspectos que se relacionan con las métricas y técnicas de control que aplican en el departamento comercial, así como sus características con base en la aplicación de los diferentes instrumentos de campo.

Resultados del cuestionario

Los resultados corresponden a los ítems especificados durante el proceso de operacionalización de la variable, y del cuestionario aplicado a los ejecutivos de venta determinados específicamente para esta variable, cuyos cuales se presentan a continuación:

Figura 25: frecuencia generación información (origen), según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 4.9, en el ítem nueve del cuestionario, se establece el flujo actual y disponible que provee de la información relacionada con el cubo de ventas desde de los distribuidores, para darle paso al departamento comercial la oportunidad procesar los datos para completar su análisis e

interpretación de los datos pertinentes que le permita tomar acciones para fijar la dirección hacia el objetivo establecido hacia final del periodo mensual.

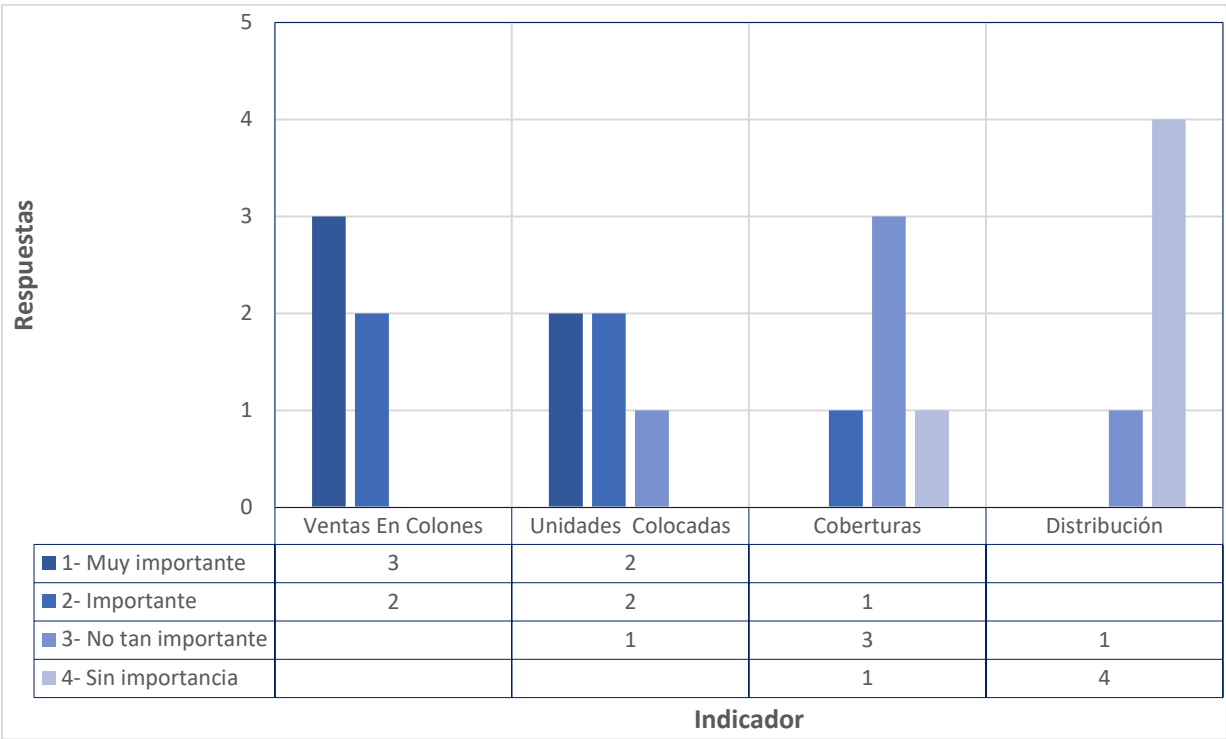
Cabe recordar que el período estándar de ventas va ligado con la estructura contable de la empresa, en términos de registro, por lo que el período de evaluación de las tareas comerciales se determina en ciclos mensuales con subperiodos semanales. Este ciclo está claramente delimitado por la apertura de las actividades al principio, y su cierre correspondiente hacia el final cada mes. (Blandez, 2014). Hay que resaltar que el sistema de generación de la información y el control de la métrica están sustentados por el ciclo de ventas en una estructura congruente con el resto de los procesos en la empresa. (ISO,2020)

Se interpreta que el resultado anterior proporciona una guía para conocer la periodicidad posible del control sobre la métrica en el subperíodo, que recae principalmente en la disponibilidad de la información fuente y sobre cada uno de los ejecutivos de venta desde la gerencia comercial, y es congruente con las necesidades de control durante el subperiodo en el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A. (Jabaloyes *Et ál.*, 2020)

Actualmente, esta periodicidad de control en la generación de métrica es individual, y solamente en uno de los ejecutivos se muestra diaria, mientras que los cuatro restantes tiene un control máximo semanal, dada la frecuencia de la generación y refrescamiento del cubo de ventas del distribuidor.

Se evidencia que el nivel de estandarización como componente constituyente de la periodicidad de control en la generación el conjunto de métricas es relativa; sin embargo, no muestra obstáculos de consideración en función de los esfuerzos para alinearlos ya que, es posible solamente tomar esta información en momentos pertinentes y vinculantes con el resto de la operación, de manera que el distribuidor con generación diaria de los datos, se alinea con el resto para tomar el reporte de manera semanal.

Figura 27: importancia de indicador ventas según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

Seguidamente, se reitera en revisar los resultados en el ítem catorce, donde la percepción que tienen los ejecutivos de venta respecto a la importancia de los diferentes factores que conforman los indicadores del desempeño de sus actividades.

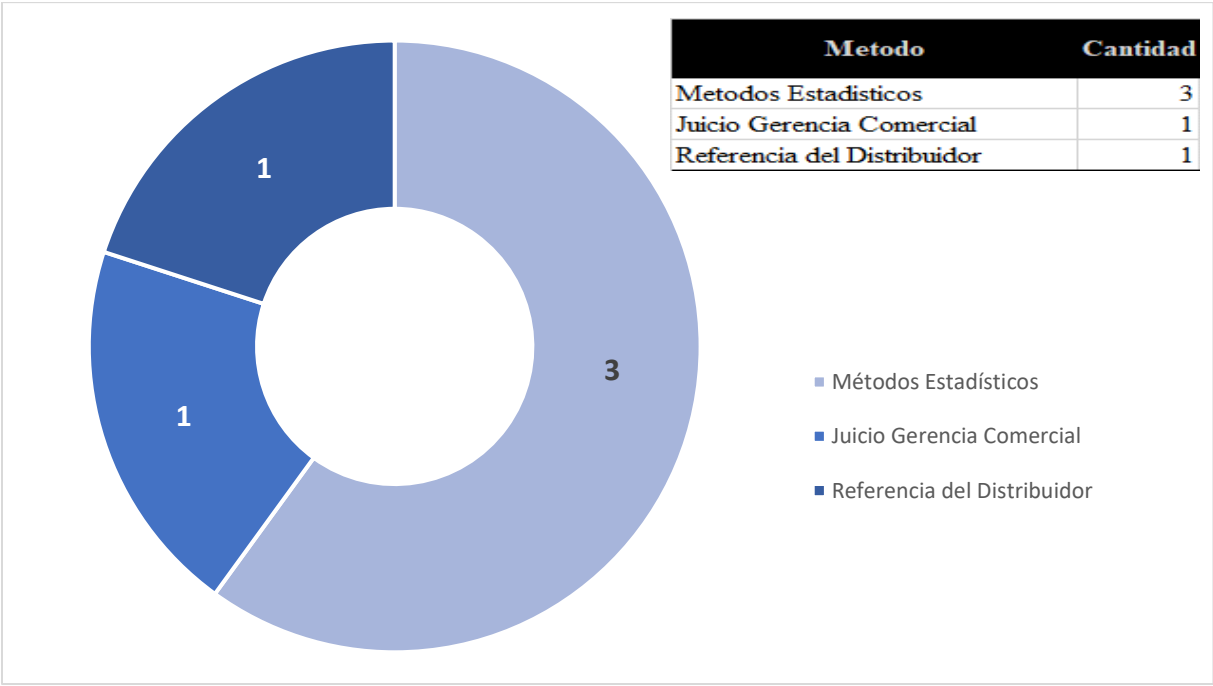
Conocer esta percepción, permite identificar el direccionamiento que les da cada colaborador a sus labores, para conocer hacia dónde enfocan sus esfuerzos y para tomar acciones que les permita incidir en aquellas áreas que consideran más importantes para impactar positivamente en su desempeño (Prieto, 2008)

Como resultado, en términos generales se establece anteriormente el orden prioritario de cada uno de los factores que conforman cada métrica. De esta forma, se interpreta que los ejecutivos de venta indican que las métricas comerciales, deben basarse fundamentalmente en factores directamente relacionados con aspectos del volumen de venta, seguido de aquellos cualitativos de la actividad comercial tales como cobertura y distribución, (Acevedo, 2019)

Finalmente, se denota una marcada importancia en las ventas en colones, un emparejamiento entre las unidades colocadas y la cobertura, pero a menor escala, y casi a nivel secundario, la distribución.

En consecuencia, también se interpreta que, según lo expresado, el conjunto de las técnicas de control debe enfocarse principalmente en el mismo orden de prioridad, que se menciona anteriormente, para establecer e indicador principal aquel que refleje la venta en colones, complementada por aquellas métricas consideradas de menor importancia, (Torres, 2014).

Figura 29: método para recibir información de desempeño según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

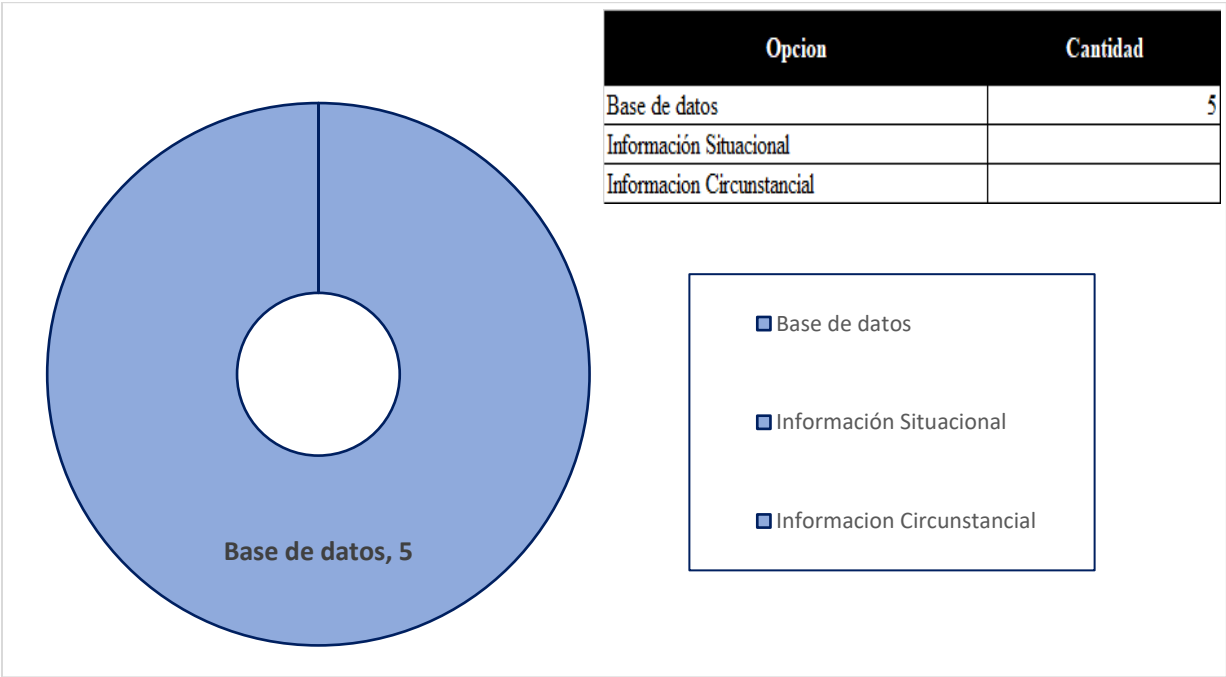
En la figura 29, se muestra el resultado del ítem trece del cuestionario aplicado a la población censada de los ejecutivos de venta en el departamento comercial, en el cual tienen como propósito identificar el método por el cual recibe los datos correspondientes a la evaluación del desempeño. El resultado demuestra que tres de los ejecutivos afirman recibir su evaluación de desempeño por medio de métodos estadísticos; uno indica recibirlo a juicio de la gerencia comercial, como mecanismo para evaluar directamente relacionado con la especificidad del distribuidor, y

finalmente, otro, que expresa recibir la información por medio de la referencia del distribuidor en forma de realimentación a gerencia acerca del desempeño.

Se interpreta que los ejecutivos de venta expresan una fuerte inclinación por recibir la información relacionada con la evaluación del desempeño por medio de métodos estadísticos, que permitan establecer los factores cuantitativos provenientes de datos numéricos desde el cubo de venta en la definición del resultado de la actividad comercial especialmente, aspectos relacionados con el volumen de venta. (Prieto, 2008).

El enfoque numérico con énfasis en el monto vendido y la colocación de la fuerza de venta, evidencian una cultura resultadista, la cual no solo deja en prioridades inferiores la características mercadológicas y estratégicas de la actividad comercial de la empresa a nivel local, sino que también demuestra un conjunto de oportunidades para mejorar la gestión del control de las métricas nivelando la importancia de aquellas áreas que signifiquen mayor impacto dentro del desempeño estrategia en aspectos como el juicio gerencial, posicionamiento de mercado y el enfoque al cliente, necesario para la sostenibilidad del negocio, (Palacios, 2016).

