



**CARACTERIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN ASESORES  
COMERCIALES EXITOSOS EN LA VENTA DE SERVICIOS DE  
TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA, ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR, AÑO 2013.**

Presentado por:

Viviana María Arias Mejía y  
Jorge Enrique Zapata González

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para la obtención del título de  
MBA

Director: Doctora Luz Stella Cáceres

UNIVERSIDAD DE LA SALLE  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Bogotá Colombia,

2014

# **CARTA DE CALIFICACIÓN**

## **DEDICATORIA**

A nuestros hijos por la comprensión en el tiempo que dedicamos a la realización del presente  
trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestra Directora de Tesis Doctora Luz Stella Cáceres.

A nuestra monitora y facilitadora de Tesis Doctora Ariane Illera.

A nuestros compañeros de clase y a nuestros profesores de la Universidad de La Salle  
Colombia y México.

## TABLA DE CONTENIDO

1	TÍTULO.....	1
2	RESUMEN .....	2
3	INTRODUCCIÓN.....	3
4	PROBLEMA .....	5
5	OBJETIVOS.....	6
5.1	Objetivo General.....	6
5.2	Objetivos Específicos.....	6
6	JUSTIFICACIÓN .....	7
7	MARCO TEÓRICO.....	8
7.1	El concepto de Competencia Laboral .....	8
7.2	Escuelas de pensamiento.....	10
7.3	Gestión y medición de las Competencias .....	11
7.4	Tipificación de las Competencias .....	12
8	METODOLOGÍA .....	20
8.1	La Muestra .....	20
8.2	Instrumentos de recolección de información.....	20
8.2.1	Consulta a Expertos.....	20
8.3	La Entrevista.....	21
8.4	La Encuesta .....	22
8.5	Revisión de manuales de funciones y perfiles de cargos.....	23
8.6	Norma técnica de Competencia Laboral.....	23
9	RESULTADOS .....	24
	Competencias.....	24
	Fuentes.....	24
	Motivadores .....	24
	Reconocimientos.....	24
9.1	Análisis del resultado de las competencias .....	24
9.2	Competencias coincidentes .....	28

9.3	Competencias Cercanas .....	29
9.4	Competencias lejanas .....	30
9.5	Caracterización de las competencias.....	31
9.6	Norma técnica de Competencia Laboral.....	36
9.7	Título de la Norma Técnica .....	36
9.7.1	Criterios de desempeño.....	36
9.8	Conocimientos y comprensiones esenciales .....	37
9.9	Rangos de aplicación.....	38
9.10	Evidencias requeridas .....	38
9.10.1	Conocimiento.....	38
9.10.2	Redacción de simulación de entrevista comercial (escrito).....	38
9.10.3	Desempeño .....	38
9.10.4	Uso de herramientas.....	38
10	DISCUSIÓN.....	39
10.1	Sobre los resultados de la entrevista.....	39
10.2	Sobre los resultados de la encuesta.....	42
11	CONCLUSIONES.....	44
12	REFERENCIAS.....	51
13	CIBERGRAFIA.....	53
13.1	ScienceDirec.....	53
13.2	Scopus .....	57
14	ANEXO 1 ASPECTOS DEMORÁFICOS DE LA MUESTRA .....	60
15	ANEXO 2 FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	63
15.1	Formato de la Entrevista de Competencias Laborales .....	63
15.2	Formato de la encuesta Elementos Motivadores y Factores de Reconocimiento .....	64
15.3	Formato de la encuesta Fuentes de Productividad .....	65

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Top 10 <i>Ranking</i> competencias Expertos .....	26
<b>Tabla 2:</b> Top 10 <i>Ranking</i> competencias Asesores .....	27
<b>Tabla 3:</b> Competencias coincidentes en el <i>Ranking</i> .....	28
<b>Tabla 4:</b> Competencias cercanas en el <i>Ranking</i> .....	29
<b>Tabla 5:</b> Competencias lejanas en el <i>Ranking</i> .....	30
<b>Tabla 6:</b> Diccionario de competencias de Asesores Comerciales.....	31



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Clasificación de las 19 Competencias .....	25
<b>Figura 2:</b> <i>Ranking</i> de competencias Asesores y Expertos .....	26
<b>Figura 3:</b> Fuentes de productividad en ventas .....	43
<b>Figura 4:</b> Esfuerzo para la venta .....	43
<b>Figura 5:</b> Ecuación factores de éxito.....	60
<b>Figura 6:</b> Género de la muestra.....	60
<b>Figura 7:</b> Distribución de edades de la muestra.....	61
<b>Figura 8:</b> Estado civil de la muestra.....	61
<b>Figura 9:</b> Grado de escolaridad de la muestra.....	62

## **1 TÍTULO**

**CARACTERIZACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES EN ASESORES  
COMERCIALES EXITOSOS EN LA VENTA DE SERVICIOS DE  
TELECOMUNICACIONES EN COLOMBIA, ESTUDIO EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR, AÑO 2013**

## 2 RESUMEN

El objetivo de la investigación fue identificar y describir las competencias laborales de los Asesores Comerciales con mejores resultados en ventas en una empresa del sector de las Telecomunicaciones en Colombia. El estudio es relevante para la organización porque le permite diseñar estrategias para seleccionar y evaluar por competencias a miembros del canal de ventas y adicionalmente diseñar planes de formación continua para potencializar las fortalezas de los Asesores Comerciales exitosos y desarrollar similares competencias al resto del canal de ventas.

