

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN
CORBETA**

CRISTIAN CAMILO CASTAÑO DIEZ



**ASESOR METODOLÓGICO
ISIS MIOSOTIS ÁLVAREZ FLÓREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MEDELLÍN

2022

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito describir la práctica profesional realizada en el área de la dirección comercial de Alkomprar, a partir de una sistematización de experiencia. En la cual se propone la creación de un código de venta para los promotores de marca con la finalidad de mejorar la evaluación de desempeño de los mismos promotores y asesores electro de la organización por medio de un seguimiento y control semanal de los indicadores de gestión. Lo anteriormente expuesto se realiza con la implementación de técnicas como la observación participante y la entrevista no estructurada identificando el proceso actual de la evaluación de desempeño y caracterizando los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de Alkomprar.

Palabras clave: código de venta, promotores, asesores, evaluación de desempeño, indicador de productividad.

Abstract

The purpose of this paper is to describe the professional practice carried out in the area of commercial management of Alkomprar, based on a systematization of experience. In which the creation of a sales code for brand promoters is proposed in order to improve the performance evaluation of the same promoters and electro advisors of the organization through a weekly monitoring and control of management indicators. The above is done with the implementation of techniques such as participant observation and unstructured interview identifying the current process of performance evaluation and characterizing the benefits of creating a sales code for Alkomprar's brand promoters.

Key words: sales code, promoters, consultants, performance evaluation, productivity indicator.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	2
1. Introducción	8
1.1. Características generales	8
1.2. Presentación general de la experiencia	9
• Funciones centrales de la práctica – otras actividades	9
• Tiempo de la practica	10
• Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica	10
2. Desarrollo	11
2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia	11
• Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante 11	
• Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada 12	
• Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada: 12	
3.1 Contexto teórico	13
• Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada	13
• Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada 15	
3.2 Técnicas de investigación para la recolección de información	16

3.2.1 Proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de la organización Alkomprar.....	17
3.2.2. Caracterización de los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de la organización Alkomprar.....	23
3.3. Niveles de análisis	25
• Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada:	25
• Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada.....	25
• Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada.....	26
4. Conclusiones	27
4.1 Reflexiones finales.....	27
• Sobre el proceder de la organización	27
• Sobre el proceder del practicante.....	28
• Desde lo teórico.....	29
4.2 Propuestas para la organización	29
• En lo estratégico y lo operativo.....	29
• Para las prácticas.....	30
Referencias	31

Índice de tablas

Tabla 1. Funciones del practicante	9
Tabla 2. Plantilla para asignación de presupuesto asesores electro	18
Tabla 3. Plantilla para seguimiento de asesores electro.....	19
Tabla 4. Plantilla para el informe de ventas por almacén	20
Tabla 5. Plantilla para el informe del cumplimiento del presupuesto de promotores de marca	21

Índice de figuras

Figura 1. Hitos de la practica	11
--------------------------------------	----

1. Introducción

1.1. Características generales

Colombiana de Comercio S.A (en adelante CORBETA) es una empresa mayorista líder en distribución en el país con un amplio portafolio de productos de consumo masivo, electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes para automotores. Cuenta con una fuerza de ventas de aproximadamente 1.000 representantes atendiendo más de 30.000 clientes de autoservicios, tiendas, minimercados, almacenes, ferreterías, entre otros (Colombiana de Comercio SA CORBETA SA, 2021). Actualmente su sede principal está ubicada en la ciudad de Medellín.

CORBETA S.A opera en el sector servicios, reconocida a través de sus diferentes marcas y unidades de negocio con presencia a nivel nacional, “catalogándose como la entidad número 20 en consecución de ventas en el país, contando con aproximadamente 7.400 colaboradores directos” (CORBETA SA, 2021).

La compañía tiene presencia en el mercado colombiano hace más de 70 años, tiempo en el cual ha logrado consolidar una red de negocios enfocados en beneficio de los consumidores, uno de ellos es la unidad de negocio Alkomprar, que nace en el año 2003 como una tienda especializada en la venta de electrodomésticos y tecnología de contado y a crédito, ofreciendo un amplio portafolio de servicios orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes, es una de las más posicionadas en el sector retail, por la variedad de productos y servicios que ofrece y la confianza que genera en sus clientes a través de su calidad y trayectoria en el mercado.

La estructura organizacional de Alkomprar está dada en los siguientes procesos: Estratégicos, tácticos y operativos, en ese sentido, está el gerente y de ahí se desprenden varias direcciones, entre las cuales está la dirección comercial, que es la responsable de estudiar y definir a los consumidores, definir planes de mercadeo, y diseñar todo el proceso de la oferta (promociones, marcas, cantidades, etc). Esta área está conformada por una dirección comercial, una jefatura comercial, una coordinación comercial, y los practicantes.

1.2. Presentación general de la experiencia

- **Funciones centrales de la práctica – otras actividades**

Durante los meses de práctica se le fueron asignando al practicante funciones estratégicas, funciones operativas y funciones estratégico – operativas. Además, se presentó apoyo en diversas actividades al jefe comercial, coordinadora comercial y a la coordinadora de institucionales.