Figura 30: opción para definir desempeño según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reyna de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

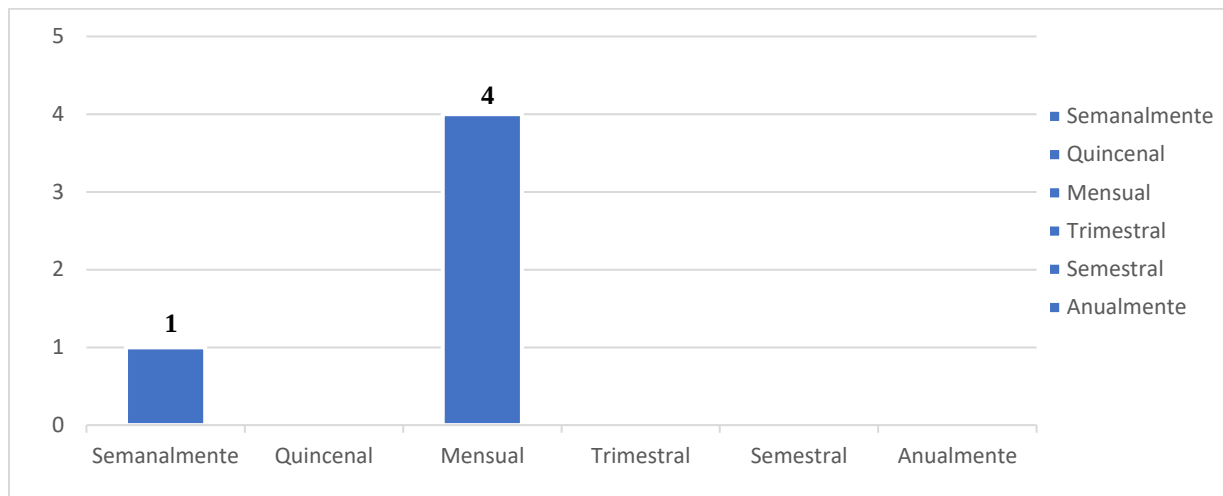
En la figura 31, en el ítem once del cuestionario, se intenta identificar la opción de preferencia por el grupo de ejecutivos, para definir su desempeño con el distribuidor basado en aristas que conforman el entorno de la actividad comercial, desde el aspecto cuantitativo relacionado con los datos numéricos del cubo de venta; el situacional, pertinente al punto de venta, producto y la competencia; y hasta aquel circunstancial, establecido como aquellas razones no comerciales por las cuales no se puede llevar a cabo una venta.

El grupo de cuestionados determina que la base de datos del cubo de ventas, conformada por datos numéricos generado desde el distribuidor es la mejor opción para definir el desempeño de sus actividades con el distribuidor. Se interpreta que el enfoque resultadista de los ejecutivos de perciben que los resultados de la venta se justifican eficazmente con información numérica, al confirmar que las métricas son el foco de prioridad al termino de cada periodo de evaluación, (Torres, 2014).

Los datos numéricos reflejados en el cubo de ventas utilizando formatos que permiten el análisis e interpretación de la información por medio de métodos estadísticos básicos, corresponden al la medición y control de la actividad medular del departamento comercial, que se expresa en el conjunto de métricas durante un subperiodo semanal, ligado directamente con los aspectos fundamentales del desempeño comercial (Navarro, 2016); sin embargo, el conjunto de indicadores y métricas relacionadas con las cualidades de la venta, reflejan un trasfondo estratégico relacionado con aspectos de posicionamiento en el mercado, elementos en la gestión del conjunto de ventajas competitivas y la administración del enfoque del cliente, (Cortés, 2017).

La disposición y establecimiento de las métricas de control relacionadas con cobertura y distribución, como características cualitativas, la información situacional y la circunstancial corresponden a aspectos relacionados con la dirección estratégica de la empresa, los cuales al integrarse forman parte de un marco trascendental, sobre la cual descansa los métodos de sostenibilidad de esta, (Palacios, 2016)

Figura 31: periodicidad de evaluación del desempeño según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 32, en el ítem quince del cuestionario aplicado a los ejecutivos de ventas, se intenta identificar la periodicidad idónea para la evaluación del desempeño según los ejecutivos de ventas.

Como el periodo de ventas está directamente relacionado con la estructura contable, al marcar un la apertura y el cierre, el resultado de la aplicación del cuestionario refleja que solamente uno de los ejecutivos indica que su desempeño se debe evaluar semanalmente, y los demás, considera que se debe evaluar mensualmente, (Blandez, 2014)

Se interpreta que el resultado de este ítem en función de la variable las métricas y técnicas de control, proporciona la base para establecer la periodicidad de la evaluación de desempeño, de fácil aceptación en los ejecutivos de venta, de manera correcta y congruente con el entorno empresarial en el que se desenvuelve el departamento comercial dentro de la organización y el mercado donde participa, (Palacios, 2016)

Con estos resultados se demuestra que los ejecutivos son conscientes de la necesidad de la evaluación del desempeño por que proporciona un beneficio al permitir aclarar las expectativas de cumplimiento en el conjunto de actividades comerciales tanto para la empresa como para el colaborador, donde la periodicidad establece la frecuencia de cada ciclo de evaluación, (Serrano, 2012)

Se evidencia que son conscientes que la periodicidad en la evaluación lo que constituye un medio para argumentar y justificar los resultados en una estructura cíclica, para tomar acciones y establecer mejoras a partir de las diferencias y oportunidades de un periodo a otro, como criterio fundamental al desarrollo profesional continuo de cada colaborador, (Castillo, 2012)

Resultados de la entrevista

La entrevista se aplica una única vez al gerente comercial de Reya de Costa Rica S.A. con el objetivo de detallar la información relacionada con este trabajo de investigación. Al evaluar la tercera variable, la entrevista la aborda utilizando en todas, preguntas abiertas con un indicador de razón, de la siguiente manera:

En el ítem tres, el reactivo refiere a la gestión del personal comercial en función de las métricas y las técnicas de control, con el propósito de conocer el conjunto de elementos que describen el desempeño en función del manejo de personal.

El gerente comercial establece que el primer paso para la implementación de las métricas es la capacitación integral que abarca temas desde el catálogo, el mercado, introducción y abordaje de cliente, así como el entorno nacional e internacional para asegurar que cada ejecutivo se mantenga actualizado y competitivo en el mercado.

La planificación de un programa de capacitación como el descrito, proporciona a los colaboradores un conjunto de herramientas que les permite desempeñarse de manera competitiva en el entorno comercial, lo cual beneficia su desarrollo profesional, facilita la tarea de alcanzar las metas propuestas, y cumplir con los objetivos de cada métrica, (Castillo, 2012). La capacitación es un componente fundamental en el desarrollo de habilidades comerciales, hacia la mejora continua, de cada colaborador, que robustece el sistema de métricas, y facilita la ejecución de las diferentes técnicas de control en beneficio del fortalecimiento de la identidad del equipo dentro de la búsqueda de cumplimiento de objetivos y, por ende, gestión empresarial, (Palacio, 2016)

Actualmente, el control de las métricas de desempeño se da de manera verbal e individual con cada ejecutivo de ventas, al revisar los resultados contra los objetivos de cada zona y examinar las oportunidades de mejora durante las diferentes reuniones.

Por otro lado, actualmente la gestión del personal comercial en torno a las técnicas de control de las métricas relacionadas con el desempeño y su evaluación toma rasgos subjetivos, porque según

se asegura, no existe una herramienta y tampoco un conjunto de parámetros estandarizados para aplicar una evaluación del desempeño en forma pareja y normalizada, (Cortés, 2017)

En el ítem cuatro, el reactivo refiere a la gestión del desempeño, con el propósito de comprender los procesos que llevan a su ejecución.

El gerente comercial manifiesta que el desempeño se revisa en función del resultado con el avance del periodo constantemente. Semanalmente, se conversa con el ejecutivo de ventas respecto al alcance de las ventas y cobros, para identificar las diferencias y oportunidades que se presentan para corregirlas, (De la Cruz, 2015)

El ítem cinco de la entrevista, relaciona la evaluación del desempeño como el medio para comparar el resultado con el objetivo establecido y crear un estado de cumplimiento congruente.

El objetivo mensual se establece en función del objetivo anualizado, como parte de la estrategia competitiva de la empresa, razón por la cual, este se establece en conjunto con la gerencia general (Palacios, 2016). Este objetivo se comunica por medio de correo electrónico, previo la apertura mensual de la actividad comercial de manera puntual pero manual. Cabe mencionar que, cada ejecutivo de ventas tiene un conjunto de objetivos específicos e individuales, según el distribuidor, la zona y características socioeconómicas del universo de clientes.

La variabilidad existente de los objetivos específicos demuestra inconsistencias al propósito fundamental del establecimiento de métricas y sus respectivas técnicas de control, al minimizar el efecto de paridad necesario dentro del equipo, agregando componentes de heterogeneidad al sistema, y evitando la aplicación estandarizada de las técnicas de control de la métrica, (Navarro, 2016)

La principal fuente de datos para la evaluación del desempeño proviene de cada cubo de ventas suministrado por los diferentes distribuidores, donde se visualiza la colocación de las diferentes líneas en los puntos de venta a nivel nacional en forma de indicadores de desempeño, desde donde se analiza e interpretan los resultados contra los objetivos dando forma a las diferentes métricas. (Cortés, 2017)

Estas métricas se controlan por medio de las revisiones semanales con cada ejecutivo de ventas; sin embargo el gerente expresa la necesidad de estandarizar las mediciones del departamento para lograr una evaluación de desempeño más objetiva y eficiente a raíz de la variabilidad de los objetivos asignados a cada ejecutivo, y adicionalmente lograr integrar características cualitativas

y complementarias de la gestión de ventas tales como cobertura dentro de un enfoque de potencial de venta, distribución para la mezcla de productos relacionado con aspectos mercadológicos, la cantidad de clientes con venta activa y la cantidad de líneas con venta activa durante el periodo.

La integración de métricas relacionadas con las cualidades del ejercicio de la venta corresponde a un enfoque estratégico y mercadológico, que permite identificar factores que puedan incidir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (Palacios, 2016). De igual manera, establece la habilidad de observar factores propios del mercado eficazmente, analizarlas para la elaboración de planes de acción que solucionen tan puntualmente como sea posibilidad.

En el ítem seis de la entrevista al especialista, el reactivo observa la optimización y la mejora continua del sistema de evaluación de desempeño, con el propósito de verificar la existencia de métodos que permitan la eficiencia y eficacia en los procesos relacionados con las métricas y técnicas de control, (Cortés, 2017)

El gerente comercial establece que durante las reuniones semanales se examinan oportunidades que derivan de las diferencias entre el resultado y la expectativa fijada por el objetivo, de manera tal que permita el análisis de situaciones que previenen el avance, para encontrar nuevos abordajes, soluciones y mejores prácticas para su implementación en cada una de las zonas.

Se expresa que no existe un proceso que permita la optimización sistémica, dada la ausencia de una herramienta estandarizada en el departamento comercial.

Revisión documental

Los múltiples distribuidores comparten el cubo de ventas que contiene los datos más recientes de cada subperiodo, donde se determina el resultado de cada uno de los indicadores de la actualidad. Este constituye un proceso manual reiterativo dentro de una reorganización de los datos, (Muñoz-Reja *Et ál.*, 2018)

Según los resultados recopilados durante la aplicación del cuestionario, se identifica que la frecuencia de la generación de los datos fuente determina el ciclo de evaluación de las diferentes métricas y por tanto encuadra el cronograma para la ejecución de las diferentes técnicas de control de estas. (Navarro, 2016) Esta frecuencia le da paso a la gerencia comercial para planificar los procesos de observación de la métrica y la ejecución de las diferentes técnicas de control en función del subperiodo ya definido anteriormente, (Castillo, 2012).

Cabe tener siempre presente que las métricas se basan en el conjunto de indicadores, cuya combinación con el objetivo establecido por la gerencia comercial, determina un escenario completo para establecer un juicio respecto a cada uno de los resultados. (Jabaloyes *Et ál.*, 2020)

Las métricas son el reflejo de cada factor operativo de la actividad comercial que representan aspectos de medición críticos y sujetos a una observación constante para la función comercial, porque demuestran en su conjunto la posición actual en comparación a la posición donde se desea estar de cada colaborador, dentro de un marco periódico establecido por la frecuencia de evaluación, (Palacios, 2016). Es con base en las diferencias en análisis y sus interpretaciones, que se pone en práctica la toma de decisiones y se diseñan acciones para modificar el direccionamiento de los esfuerzos, en función de un desempeño balanceado y sujeto a mejora continua, (Cortés, 2017)

La métrica es importante porque representa la consolidación del resultado de la ejecución de la actividad comercial y la incidencia de aspectos tanto situacionales como circunstanciales, en otras palabras, engloban el estado del mercado, como aquellos que permiten la identificación de aspectos que pueden incidir en el producto y su competencia, así como el punto de venta. Adicionalmente también considera aspectos no comerciales que, de igual manera tienen un impacto sobre el resultado de la métrica, (Serrano, 2012)

La heterogeneidad presente en la métrica como producto de una determinación de objetivos personalizados por cada colaborador, minimiza el principio fundamental de la evaluación de la métrica, e invalida los esfuerzos que constituyen la ejecución de las diferentes técnicas de control, (Cortés, 2017)

Finalmente, las técnicas de control para cada métrica, se lleva cabo de manera semanal durante sesiones individuales del colaborador con el gerente, en cuyas sesiones se discute aspectos relacionados con los diferentes resultados de la métrica, así como el dibujo tendencial de cada una (Castillo, 2012). Adicionalmente se coordina semanalmente sesiones grupales con el objetivo de discutir de forma general, aquellos aspectos que afectan la generalidad de todas las métricas.