Se encontró que existen 19 competencias asociadas a rendimientos superiores y que están presentes en los Asesores de mejores resultados en ventas, siendo las más relevantes: la orientación a resultados, planeación del trabajo, orientación al cliente, conocimiento del producto, disciplina y orientación al aprendizaje.

El estudio determinó que la fuente de productividad más acostumbrada por los Asesores Comerciales exitosos es el referido, seguido de la venta cruzada y la venta en frío. En cuando a reconocimientos, ser el Asesor Comercial que más vende seguido del mejor profesional en ventas y finalmente la principal motivación es el dinero.

Las competencias presentes en los Asesores Comerciales exitosos fueron documentadas en un diccionario que define el concepto de la competencia en el contexto laboral y algunos ejemplos de conductas observables que permiten evidenciar la presencia de la competencia.

**Palabras Clave:** Competencia, conducta observable, caracterización, productividad, destreza.

### 3 INTRODUCCIÓN

Las organizaciones con ánimo de lucro buscan rentabilizar sus inversiones y obtener utilidades para accionistas o socios. Para ello, deben identificar necesidades y luego satisfacerlas a través de productos y servicios que por regla general se colocan en el mercado a través de canales de venta conformados por personas que tienen el reto de atraer y retener clientes. De allí, la importancia de contar con el talento humano adecuado para el cumplimiento de los fines corporativos.

El estudio fue llevado a cabo en uno de los canales de ventas de una empresa del sector de telecomunicaciones en Colombia, cuyas cifras estadísticas señalan que el 20,6% de los Asesores Comerciales generan el 60% de las ventas. Los Asesores Comerciales a los cuales se les realizaron entrevistas y encuestas fueron a aquellos con cumplimiento de indicadores comerciales iguales o superiores al 140%.

Toda labor de gestión comercial y fidelización de clientes requiere de Asesores Comerciales que demuestren niveles de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes en el desempeño de sus tareas y son estas conductas observables en el contexto laboral las que el presente trabajo pretende identificar y describir.

La investigación se estructuró a partir de la aplicación de instrumentos como la entrevista, la encuesta y el foro, los cuales permitieron obtener resultados en cuanto a las competencias presentes en los Asesores Comerciales, su definición en contexto, la elaboración de un *Ranking* de competencias y una discusión de estos resultados para finalmente llegar a las conclusiones de la investigación.

Se encontraron en diferentes trabajos de grado y artículos sobre competencias laborales, comparaciones entre Asesores Comerciales de alto y bajo rendimiento y análisis de problemática de productividad pero poca información sobre conductas observables o descripción de competencias identificadas. El presente trabajo pretende aportar conocimiento en este vacío.

#### 4 PROBLEMA

Una empresa del sector de Telecomunicaciones en Colombia, cuenta en uno de sus canales de venta con 252 Asesores Comerciales. De acuerdo con sus registros estadísticos 52 de ellos (20,6%) conforman el grupo de Asesores Comerciales exitosos que generan el 60% de las ventas totales.

Durante los últimos 5 años se ha observado que la desviación estándar de los resultados en ventas de los Asesores Comerciales no exitosos es 4 veces más alta que la del grupo de Asesores Comerciales exitosos. Los resultados en ventas de éstos últimos están por encima y siempre mostrando regularidad en su gestión comercial.

Dado que el enfoque por competencias le permite a la gestión del talento humano orientar sus diferentes procesos, se considera un asunto de especial importancia para la organización profundizar en el mismo.

Se definió como interrogante direccionador del estudio el siguiente: ¿Cuáles son las competencias laborales que caracterizan a los Asesores Comerciales exitosos de un canal de una empresa de telecomunicaciones?

De igual manera se planteó la siguiente pregunta que daría mayor soporte a la indagación: ¿Existe algún factor demográfico asociado a estas personas, que facilite el desarrollo de dichas competencias?

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 Objetivo General**

Caracterizar las competencias laborales de los Asesores Comerciales exitosos en una empresa del sector de telecomunicaciones en Colombia.

### **5.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los Asesores Comerciales exitosos en la venta de productos de telecomunicaciones en una empresa del sector.
2. Identificar las competencias laborales de los Asesores Comerciales exitosos.
3. Describir las competencias laborales de los Asesores Comerciales exitosos.

## **6 JUSTIFICACIÓN**

Desde diferentes perspectivas este estudio resulta de especial importancia, de una parte se constituye en una fuente de información hacia la resolución del interrogante: ¿cómo mejorar la eficiencia de las fuerzas comerciales de empresas del sector de telecomunicaciones?, y de otra parte, cómo soportar la toma de decisiones sobre procesos gerenciales relacionados con el cargo de Asesor de Comercial.

La información resultante de esta investigación podrá ser utilizada por el área de recursos humanos en el diseño, estructuración y mejoramiento de las prácticas de reclutamiento, selección, formación y evaluación de desempeño, desde el enfoque por competencias y con el objetivo de mejorar la eficiencia de la fuerza comercial de la organización.

Por último, la caracterización de competencias laborales para el cargo objeto de estudio, aporta al fortalecimiento teórico del modelo de competencias laborales.



## 7 MARCO TEÓRICO

A finales de los años 80 se inicia la formación de modelos para abordar el tema de las competencias laborales con el objetivo de crear estrategias que permitan a los trabajadores desarrollar mejor y más rápido las labores para las cuales fueron contratados, para ello las empresas buscan aumentar la calificación a través de capacitación y entrenamiento. De acuerdo con Leonard Mertens (1996) son tres los modelos planteados para mejorar las habilidades para desarrollar el trabajo, el primero de ellos es el modelo impulsado por el gobierno, el segundo el impulsado por el mercado y finalmente el impulsado por las organizaciones de empresarios y sindicatos.