Tabla 1. Funciones del practicante

Funciones estratégicas	Funciones operativas	Estratégicos-operativas
Asignar cada mes a los asesores de los 24 puntos de venta el presupuesto de brilla y sufí.	Realizar un seguimiento semanal al cumplimiento del presupuesto de brilla y sufí.	Realizar y enviar un informe llamado preselecta, en el cual se cruzaba el número de créditos y la cantidad de solicitudes de crédito.
Realizar una referenciación estratégica competitiva.	Seguimiento y evaluación a todos los asesores institucionales, verificando que subieran cada 8 días el plan de trabajo, y enviar un informe a la dirección comercial.	Realizar y enviar un informe del uso de Tablet para los estudios de crédito, y realizar un comparativo con relación al último informe.
	Realizar una revisión del estado físico a todos los puntos de venta por medio de fotos, con el fin de garantizar que estuvieran en óptimas	Realizar y enviar un informe con el cual se controla el cumplimiento de la actividad del protocolo comercial en todos los puntos de venta

	condiciones para los clientes.	
	Realizar un check list de Apple, con el fin de garantizar la disponibilidad de los productos en tienda.	Evidenciar a través de un informe semanal el crecimiento en ventas en unidades y en pesos que ha tenido Alkomprar con relación al mismo periodo del año anterior.
	Enviar cada 8 días un informe de las ventas a cada una de las marcas	

Fuente: Elaboración propia con información de la organización.

- **Tiempo de la practica**

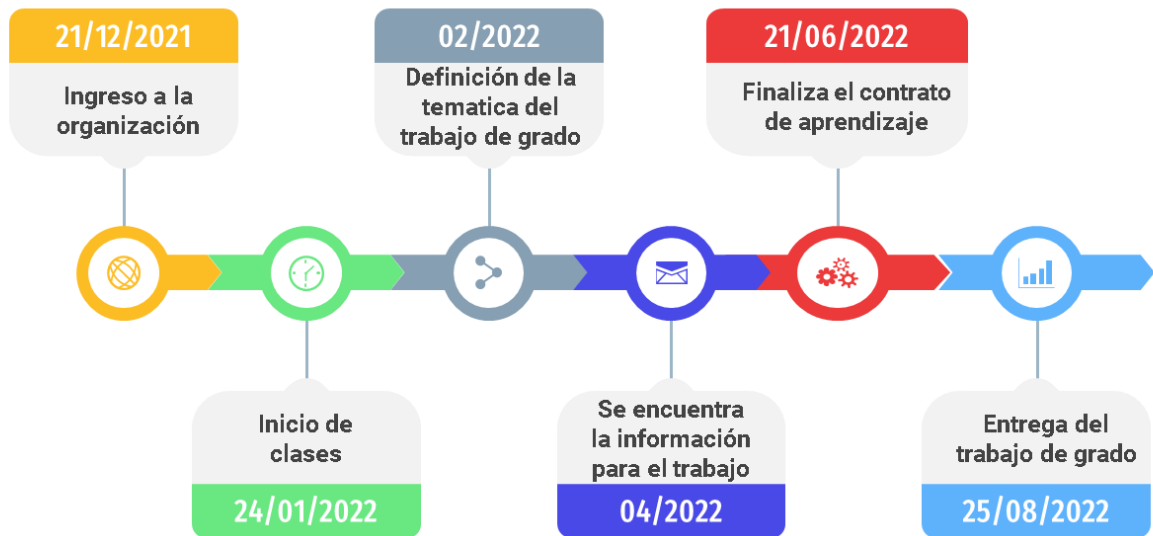
La práctica inicio el 20 de diciembre del 2021 y finalizo el 21 de junio del 2022

- **Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica**

En la siguiente figura se presentarán los hitos de la práctica, desde que inicio el contrato laboral, el semestre académico, y las fechas importantes para el desarrollo del trabajo de grado.

Figura 1. Hitos de la practica

Línea de tiempo a partir de los hitos del proceso de práctica



Fuente: Elaboración propia.

2. Desarrollo

2.1. Ejes de problematización a partir de la experiencia

- **Problema u oportunidad identificada desde la acción del practicante**

El área comercial de Alkomprar está conformada por diferentes tipos de promotores, entre ellos los de marca, los electro, los Nilho y los temporales. Los promotores por marca no están los 7 días de la semana en la tienda, se les asigna entre 4 y 5 días, en ese tiempo se les encarga impulsar determinados productos, pero nunca cierran las ventas. Con los asesores electro pasa todo lo contrario, están todos los días en la tienda y apoyan las ventas de todos los productos del almacén, y son estos los que cierran las ventas, incluyendo las que impulsan los promotores que han sido asignados a cada marca.

En esta línea, se evalúa a los asesores electro y promotores de marca con el indicador de cumplimiento de venta a partir de la productividad y la efectividad. Sin

embargo, esta evaluación no es objetiva dado que se le tiene en cuenta el cierre de ventas de los promotores de marca a los asesores electro y, la evaluación de la efectividad de los promotores de marca se hace totalizando las ventas sin tener en cuenta el dato real individualizado por promotor.

Por todo lo anterior se plantea la siguiente la pregunta ¿Cómo se podría mejorar la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de Alkomprar en el periodo 2022-2?

- **Acciones de la organización en torno a la problemática u oportunidad identificada**

La organización actualmente mide la productividad de los promotores de marca con base en el presupuesto que se asigna a cada una de las marcas, es decir, toman el presupuesto asignado y lo dividen por las ventas totales de la marca. El resultado que arroja es el cumplimiento del asesor, y si en la tienda hay más de un promotor, se le pone el mismo resultado a todos.