Cabe resaltar que actualmente el departamento comercial mantiene las diferentes herramientas de forma manual donde se consolida información correspondiente al volumen de ventas solamente y aún no se observan las métricas cualitativas de la venta, con la utilización de una herramienta del mismo tipo. Mayormente las técnicas de control de cada una de las métricas se comunican,

refuerzan y corrigen por medio de correo electrónico como un medio de preferencia que permite la trazabilidad de cada una de las discusiones en congruencia con los principios de enfoque al cliente interno y aspectos de las responsabilidades del liderazgo propios de la norma 9001:2015, (Cortés, 2017)

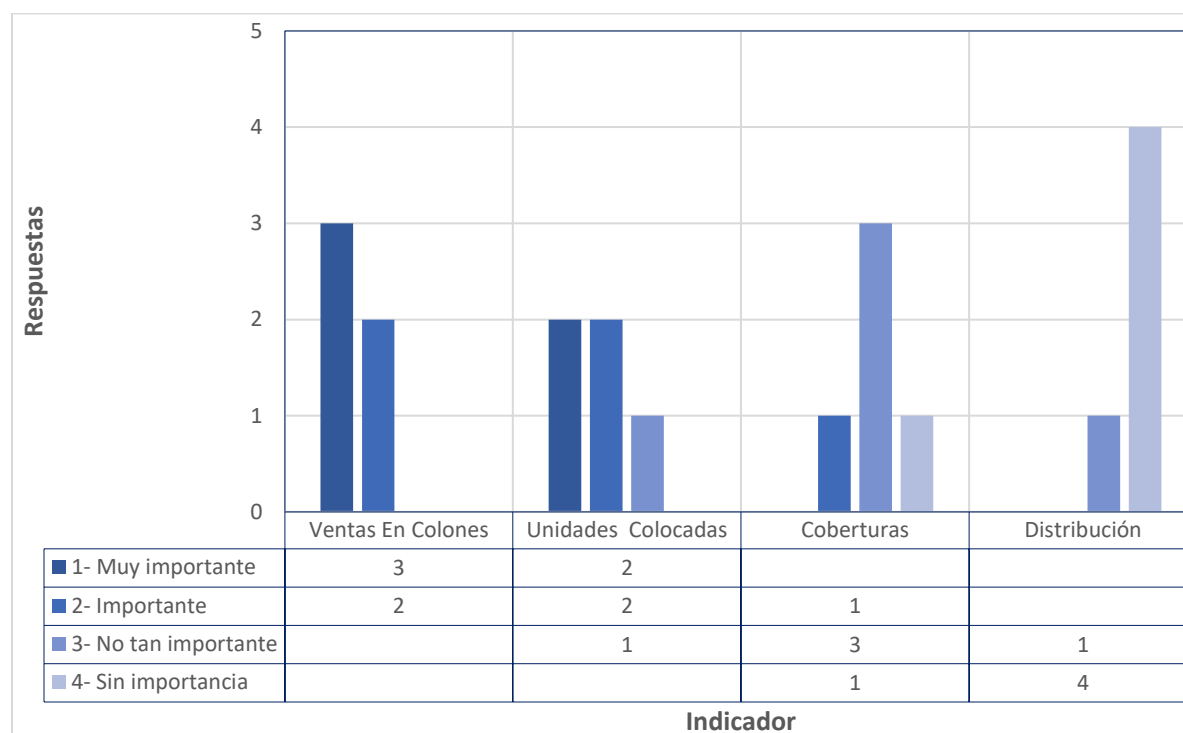
Cuarta variable: Técnica de seguimiento y control

Los resultados de la cuarta variable observan el procedimiento para examinar analizar los resultados del desempeño en el área comercial, así como sus características con base en la aplicación de los diferentes instrumentos de campo

Resultados del cuestionario

Los resultados correspondientes a los ítemes especificado durante el proceso de operacionalización de la variable, y del cuestionario aplicado a los ejecutivos de venta determinados específicamente para esta cuarta variable, los cuales se presentan a continuación:

Figura 27: importancia de indicador ventas según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



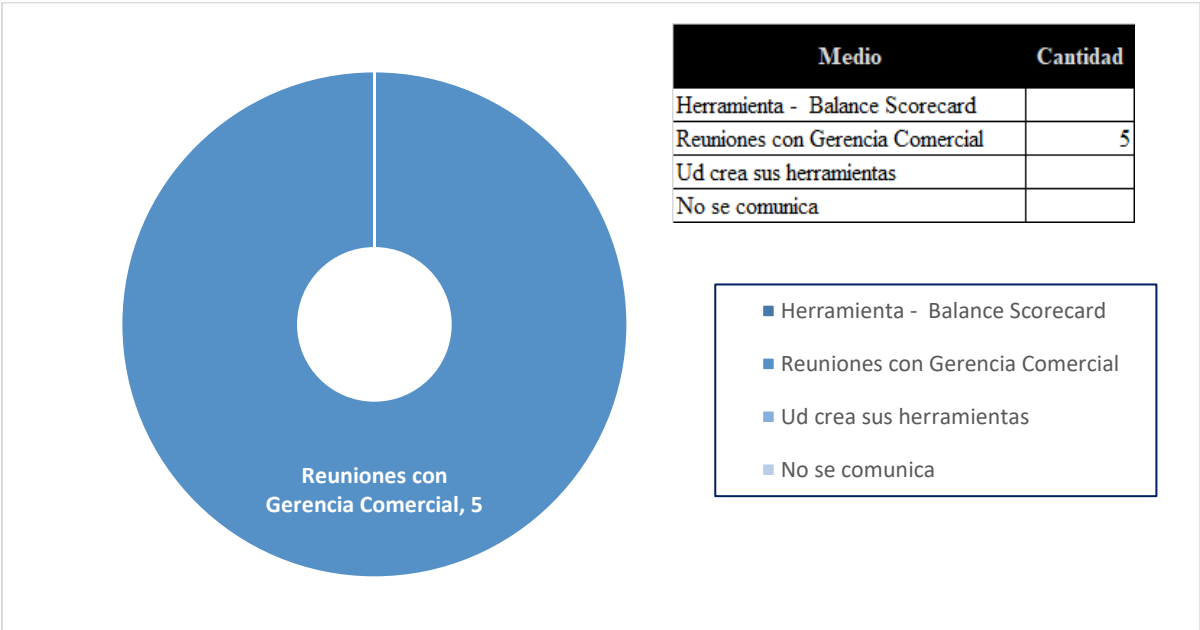
Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

Los resultados en el ítem catorce, donde se examina la valoración de los ejecutivos de venta para importancia de los diferentes factores que conforman las diferentes métricas y definen la evaluación del desempeño en sus actividades.

Conocer la valoración del ejecutivo de venta respecto a los indicadores relacionados con cada una de las métricas evaluadas dentro del sistema de desempeño, tiene la finalidad que permite identificar la necesidad generada en términos de seguimiento y control en la etapa de la evaluación de desempeño. Esto, con el propósito de determinar el conjunto de las acciones necesarias que permitan el direccionamiento de los esfuerzos para impactar positivamente en el desempeño de cada colaborador en el próximo subperiodo o periodo que corresponda. Esto es en sí mismo constituye una técnica de seguimiento, para asegurar que se toman todas acciones para procurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos de las métricas de venta.

Tal como se observa en la figura 27, los ejecutivos establecen que la métrica referente con aquel indicador relacionado con el volumen de venta expresada en colones se sitúa como la más importante, junto con su complemento al analizar el resultado de las unidades de producto colocadas en el mercado.

Figura 32: medio de comunicación de desempeño, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 33, en el ítem doce del cuestionario aplicado a los ejecutivos de ventas, se intenta identificar el medio de comunicación que se prefiere a nivel del conjunto de ejecutivos de venta, para difundir los resultados de la evaluación de desempeño y establecer las acciones consecuentes al seguimiento y control.

La realimentación relacionada con la evaluación del desempeño puede abordar aspectos sensibles de la ejecución de la actividad comercial, por ende, las conversaciones donde se discuten temas relacionados con las métricas específicas de cada colaborador deben efectuarse en sesiones uno a uno asegurando el entorno en beneficio de la confianza entre las partes, (Castillo, 2012).

Una de las funciones del gerente comercial como miembro con liderazgo del departamento comercial, se define como propiciar un entorno que permita el abordaje de aspectos de la operación en un ambiente controlado, para asegurar proporcionar ambientes que maximicen, la identificación de oportunidades puntuales en la ejecución de las actividades comerciales de índole funcional, situacional o circunstancial, (ISO, 2020)

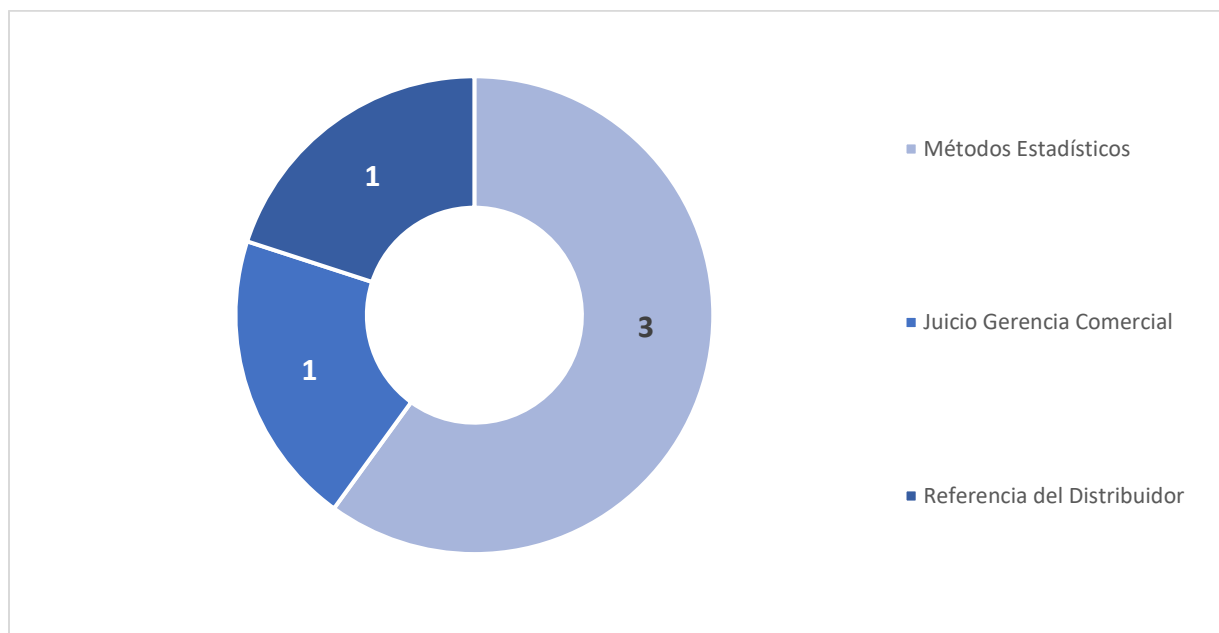
Adicionalmente, los ejecutivos determinan su preferencia en el correo electrónico como el medio idóneo para efectuar la difusión de los resultados, previo y posterior a las sesiones de revisión correspondientes, tanto de la métrica semanal como la evaluación mensual.

Vela-Delfa (2021) expresa que uno de los beneficios del uso de correo electrónico es que

A diferencia de otros servicios de internet que también facilitan el intercambio de archivos, el correo electrónico no requiere una conexión directa entre los ordenadores del remitente y del destinatario, sino que la transmisión se produce por la mediación de unas entidades denominadas Mail-Router o servidores locales, (p.34).

Lo anterior satisface las necesidades de seguridad virtual que requieren las empresas en las comunicaciones internas contenido de verificación interna y carácter confidencial (Arenal, 2019). Adicionalmente, proporciona un medio formal y escrito donde permite la trazabilidad y registro de las interacciones que competen las funciones operativas de departamento comercial, (Cortés, 2017)

Figura 29: método para recibir información de desempeño según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

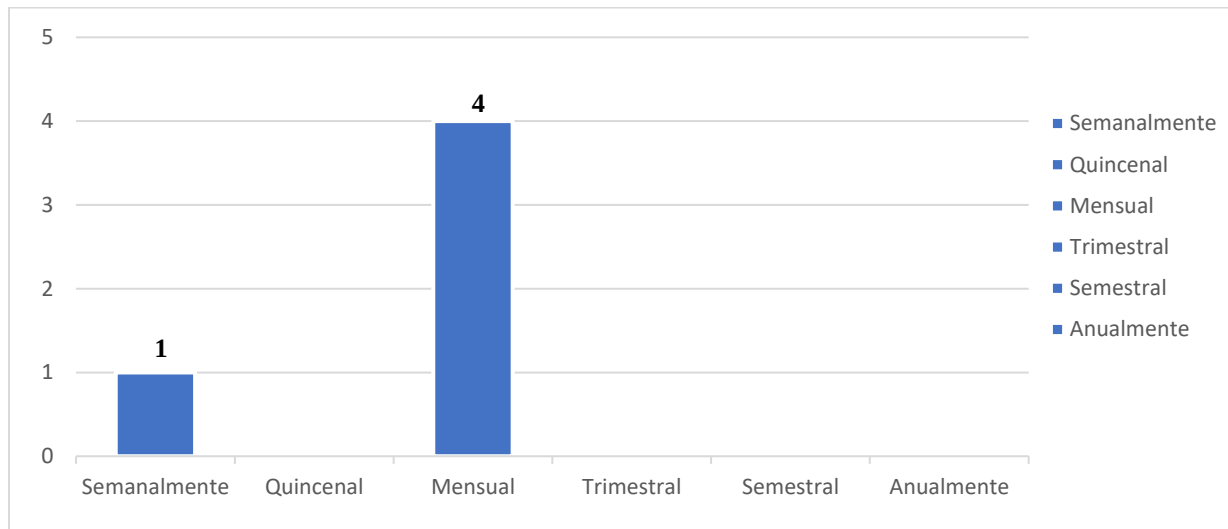
En la figura 4.12, se muestra el resultado del ítem trece del cuestionario aplicado a los ejecutivos de venta en el departamento comercial, en el cual tiene como propósito identificar el método de preferencial por el cual recibe los datos y acciones consecuentes que corresponden a la evaluación del desempeño, (Navarro, 2016)

El resultado expresa que tres de los ejecutivos afirman recibir las acciones de seguimiento y control de la evaluación de desempeño por medio de métodos estadísticos; uno indica recibirlo el seguimiento a juicio de la gerencia comercial, como mecanismo para seguir y controlar el resultado relacionado con la especificidad del distribuidor, y finalmente, otro, que expresa recibir la información por medio de la referencia del distribuidor en forma de realimentación a gerencia acerca del desempeño.

Se interpreta que los ejecutivos de venta muestran preferencia por recibir la información relacionada con la evaluación del desempeño por medio de métodos estadísticos, que permitan establecer los factores cuantitativos provenientes de datos numéricos, desde el cubo de venta en la definición del resultado de la actividad comercial especialmente, aspectos relacionados con el

volumen de venta, que faciliten una conversación basada en datos, donde la justificación la evaluación del desempeño sea necesaria, (Prieto, 2008)

Figura 31: Periodicidad de evaluación del desempeño, según censo a los ejecutivos de venta, departamento comercial, Reya de Costa Rica; marzo 2022



Fuente: cuestionario de elaboración propia, marzo 2022

En la figura 32, en el ítem quince del cuestionario aplicado a los ejecutivos de ventas, se propone establecer la periodicidad de preferencia para la ejecución de las acciones relacionadas con el seguimiento y control de la evaluación del desempeño.

El resultado refleja que solamente uno de los ejecutivos indica que el seguimiento y control del desempeño se debe evaluar semanalmente, y los demás, considera que se debe evaluar mensualmente.

El registro de la evaluación del desempeño requiere ser congruente con aquella actividad que evalúa, y por ende, la periodicidad del ciclo de ventas se ejecuta de manera mensual, de igual manera, su ciclo de evaluación sobre el desempeño, que miden los factores críticos de la operación comercial, de lo contrario, la incongruencia de los periodos entre la actividad y su método de evaluación invalida el propósito de medición entre los diferentes procesos de la organización, (Zapata, 2012).