Reino Unido, Australia y México fueron los primeros países en adoptar el modelo impulsado por el gobierno para fortalecer las competencias de los trabajadores, en Estados Unidos prevalece el modelo impulsado por el mercado y en Alemania, Francia, Italia, Canadá y los países escandinavos el modelo impulsado por las organizaciones y sindicatos, atribuyendo a estos la responsabilidad del entrenamiento calificado en la fuerza laboral. Japón y Colombia son ejemplos de adopción de modelos mixtos, donde es el sector empresarial el responsable de entrenar y capacitar.

### 7.1 El concepto de Competencia Laboral

El sustantivo “competencia” tiene 5 décadas de haberse acuñado entre los estudios de la gestión del recurso humano. “Competencia” es un derivado del verbo “competir” del mismo origen de “*competer*” que denota “pertenecer, incumbir”. Las raíces etimológicas del término “competencia” conducen al latín “*competere*” que significaba “ir al encuentro una cosa de otra”,

así como “pedir en competencia” o “ser adecuado”. Sugiere esto, de manera inmediata una perfecta relación de la palabra con lo se denomina el “ajuste al cargo”, apropiado cuando una empresa está en la búsqueda de candidato para cubrir una posición.

Fue David McClelland en 1975 el primero en hablar con rigor del término “Competencia”. Sostenía que el éxito en la contratación del recurso humano no basta en fundamentarse en resultados de pruebas y títulos logrados, dependía también y en buena parte de las conductas observables propias de la persona para adaptarse al puesto de trabajo y sobresalir en el entorno del cargo.

Para Lévy-Leboyer (1997), el concepto de competencias laborales está asociado al análisis de las actividades profesionales y a lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican, se adquieren con la práctica real en el puesto de trabajo, a través de la experiencia; de ahí que estén ligadas a la actividad profesional. En esta misma línea, Woodruffe (1993) sostiene que para poder hablar de competencias laborales hay que hacer referencia a una misión determinada.

Alles (2000) hace la siguiente descripción del significado de Competencia: “Es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación determinados. En términos más sencillos, competencia laboral es la cantidad y calidad de una determinada característica de la personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo una gestión, en un determinado contexto y en una determinada empresa.

No podría abordarse el estudio de las competencias laborales sin revisar también, los aportes que hizo McClelland (1987) en la Universidad de Cambridge en uno de sus estudios

acerca de la motivación humana quien manifestaba que la motivación es el interés recurrente para el logro de un objetivo a partir de un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

## **7.2 Escuelas de pensamiento**

El término “competencia” es empleado por diversos autores para referirse a varios aspectos relacionados con “aptitudes” (técnicas, habilidades y funciones) y “actitudes” (conductas observables y comportamientos). Una conducta observable es todo aquello que una persona hace activa o pasivamente, expresa o siente y que las demás personas pueden percibir.

Existen diversos enfoques para definir el concepto de competencia laboral, de un lado tendencias que apuntan a que existen competencias laborales, cuando estas pueden ser observables y medibles y otras que apuntan a que también existen competencias actitudinales o de conductas, que sólo afloran al momento de poner en práctica un conocimiento específico y que son además subjetivas al momento de validarlas. Las primeras pertenecen a la corriente funcionalista y la segunda a la comportamental.

Dentro de los exponentes de la corriente funcionalista encontramos a Mertens (1997) cuando señala que las competencias son la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales. Las divide en tres segmentos a saber: Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar. Habilidades de pensamiento: recordar, elaborar ideas, pensar relativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y por último otro tipo de habilidades relacionadas con información, saber aprender y razonar.

Dentro de los exponentes de la corriente comportamental se encuentran a estudiosos del tema como Tejada (2006), quien las define como “saber hacer en contexto” se refiere básicamente a los conocimientos que posee una persona (saber), las habilidades y destrezas desarrolladas (saber hacer) y su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente implica la disposición con la que actúa, es decir, al componente actitudinal (saber ser), que incide sobre los resultados de la acción.

De otro lado Benavides (2006) dice que las competencias son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente; también indica que es en esencia un comportamiento productivo observable que engloba las aptitudes y conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad, amalgamados, desplegados y sobre todo visibles en la práctica laboral.

En un sentido similar se encuentra Novik M. (1996) cuando señala que se identifican competencias intelectuales referidas a capacidades en torno a la solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos, autonomía y responsabilidad, además de las referidas a capacidades técnicas.

### **7.3 Gestión y medición de las Competencias**

La estructuración y medición de las competencias es definitiva en la gestión del recurso humano, parte de la definición estratégica que toda organización debe tener.

Alles (2004) se refiere a que una adecuada gestión inicia con el proceso de atracción y selección hasta el fin de la relación laboral, desarrollando diferentes escenarios dentro de la

relación como: entrenamiento, cuidado del capital intelectual, evaluación, remuneraciones y beneficios, entre otros.

Señala Alles (2004) que en materia de recursos humanos una empresa va a requerir de una función de evaluación de los recursos propios, capacitación y entrenamiento, sistema de evaluación, esquemas de remuneración y de beneficios, un programa de comunicación interna y el desarrollo de planes de carrera y sucesión.