- **Acciones del practicante en torno a la problemática u oportunidad identificada:**

El practicante se propone sistematizar la experiencia vivenciada a partir de la creación de un código de ventas para la evaluación del desempeño de los promotores de marca de Alkomprar a partir del periodo 2022-2 y para ello, realiza las siguientes acciones:

- Identificar el proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de la organización Alkomprar.
- Caracterizar los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de la organización Alkomprar.
- Definir indicadores para la evaluación de desempeño de los promotores de marca y electro de la organización Alkomprar.

3.1 Contexto teórico.

- **Teorías que orientan la problemática u oportunidad identificada**

La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (Solarte)

Con relación a lo anterior, se puede inferir que la gestión humana es un área que apoya a la organización no solo con la contratación del personal, sino también con el apoyo a la motivación de los empleados por medio de procesos y actividades estratégicas proporcionándole a la empresa una ventaja competitiva. En esta línea de ideas, para que el área de gestión humana pueda desarrollar diversos procesos debe estar dividida en varios macroprocesos, entre ellos están: organización y planificación del área de gestión humana, relaciones con el empleado, compensación, bienestar y salud de las personas, incorporación y adaptación de las personas a la organización y desarrollo del personal. En este último macroproceso se encuentra la evaluación del desempeño.

En la gestión de recursos humanos una de las acciones importantes a realizar es la de evaluar el desempeño de los colaboradores. Esto considera todos los niveles de la organización, incluida la dirección, permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de una persona en el contexto laboral y tiene por objetivo, además, ejecutar acciones para apoyar los aspectos más débiles. (Nirian, 2020)

Según Chiavenato La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 1999). En este sentido, la evaluación del desempeño podría definirse como un proceso sistémico y estructural con el cual podemos medir los resultados de diferentes empleados, con el fin de determinar qué tan productiva es la labor que están ejerciendo y poder tomar decisiones para mejorar el rendimiento del trabajador en un futuro.

Este proceso permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Torres, 2011).

Con relación a lo anterior, es importante resaltar que para tomar decisiones asertivas y lograr una evaluación de desempeño, se deben considerar diversos factores, entre los cuales están: ambiente laboral, conocimientos requeridos para cada uno de los puestos, cantidad y calidad del trabajo, etc.

Chiavenato (1999) manifiesta que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo”. (p.89)

Esta evaluación proporciona diversos beneficios y no solo para el empleador, sino también al trabajador, por medio de ella se conoce el comportamiento, las expectativas, debilidades y fortalezas del empleado, permitiendo que el jefe pueda tomar decisiones frente a esa situación y el trabajador pueda autoevaluarse y emprender acciones para su mejora.

Mondy (1988) dice que “Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. La evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y empleados” (p.35)

Generalmente la evaluación es realizada por los superiores, es decir, por el jefe, quien es la persona que conoce las funciones y el rendimiento esperado. Sin embargo, en ocasiones se presenta la situación en la que el empleado resulta con un alto grado de compromiso y dedicación y frecuentemente realiza una autoevaluación de su desempeño dentro de la organización con el fin de ser eficaz y presentar buenos resultados ante sus superiores. En el proceso de evaluación resulta muy útil la implementación de un sistema estandarizado para todas las áreas

de la compañía, debido a proporciona la oportunidad de evaluar de la misma manera a los integrantes de la organización.

Una de las opciones para garantizar los resultados de algún área de una compañía es a través de un control cada determinado tiempo, ya que esto permite identificar si se está realizando bien el trabajo o no, dando la oportunidad de emprender acciones para mejorar o fortalecer las actividades que se están realizando y asegurar un mejor resultado. Para realizar dichos controles la empresa puede apoyarse en diversos elementos, uno de ellos son los indicadores de gestión.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) expone una definición contextual a las empresas colombianas donde identifica que “Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.” (DANE, 2007)

- **Conceptos que orientan la problemática u oportunidad identificada**

Según Salgueiro (2001) “Cualquier presupuesto, programa o plan puede ser en si un indicador, pues bastara comparar los resultados reales con los presupuestos, programados, planificados o previstos, y medir la desviación positiva o negativa”. (p.9). Cabe aclarar que los indicadores más utilizados en el área comercial de Alkomprar son el del cumplimiento real y porcentaje de desviación, que sería el crecimiento o decrecimiento en porcentaje del indicador.

Salgueiro (2001) manifiesta que “Para mejorar, hay que saber dónde hay que hacerlo. Por eso, la mayoría de esas mediciones son negativas. Sin embargo, esto último puede traer problemas. El medir aspectos negativos, puede interpretarse por algunos como un antecedente para ser castigado”. (p.10)

En este sentido, se puede inferir que gracias a los indicadores y a la gestión que se realiza con ellos, se puede dar un enfoque a cada una de las áreas de la organización con el fin de mejorar por medio de la evaluación de los resultados la optimización del tiempo y recursos facilitando la toma de decisiones y la implementación de planes de acción, con el fin de cumplir con las metas propuestas. Sin embargo, se debe de hacer la claridad a todos los empleamos, es decir a todas las personas a las que se les está midiendo la productividad, que no se está realizando con el fin de castigar un mal resultado, sino para identificar las fallas y corregirlas para el logro de los objetivos propuestos.