Resultados de la entrevista

La entrevista se aplica una única vez al gerente comercial de Reya de Costa Rica S.A. con el objetivo de detallar la información relacionada con este trabajo de investigación. Al evaluar la cuarta variable, la entrevista la aborda utilizando en todas, preguntas abiertas con un indicador de razón, de la siguiente manera:

El ítem cinco de la entrevista relaciona la evaluación del desempeño como la técnica de seguimiento y control el medio para comparar el resultado con el objetivo establecido, y crear un estado de cumplimiento congruente.

El gerente expresa la necesidad de estandarizar las mediciones del departamento para lograr implementar una técnica adecuada de seguimiento y control del desempeño. Actualmente, la ejecución del seguimiento se cataloga como ineficaz e ineficiente, pues no lograr arrojar los resultados para establecer un estado de cumplimiento congruente con los objetivos producto de las técnicas de control de las métricas, (Zapata, 2012).

La inconsistencia en los resultados de cada una de las métricas es producto de la heterogeneidad de objetivos para cada individuo, y en consecuencia causa una afectación directa la fase de análisis e interpretación de los datos, por el sesgo que representa en los datos la variabilidad en la determinación de los objetivos. El análisis sesgado sobre un objetivo flotante crea una ejecución incorrecta sobre las técnicas de control de las métricas y el conjunto de técnicas para el seguimiento del sistema de evaluación, (Serrano, 2012).

Cabe resaltar que, a pesar de la estructura de técnicas de control de métricas tiene un diseño sólido, la flotabilidad de los objetivos individuales incrementa en una magnitud de importante consideración, el riesgo de error a la hora de tomar las decisiones (Zapata, 2012).

En el ítem seis, el reactivo observa los procesos actuales relacionados con optimización y la mejora continua de las técnicas de seguimiento y control del desempeño de los ejecutivos de venta., con el propósito de verificar la existencia de métodos que permitan la eficiencia y eficacia en los procesos relacionados con las técnicas de seguimiento y control del desempeño, para fijar acciones de refuerzo, desarrollo y corrección, (Cortés, 2016)

El gerente comercial expresa que durante las reuniones semanales tanto grupales como individuales, solamente se determinan oportunidades comerciales y no sistémicas que

proporcionen una actualización de estado del desempeño, por lo que no existe un proceso de optimización o de mejora continua en el departamento comercial, (Zapata, 2015)

En el ítem siete, el reactivo hace referencia a la dirección estratégica de la empresa con el propósito de determinar la manera en que esta se aplica en las actividades comerciales.

Se indica que ha encontrado que la manera más eficaz de alinear el departamento comercial con la dirección estratégica es por medio del cumplimiento de los objetivos como el foco medular. Según expresa, el enfoque meramente comercial en los objetivos asegura que los otros elementos tales como la cultura organizacional se coordinen automáticamente, ya que su fuerza de ventas es muy pequeña lo que la hace muy manejable en términos de dirección, (Palacios, 2016).

Finalmente, el ítem ocho, el reactivo concierne a la administración de la competitividad con el propósito de determinar los procesos, y acciones desde el departamento comercial para mantener la ventaja competitiva en el mercado, como medio de planificación operativa en la sostenibilidad comercial.

El dinamismo del mercado, principalmente motivado por los factores de índole económico, tal como tipo de cambio (Banco Central Costa Rica, 2022), volatilidad en los costos de importación producto de la crisis en la cadena de suministros, (Canales, 2021), promueve condiciones que obstaculizan la comercialización de productos de consumo masivo. Según advierte el gerente comercial, una de las funciones que absorbe mayor atención corresponde a la elaboración, coordinación de las diferentes estrategias de operación, diseño de ofertas para lograr colocar el producto en apoyo a los distribuidores, debido a la crisis económica que sufre el país, (Espinoza, 2022)

Revisión documental

El gerente comercial indica que, en su departamento, las técnicas de control solo aplican a la métrica, por lo que la estructura carece de una estructura de seguimiento de evaluación del desempeño.

Aspectos definidos por los resultados del cuestionario, así como la información recopilada durante la entrevista al especialista, proporcionan un escenario adecuado para la elaboración de un sistema de seguimiento y control del desempeño al combinarse con la revisión de los datos provenientes de los múltiples cubos de venta.

Según define Acevedo (2019), el seguimiento es aquel

Proceso de verificación del estatus de una situación en la que se encuentra el cumplimiento parcial de gestión, resultados, o una condición del entorno, del que puede racionalizarse el tiempo por transcurrir, o un elemento del plan que asegure su correcta trayectoria, (p.125)

Un sistema de seguimiento y control establece el conjunto de requerimientos que dan forma a los diferentes procesos desde la gestión de los datos, indicadores, interesados e instrumentos de recopilación de datos, políticas de reportes e informes y otros que permite establecer una estructura cíclica con la finalidad de consolidarlos en uno solo para apoyar el proceso de toma de decisiones en beneficio de la organización, el cliente y el colaborador, (Acevedo, 2019).

Para efectos de esta investigación, dada la estructura reducida del departamento comercial, pretende simplificar el modelo de manera tal que se adapte para convertirlo en un plan operacional de seguimiento, donde se observe y evalúen los principales factores que lo componen de manera personalizada, con base en la información disponible, y en función del propósito de aseguramiento de la calidad en el proceso:

- Actividad: determinado como el conjunto de acciones relacionadas con la ejecución de las responsabilidades del puesto para el que se fue contratado.
- Resultados: la actividad produce un conjunto de datos por recopilar organizar y sintetizar para completar los diferentes cálculos que desembocan en el indicador
- Métrica: producto de la combinación del resultado sintetizado en el indicador contrastado con el objetivo operacional para establecer un estado actual y referencial.
- Análisis e interpretación: la lectura detallada de la métrica para establecer causas motivos que comprenden el conjunto de aspectos operacionales, situacionales y circunstanciales que inciden en estado de la métrica.
- Acción: se determina la valoración consecuente del análisis e interpretación para determinar un refuerzo, desarrollo o acción correctiva, con el propósito de asegurar la calidad establecida en el servicio o producto.

- Mejora: conjunto de acciones diseñadas para la sostenibilidad y superación del resultado para gestionar la variedad de causas raíz procedentes de los diferentes aspectos de incidencia. La mejora se da en aristas variadas donde las más frecuentes son la operacional procesal y la sistémica. (Acevedo, 2019).

Cabe mencionar que el sistema de seguimiento contempla el aseguramiento de los diferentes procesos relacionados de los cuales depende y forma parte. Estos métodos se describen en términos generales con el instrumento y la gestión de información, el control de métrica, el proceso cíclico del seguimiento y el cumplimiento del ciclo PHVA sobre el cual descansa la fase de mejora, (Zapata, 2015)

Para Reya de Costa Rica, se determina aplicables componentes del seguimiento, iniciando por la consideración de los antecedentes de desempeño al efectuar la revisión tendencial del desempeño, la valoración de la incidencia de los diferentes factores de la actualidad, las diferentes valoraciones de control de la métrica que desembocan en la presentación de resultados, su examinación, y finalmente la determinación de acciones y expectativas, (Acevedo, 2019).

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Esta sección tiene como objetivo reforzar los descubrimientos de la investigación con el propósito de completar el cumplimiento de los objetivos del trabajo de manera paulatina, (Baena, 2017). Con el análisis e interpretación de los resultados finalizados, y como resultado, se procede exponer el conjunto de conclusiones que se encuentran, puntualizándolas en relación con las ideas de mayor importancia.

Desde el punto de vista estructural, esta sección del trabajo consiste en obtener un desglose de los aspectos de mayor relevancia, para proporcionar una base bien conocida como resultado de las etapas anteriores en función de un conjunto de recomendaciones como base de la propuesta final.

El conjunto de los datos generales no tiene asignación específica hacia alguna de las variables en particular; sin embargo, se parte desde la descripción analítica y la interpretación de estos datos que permiten conocer aspectos generales sobre el entorno de incidencia de los resultados.

Posteriormente, se detallan las conclusiones partiendo de las diferentes variables, para precisarlas en orden y en detalle en función de los aspectos que se estudian según la asignación específica de cada una, se toma el análisis y la interpretación de cada una para establecer las diferentes ideas conclusivas.

Adicionalmente, una vez que se examinan las conclusiones relacionadas con las diferentes variables de estudio, se consideran aquellos factores que resultan de la combinación de las variables, para determinar las diferentes implicaciones de interés para la investigación, que se consolidan como las conclusiones generales.

Finalmente, cabe considerar que, las conclusiones presentadas en esta sección se exponen como producto resultante de los diferentes instrumentos de campo del cuestionario a los ejecutivos de venta y la entrevista al gerente comercial de Reya de Costa Rica S.A., así como los hallazgos de la revisión documental que se lleva a cabo para cada una de las variables de estudio ya previamente establecidas.

Este conjunto de aspectos conclusivos de mayor relevancia de este trabajo investigativo, se contrastan contra una base bibliográfica, con la finalidad de establecer una comparación de los diferentes elementos teóricos y la normativa que se estudia, para sustentar un mayor enfoque de análisis, así dar paso al planteamiento de las diferentes recomendaciones que conforman la base de la propuesta final de la investigación.

Conclusiones de los datos generales

Como resultado, se puede interpretar las siguientes características de la población censada,

- El equipo de los ejecutivos de ventas está conformado por cinco hombres, adultos jóvenes con una media de treinta y cinco años. Ventas, (Vértice, 2008). Esto refleja un grupo con madurez, en busca de estabilidad laboral y disposición para desarrollarse profesionalmente en el ámbito comercial de los productos de consumo masivo, (López, 2016). Esto permite que el grupo tenga la apertura, dinamismo y capacidad para adaptarse a los constantes cambios que se presentan en el mercado donde se desempeñan.
- El nivel de escolaridad refleja que todos los integrantes han finalizado la secundaria, y algunos se esfuerzan para adquirir herramientas académicas adicionales para profesionalizar su conocimiento. Su nivel de escolaridad les permite la comprensión del operaciones aritméticas y trasfondo comercial para llevar a cabo mejores negociaciones en beneficio a la organización, (Valdés-Henao,2018).
- La experiencia promedio de nueve años de experiencia en el equipo les permite tener una ventaja competitiva sobre los demás en el medio, para ejecutar las negociaciones a un nivel relativamente más alto y les permita tomar mejores decisiones con criterio técnico para minimizar los riesgos, en beneficio tanto de su desarrollo, posicionamiento en el mercado y para la empresa, (Castillo, 2012).
- El departamento comercial en Reya de Costa Rica, tiene un equipo de ejecutivo con una experiencia profesional relativamente homogénea; sin embargo, la combinación de indicadores como el nivel de escolaridad y la antigüedad, promueven la competencia sana, así como la sinergia del equipo en función de la resolución los diferentes retos que se puedan presentar, lo que a su vez fortalece el trabajo en equipo. El liderazgo interno se alterna según la situación, fluctuando entre aquellos con mayor escolaridad, antigüedad y experiencia profesional en beneficio de la operación comercial de la empresa.

La estrategia empresarial se ensambla con la finalidad de fortalecer las ventajas competitivas, construyéndola desde las áreas funcionales en el organigrama desde abajo hasta arriba, (Polanco *Et ál.*, 2020).

Como resultado del cuestionario aplicado en combinación con la información recopilada durante la entrevista al experto, las características generales de los ejecutivos de venta descritas anteriormente son producto de un proceso de planificación, relacionado con la conformación de su equipo comercial por parte del gerente a cargo, en función de desarrollar la ventaja competitiva en el mercado, y por ende, alinear la dirección estratégica de la empresa en su propia área funcional, (Palacios, 2016).

La gestión de la administración funcional del recurso humano lleva a este proceso de planificación, a obtener un conjunto de trabajo en el campo, balanceado y compuesto de individuos dinámicos con gran capacidad profesional, con potencial de desarrollo, alimentado por factores insumo como la experiencia profesional y el grado de escolaridad, como un medio para facilitar el fortalecimiento de las operaciones y cumplir con los requerimientos, necesidades y expectativas del grupo de interesados, (Palacios, 2016).

Conclusiones de la primera variable: Estandarización de la información

Con el análisis e interpretación de los resultados relacionados con la primera variable relacionada con la estandarización de la información, se procede a exponer el detalle de los diferentes hallazgos conclusivos que se encuentran con el objetivo de puntualizarlas en relación con los aspectos de mayor importancia en función de este trabajo. Se concluye que:

- Los ejecutivos de venta reciben la información de ventas relacionada con su desempeño, de sendos recursos origen, ya que dos de ellos la reciben directamente del distribuidor y 3 de ellos por parte de la gerencia comercial, creando una diferencia en la fuente de los datos relacionados con el desempeño, (Castillo, 2012).

El proceso de difusión de la información tiene factores heterogéneos creando vacíos de visibilidad para algunos interesados en el proceso, lo cual implica una variación en la disponibilidad de los datos que puede desembocar en diferencias en el abordaje de las actividades comerciales entre los diferentes ejecutivos de venta, (Hueso,2014)

- La heterogeneidad en la recepción de la información de ventas implica una afectación en la fidelidad de los datos correspondiente a las entradas del proceso e incide en los resultados del desempeño, (Navarro,2016).

La carencia de condiciones de estandarización en la fuente implica a establecer un proceso que asegure tanto la integridad como la fidelidad de los datos, con el propósito que minimizar errores de corrupción, digitación y manipulación, La estandarización de la fuente origen, disminuye el margen de error por manipulación de data y aumentando la posibilidad de áreas de oportunidad para la automatización o simplificación de ciertos procesos reiterativos.

- la información de ventas se recibe utilizando fuentes diversas, es un factor que afecta la interpretación de los datos e implica una variación en el enfoque, y su nivel de detalle en el contenido, dado el uso de múltiples herramientas de visualización. (Navarro,2016) La variación en el enfoque causa un abordaje personalizado de la actividad comercial, y a su vez, incide en capacidad de los ejecutivos de venta para identificar las oportunidades congruentes con los requerimientos de Reya de Costa Rica S.A, lo que afecta su habilidad para cumplir con los objetivos, (Castillo, 2016)

La variedad de fuentes origen en la información implica los múltiples enfoques al calcular los indicadores y por ende el riesgo de análisis e interpretaciones con sesgo, en detrimento del cumplimiento de los objetivos del departamento comercial. La gestión de la fuente origen debe procurarse en procesos para estandarizarlo a fin de asegurar el mismo enfoque para toda la población.

- la frecuencia disponible para recibir la información determina lapso del que se dispone para revisar los datos y evaluar el progreso con la finalidad de efectuar modificaciones de mejora para ejecutar las técnicas de control de la métrica.

La frecuencia de generación de la información determina la duración del subperiodo de evaluación, en cuyo lapso, es necesario completar el ciclo de control de métrica, desde la difusión, análisis, interpretación, y la puesta en práctica de las acciones correspondiente con tiempo suficiente para reflejar los cambios para el siguiente subperiodo, (Navarro, 2016).