Por su parte Nash (1992) aporta una visión integral de cómo debe ser la estructura de la gestión del recurso humano en una empresa, basada en 6 estrategias: selección de empleados calificados, evaluación de habilidades e intereses, ajuste a los cargos, capacitación para beneficio de los colaboradores, modelos de compensación, motivación eficaz y evaluación de desempeño. Señala además, que la eficacia de la organización está directamente relacionada con la satisfacción en el trabajo y los bajos niveles de rotación.

#### **7.4 Tipificación de las Competencias**

Para los estudiosos el concepto de competencia, se tipifican de varias maneras:

Bunk (1994) las clasifica en 4 grupos, Competencia Técnica: la posee aquel que domina como experto una tarea; Competencia Metodológica: aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado; Competencia Social: aquel que muestra un comportamiento orientado al grupo y Competencia Participativa: aquel que sabe participar en la organización y en su entorno.

Spencer y Spencer (1993), en su estudio “*Competence at work, model for superior performance*, Nueva York, las clasifican en: Competencias de logro y acción, competencias de servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales, competencias cognoscitivas y competencias de eficiencia personal.

Por su parte, Leonard Mertens las clasifican en competencias genéricas que se relacionan con las actitudes laborales como negociación y planificación y competencias básicas que se relacionan con la formación y habilidades como la lectura, escritura, comunicación oral y cálculo.

Con el objetivo de identificar cómo otros investigadores han abordado las competencias laborales en cuanto a métodos utilizados, fuentes de información, autores, instrumentos de recolección de información entre otros elementos, se hizo una revisión preliminar de literatura para lo cual se seleccionaron 2 trabajos de investigación y 52 artículos de investigaciones realizadas por otras universidades e instituciones científicas, empleando como fuentes las bases de datos de ScienceDirect y Scopus.

Se efectuó una revisión de dos estudios: “Perfil sobre éxito de Ejecutivos Comerciales en la venta de intangibles Bancarios: aplicación del modelo de competencias” Rios, Sarnataro y Soto (2003) e “identificación de competencias laborales de Asesores Comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación de servicios de salud” Casallas (2008).

El estudio de Rios, Sarnataro y Soto (2003) llevado a cabo por estudiantes de la Universidad de las Américas en Chile denominado “Perfil sobre éxito de Ejecutivos Comerciales en la venta de intangibles Bancarios: aplicación del modelo de competencias” Rios, Sarnataro y

Soto (2003), elaborado bajo la metodología exploratoria descriptiva a una muestra de 38 ejecutivos dividida en tres grupos: exitosos, medianamente exitosos y no exitosos, cuyo objetivo fue adicional a identificar las competencias laborales, crear un modelo de competencias para Ejecutivos Bancarios en Chile a partir del diccionario de competencias de Spencer & Spencer.

El estudio seleccionó la entrevista a un grupo de expertos como elemento para reconocer las principales competencias y aplicó la entrevista de incidentes críticos a la muestra, lo cual arrojó como resultado que “las discrepancias entre los tres grupos no se debieron a la existencia o inexistencia de determinadas competencias sino a la frecuencia de aparición y especialmente a la calidad de cada una de ellas en los tres grupos. Por lo general, las competencias diferenciales se presentaba con mayor frecuencia en el grupo de exitosos, mientras que en el desempeño promedio y los no exitosos, acusaba una frecuencia menor” Rios, Sarnataro y Soto (2003)

El estudio no describe a profundidad el perfil de competencias para Ejecutivos Comerciales Exitosos en Intangibles Bancarios, por cuanto se concentró en identificar las 9 principales competencias a saber: comprensión interpersonal, influencia e impacto, desarrollo de otros, trabajo en equipo, directividad / asertividad, liderazgo de equipo, iniciativa, orientación al logro y pensamiento conceptual.

La investigación de Casallas 2008, titulada “Identificación de competencias laborales de Asesores Comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación de servicios de salud”, es un estudio cuyo objetivo central fue reconocer las competencias críticas de éxito de los Asesores Comerciales de mejores rendimientos frente a los promedio. Para ello, tomó una muestra de 34 Asesores; efectuó técnicas de análisis como la entrevista de incidentes críticos, pruebas

psicotécnicas, talleres de ventas y observaciones sistemáticas de campo. Fue el valor de las comisiones pagadas el criterio para determinar la calidad de Asesores con mejores rendimientos.

Las competencias específicas identificadas en el estudio para los Asesores Comerciales de mejores rendimientos fueron: orientación al logro, agresividad comercial, visión estratégica, planificación y gestión y búsqueda de información; como hallazgo en el análisis de las pruebas psicotécnicas no se identificaron diferencias significativas entre estos Asesores Comerciales y los promedio, de lo cual el estudio deduce que la herramienta de pruebas psicotécnicas no son instrumentos suficientes que puedan discriminar directamente un candidato con ciertas características que lo hagan exitoso.

El estudio de Casallas (2008) no describe con rigor las competencias laborales y las conductas observables de un Asesor Comercial de alto rendimiento, su orientación fue comparar las competencias identificadas entre los Asesores Exitosos y los Promedio.