Una gestión acertada de los indicadores clave de desempeño (KPI) de las organizaciones permitirán controlar la calidad y la eficacia de los procesos que ejercen dentro de estas. Tal control, se ejecutará dentro en un sistema de gestión, cuyo fin será identificar, medir, controlar y evaluar los resultados obtenidos a lo largo del tiempo y evolución. Estos indicadores son fundamentales en la gestión basada en procesos, pues calculan el cumplimiento de los objetivos de negocio. (Vargas, s.f.)

3.2 Técnicas de investigación para la recolección de información

- **Aplicación de técnicas**

Según Mejía (2007) la sistematización es una forma de investigación que intenta romper esas bases sobre las cuales se ha construido el conocimiento en Occidente, y el pilar sobre el cual se construyó el proyecto de la separación sujeto – objeto, el pensar estos aspectos como separados, jerarquizados e irreconciliables en donde la producción del conocimiento científico generalmente le corresponden a unos individuos denominados investigadores por la posesión de un método, y una legitimidad institucional. En cambio, el otro saber sería precisamente el que no cumple con sus características de riesgo y veracidad.

Con relación a lo anterior, cabe decir que este ejercicio académico corresponde a una sistematización de experiencia, dado que se está construyendo un

conocimiento aportando al desarrollo del proceso educativo. Para ello se presenta el despliegue de las acciones a partir de algunas técnicas con las cuales se recolectaron los datos para la realización del presente ejercicio académico.

3.2.1 Proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de la organización Alkomprar

Este ejercicio se realiza a partir de la aplicación de la técnica observación participante, en donde el observador es un participante más y se mezcla totalmente, esto se presenta debido a que uno de los investigadores hace parte de la organización objeto de estudio. (Hernández, 2014), la observación es adentrarse el investigador en situaciones y tener un papel activo, además de reflexión constante, es estar atento a los detalles y a los eventos. El papel del observador debe ser el de participación, que implica “saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo” (Hernández, Fernández & Baptista, p. 403). Sobre la observación participante, “se refiere a una modalidad donde el fenómeno se conoce desde dentro” (Cerdeña, 1991, p. 241).

Hernandez (2014) manifiesta que Dentro de los propósitos esenciales de la observación participante esta explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas, y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell,1997) (pag. 89) Con el fin de “comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña 2013; y Jorgensen, 1989).

Con la técnica anteriormente mencionada se logró identificar el proceso actual de la evaluación de desempeño de los asesores electro y promotores de marca de la organización Alkomprar. Para los asesores electro, la coordinadora comercial les asigna un presupuesto mensual, el cual se tiene de base para para identificar el cumplimiento de las ventas. Para asignar dicho presupuesto se tienen en cuenta las

dinámicas de las ventas (si fueron altas o bajas) del último mes y la variación (promedio) entre las ventas de los últimos dos meses y se realiza en un formato de excel, el cual se relaciona a continuación.

Tabla 2. Plantilla para asignación de presupuesto asesores electro

Unidad de Negocio	Codigo	Nombres y apellidos	Categoría	VENTAS ABRIL	PROMEDIO	Presupuesto Mayo
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Área comercial organización Alkomprar

Por otro lado, a estos asesores se les realiza un seguimiento semanal por parte de un auxiliar comercial quien es el encargado de enviar el informe semanal evidenciando como va cada uno de los promotores en el indicador individual, es decir, si están cumpliendo o no con la meta propuesta. También se realiza con el fin de identificar que no haya matrimonios entre un asesor electro y un promotor de marca, es decir, que las ventas de un promotor no se le sumen todas a un solo asesor por una posible amistad entre los dos.

Además, el seguimiento también se realiza con la finalidad de identificar que el asesor no se limite a vender productos de una sola categoría (informática, telefonía, grandes electrodomésticos, pequeños electrodomésticos, audio y video) porque con alguna categoría pueden cumplir el presupuesto con facilidad, es decir, si se dedican a vender solo grandes electrodomésticos, como un nevecon que tiene un valor de 7 a 13 millones de pesos, pueden cumplir más fácil que si venden solo productos de audio, como parlantes que tienen un valor de 500 mil pesos a dos millones de pesos.

Con relación a lo anterior, cabe resaltar que este seguimiento se realiza por medio de un formato de Excel, en el cual se mide el porcentaje de las ventas que tiene el asesor en cada una de las categorías, donde el porcentaje no debe ser mayor ni inferior por más de 4 puntos al porcentaje general que tiene la tienda, es decir, si la tienda en informática tiene un porcentaje de venta de 34.93%, el porcentaje del asesor no debe ser superior a 38.93% ni inferior a 30.93%. A continuación, se relaciona el formato con el cual se realiza el seguimiento.

Tabla 3. Plantilla para seguimiento de asesores electro

ALMACEN	X									
COD VENDEDOR	NOMBRE VENDEDOR	Kalley Hogar	Informatica	Kalley Electronica	Telefonía	Gran Electro	VIDEO	Audio	Pqño Electro	Observaciones
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total general		x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Área comercial organización Alkomprar

Por otro lado, para los promotores por marca, las marcas envían mensualmente al área comercial de alkomprar el presupuesto, cuando no lo hacen, un auxiliar comercial asigna el presupuesto teniendo en cuenta la dinámica de las ventas del mes anterior (si fueron altas o bajas y su variación en promedio con relación al mismo mes del año anterior).