- La mayoría de los integrantes del equipo de ejecutivos de ventas recibe los datos semanalmente, lo cual es congruente con las necesidades de la gerencia comercial al evaluar el progreso del desempeño en subperiodos semanales, con un nivel de homogeneidad muy aceptable, para lograr la estandarización con esfuerzos mínimos, (Cortés, 2017)
- La capacidad en el manejo de las principales herramientas de información de los datos relacionados a las ventas se describe relativamente homogénea, lo cual facilita la gestión de la capacitación en caso requerido, ya que todos los integrantes tienen un nivel que les permite un manejo eficaz de la información en la utilización de las principales herramientas
 - El manejo de *Microsoft Excel* refleja el nivel promedio más alto dentro de la población lo que les permita una transmisión y comunicación efectiva de los datos numéricos, además, habilita una navegación por la información con potestades analíticas e interpretativas, lo cual le permite desarrollar la capacidad para tomar decisiones con base en datos enfocando sus esfuerzos en áreas de oportunidad puntuales.
 - La experiencia de *Microsoft Word* refleja un nivel promedio, lo que les permite la habilidad de desarrollar la capacidad para una gestión de comunicación formal y escrita, tanto interna en el departamento comercial en tareas como la elaboración de informes de desempeño a su respectiva gerencia en función de los resultados obtienen, así como externa con los clientes con tareas relacionadas con la elaboración de cartas de contenido variado para la ejecución de estrategias de precios y promociones entre otros.
 - El manejo de *Microsoft PowerPoint* también refleja un nivel promedio, lo que dejar ver que el grupo tienen la capacidad que le permite ilustrar y dirigir reuniones con el cliente en base a datos, reflejando los intereses de la empresa desde el punto de vista de fortalezas, oportunidades y amenazas, (Microsoft, 2022).

- Al efectuar la revisión documental, se confirma que el contenido la recepción de los datos es heterogénea dado las múltiples fuentes que se comprometen en el proceso, donde cada extracto de facturación genera un cubo de ventas con nomenclatura, organización formatos y niveles de fidelidad de datos heterogéneos. Esta heterogeneidad en la fuente de origen, así como la forma del contenido evidencia la necesidad de establecer un proceso que permita alcanzar un nivel de homogeneidad, (Castillo, 2012).
- La variabilidad de la información causa una subjetividad en la evaluación del resultado a lo interno del departamento comercial en Reya de Costa Rica S.A., como consecuencia del nivel de personalización del conjunto de requerimientos por parte del distribuidor al cual cada ejecutivo tiene asignado. Este factor consolida la dificultad el elemento comparativo propio del desempeño, e invalida el propósito de evaluación del desempeño, al establecer parámetros de medición diferenciados, (Acevedo, 2019).

Conclusiones de la segunda variable: Indicadores de desempeño

Con el análisis e interpretación de los resultados relacionados con la segunda variable relacionada con los indicadores de desempeño, se procede a exponer el detalle de los diferentes hallazgos conclusivos que se identifican, con la finalidad de puntualizarlas en relación con los aspectos de mayor relevancia para esta investigación. Se concluye que:

- el distribuidor como la fuente, envía la información, de manera muy esporádica, en formatos que dificultan el análisis, interpretación y proceso tales como *Microsoft Word* y *PowerPoint*; sin embargo, los resultados del cuestionario permiten asumir que los datos numéricos se comparten de manera homogénea por medio de la utilización del formato *Microsoft Excel*.
- La utilización de *Excel* permite establecer procesos necesarios para operar levemente los datos con el objetivo de producir indicadores que reflejen el desempeño de los ejecutivos según las necesidades de Reya de Costa Rica S.A, brinda una plataforma de hoja de cálculo, con un conjunto de funcionalidades tales como capacidades de visualización, trabajo compartido, accesibilidad móvil en la nube, (Microsoft, 2022).

Esto implica que *Excel* es la herramienta con la capacidad de procesar la información numérica correspondiente, y por tanto conforma la solución para la gestión de los datos fuente.

- Excel es el formato de preferencia tanto para los distribuidores, gerencia comercial y para los ejecutivos de venta debido al conjunto de funcionalidades de visualización de los datos y accesibilidad móvil por medio de la utilización de la nube, (*Microsoft*, 2022) en combinación que constituye la herramienta que goza de la mejor experiencia de utilización.
- la mayoría de los ejecutivos en Reya de Costa Rica S.A. recibe la información de ventas con una frecuencia semanal, lo cual permite procesar los datos provenientes de la fuente, para producir una serie de indicadores relacionados con la actividad, y estandarizar su subperiodo semanal con facilidad. Cabe resaltar que el subperiodo semana es congruente con los requerimientos de Reya de Costa Rica S.A
- como resultado del cuestionario, se establece una marcada inclinación para indicar su preferencia relacionado con aquellos elementos relacionados con la medición de las ventas tal que, la venta en colones es el principal indicador seguido por la cantidad de unidades colocadas. Lo anterior refleja que la dirección en la cual se enfoca el desempeño es relacionada con factores relacionados con el volumen de las ventas, porque está conectado directamente con el ingreso tanto nominal como absoluto de la empresa, (*Cortés*,2017)
- al revisar la entrevista con el especialista se evidencia que actualmente, solamente se mide el desempeño de las ventas por medio de los factores relacionados con el volumen de las ventas; sin embargo, se hace evidente la necesidad de establecer una visualización de enfoque mercadológico y cualitativa de la venta definidas en cobertura y distribución, los cuales son indicadores conocidos por los ejecutivos, aunque no se ha implementado por restricciones tanto en el cálculo como en el proceso de la información.
- La revisión documental refleja que, a pesar de la heterogeneidad de los datos, se evidencia que la conformación del cubo de ventas contiene la información numérica necesaria para

producir los datos relacionados con los indicadores requerida. El cubo de venta contiene la cantidad unitaria de cada factura, así como el precio de venta al público de cada factura.

- El cubo de ventas es entonces la base de datos desde donde se logra las cifras obtenidas para determinar el estado actual de cada indicador, y por ende representa la fuente origen, como la entrada del proceso de evaluación del desempeño, (Navarro, 2016).
- Factores como la utilización de una herramienta estándar, un periodo determinado regido por parámetros operativos establecido por la estructura contable en la empresa como un componente conector, son requerimientos establecidos con incidencia gestión de la información que produce el conjunto de indicadores en el departamento comercial, (Navarro, 2016).
- Resultados relacionados con la priorización de los indicadores, evidencia la necesidad de fortalecer el propósito de cada métrica para promover la homogenización de los esfuerzos a fin de alcanzar metas con trabajo estándar en beneficio de la dirección estratégica de la organización, (Palacios, 2016)

Conclusiones de la tercera variable: Métricas y las técnicas de control

Con el análisis e interpretación de los resultados relacionados con la tercera variable relacionada con las métricas y técnicas de control, se procede a exponer el detalle de los diferentes hallazgos conclusivos que se encuentran con la finalidad de puntualizarlas en relación con los aspectos de mayor relevancia para esta investigación. Se concluye que:

- La fuente origen desde el distribuidor contiene la información necesaria para obtener el indicador, sin embargo, este por sí solo no establece la actualidad. El objetivo se obtiene como resultado del proceso de dirección estratégica y como cifra independiente carece de funcionalidad y utilización. Lo anterior implica que, entonces la métrica se constituye como la combinación del indicador con el establecimiento del objetivo al final del ciclo de evaluación y por tanto, se determina como la unidad inicial constituyente del sistema de evaluación del desempeño con definición vectorial. (Cortés, 2017).

- La importancia de la frecuencia de generación de los datos implica la determinación del ciclo de evaluación está conformado por el periodo estándar del proceso de ventas, el cual a su vez está ligado con la estructura contable de la empresa. El ciclo de evaluación es periódico de índole mensual con la posibilidad de subperiodos semanales en otras palabras, la métrica se forma con la acumulación de los subperiodos que habilitan el control para la modificación de acciones en el redireccionamiento de esfuerzos con la finalidad de alcanzar las metas propuestas. (Cortés,2017)
- La gerencia comercial con la general determina los objetivos anuales de los cuales derivan en los mensuales, al tomar en cuenta las diferentes estacionalidades, y cambios en el mercado, por tanto, el establecimiento del objetivo comparado contra el indicador de desempeño determina la necesidad de un ciclo de control a raíz de un proceso, donde las diferentes partes contribuyen al cumplimiento del objetivo.
- Se identifican los objetivos que se emparejan con los indicadores de la siguiente manera:
 - Indicador de desempeño: Venta en colones (monto vendido) y el objetivo: cuota de venta
 - Indicador de desempeño: Unidades colocadas (colocación) y el objetivo de cuota de colocación
 - La cobertura y la distribución están expresados en términos relativos porcentuales, por lo que el objetivo se expresa de la misma manera.
- El método preferencial tanto para el ejecutivo de ventas como para la gerencia comercial está dado por los métodos estadísticos, entendidos como todos aquellos que despliegan un conjunto de resultados operados para su consolidación utilizando la base de datos o cubo de ventas para definir el desempeño por medio de una métrica.

- Se identifica un vacío en el proceso de técnica de control que nace desde el método estadístico consolidado en el cubo de ventas, dado el nivel de heterogeneidad en las mediciones, haciendo que cada ejecutivo tenga su propia métrica individualizada limitando la capacidad de comparación, (Zapata,2012).
- Se determina que las reuniones semanales tanto individuales como grupales, revisan los alcances, cobros y se examinan las diferencias y oportunidades en el mercado como la técnica de control existente en el departamento comercial y, por tanto, se evidencia la necesidad de establecer un proceso cíclico de evaluación del desempeño como técnica principal de control de la métrica, (Cortés, 2017)
- Desde el punto de vista de la revisión documental, se determina que la actualización de las diferentes bases de datos tiene un ciclo mensual. El proceso de actualización no se encuentra bien definido y no tiene un dueño de proceso asignado por la gerencia, por lo que la responsabilidad se diluye.

Conclusiones de la cuarta variable: Técnicas de seguimiento y control

Con el análisis e interpretación de los resultados relacionados con la cuarta variable relacionada con las técnicas de seguimiento y control, se procede a exponer el detalle de los diferentes hallazgos conclusivos que se encuentran con la finalidad de puntualizarlas en relación con los aspectos de mayor relevancia para esta investigación. Se concluye que:

- Como parte del sistema de seguimiento y control del desempeño se determina la importancia de los diferentes indicadores siendo aquellos indicadores con sus objetivos relacionados con el volumen de ventas los que lideran en importancia
- Se evidencia la necesidad de establecer un mecanismo que permita identificar el foco de atención para determinar el conjunto de procesos y acciones que dirigen los esfuerzos hacia la mejora de cada una de las métricas de forma sub periódica como la periódica, (Cortés, 2017)

- Se determina que la evaluación del desempeño tiene un ciclo mensual con base a la información heterogénea y contenida en los diferentes métodos numéricos y comunicados por correo electrónico por par de la gerencia comercial, durante las diferentes reuniones individuales como grupales, (Cortés,2017)
- la gerencia comercial menciona que requiere establecer un proceso que permita el seguimiento y control del desempeño de cada ejecutivo de venta, al percatarse que actualmente el ciclo de reuniones no califica como un conjunto de técnicas que permitan el seguimiento y control del mismo que incluya la visualización de los diferentes datos de interés una vez que se logre homogenizar.
- La revisión documental evidencia la carencia de un documento que permita ejecutar técnicas de seguimiento y control las cuales den como resultado acciones que refuercen el desempeño positivo, permitan el desarrollo profesional dentro de las funciones como para la evolución hacia otros puestos, y las acciones para la corrección para apoyar a quien el desempeño se muestre deficiente.

Conclusiones generales

Desde una perspectiva integral, y con el análisis e interpretación de los resultados relacionados a anteriormente, permiten la presentación de los diferentes hallazgos conclusivos que se encuentran con la finalidad de puntualizarlas en relación con los aspectos de mayor relevancia para esta investigación. Se concluye que:

- Desde una perspectiva general, se denota que el proceso de planificación en la conformación del recurso humano ha dado resultados positivos al lograr establecer un equipo de ejecutivos de venta competitivo en el mercado y con potencial de desarrollo.
- *Microsoft Excel* es el mejor formato de utilización para la comunicación, análisis e interpretación de los diferentes datos de desempeño.

- El proceso de estandarización requerido por el departamento comercial debe llevarse a cabo utilizando MS Excel, para una difusión semanal, por medio de correo electrónico previo a las reuniones.
- Adicionalmente, la estandarización debe adaptarse a las necesidades de la empresa, al evidenciarse que, a pesar de las diferencias causantes de la heterogeneidad, la información numérica requerida para su elaboración se encuentra disponible.
- Se evidencia la necesidad de establecer métricas que complementen el volumen de ventas dentro de un ciclo de evaluación de desempeño, que de pie para su seguimiento y control.
- Se identifica la carencia de un sistema de evaluación que incluya la implementación de técnicas de control de la métrica, y técnicas de seguimiento y control del desempeño.

Recomendaciones

Las conclusiones del trabajo se presentan y detallan de manera estructurada, partiendo de los datos generales, las variables para desembocar en conclusiones generales, se procede a señalar las recomendaciones que resultan como consecuencia de llevar a cabo el estudio de investigación.

Desde la perspectiva estructural, esta sección consiste en obtener un desglose congruente que derivan de las conclusiones para la exposición de un conjunto de recomendaciones, que conforma las bases, en forma de requerimiento para elaborar el capítulo propositivo.

El conjunto de conclusiones generales brinda conocimiento específico sobre quienes se benefician de la propuesta, y por tanto da a conocer aspectos demográficos que se establecen como hechos y características propias del talento humano, que se traduce en requerimientos y especificaciones por cumplir respecto al entorno de incidencia de los resultados.

Posteriormente, también se presentan las recomendaciones que se generan de las conclusiones derivadas de las diferentes variables, de modo que sirva como guía para seguir un hilo conductor y precisarlas en orden lógico.

La presentación de las recomendaciones se efectúa en función de los aspectos concluyentes establecidos en la sección anterior, según la asignación específica de cada una, con el fin de

sintetizar la problemática o causa raíz para identificar aspectos que lleven a recomendar hacia una posible solución, para cada una.

Adicionalmente, una vez definidas las recomendaciones específicas por cada variable, se consideran aquellos factores que resultan de la combinación de las variables, hallazgos conclusivos de la revisión documental, para determinar las recomendaciones generales que establece la base de requisitos para la propuesta.