Por otra parte, en las bases de datos especializadas, ScienceDirect y Scopus, se encontraron 108.248 artículos relacionados con las habilidades en el trabajo, de los cuales 70.349 relacionados con competencias laborales, 48,248 con modelos de competencias laborales, 4204 sobre modelos de competencias laborales en ventas y 3.855 para modelos de competencias laborales en las ventas de intangibles. Del total de los artículos, se seleccionaron 52 que son relevantes para el estudio como se puede ver a continuación:

- A través de una encuesta a 500 Jefes de Ventas de empresas Británicas se concluyó que: Los Gerentes de Ventas deben traducir en comportamientos la orientación al mercado de sus fuerzas de ventas, la estrategia de control debe estar alineada con las prioridades requeridas de los vendedores y las organizaciones deben hacer inversiones en tiempo y



recursos para entrenar las fuerzas comerciales. El estudio también hace una mención especial sobre la importancia del control sobre la gestión más que sobre el resultado mismo de los presupuestos como elemento determinante de una organización vendedora (*Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences Industrial Marketing Management*).

- Se cuestiona la efectividad de los programas de entrenamiento y la educación formal como desarrolladora de competencias laborales, pocos entrenamientos se planean alineándose con los objetivos corporativos y algunos no valoran lo suficiente los resultados de las evaluaciones de instructores (*Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case Study Industrial Marketing Management*).
- La competencia de orientación al cliente es predictor de un buen desempeño en las ventas (*SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing Industrial Marketing Management*).
- Con el objetivo de obtener relaciones a largo plazo y rentabilizar a los clientes las organizaciones han pasado de enseñar los 7 pasos de ventas a focalizar sus esfuerzos en la orientación al cliente más que en la venta (*The evolution of the seven steps of selling Industrial Marketing Management*).
- Existe una relación directa de la competitividad con las competencias y es responsabilidad de las organizaciones desarrollar habilidades en sus fuerzas comerciales para atender el mercado (*The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies Journal of Business Venturing*).

- Las nuevas tecnologías de automatización de las fuerzas de ventas podrían tener una baja eficiencia dado el rompimiento de la relación personal del Asesor Comercial con el Cliente (*How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors Industrial Marketing Management*).
- Un estudio aplicado en una empresa del sector de la industria de viajes, concluyó que la venta cruzada es una fuente de productividad que requiere la atención de las organizaciones (*Cross-selling: The power of embodied interactions Journal of Retailing and Consumer Services*).
- De la misma forma como las personas cuentan con competencias, las organizaciones deben desarrollar ventajas con los sistemas de información que les generen diferenciadores en el mercado (*Information systems and competitive advantage: a competency-based view Technovation*).
- Las organizaciones deben migrar de la estrategia centrada en el producto a una estrategia centrada en las competencias de construcción impulsadas por el mercado, la tecnología, la integración y la creatividad para identificar nuevas necesidades; necesidades que deben ser satisfechas por las personas en las organizaciones (*Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments Journal of Engineering and Technology Management*).
- Un estudio sobre una muestra de vendedores industriales en USA, demostró el impacto positivo del *feedback* o retroalimentación del líder, jefe o entrenador; la importancia de comunicar e interiorizar el foco, entendiéndose por este, los productos o servicios que la

organización requiera, un mercado objetivo, estrategias, prioridades y recursos (*The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance Industrial Marketing Management*).

- Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos las organizaciones deben reforzar 6 dimensiones en sus fuerzas comerciales a saber: Propósito, vista de la tarea, enfoque, orientación temporal, nivel de rendimiento y enfoque de medición (*What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis? Human Resource Management Review*).
- La importancia de las competencias emocionales e interpersonales de los líderes de ventas y las capacidades para comunicar asertivamente y para negociar son factores críticos de éxito en el ejercicio comercial (*Emotional and interpersonal competencies and leader development Human Resource Management Review*).
- Las competencias de marketing como la gestión de relaciones con el cliente y el desarrollo de canales produce retornos financieros superiores en las organizaciones ampliando la oferta de valor y generando mayor adhesión de los clientes a la organización (*Marketing competencies and the sources of customer value in business markets Industrial Marketing Management*).
- La gestión de cuentas claves como herramienta de retención de clientes es una preocupación de multinacionales y ha tenido insuficiente abordaje investigativo. “Piensa global pero actual local - Glocal” es una filosofía que podría llegar a mejorar niveles de satisfacción de clientes (*Global key account management and systems selling International Business Review*).

- La fortaleza de las competencias básicas de las organizaciones, está en la flexibilidad y en mantener el foco en aquello para lo que se es bueno (*“The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity” International Journal of Project Management.*)

## **8 METODOLOGÍA**

La investigación fue de tipo descriptivo, con el fin de caracterizar las competencias laborales de los Asesores Comerciales exitosos en una empresa del sector de telecomunicaciones en Colombia.

### **8.1 La Muestra:**

El canal objeto de estudio cuenta con 252 Asesores Comerciales de los cuales el 20,6% (52 Asesores) aporta el 60% de las ventas del canal. De los 52 Asesores Comerciales 25 tienen cumplimientos iguales o superiores al 140%, y este último grupo fue el considerado para efectos del presente estudio como los Asesores Comerciales exitosos y sobre los cuales se aplicaron los instrumentos de recolección de información. Los criterios adicionales de selección fueron:

- Asesores sin discriminación de género y con contrato laboral a término indefinido.
- Antigüedad de mínimo un año en el rol de Asesor Comercial.
- Pertenecer a la categoría de Asesores Comerciales exitosos, es decir con cumplimiento del presupuesto en ventas igual o superior al 140%.

### **8.2 Instrumentos de recolección de información**

#### **8.2.1 Consulta a Expertos:**

Para identificar las competencias que eran determinantes de un desempeño superior se consultó a 13 expertos o Jefes de equipos de ventas que laboran en la empresa de telecomunicaciones. Los Jefes de equipos de ventas (Expertos) son ejecutivos de la Compañía

que tienen a su cargo grupos de entre 15 y 25 Asesores con los cuales deben lograr los resultados del presupuesto de ventas asignado.