A los promotores de la marca se les realiza un seguimiento diario por parte del administrador del punto de venta donde se encuentren, el cual consiste en realizar una reunión donde se les informa como van las ventas y el cumplimiento del indicador (el porcentaje del cumplimiento de las ventas al momento en que se envía el informe). Adicional a esto, se envía semanalmente un informe individual a todas las marcas donde se les relaciona como van las ventas y se realiza un comparativo con relación al mismo periodo del año anterior.

Tabla 4. Plantilla para el informe de ventas por almacén

		DIA INFORME		31				
		EJECUCIÓN PRESUPUESTO		100%				
MARCA	ALMACEN	PPTO MES 2022	VENTAS 2022	CUMPLIM. PPTO	VENTAS 2021	VARIACIÓN VTAS MES	TOTAL VTAS MES 2021	CUMPLIM. PPTO TOTAL
BOSE	ALAPA	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALARM	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALAVE	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBA5	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBAC	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBEL	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBE2	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBU2	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALBUC	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALCA5	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALCA6	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALCUC	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALDIE	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALFLO	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALIBA	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALINT	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALKUN	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALMAY	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALMOL	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALNEI	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALNUE	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALPER	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALPIE	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALPRO	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALRIO	x	x	x	x	x	x	x
BOSE	ALVA2	x	x	x	x	x	x	x
TOTAL GENERAL		x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Área comercial organización Alkomprar

Por último, en los primeros tres días de cada mes se le envía un informe a la marca relacionándoles el cumplimiento del presupuesto de los promotores en cada una de las tiendas. Este informe se realiza en Excel, donde el cumplimiento del presupuesto se calcula dividiendo las ventas por el presupuesto asignado. Dado el caso de que haya más de un asesor en la tienda de una misma marca se les otorga el mismo cumplimiento con la misma cantidad de ventas y es ahí donde el seguimiento que se le realiza a los promotores resulta siendo muy subjetivo porque no se están ilustrando datos reales, es decir, si bose tiene dos promotores en una tienda y las ventas generales de la marca para esa tienda fueron de 500 millones de pesos, se

le ponen a los dos promotores cumplimiento por los 500 millones y dado el caso de que se sume el cumplimiento de los dos asesores daría un valor de 1.000 millones de pesos, dato que estaría completamente erróneo.

Tabla 5. Plantilla para el informe del cumplimiento del presupuesto de promotores de marca

PDV	MARCA	CATEGORÍA	Nombre Completo	Cédula	PRESUPUESTO	VENTAS	CUMPLIMIENTO PPT
ALAPA	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALARM	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALAVE	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALBAC	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALBEL	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALBE2	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALBU2	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALBUC	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALCA5	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALCA6	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALCUC	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALDIE	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALFLO	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALIBA	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALKUN	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALKUN	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALMAY	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALMOL	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALNEI	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALNUE	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALPER	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
ALRIO	SAMSUNG	LM	X	X	X	X	X
					X	X	X

Fuente: Área comercial organización Alkomprar

A partir de la información anterior y para evidenciar como se realiza actualmente la medición de la productividad de los asesores electro y promotores de marcas, se hace uso de la técnica de entrevista no estructurada o abierta, donde según Eyssautier (2002) la entrevista se podría definir como un intercambio conversacional entre dos, tres o más personas con la finalidad de intercambiar y recolectar información, datos o hechos sobre algún problema en especial y la hipótesis que se

vaya a tratar. Eyssautier (2002) también expresa que “la entrevista estructura es aquella que requiere una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador; la entrevista deja la iniciativa total al entrevistado, permitiéndole que se manifieste en forma espontánea” (p. 216).

Denzin y Lincoln (2005) expresan que la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p. 643). Además, según (García, 2008) “La entrevista es una técnica de investigación bien establecida [...] Con un propósito y un diseño orientados a la investigación, se exige una gran preparación, habilidad conversacional y capacidad analítica”. (pag. 37).

La entrevista abierta fue uno de los métodos empleados para el desarrollo del presente ejercicio académico, esta es un intercambio de ideas y opiniones mediante una conversación que se da entre una, o varias personas. Se presenta generalmente de forma recíproca, donde el entrevistador utiliza una técnica de recolección mediante una conversación totalmente libre.

Por medio de esta técnica, también se recolecto información para definir cuáles podrían ser los indicadores para la evaluación de desempeño de los promotores de marca Alkomprar.

Lo anteriormente expuesto se logró inicialmente con una entrevista no estructurada a la coordinadora comercial, donde se le pregunto cómo era el proceso para medir el cumplimiento de los presupuestos de los promotores de marca y asesores electro, a lo cual ella respondió que la medición se realizaba por medio de una serie de seguimientos que se realizaban por parte del administrador en el punto de venta por medio de reuniones. De la misma manera, se implementa un informe realizado por un auxiliar comercial, el cual se envía semanalmente ilustrando como van las ventas y el cumplimiento en porcentaje de cada asesor a la fecha.