Recomendaciones de los datos generales

Las conclusiones que derivan de los datos generales extraídos del cuestionario aplicado a la población brindan un conocimiento específico sobre las partes interesadas que se benefician directamente de las recomendaciones. Se establece un conjunto de aspectos demográficos que conforman los hechos y características del talento humano hacia la estructuración del conjunto de especificaciones por cumplir.

Dentro de los datos generales se conocen hechos que conforman las características de la población. En el desarrollo de las conclusiones, se determina que el equipo de ejecutivos de venta es conformado por individuos dinámicos con alta adaptabilidad y un nivel de experiencia profesional considerable, con la capacidad de llevar a cabo negociaciones de niveles relativamente más altos. Esta población se cataloga como experimentada, lo cual les permite tener un abordaje más pragmático en la ejecución de las actividades comerciales.

El nivel de escolaridad se determina como un promedio de secundaria completa. Este es el único factor que la empresa puede impulsar hacia una mejora, en beneficio para los colaboradores en general, al proporcionar facilidades que les motive desarrollar habilidades profesionales. La apertura y disposición empresarial para el desarrollo del aprendizaje continuo, constituye un atractivo para que la población pueda aspirar a puestos de mayor rango y jerarquía dentro de Reya de Costa Rica S.A.

A pesar de que para efectos de ese trabajo, esto se encuentra fuera del enfoque, se recomienda a la gerencia comercial, indagar sobre la posibilidad para la implementación de un programa integral de aprendizaje continuo, con un canal de comunicación eficaz, con la finalidad de crear una mejor visibilidad sobre aspectos que se requieran desarrollar para complementar la experiencia comercial, comunicar vacantes, participación de proyectos de desarrollo comercial con las facilidades existentes y disponibles para motivarlos a elevar su nivel de escolaridad.

Recomendaciones de la primera variable: Estandarización de la información

Con base en el conjunto de conclusiones que se identifican para la primera variable relacionada con la estandarización de la información de desempeño, se resume un conjunto de hallazgos que sustentan la actualidad que proporcionan información clave para la elaboración de recomendaciones relacionadas con el trabajo.

En consecuencia, se encuentra que la información proviene de varias fuentes origen, que se constituyen como múltiples entradas en el proceso, y producen múltiples herramientas de visualización, análisis, e interpretación. Las sendas fuentes generan variabilidad en fidelidad de los datos, ocasionando vacíos estructurales dentro de la data; variación en la interpretación y el enfoque que impacta la identificación de oportunidades comerciales como obstáculo para el cumplimiento de los objetivos trazados de departamento comercial. Adicionalmente, el ejecutivo recibe la información desde el origen, sin los filtros requeridos lo cual implica que exista una alta manipulación de la herramienta sin medidas de control.

En función de procurar la estandarización de la información se recomienda a la gerencia comercial de Reya de Costa Rica S.A.:

- implementar un proceso de estandarización de la información, con la asignación de la responsabilidad centralizada y puntual para su mantenimiento y actualización. La asignación centralizada tiene como objetivo minimizar la manipulación de la herramienta en beneficio de la integridad y fidelidad de los datos.
- creación de una herramienta única de desempeño, que refleje el estado actual de las métricas, con parámetros de visibilidad y un enfoque claramente definido
- establecimiento de un ciclo de desempeño congruente con las necesidades de la empresa con periodicidad definida que establecen subperiodos semanales y periodos mensuales.

Adicionalmente, en función de procurar un registro explicativo que permite la generación de compromiso y la objetividad de los resultados en los ejecutivos de venta, se recomienda al departamento comercial, la implementación de un informe de desempeño mensual, que habilite la

trazabilidad de los resultados, y establezca un registro explicativo de los resultados, donde se incluya un análisis situacional de las oportunidades y retos, así como las acciones que se toman en función de una mejora del resultado.

Recomendaciones de la segunda variable: Indicadores de desempeño

Con base en el conjunto de conclusiones que establecen la actualidad que se identifican para la segunda variable relacionada con la implementación y estandarización de indicadores de desempeño, se elaboran las siguientes recomendaciones:

- Como consecuencia de las ideas conclusivas, se determina la necesidad de establecer proceso relacionados con la operación de los datos provenientes de la fuente origen, con el fin de producir indicadores que reflejen el desempeño de los ejecutivos de venta en un momento dado.
- Dado que *Microsoft Excel* es ampliamente utilizado de manera homogénea por los diferentes actores interesados, porque permite tener la habilidad para operar levemente la información para producir indicadores de desempeño, por lo que se recomienda a la gerencia comercial la asignación de las responsabilidades en el manejo de los datos se gestione de manera estandarizada en este formato.
- Se identifica la necesidad de establecer un proceso que permita la actualización y mantenimiento de la herramienta con una periodicidad mensual, conformado por subperiodos semanales, es decir que, el sistema deflujo debe ser eficaz para permitir un ciclo de actualización semanal.
- Finalmente, se determina el requerimiento de establecer indicadores relacionados con el volumen de ventas y la calidad de la venta, distribuidos de la siguiente manera:
 - Volumen de ventas: clasificación de aquellos indicadores relacionados con la magnitud de la venta en el periodo establecido. Se recomienda a la gerencia comercial tomar acciones hacia la estandarización de los siguientes indicadores: venta en colones, cuya unidad de medida es la moneda en curso y unidades colocadas, cuya unidad de medida se establece en unidades individuales.

- Calidad de la venta: clasificación de indicadores relacionados con las características de la venta desde un punto de vista integral estratégico y mercadológico, tales como: cobertura, definido por la proporción de los clientes con venta activa en el periodo del universo de clientes; la distribución, definido como la cantidad de líneas con venta activa en el periodo.

Recomendaciones de la tercera variable: Métricas y las técnicas de control

Con base en el conjunto de conclusiones que establecen la actualidad que se identifican para la tercera variable relacionada con la implementación y estandarización de la métricas y técnicas de control, se elaboran las siguientes recomendaciones:

- Se evidencia la necesidad de establecer un proceso que describa el ciclo de monitoreo compuesto por el análisis de los resultados semanales, difusión, acciones recomendadas como parte de realimentación como la técnica de control de la métrica, así como su método de aplicación conformado por subperiodos semanales durante la fijación de reuniones presenciales o virtuales para su revisión, y un sistema de flujo eficaz de acumulación de los resultados semanales para la constitución de la métrica mensual y permitir un ciclo mensual.
- Se recomienda a la gerencia establecer un proceso formal de mantenimiento y actualización de los datos relacionados por medio de un diagrama de flujo como guía de implementación y prueba tanto de los indicadores como de la métrica, e indicar la responsabilidad estas funciones a una entidad o autoridad neutral dentro de la empresa.
- Se recomienda establecer el ciclo de vida de la métrica por medio de métodos estadísticos que reflejen el conjunto de resultados operados para su consolidación en un indicador utilizando la base de datos o cubo de ventas para definir el desempeño por medio de una métrica e combinación con la determinación de cada objetivo.

Recomendaciones de la cuarta variable: Técnicas de seguimiento y control

Con base en el conjunto de conclusiones que establecen la actualidad que se identifican para la cuarta variable relacionada con la implementación y estandarización de técnicas de seguimiento y control se elaboran las siguientes recomendaciones:

- Se evidencia la necesidad de implementar un mecanismo que identifique el enfoque de atención y prioridad por medio de un conjunto de procesos y actividades que permita el ajuste en el direccionamiento de los esfuerzos con la finalidad de mejorar, donde el método más sencillo de implementar es, asignar un peso porcentual a cada métrica, en la cual que tenga el mayor peso indica aquella de mayor importancia, por su incidencia en el desempeño final.
- Se recomienda a la gerencia comercial, determinar las bases de un sistema de gestión de desempeño básico en relación con la información proveniente de métodos numéricos que defina el conjunto de técnicas de seguimiento y control, el cual tenga la adaptabilidad necesaria para ejercer ajustes en la medida que se requiera.
- la implementación de un sistema de gestión visual de los resultados de los métodos numéricos que permita la concientización y culturización del desempeño, en forma de un cuadro integral de mando digital para la consulta visual para promover el compromiso de los ejecutivos con el cumplimiento de los diferentes objetivos.
- El medio de comunicación primordial para difusión escrita de las actualizaciones de desempeño es el correo electrónico, el cual permite una trazabilidad, seguridad y confidencialidad requerida para la gestión de la información durante los ciclos de evaluación de desempeño. El gerente comercial envía individualmente el informe de desempeño en el cuerpo del correo o como un adjunto a cada uno de los ejecutivos de venta, con una frecuencia semanal.

Recomendaciones generales

A continuación, se determina el conjunto de recomendaciones generales que establecen la actualidad y lo requerimientos de este trabajo de investigación:

- Integrar el proceso de planificación en la conformación del recurso humano del departamento comercial como parte del sistema de gestión del desempeño como una posible entrada del proceso de evaluación. El talento humano es el principal insumo de del desempeño considerando tanto la perfilación del puesto, así como la estructura de capacitación. La evaluación del desempeño y el establecimiento de los objetivos deben adecuarse a la curva de aprendizaje dejando un tiempo prudencial.
- Establecer un proceso de estandarización, actualización y mantenimiento con responsabilidad centralizada que permita la gestión desde la creación de una herramienta de desempeño dentro de un ciclo mensual. Se recomienda a la gerencia comercial, asignar un ente neutral y externo del departamento (asistente administrativo), con la responsabilidad de actualización de la herramienta de desempeño para asegurar la integridad del proceso. Esto favorece la estandarización porque solo una persona tiene la responsabilidad la gestión de la herramienta.

Capítulo VI: Propuesta

Introducción

La propuesta del sistema de control del desempeño es la finalidad misma de este trabajo, y es resultado de la consolidación práctica de la investigación que se lleva a cabo anteriormente.

Este trabajo nace como parte de una iniciativa estratégica de la empresa relacionada con el desarrollo de un plan de gestión y manejo de personal, y se conforma como la consecuencia lógica y el resultado de la consolidación de necesidades y requerimientos en la visualización de la información de ventas en el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A, para responder a las exigencias del mercado, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes, y tomar decisiones en función de los datos que están a disposición.

La actualidad comercial presenta un dinamismo y una creciente complejidad de los diferentes entornos, que demanda rapidez en la resolución de problemas en los diferentes ámbitos de la actividad comercial. Como resultado de la implementación de instrumentos que proporcionan información de carácter homogéneo y el análisis del desempeño de los ejecutivos de venta, se obtiene la visualización de datos clave relacionados con las características de la ejecución de la venta y así lograr identificar acciones como parte de un abordaje para satisfacer las necesidades y aprovechar las oportunidades del entorno general del departamento comercial.

Este desempeño se consolida en términos de métricas al establecerse el conjunto de objetivos para cada uno de los indicadores, cuyo monitoreo y control se lleva a cabo al aplicar acciones como parte de las diferentes técnicas de seguimiento y control dentro de un ciclo periódico mensual, congruente con la estructura contable de la empresa.

La propuesta pretende la implementación un sistema de control de desempeño para los ejecutivos de venta en el departamento comercial, basado primordialmente en un conjunto de herramientas que faciliten la visualización de los datos estandarizados relacionados con cada una de las métricas previamente identificadas, con la finalidad de lograr tomar acciones y decisiones comerciales y operativas entorno a un mejor manejo en el seguimiento y control del desempeño.

Consecuentemente, el conjunto de técnicas de seguimiento y control del desempeño forma parte de un mecanismo que facilita la identificación de áreas de oportunidad, retos por medio de un conjunto de procesos y actividades cíclicas que permitan ajustar el direccionamiento de los

esfuerzos hacia cumplimiento de los diferentes objetivos, ligados a la estrategia empresarial, la gestión del recurso humano y la perspectiva comercial como factor la participación del mercado.

Objetivos

La propuesta pretende la aplicación práctica de soluciones esenciales al conjunto de hallazgos que resultan de la fase investigativa de este trabajo, en función de las diferentes recomendaciones producto de la investigación, con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades específicas y requerimientos operativos en la funcionalidad de la operación comercial en Reya de Costa Rica S.A.

Se define como el objetivo general de la propuesta, el siguiente:

Implementar un sistema de control de desempeño para los ejecutivos de venta, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

En consecuencia y de forma supeditada al objetivo general descrito anteriormente, se precisan los siguientes objetivos específicos como la sucesión de las diferentes fases para la presentación integral de esta propuesta:

- Elaborar las herramientas de control del desempeño de los ejecutivos de venta.
- Emplear el proceso de gestión de la herramienta de control del desempeño de los ejecutivos de venta en el departamento comercial
- Establecer el proceso de control de las métricas de desempeño.
- Implementar las técnicas seguimiento y control del desempeño.
- Integrar el proceso de evaluación del desempeño del departamento comercial.

Descripción

Al realizar la investigación sobre el análisis del desempeño de los ejecutivos de venta en Reya de Costa Rica S.A. se desprende un conjunto de recomendaciones que sirven como base para la elaboración de la propuesta para implementar un sistema de control de desempeño de los ejecutivos de venta, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022. Esta propuesta se fundamenta en los siguientes ejes principales:

- Administración de las herramientas de visualización de las métricas relacionadas con el desempeño de los ejecutivos de venta y sus procesos de actualización, conforman el instrumento base para la gestión del desempeño porque proporcionan la información necesaria para llevar cabo el control de métrica a partir de los subperiodos semanales.
Dado que la información que se maneja es por medio de cubos de venta que contiene datos numéricos sobre clientes, productos, cantidades y montos de facturación, la plataforma para desarrollar las herramientas es *Microsoft Excel*.
- .
- Análisis e interpretación de los datos, por medio del proceso de ejecución de técnicas de control de métricas, que se realiza mediante la consolidación de los datos en los cubos de ventas que se alimentan de forma semanal para actualizar la herramienta.
- Evaluación del desempeño mensual de los ejecutivos de ventas mediante el análisis e interpretación de los resultados del proceso del control de métricas y la administración de herramientas desarrolladas, para determinar las acciones de seguimiento en beneficio del cumplimiento de los objetivos anuales a cargo del gerente comercial.

Los ejes principales sobre los que descansa la elaboración de la propuesta se basan en la medición de indicadores y objetivos del desempeño que proporciona la gerencia comercial, en función de la productividad en ventas y la toma de decisiones, con la finalidad de hacer los ajustes necesarios en la estrategia comercial, y por ende lograr el cumplimiento de objetivos trazados por la gerencia comercial.

Cabe resaltar que, con la implementación de esta propuesta, la empresa no requiere incurrir en inversiones adicionales, ya que se utiliza la estructura organizacional y el recurso humano con el

que actualmente cuentan para estandarizar los procesos relacionados con la gestión del desempeño en el departamento comercial.