Se planteó metodológicamente un foro de discusión sobre competencias laborales. La selección de los Expertos que participaron en el foro se hizo con base en sus características de liderazgo frente a los Asesores y una antigüedad igual o mayor a 2 años en el cargo. En el foro se expusieron por parte de los investigadores temas como: Concepto de competencia laboral en el contexto de Asesores Comerciales, objetivos, metodología y justificaciones del estudio, las expectativas de la investigación frente al papel de los expertos y los entregables del foro.

Una vez definidas las Competencias se solicitó a los Expertos y Asesores que dieran una calificación entre 1 y 19 en términos de importancia, siendo 1 la más importante y 19 la menos relevante, lo cual se denomina para el presente estudio como el *Ranking* de competencias como se puede apreciar en la figura 2.

### **8.3 La Entrevista:**

Se seleccionó como uno de los instrumentos de recolección de información la entrevista estructurada la cual fue practicada a los Asesores Comerciales exitosos. Este instrumento permitió la elaboración imparcial de un informe de hallazgos así como una administración objetiva de la información (ver anexo 2, Formatos de recolección de la información - Formato de entrevista de competencias laborales).

El tipo de entrevista fue estructurada, su diseño fue con base en preguntas cerradas donde el entrevistado debía dar respuesta a las preguntas en un rango de 1 a 5, siendo 1 el menor grado de cercanía con la competencia y 5 el mayor. El tiempo promedio de duración de cada entrevista fue de 35 minutos.

La entrevista fue individual, se concertó con cada miembro de la muestra una cita en la cual se informó que el objetivo era identificar las competencias presenten en ellos y que les permiten resultados superiores en ventas. Con el objetivo de evitar el sesgo se omitió informar que previamente se elaboró un foro con sus Jefes de equipo (expertos).

#### **8.4 La Encuesta:**

Se aplicó a cada miembro de la muestra una encuesta (ver Anexo 2: Formatos de recolección de la información – Formato encuesta elementos motivadores y factores de reconocimiento) para identificar las fuentes de productividad, los factores de motivación y los elementos de reconocimiento. Se empleó la encuesta como instrumento de recolección porque permite obtener la información de manera objetiva y de los resultados se pueden obtener información estadística. La encuesta se basó en preguntas cerradas y la presentación de opciones para que el encuestado seleccionara sus niveles de preferencia por cada tema encuestado así:

Fuentes de productividad: Se encuestó sobre la preferencia en el uso de fuentes de productividad como *old contact* o contactos anteriores, *mailing*, referidos, redes sociales, *walk in*, venta cruzada o *cross selling*, cliente apóstol, bases de datos, venta en frío, rompetráficos y convenios.

Factores de motivación: Se consultó por factores que motivan a los Asesores Comerciales exitosos, para ello se propusieron las siguientes alternativas: viajes, educación, vehículo, casa o el dinero.

Elementos de reconocimiento: Se consultó sobre la preferencia en cuanto a elementos por los cuales le gusta ser reconocido al Asesor Comercial exitoso, para lo cual se

expusieron los siguientes escenarios: El que más vende, el mejor profesional en ventas, el que más dinero gana y el que más conoce de los productos.

### **8.5 Revisión de manuales de funciones y perfiles de cargos**

Las competencias laborales deben ser congruentes con las necesidades y los objetivos estratégicos de la empresa, es indispensable revisar los perfiles de cargo y manuales de funciones.

Se revisaron los perfiles de cargos y los manuales de funciones para en conjunto con la consulta a expertos determinar las competencias que debían tener los Asesores Comerciales.

### **8.6 Norma Técnica de Competencia Laboral**

Se estimó conveniente elaborar un esquema de norma técnica de competencia Laboral, ya que este instrumento cumple una función reguladora en el mercado laboral para reconocer y calificar las competencias que se requieren en los cargos. Ayuda a las organizaciones a seleccionar personas más calificadas o a diseñar planes de formación relacionados con los objetivos corporativos.



## 9 RESULTADOS

**Competencias:** Se encontró que en los Asesores Comerciales exitosos existen 19 competencias a saber: Comunicación oral, comunicación escrita, capacidad de escucha, orientación a resultados, habilidad en el manejo de herramientas informáticas, relación con el Jefe, relación con los compañeros, relación con el cliente, orientación al aprendizaje, planeación del trabajo, disciplina, combatividad, atrevimiento, merecimiento, tolerancia a la frustración conocimiento del producto, de técnicas de ventas, del esquema de comisiones y de la competencia.

**Fuentes:** De acuerdo con los resultados de la encuesta la principal fuente que permite la generación de ventas a los Asesores Comerciales exitosos son el referido, la venta en frío y la venta cruzada. Cliente apóstol, bases de datos y *old contact* ocupan los siguientes lugares. Las menos usadas son *mailing*, redes sociales, *walk in*, rompetráficos y convenios.

**Motivadores:** La principal fuente de motivación señalada por los Asesores Comerciales exitosos es el dinero, continúa la casa, el vehículo y los viajes.

**Reconocimientos:** Ser el Asesor que “más vende” es el primer elemento por el cual le gusta ser reconocido al Asesor Comercial exitoso y en segundo lugar, ser reconocido como el mejor profesional en ventas. El que más dinero gana y el que más conoce del producto ocuparon los siguientes lugares.