Es importante resaltar que la coordinadora comercial también hizo énfasis en que los promotores de marca no cerraban las ventas, que estas ventas las cerraban era los asesores electro. Posteriormente se le pregunto quién es la persona encargada de asignar el presupuesto a los asesores, inmediatamente la coordinadora

comercial responde que ella era la encargada de asignar el presupuesto de los asesores electro, y a cada una de las marcas les corresponde enviar el presupuesto de los promotores por marca al inicio de cada mes.

Posteriormente, se le realizó una entrevista no estructurada al auxiliar comercial, quien es el encargado de realizar el seguimiento sobre el cumplimiento del presupuesto a los promotores de marca y asesores electro. En ella, el auxiliar cuenta que al inicio del mes a él le realizan el envío de los presupuestos para el mes y después de esto empieza a realizar un seguimiento cada ocho días, ilustrando el cumplimiento del presupuesto individualizado y por marca. Al final del mes envía un consolidado a cada una de las marcas, donde se evidencia las ventas en cada uno de los veinticuatro puntos de venta, las ventas totales y el cumplimiento del presupuesto asignado.

3.2.2. Caracterización de los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de la organización Alkomprar.

De acuerdo con la realidad operativa de la organización, el código de ventas o también llamado EAN es el número por medio del cual se puede identificar que asesor o promotor estaría realizando una venta, es un número único e irrepetible ya que solo puede corresponder a una sola persona. En una empresa el área de las TIC es la encargada de crear y asignar este código.

Para la presente sistematización en la organización Alkomprar, el área comercial sería la encargada de operar con este código, y el responsable directo de gestionar la información resultante de la aplicación del código de ventas podría ser el auxiliar comercial o practicante universitario, quien utilizaría este EAN para realizar seguimiento y control validando en qué estado se encuentra el indicador de ventas individualizado de cada promotor, acorde al presupuesto que la marca haya asignado.

En este orden de ideas, la creación de un código de venta para los promotores de marca traería principalmente dos beneficios, uno de ellos sería la posibilidad de

tomar decisiones en pro del mejoramiento de la fuerza de venta, debido a que, al darle la posibilidad a los promotores de cerrar las ventas, se identificaría por medio del seguimiento y control del indicador de cumplimiento del presupuesto general e individualizado, que promotor no está cumpliendo con la meta propuesta. En este punto se podría examinar si es necesario un cambio de promotor con la finalidad de aumentar las ventas, o determinar si en realidad es necesario que haya más de una persona por marca en la tienda. De esta manera también se estaría viendo beneficiado el punto de venta porque se le aporta al control que se realiza al aforo, es decir, sería una persona menos prestando servicio en el almacén, pero queda el espacio para que ingrese un cliente más a consumir los productos ofertados por Alkomprar.

Por otra parte, la creación del código de venta para los promotores de marca también aportaría elementos objetivos para la evaluación de desempeño que se le realiza a los asesores electro, dado que la información arrojada por dicho indicador del cumplimiento del presupuesto ya no sería subjetiva porque no estarían cerrando las ventas que realizaban los promotores, es decir, solo se tendría en cuenta las ventas individuales que cada uno realizo. En este orden de ideas, también se podría emprender acciones para el mejoramiento de la fuerza de venta al identificar que asesores no estarían cumpliendo de manera consecutiva con el presupuesto, esto se podría llevar a cabo por medio de la solicitud del cambio de asesores o brindando capacitación a los asesores sobre los nuevos productos que vayan ingresando a la tienda, con el fin de mejorar la asesoría a los consumidores y a su vez mejorar el cierre de las ventas.

Finalmente, para Alkomprar sería beneficioso el código de venta porque al tener una información objetiva, los controles que se realizan cada ocho días tendrían mayor eficacia y se reflejarían en un buen resultado de los indicadores de gestión al final del mes.

3.3. Niveles de análisis

- **Reflexiones sobre el proceder de la organización a partir del problema u oportunidad identificada:**

Se considera que Alkomprar desde el área de la dirección comercial que fue donde se realizó la práctica y se identificó el problema, pudo mostrar más interés en la problemática que se estaba tratando, ya que no se tomó ninguna decisión, ni una postura crítica o comprensiva por parte del líder sobre el trabajo que se estaba realizando, sin embargo, se debe tener en cuenta que el jefe directo renunció a los cuatro días de haber iniciado la práctica profesional y el nuevo jefe llegó a los tres meses, mientras que se realizaban las actividades de empalme se dedicó a conocer los procesos que se realizaban en el área y a empaparse de todos los temas que como jefe comercial le correspondía manejar.

Por otro lado, se resalta la disposición de la coordinadora comercial y el auxiliar comercial para colaborar en el proceso, los cuales explicaron en detalle cómo se realizaba la evaluación de la gestión de los promotores de marca y otros procesos que se realizaban en el área, entregaron las plantillas que eran utilizadas como herramienta para realizar el seguimiento semanal a los promotores y asesores electro y a su vez explicaron la estructura de dicha plantilla.