Público meta

El público meta se define como la población constituida por todos los integrantes del departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A., compuesto por el Gerente Comercial y el Equipo de Ejecutivos de Venta, conformado por cinco colaboradores.

Alcance

La propuesta para implementar un sistema de control de desempeño de los ejecutivos de venta, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022, procura desarrollar una plataforma para estandarizar el conjunto de procesos relacionados con el programa de evaluación del desempeño, compuesto por la gestión de la información y la medición e interpretación de las métricas. La homogenización de estos procesos trata de facilitar la toma de decisiones objetivas basadas en datos y acciones dentro del seguimiento y control del desempeño que promuevan el cumplimiento de los objetivos anuales para el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A.

Los beneficiados de esta propuesta de implementación son:

- Internos directos:
 - Gerencia Comercial: facilita la toma de decisiones para cumplir los objetivos de ventas y distribución
 - Ejecutivos de ventas: visibiliza su desempeño de manera homogénea y contribuye a la medición de las comisiones e incentivos.
- Internos indirectos
 - Administrativo; facilita la planificación del área administrativa relacionadas con la actividad comercial
 - Proveeduría: facilita la planificación de las importaciones, al incrementar la visibilidad de las rotaciones de producto

- Bodega y transporte: facilita la planificación de la organización de los espacios en bodega, y la gestión de pedidos para la planeación de los despachos
- Externos directos
 - Distribuidores: facilita la optimización de la distribución mejorando su costo operativo
- Externos indirectos
 - Puntos de venta: mejora el servicio y el surtido de los productos
 - Cliente final: se incrementa la posibilidad de tener el producto más cerca

Propuesta estratégica

Estrategia 1: Estandarización de los procesos y tratamiento de la información

Estandarización de los procesos para evaluar el desempeño de los ejecutivos de ventas por medio de métricas, que se alimentan de cubos de ventas proporcionados por los distribuidores de manera semanal, que facilita la visualización homogénea de los datos para la toma de decisiones con el fin de cumplir con los objetivos trazados por la empresa.

La empresa maneja una variedad extensa de productos, y tiene expectativas de crecimiento del catálogo, razón por la cual, se toma la decisión junto con la gerencia comercial de agrupar los productos en familias, con la finalidad de facilitar el manejo, el análisis y la interpretación de la información contenida en las herramientas, sin dejar de lado la importancia que tiene la venta de productos en unidades y monto en colones.

Estrategia 2: Control y evaluación

Las métricas se basan en un objetivo mensual que se debe controlar semanalmente con cada uno de los ejecutivos de ventas, lo cual permite un análisis y evaluación de las métricas para hacer las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Cada métrica se evalúa mensualmente y se debe revisar en reuniones mensuales lo cual permite un análisis y evaluación de las métricas para hacer las correcciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos del próximo periodo mensual.

Estrategia 3: Comunicación

Para la implementación del sistema de control de desempeño, primero se presentan las herramientas a la gerencia comercial, para posteriormente proceder con la capacitación de estas al resto del equipo, incluida la persona asignada por la empresa para la actualización y mantenimiento de las herramientas.

Propuesta táctico / práctica

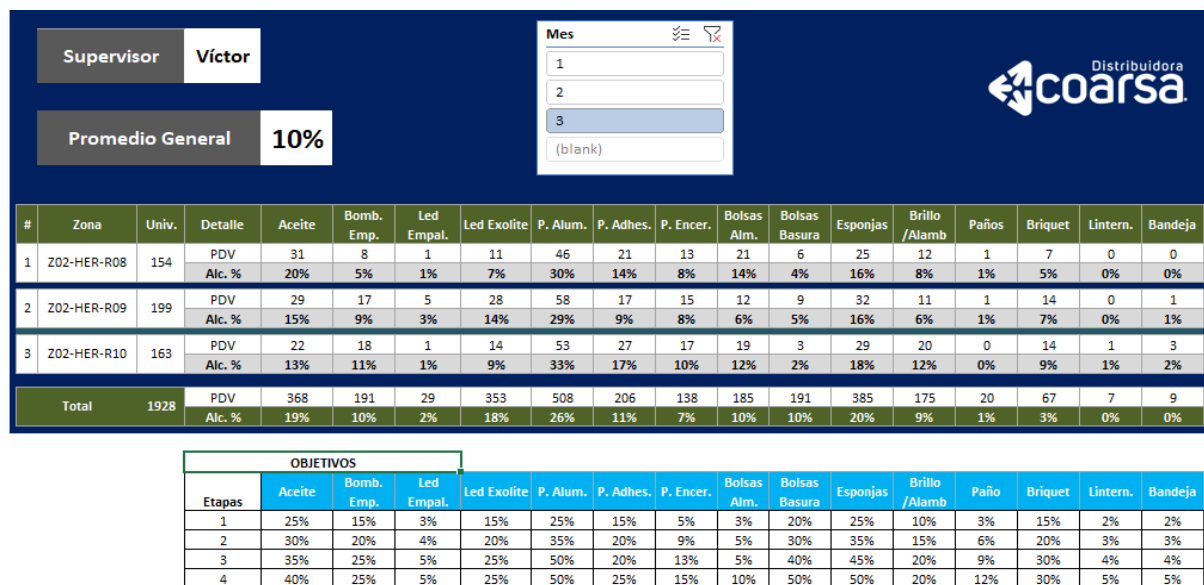
Estandarización de los procesos y tratamiento de la información

Tácticas:

- Recopilación de los cubos de ventas de cada uno de los distribuidores
- Crear familias de productos
- Utilizar como plataforma *Microsoft Excel*
- Crear los indicadores para la generación de métricas de coberturas y distribución:

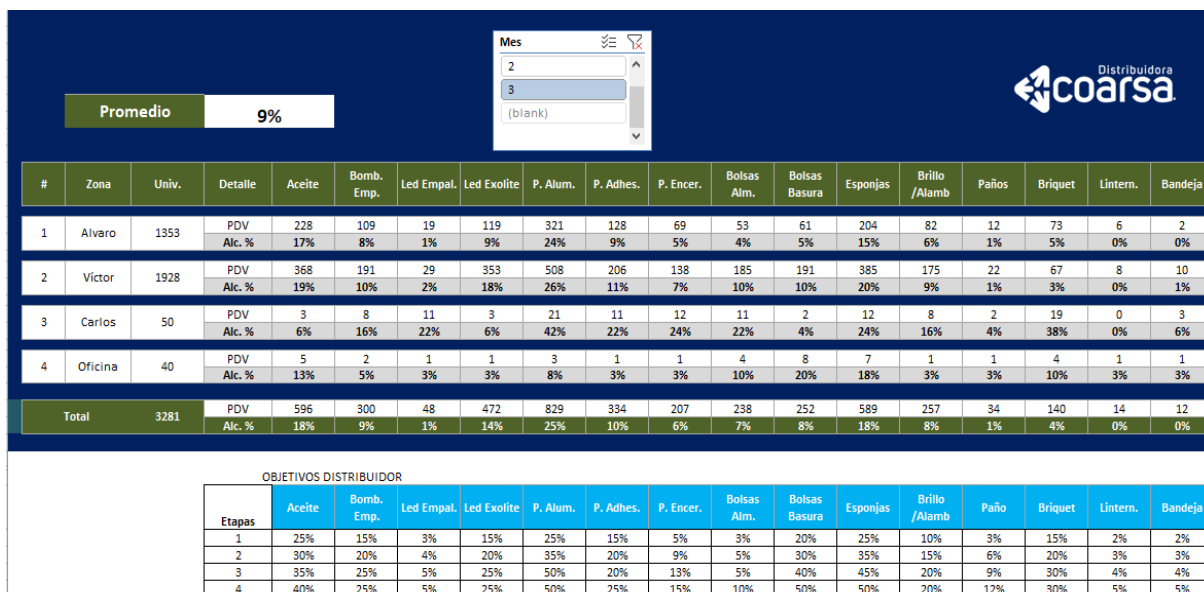
La métrica de cobertura mide el alcance de clientes activos que tiene el distribuidor con al menos un producto de Reya de Costa Rica S.A. La métrica de distribución mide la cantidad de líneas de productos que tiene cada cliente al que llega el distribuidor. Al estar interrelacionadas, se toma la decisión junto con la gerencia comercial de agruparlas para su análisis dentro de la herramienta, que se denomina Cobertura y Distribución.

**Figura 33: herramienta: coberturas y distribución (vendedores),
departamento comercial, marzo 2022**



Fuente: elaboración propia, marzo2022

**Figura 34: herramienta: coberturas y distribución (Distribuidor),
departamento comercial, marzo 2022**



- Fuente: elaboración propia, marzo 2022

- Crear los indicadores para la generación las métricas de la venta de productos en unidades y monto en colones.

Figura 35: herramienta: volumen de ventas (Distribuidor), departamento comercial, marzo 2022

Mes	Marzo	Y
nombre	(Todas)	▼

	Etiquetas de columna	Y	
		2022	
Etiquetas de fila	Y	Suma de subtotal	Suma de cantidad
1,5L ACEITE DON CHEF SOYA 94% GIRASOL6% GRAVADO		€14,272,017	6,288
16 PIES PAPEL ALUMINIO GRAVADO		€6,412,474	14,686
200 PIES PAPEL ALUMINIO GRAVADO		€1,787,551	459
200 PIES PVC FILM ALUMINE		€308,052	161
25 PIES PAPEL ALUMINIO GRAVADO		€3,012,074	4,468
3L ACEITE DON CHEF SOYA 94% GIRASOL6% GRAVADO		€18,297,188	4,083
500 PIES PAPEL ALUMINIO GRAVADO		€1,288,691	137
500ML ACEITE DON CHEF SOYA 94% GIRASOL6% GRAVADO		€7,047,384	8,641
5L ACEITE DON CHEF SOYA 94% GIRASOL6% GRAVADO		€8,670,082	1,181
75 PIES PAPEL ALUMINIO GRAVADO		€2,807,231	1,658
900ML ACEITE DON CHEF SOYA 94% GIRASOL6% GRAVADO		€23,141,369	16,694
ALAMBRINA GALVANIZADA PAQ. INDIVIDUAL GRAVADO		€1,026,040	3,979
BANDEJA BUDIN 500G CON TAPA-AC567+AP567 5-PACK		€92,634	115
BANDEJA FULL SIZE AC1173		€304,920	260
BANDEJA HALF SIZE 3.5KG-AC1150 GRAVADO		€68,033	150
BANDEJA OVAL 7KG-AC1162 GRAVADO		€237,285	255
BANDEJA PIE 1.35KG CON TAPA-AC477+AP477 5-PACK		€135,188	123
BANDEJA QUEQUE NAVIDAD 2.75KG-AC1124 GRAVADO		€182,072	504
BOLSA FREEZER GRAVADO		€897,010	697
BOLSA PARA BASURA GRANDE GRAVADO		€3,866,185	8,719
BOLSA PARA BASURA JARDIN GRAVADO		€2,963,484	3,762
BOLSA PARA BASURA MEDIANA GRAVADO		€1,480,485	4,491
BANDEJA 1-1/2 LIBRA 740G-AC645 GRAVADO		€26,850	179
Total general		€152,469,974	177,769

7,546	0	7,546	1,258
17,623	0	17,623	2,937
551	0	551	92
193	0	193	32
5,362	0	5,362	894
4,900	0	4,900	817
164	0	164	27
10,369	0	10,369	1,728
1,417	0	1,417	236
1,990	0	1,990	332
20,033	0	20,033	3,339
4,775	0	4,775	796
138	0	138	23
312	0	312	52
180	0	180	30
306	0	306	51
148	0	148	25
605	0	605	101
836	0	836	139
10,463	0	10,463	1,744
4,514	0	4,514	752
5,389	0	5,389	898
215	0	215	36
213,323	0	213,323	35,554
0	0	0	0

Faltante	Proyeccion
7,546	10,564
17,623	24,672
551	771
193	270
5,362	7,506
4,900	6,859
164	230
10,369	14,517
1,417	1,984
1,990	2,785
20,033	28,046
4,775	6,685
138	193
312	437
180	252
306	428
148	207
605	847
836	1,171
10,463	14,648
4,514	6,320
5,389	7,545
215	301
213,323	298,652
0	0

Fuente: elaboración propia, marzo2022

Control y evaluación

Tácticas:

- Dividir el objetivo mensual por semanas
- Agendar la revisión de los resultados con cada uno de los ejecutivos de ventas de manera semanal y mensual
- Establecer las acciones que promuevan el cumplimiento del objetivo semanal y mensual

Figura 36: machote de informe mensual del desempeño, departamento comercial, marzo 2022

REYA DE COSTA RICA S.A.			
INFORME MENSUAL DE DESEMPEÑO			
DEPARTAMENTO COMERCIAL			
MES DE EVALUACION:			
RESULTADOS			
VOLUMEN DE VENTAS		COBERTURA & DISTRIBUCION	
Venta Colones	objetivo	0.00	
	resultado	0.00	
Comentarios		Comentarios	
Unidades colocadas	objetivo	0	
	resultado	0	
Comentarios		Comentarios	
Oportunidades		Retos	
ACCIONES			

Fuente: elaboración propia, marzo 2022

Comunicación

Tácticas:

- Agendar reunión con la gerencia comercial para la presentación de la herramienta
- Designar el lugar, fecha y hora con la gerencia comercial para capacitar a todas las personas involucradas en el manejo de las herramientas
- Presentar y capacitar a la persona asignada para la actualización y mantenimiento de la herramienta
- Presentar y capacitar a los ejecutivos de venta
- Correr el plan piloto de implementación por un periodo de un mes para evaluar la adopción y funcionamiento de las herramientas.

Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma semanal de las actividades según estrategias para la implementación de la propuesta:

	SEMANA																				
ACTIVIDAD	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21					
Estrategia 1: Estandarización de los procesos y tratamiento de la información																					
Recopilación de los cubos de ventas de cada uno de los distribuidores																					
Solicitar catalogo y estudio de productos																					
cita: gerencia comercial - agrupacion de familias																					
Consolidar las familias de productos																					
Crear los indicadores para la generación de métricas de coberturas y distribución																					
Elaboracion de las herramientas de desempeno																					
PRUEBA CONTROLADA de Herramientas de Desempeno																					
AJUSTES y MODIFICACIONES de Herramientas de Desempeno																					
Estrategia 2: Control y Evaluación																					
Dividir el objetivo mensual por semanas																					
Agendar la revisión de los resultados con cada uno de los ejecutivos de ventas de manera semanal y mensual																					
Establecer las acciones que promuevan el cumplimiento del objetivo semanal y mensual																					
Estrategia 3: Comunicación																					
Agendar reunión con la gerencia comercial para la presentación de la herramienta																					
Designar el lugar, fecha y hora con la gerencia comercial para capacitar a todas las personas involucradas en el manejo de las herramientas																					
Presentar y capacitar a la persona asignada para la actualización y mantenimiento de la herramienta																					
Presentar y capacitar a los ejecutivos de venta																					
Correr el plan piloto de implementación por un periodo de un mes para evaluar la adopción y funcionamiento de las herramientas																					
EJECUCION																					
PLAN PILOTO																					
REUNIONES DE SEGUIMIENTO PROYECTO																					
Ajustes y Modificaciones																					
Lanzamiento																					
Cierre																					

Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto para la implementación de un sistema de control de desempeño para los ejecutivos de venta, en el departamento comercial de Reya de Costa Rica, durante el segundo cuatrimestre del 2022.

gastos hundidos	horas	salario bruto	salario por hora	Gasto hundido salarios
gerente comercial	4	4000000	25000	100,000.00
ejecutivos de venta	7	1000000	6250	43,750.00
administrativos	8	750000	4687.5	37,500.00
Consultor	400	2000000	12500	5,000,000.00
gastos por capacitaciones				0
inversión requerida				0
			total	5,181,250.00

La inversión requerida para la implementación se define en cero, porque no se requiere contratar personal adicional, compra de insumos equipo tecnológico, programas de cómputo, de ningún tipo, ya que la empresa ya cuenta con todo lo que se requiere para llevar a cabo la propuesta.

Consideraciones generales

La propuesta descrita anteriormente tiene varios aspectos que vale la pena tener en cuenta, para establecer consideraciones generales que explican aspectos relacionados y con la propuesta.

Las herramientas de desempeño se separan según características de las métricas dado su tratamiento funcional, o sea, se elabora una para la gestión de las métricas relacionadas con el volumen de venta y otra para la cobertura y distribución, por solicitud expresa de la gerencia comercial. Adicionalmente, en términos generales, cabe resaltar que tanto los indicadores como los objetivos son establecidos por la gerencia comercial.

Tanto el trabajo de investigación como la propuesta se elabora *Ad-Honorem*, por lo que debe considerarse el dato relacionado con la derogación del consultor reflejado en el presupuesto es meramente referencial.

El funcionamiento correcto de las herramientas depende de una alimentación adecuada de manera semanal según la capacitación, de lo contrario genera errores en los datos los cuales no son perceptibles por la herramienta.

El producto de la propuesta constituye al primer paso para la implementación hacia la estructuración de un sistema de gestión de desempeño, y depende de su uso, actualización para encontrar áreas de mejora sistémica, para que esta evolucione hacia niveles de mayor eficacia y eficiencia

Bibliografía

Acemoglu, D., Laibson, D. y List, J. (2017). *Economía*. España: Antoni Bosch Editor

Acevedo, Diofante. (2019). *Medición y control de la gestión y resultados* (4a. ed.). Colombia: Ediciones de la U

Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación* (3a. ed.). México: Grupo Editorial Patria

Barrón, V. y D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Argentina: Editorial Maipue

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (6a. ed.). Colombia: Pearson Educación

Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Digital UNID

Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (3a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones

Cid, P. y Perpinyà R (2015). *Cómo y dónde buscar fuentes de información*. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015)*. España: Editorial ICB

De la Cruz, I (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. España: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España

Eggers, F. (2016). *Elementos de micro y macroeconomía*. Argentina: Editorial Maipue

Estela, C. (2008). *La administración de la calidad en las empresas pequeñas*. Colombia: Universidad Autónoma de Aguascalientes

Etkin, J. (2020). *Política, ideología y poder: aplicados a organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica

Evans, R.; Lindsay, Williams M (1993). *Total quality management, The management and control of quality* (4a. ed.). EEUU: West Publishing

Fernández, F. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Editorial Tutor Formación

Ferreya, Adriana (2014). *Metodología de la investigación I*. Argentina: Editorial Brujas

Ferreya, Adriana (2014). *Metodología de la investigación II*. Argentina: Editorial Brujas

Fraschina, S. y Acevedo, M. (2020). *Economía: una introducción*. Argentina: Eudeba

Fresno, Caridad (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. Argentina: El Cid Editor

Gido, J. y Clements, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos* (5a. ed.). México: Cengage Learning

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Hueso, L. (2014). *Gestión de bases de datos* (2a. ed.). España: RA-MA Editorial.

Isaza, A. (2012). *Control interno y sistema de gestión de calidad: guía para su implantación en empresas públicas y privadas* (2a. Ed.). Colombia: Ediciones de la U

ISO 2015 (2015). *Norma Internacional ISO 9001* (5a. ed.). Suiza: ISO

Jabaloyes, J., Carot, J. y Carrión, A. (2020). *Introducción a la gestión de la calidad*. España: Editorial Universitat Politècnica de València

Kaplan R. Y Norton D. (1996). *Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard)* (2a. ed.). España: Harvard Business School Press

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11a. ed.). México: Pearson Educación

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14a. ed.). México: Pearson Educación

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14a. ed.). México: Pearson Educación

Mankiw, G. (2014). *Macroeconomía*. España: Antoni Bosch Editor

Marcelino, M. (2015). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. México: Grupo Editorial Patria

Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning Editores SA

Martínez, I. y Vertiz Camarón, G. (2014). *Investigaciones de operaciones*. México: Grupo Editorial Patria

Menoyo, D., García, E. y García, A. (2021). *Fundamentos de la ciencia de datos*. España: Editorial Universidad de Alcalá

Mercado, E. (1999). *Implantación y auditoria de un programa de administración de la calidad total E ISO 9000*. México: Instituto Politécnico Nacional

"Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2014). *Introducción a la gestión de la calidad*. España: Delta Publicaciones

Monroy, M. & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*.: Grupo Editorial Éxodo

Morales, A. y Alcocer F. (2014). *Administración financiera*. México: Grupo Editorial Patria

Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. México: Oxford University Press

Muñoz-Reja, I. C. Gómez, A. I. & Gualo , F. (2018). *Calidad de datos*. España: RA-MA Editorial.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Colombia: Ediciones de la U

Navarro R. S. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. : Elibro.net

Olivera, J. (2014). *Fundamentos de economía*. México: Editorial Digital UNID

Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (2a. ed.). Colombia: Ecoe Ediciones

Polanco, Y. J. Santos, P. & Cruz, G. (2020). *Teoría y estructura organizacional*: Universidad Abierta para Adultos (UAPA)

Project Management Institute, Inc. (2021). *The Standard for Project management and a guide to the project management body of knowledge* (7a. ed.). EEUU: Project Management Institute

Publicaciones Vértice (2008). *Coordinación de equipos de trabajo*. España: Editorial Publicaciones Vértice

Real Academia Española (2022). *Diccionario de la lengua española*, (23a. ed.). España: <https://dle.rae.es>

Rivera, Francisco. y Hernández, Gisel (2015). *Administración de proyectos*. México: Pearson Educación

Samuelson, Paul A. y Nordhaus, W. (2007). *Introducción a la macroeconomía*. España: McGraw-Hill.

Torres, Z. (2014). *Planeación y control*. México: Grupo Editorial Patria

Trejo, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*. México: Editorial Parmenia

Uribe, M (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación empresarial*. Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima

Valderrey, P. (2014). *Gestión de bases de datos*. España: RA-MA Editorial

.

Zapata, A. (2012). *Gestión de la calidad: hacia un modelo integrado de estándares*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia

Uribe, M (2011). *Los sistemas de gestión de la calidad: el enfoque teórico y la aplicación empresarial*. Colombia: Sello Editorial Universidad del Tolima

Valderrey, P. (2014). *Gestión de bases de datos*. España: RA-MA Editorial.

Zapata, A. (2012). *Gestión de la calidad: hacia un modelo integrado de estándares*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia

Zapata, A. (2015). *Ciclo de la calidad PHVA*. Colombia: Editorial Universidad Nacional de Colombia

Anexos

Cuestionario

El presente cuestionario tiene el objetivo de recopilar información para la confección de una tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, relacionada con la gestión del desempeño en el departamento comercial de Reya de Costa Rica S.A, así como el planteamiento de una propuesta de un plan de control. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales. De antemano se le agradece su colaboración.

Datos generales

1) Género

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

2) ¿En qué rango de edad se encuentra?

- ☐ 18-25
- ☐ 25-30
- ☐ 30-40
- ☐ 40-50
- ☐ Más de 50

3) ¿Cuál es su último nivel de escolaridad?

- ☐ Primaria incompleta
- ☐ Primaria completa
- ☐ Secundaria completa
- ☐ Técnico profesional o parauniversitario
- ☐ Bachillerato universitario
- ☐ Licenciatura universitario
- ☐ Posgrado universitario
- ☐ Otro: _____

4) ¿Cuántos años de experiencia tiene trabajando en el área de ventas en su carrera profesional?

- ☐ menos de 1 año
- ☐ 1 a 2 años
- ☐ 2 a 4 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ 6 a 8 años

- ☐ 8 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

5) ¿Cuántos años tiene de laborar para Reya de Costa Rica en el departamento comercial?

- ☐ menos de 1 año
- ☐ 1 a 2 años
- ☐ 2 a 4 años
- ☐ 4 a 6 años
- ☐ 6 a 8 años
- ☐ 8 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

6) ¿Cómo describe su nivel de experiencia con las siguientes herramientas de *Microsoft Office* maneja?

Herramienta de Software		Sin Experiencia	Pobre	Promedio	Avanzado	Experto
Word						
Excel						
PowerPoint						
Access						
Publisher						
Otros:						

7) ¿De cuál fuente obtiene mayormente la información de ventas del distribuidor de su zona?

- ☐ Departamento comercial del distribuidor
- ☐ Gerencia comercial de Reya de Costa Rica
- ☐ Usted busca la información
- ☐ No se recibe información de ventas del distribuidor.

8) ¿Por cuál de los siguientes medios recibe mayoritariamente la información de ventas?

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Por medio de aplicaciones de la nube
- ☐ Reportes impresos
- ☐ Acceso directo al servidor
- ☐ Otros: _____

9) ¿Con qué frecuencia recibe la información de ventas por parte del distribuidor de su zona?

- ☐ Diariamente
- ☐ Entre 2 y 3 veces a la semana
- ☐ Semanalmente
- ☐ Bisemanalmente
- ☐ Mensualmente
- ☐ No recibo información de ventas

10) ¿Cada cuánto recibe la información de ventas en los siguientes formatos?

Herramienta de <i>Software</i>	Nunca	Casi nunca	Aveces	Casi siempre	Siempre
<i>Word</i>					
<i>Excel</i>					
<i>PowerPoint</i>					
PDF					
Impreso					
Otros:					

11) Marque cuál de las siguientes opciones es la que mejor le ayuda a definir su desempeño dentro del distribuidor

- ☐ Bases de datos con información numérica (cubo de ventas)
- ☐ Información situacional (puntos de venta, productos, competencia)
- ☐ Información circunstancial (razones no comerciales por las cuales no se puede llevar a cabo una venta)

12) ¿Por cuál de las siguientes fuentes comunican mayoritariamente el desempeño en Reyna de Costa Rica?

- ☐ Por medio de una herramienta de desempeño
- ☐ Reuniones con la gerencia comercial
- ☐ Usted crea sus propias herramientas para demostrar su desempeño
- ☐ Ninguna de las anteriores, No se comunica

13) De las siguientes opciones, ¿cuál es el medio que se utiliza para recibir la información de ventas en Reyna de Costa Rica?

- ☐ Por métodos estadísticos
- ☐ A juicio de la gerencia comercial
- ☐ Referencia emitida por el distribuidor

**14) En la escala del 1 al 4, clasifique la importancia de los siguientes indicadores para determinar el cumplimiento de sus objetivos en Reyna de Costa Rica .
El 1 es el más importante y el 4, el menos importante.**

Indicador	Importancia
Ventas en colones	
Unidades colocadas	
Coberturas	
Distribución	

15) ¿Con qué regularidad le evalúan su desempeño en Reyna de Costa Rica?

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Trimestral
- ☐ Semestral
- ☐ Anual

Capítulo III - 3.3 ENTREVISTA

Entrevista para el especialista - Gerencia Comercial

Los temas que se quieren entender y conocer son los siguientes:

- 1. ¿Qué es Reya De Costa Rica y qué hace?**
- 2. ¿Cuáles son sus responsabilidades y funciones? - ¿Cómo las ejecuta?**
- 3. ¿Cómo asegura la competitividad de su personal en el área comercial?**
- 4. ¿Cómo gestiona y evalúa el desempeño del personal del área comercial?**
- 5. ¿Cómo gestiona los objetivos y resultados del personal del área comercial?**
(determinación, comunicación, indicadores, instrumentos, ejecución, seguimiento y control)
- 6. ¿Cómo se optimiza el sistema de gestión del desempeño?**
- 7. ¿Cómo implementa la estrategia de la organización en el departamento comercial?**
- 8. ¿Cómo se gestiona la administración de la competitividad en la organización?**

Esquema operacionalización de las variables

Objetivo general	1	Analizar el desempeño de los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A durante el primer trimestre del 2022.
	2	Proponer un plan de control de desempeño para los ejecutivos de venta en el área comercial de Reya de Costa Rica S.A

Objetivo específico	1	Identificar los procesos de estandarización de la información de ventas
	2	Definir los indicadores de desempeño de los ejecutivos de venta del departamento comercial.
	3	Establecer las métricas y técnicas de control de desempeño en el área comercial
	4	Plantear la técnica de seguimiento y control al desempeño de los ejecutivos de venta.

S

Variable	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Estandarización de la Información	Homogeneidad de la información de ventas	Cuestionario	Cuestionario - Se contesta en ítems: 6,7,8,9
Indicador de desempeño	Guía para cumplir con los objetivos	Cuestionario, Entrevista	Cuestionario - Se contesta en ítems: 9,10,14 Entrevista - se contesta en ítems: 2,3,4,5
Métricas y técnicas de control	Método para examinar el desempeño en el área comercial	Cuestionario, Entrevista	Cuestionario - Se contesta en ítems: 9,11,13,14,15 Entrevista - se contesta en ítems: 3,4,5,6
Técnica de seguimiento y control	Procedimiento para examinar y analizar los resultados del desempeño del área comercial	Cuestionario, Entrevista	Cuestionario - Se contesta en ítems: 11,12,13,15 Entrevista - se contesta en ítems: 5,6,7,8

CUESTIONARIO														
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Datos Generales					X	X	X	X						
Datos Generales								X	X				X	
Datos Generales								X		X		X	X	X
Datos Generales										X	X	X		X

ENTREVISTA							
1	2	3	4	5	6	7	8
	X	X	X	X			
		X	X	X	X		
				X	X	X	X