### 9.1 Análisis del resultado de las competencias

Tanto los Jefes de Equipo como los Asesores Comerciales elaboraron su propio *Ranking* de competencias a partir de las 19 competencias. Con esta información se elaboró una

comparación a cerca de la ubicación que cada grupo le da a las competencias, lo cual se clasificó entre: coincidentes, cercanas y lejanas así:

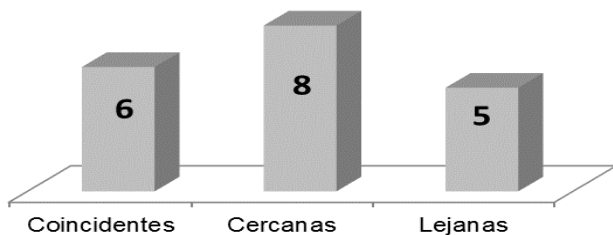
**Competencias Coincidentes:** Se entiende por coincidentes las competencias que ambos grupos ubicaron en la misma posición dentro del ranking, estas fueron: Orientación a Resultados, Comunicación escrita, conocimiento del esquema de comisiones, disciplina y relación con los pares.

**Competencias Cercanas:** Son las competencias cuya diferencia entre la ubicación dada por un grupo y otro es inferior a 8 unidades. En este grupo se encuentran: Atrevimiento, combatividad, comunicación oral, orientación al aprendizaje, conocimiento del producto, orientación al cliente, planeación del trabajo y tolerancia a la frustración.

**Competencias lejanas:** Son aquellas cuya diferencia entre la ubicación dada por un grupo y otro es superior a 9 unidades. En este grupo se encuentran: Capacidad de escucha, conocimiento de técnicas de ventas, manejo del *software*, merecimiento y relación con el Jefe.

En la Figura N° 1 se puede observar el resultado.

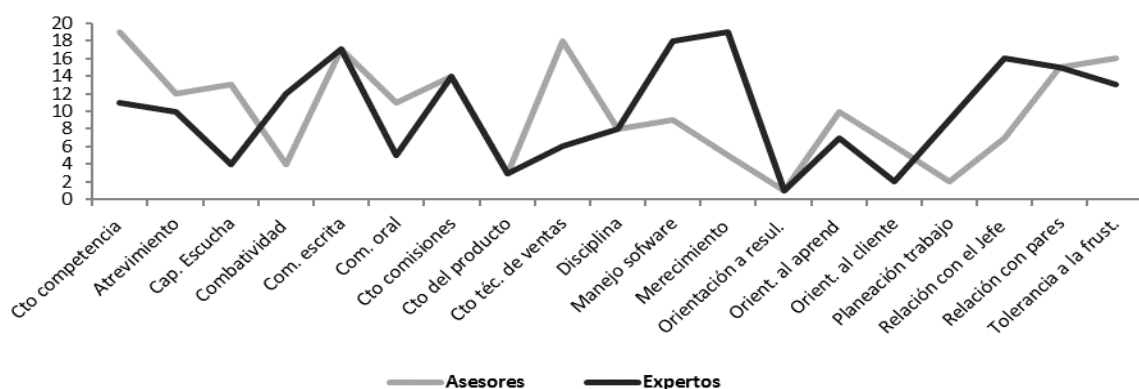
**FIGURA 1. CLASIFICACIÓN DE LAS 19 COMPETENCIAS**



Fuente: autores con base en información analizada

En la siguiente Figura 2 se aprecia el orden dado en el ranking a las 19 competencias por parte de los grupos de Expertos y Asesores Comerciales.

**FIGURA 2: RANKING DE COMPETENCIAS ASESORES Y EXPERTOS**



Fuente: autores con base en información analizada

En las siguientes tablas apreciamos el top 10 del *Ranking* de competencias:

**Tabla 1. Top 10 Ranking competencias Expertos**

Competencia	Posición
<b>Orientación a resultados</b>	1
<b>Orientación al cliente</b>	2
<b>Capacidad de escucha</b>	3
<b>Conocimiento del producto</b>	4
<b>Comunicación oral</b>	5

<b>Conocimiento de técnicas de ventas</b>	6
<b>Orientación al aprendizaje</b>	7
<b>Disciplina</b>	8
<b>Planeación del trabajo</b>	9
<b>Atrevimiento</b>	10

Fuente: autores con base en información analizada

**Tabla 2. Top 10 *Ranking* Competencias Asesores Comerciales**

<b>Competencia</b>	<b>Posición</b>
<b>Orientación a resultados</b>	1
<b>Planeación del trabajo</b>	2
<b>Conocimiento del producto</b>	3
<b>Combatividad</b>	4
<b>Merecimiento</b>	5
<b>Orientación al cliente</b>	6
<b>Relación con el Jefe</b>	7
<b>Disciplina</b>	8
<b>Manejo de herramientas informáticas</b>	9
<b>Orientación al aprendizaje</b>	10

Fuente: autores con base en información analizada

## 9.2 Competencias coincidentes

Del top 10 de competencias laborales de cada uno de los grupos se observa que 6 competencias son coincidentes. Tanto Expertos como Asesores están de acuerdo en la posición que dan en el *Ranking* a 6 competencias (32%). En la siguiente tabla apreciamos la posición dada en el *Ranking* a cada una de las competencias donde se presentó coincidencia de ambos grupos:

**Tabla 3. Competencias coincidentes en el *Ranking***

<b>Competencia</b>	<b>Posición que otorgaron en el <i>Ranking</i></b>
<b>Comunicación escrita</b>	17
<b>Conoc/to esquema de comisiones</b>	14
<b>Conocimiento del producto</b>	3
<b>Disciplina</b>	8
<b>Orientación a resultados</b>	1
<b>Relación con pares</b>	15

Fuente: autores con base en información analizada

### 9.3 Competencias Cercanas

En 8 de las 19 competencias (42%) Asesores y Expertos, si bien es cierto no son coincidentes si están cerca en su criterio de relevancia, las más cercanas son las competencias de atrevimiento, tolerancia a la frustración y orientación al aprendizaje.