- **Reflexiones sobre el proceder del practicante a partir del problema u oportunidad identificada**

El practicante al inicio se sentía muy confundido porque no encontraba algún proceso que se pudiera mejorar y más aun con la ausencia del jefe directo. Sin embargo, en el ejercicio de sus actividades diarias logró impactar varios procesos de los que le correspondía manejar, entre los cuales está: una herramienta (cuadro comparativo en Excel) que se implementó para darle un mejor y mayor control al indicador del uso de Tablet, en el, se compara el seguimiento anterior con el seguimiento actual y se realiza una fórmula de variación porcentual con la finalidad de ilustrar que tiendas habían mejorado o desmejorado dicho indicador con relación al seguimiento anterior. En tal sentido, se evidenció que la implementación y la

gestión de la herramienta ayudó a mejorar el seguimiento y control del indicador general e individual de todas las tiendas.

Además, en el indicador de protocolo comercial, se propone establecer seguimiento y control al mismo a partir de la implementación de una plantilla para garantizar la realización del mismo (montar la encuesta, la foto de la reunión y la planilla firmada por los responsables de realizar el protocolo al sistema en el horario establecido) así mismo, se inició un control diario por medio de llamadas telefónicas a 5 puntos de ventas aleatoriamente escogidos para validar por medio de los asesores, promotores y personal de seguridad que, si se haya realizado el protocolo comercial. Gracias a este proceso también mejoró notablemente el cumplimiento de este indicador.

Con relación a lo anterior es importante mencionar que también se identificó con la ayuda de la coordinadora comercial la mejora que se podría realizar en la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro en la organización Alkomprar por medio de la creación de un código de venta. Inicialmente se identificó el proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de la organización y posteriormente con el apoyo en la teoría, en el conocimiento de los integrantes del área y conocimiento del practicante se logra la caracterización de los beneficios de la creación del código de venta para los promotores de marca de Alkomprar y finalmente se propone la creación del mencionado código.

- **Aproximaciones teóricas o conceptuales sobre la problemática u oportunidad identificada**

A partir de las teorías propuestas de la gestión humana se logra tener mayor comprensión de los procesos que esta realiza, en particular en la organización Alkomprar esta teoría fue fundamental para comprender porque era necesario llevar a cabo seguimiento y control a unos procedimientos particulares para que la evaluación de los trabajadores fuera objetiva.

Es así como la gestión humana ser un área que apoya a la organización no solo con la contratación del personal, sino también con el apoyo a la motivación de los empleados por medio de procesos y actividades estratégicas proporcionándole a la empresa una ventaja competitiva. En esta línea de ideas, y de acuerdo con lo que plantea la profesora García, para que el área de gestión humana pueda desarrollar diversos procesos debe estar dividida en varios macroprocesos, entre ellos están: organización y planificación del área de gestión humana, relaciones con el empleado, compensación, bienestar y salud de las personas, incorporación y adaptación de las personas a la organización y desarrollo del personal. En este último macroproceso se encuentra la evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño le aporta a la organización la medición de la productividad de los empleados y esto se hace por medio de los indicadores de gestión, por medio de ellos se puede identificar el cumplimiento y eficacia de todos los empleados que estén siendo medidos.

Se considera que hay convergencia entre lo que plantea la teoría con la problemática identificada, ya que la implementación del código de venta mejoraría la evaluación de la gestión porque la propuesta aquí planteada proporciona elementos objetivos para llevar a cabo dicha evaluación, proporcionando beneficios no solo al empleador, sino también al trabajador, debido a que se conocerá las debilidades y fortalezas del empleado, permitiendo que el jefe pueda tomar decisiones frente a esa situación y el trabajador pueda autoevaluarse y emprender acciones para su mejora.

4. Conclusiones

4.1 Reflexiones finales

- **Sobre el proceder de la organización**

Se resalta el apoyo por parte de los integrantes del área de la dirección comercial, debido a que gracias a ello se obtuvo la información necesaria para realizar la presente sistematización a pesar de la ausencia del jefe directo, jefe comercial.

También se resalta, el hecho de que el acompañamiento no fue solo brindando la información, sino también, la explicación de cada uno de los procesos que le correspondía hacer al practicante profesional, y además todo lo que estaba relacionado con la evaluación de desempeño.

Es así como la situación presentada responde a uno de los valores corporativos a los que le está apuntando la dirección comercial: la empatía, pues, para el 2022-1, el área se ha concentrado en ésta, de cara a sus colaboradores; por lo tanto, la iniciativa busca conexión con las personas que apoyan el trabajo del área, porque más que una maquina productiva, Alkomprar pretende visualizar al trabajador desde cada una de sus dimensiones humanas. De esta manera, en el área comercial, se vienen evidenciando mejoras cotidianas respecto a la comunicación y la gestión de la misma, que facilita una conexión directa con los compañeros y el trabajo, logrando una mayor eficacia en los procesos.

- **Sobre el proceder del practicante**

El jefe directo del practicante renunció a los 4 días de darse inicio a la práctica profesional y en su defecto el nuevo jefe comercial llegó a asumir sus funciones a los 3 meses. En este sentido, el practicante fue muy proactivo debido a que la situación presentada pudo afectar de manera negativa el ejercicio, sin embargo, el practicante busca conocer los procesos del área a partir de otras personas que se disponen para el acompañamiento, logrando aportar en la mejora de varios procesos con la finalidad de mejorar el indicador general e individual de las tiendas. Así mismo, logro dar alternativa a la situación planteada como problemática en el presente ejercicio.

Además, la iniciativa que tuvo para buscar las entrevistas con los integrantes del área fueron claves para lograr la identificación del proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de la organización y posteriormente gracias a la persistencia y disciplina logro indagar en la teoría, y apoyarse en el conocimiento de los compañeros para caracterizar los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de Alkomprar.

- **Desde lo teórico**

Se resalta la actitud del practicante y la disposición de la coordinadora comercial y el auxiliar comercial. Lo anteriormente expuesto fue clave para identificación del problema a pesar de la ausencia del jefe directo y a su vez para permitir el desarrollo de la presente sistematización identificando el proceso actual de la evaluación de desempeño de los promotores de marca y asesores electro de Alkomprar y caracterizando los beneficios de la creación de un código de venta para los promotores de marca de la organización.

Se considera que se obtuvo la suficiente información de los procesos que se realizaban en la dirección comercial de Alkomprar, gracias a esto se pudo describir con detalle la problemática identificada y soportarla con la teoría expuesta anteriormente, logrando un buen desarrollo de la sistematización. Así mismo, se considera que no hubo limitantes por parte de la academia sobre la problemática expuesta.

4.2 Propuestas para la organización

- **En lo estratégico y lo operativo**

Se propone la creación de un código de venta para los promotores de marca de la organización Alkomprar, con el fin de que cada promotor pueda cerrar las ventas y que haya elementos objetivos para su evaluación de desempeño. Además, se propone implementar un seguimiento y control semanal a las ventas de estos mismos promotores con la finalidad de identificar en qué estado se encuentra el indicador individual y general de las tiendas.

Este ejercicio se presenta estratégico porque con base en la información que arroje la nueva evaluación de desempeño de los promotores de marca se puede identificar si realmente se necesita más de un promotor por marca en una tienda y que asesores electro realmente están cumpliendo con la meta propuesta sin cerrar las ventas de los promotores. En este sentido se puede tomar acciones en pro al mejoramiento de la fuerza de venta y al control del aforo de las tiendas. Por otro

lado, se presenta operativo porque es una actividad que se debe realizar de manera semanal y esta acción es la que permite que el indicador pueda mejorar cada ocho días con los seguimientos implementados.

- **Para las prácticas**

Cuando el practicante inicio la actividad en la organización, durante un lapso de cuatro días, no le habían asignado sus funciones, ni había iniciado con su debido entrenamiento. No obstante, tampoco hubo un aviso previo de la finalización de la práctica profesional, por tal motivo no se dispuso del tiempo suficiente para entregar los procesos y sensibilizarlos con la persona con que se realizaría el empalme. En este sentido, se considera que la organización Alkomprar como agencia de practica debería tener un manual de funciones sobre los procesos que va a realizar cada practicante con la finalidad de optimizar el talento humano, los tiempos y los recursos de la organización.

Por otra parte, se considera que el acompañamiento del coordinador de prácticas de la Universidad Autónoma Latinoamericana, fue integro en todo el proceso, el cual inicio desde las respectivas asesorías para la elaboración de la hoja de vida y preparación para las entrevistas. Posteriormente, durante la practica universitaria y finalmente en la última entrevista que se realizó con el jefe directo del practicante en la organización Alkomprar.

Referencias

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* . Colombia : Mc Graw Hill.

CORBETA SA. (04 de 2021). Obtenido de Nuestra empresa:
<https://www.corbeta.com.co/nuestra-historia>

CORBETA SA. (04 de 2021). Obtenido de Nuestra Historia:
<https://www.corbeta.com.co/nuestra-historia>

DANE. (2007). *medicina legal y ciencias forences*. Obtenido de
<https://www.medicinalegal.gov.co/gestion/ley-1474-de-2011/indicadores#:~:text=Un%20Indicador%20es%20una%20expresi%C3%B3n,frente%20a%20una%20meta%20o>

grupokorporate. (s.f.). Obtenido de <https://grupokorporate.com/en-que-consiste-la-evaluacion-del-desempeno-en-la-gestion-empresarial/>

Mondy. (1998). *monografias*. Obtenido de
<https://www.monografias.com/trabajos104/disenio-metodos-evaluacion-del-desempeno/disenio-metodos-evaluacion-del-desempeno>

Nirian, P. O. (05 de 07 de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Economipedia :
<https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

Solarte, M. G. (s.f.). *Los macro-procesos el nuevo enfoque de la gestión humana* .

Torres, J. I. (2011). *repositorio.uta.edu.ec*. Obtenido de
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Vargas, C. (s.f.). *trycore*. Obtenido de <https://trycore.co/uncategorized/indicadores-de-gestion-para-aumentar-el-rendimiento/?lang=en>

Carvajal (2018) teoría y práctica de la sistematización de experiencia. editorial universidad del valle

Mejía, J (2007) sistematización. una forma de investigar las prácticas y de producción de saberes y conocimientos. edición grafica Lionel Magne

DEMING, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.

Madrid: Díaz de Santos.

EYSSAUTIER, M. (2002). *Metodología de la investigación*. 4ta Ed. México: Ecafsa Thomson Learning.

FERNÁNDEZ, J. (2004). Introducción a las metodologías ágiles. [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Informatica/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software/Tecnicas_avanzadas_de_ingenieria_de_software_(Modulo_3).pdf)

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C & BAPTISTA, M. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. & MENDOZA C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mac Graw Hill Education.