En la siguiente tabla de competencias cercanas en el *ranking* apreciamos la posición dada en el *ranking* a cada una de estas 8 competencias.

**Tabla 4. Competencias cercanas en el *Ranking***

<b>Competencia</b>	<b>Posición en el <i>Ranking</i></b>	
	<b>Asesores</b>	<b>Expertos</b>
<b>Conocimiento de competencia</b>	19	11
<b>Atrevimiento</b>	12	10
<b>Combatividad</b>	4	12
<b>Comunicación oral</b>	11	5
<b>Orientación al aprendizaje</b>	10	7
<b>Orientación al cliente</b>	6	2
<b>Planeación trabajo</b>	2	9
<b>Tolerancia a la frustración</b>	16	13

Fuente: autores con base en información analizada

#### 9.4 Competencias lejanas

En 5 de las 19 competencias (26%) Asesores y Expertos no comparten la importancia de la ubicación de la competencia dentro del *Ranking*, siendo las competencias donde presentan más distanciamiento el merecimiento, el conocimiento de técnicas de ventas, la capacidad de escucha, el manejo del *software* y la relación con el Jefe, que para los Asesores es una competencia de primera línea, para los expertos no lo es.

En la siguiente tabla de competencias lejanas en el *Ranking* apreciamos la posición dada a cada una de las competencias por Expertos y Asesores, donde su distancia se calificó como lejana:

**Tabla N°5. Competencias lejanas en el *Ranking*:**

<b>Competencias lejanas en el <i>Ranking</i></b>		
<b>Competencia</b>	<b>Posición en el <i>Ranking</i></b>	
	<b>Asesores</b>	<b>Expertos</b>
<b>Capacidad de escucha</b>	13	4
<b>Conocimiento de técnicas de ventas</b>	18	6
<b>Manejo <i>software</i></b>	9	18
<b>Merecimiento</b>	5	19
<b>Relación con el Jefe</b>	7	16

Fuente: autores con base en información analizada

## 9.5 Caracterización de las competencias

Después de la aplicación de los instrumentos de la metodología (Foro, Entrevista y encuesta), el apoyo del diccionario de competencias de Marta Alles y la experiencia durante más de 10 años de los investigadores en el gerenciamiento de fuerzas comerciales se procedió a elaborar el Diccionario de Competencias Laborales de Asesores Comerciales (ver tabla 6). Cada elemento del diccionario de competencias se describe de la siguiente manera:

**Competencia:** Nombre de cada competencia. Se compone de las 19 competencias obtenidas como resultado del foro.

**Descripción:** Definición específica del concepto de cada competencia, con lo cual este diccionario estima ser un documento de consulta sobre competencias laborales de Asesores Comerciales en la venta de intangibles.

**Conducta Observable:** Grupo de acciones y comportamientos que evidencian la presencia de la competencia en el contexto laboral y que se pueden validar con el comportamiento diario

**Tabla No. 6. Diccionario de Competencias de Asesores Comerciales exitosos**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Conducta Observable</b>
<b>Comunicación oral</b>	Destreza lingüística relacionada con la forma como un asesor comercial expone sus ideas de una manera clara y con capacidad de síntesis para lograr conectar las necesidades del cliente con la forma como él puede satisfacerlas.	Asesor que expresa con claridad el mensaje que quiere transmitir y logra interesar a sus interlocutores. Asesor comercial que sabe construir y hacer preguntas relevantes para el proceso comercial con el objetivo de lograr rápidamente el cierre.
<b>Comunicación escrita</b>	Capacidad de expresar	Asesor que escribe claramente en un



	efectivamente una idea, concepto o negociación realizada por medio de la palabra escrita.	contrato lo negociado de manera verbal con el cliente, incluye elementos de tiempo, producto, precio y formas de pago.
<b>Capacidad de escucha</b>	Nivel de esfuerzo físico- mental del asesor comercial para captar y comprender lo comunicado verbalmente por el interlocutor. Está de manera directa, asociada con la capacidad de observar el lenguaje no verbal del interlocutor.	Asesor que logra que su interlocutor sienta que le fue posible expresarse acerca de sus necesidades, expectativas, temores y opciones. Asesor comercial que tiene la disposición que descubrir el real mensaje de su interlocutor y que realiza preguntas de validación.
<b>Orientación a resultados</b>	Capacidad de encaminar todos los actos al logro de la meta esperada, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes y necesarias para superar los presupuestos que le son asignados y satisfacer las necesidades del cliente. Fuente: Marta Alles 2003	Asesor que utiliza indicadores de gestión (diarios y semanales) para saber cómo va versus la meta. Realiza mejoras en el método que viene empleando, inicia el día con objetivos realistas, claros y desafiantes, con base en sus estadísticas y de sus compañeros. Se siente motivado por la competencia.
<b>Conocimiento del producto</b>	Volumen y calidad de información representada en las características, ventajas, beneficios y diferenciadores de los productos y servicios que el asesor comercial coloca en el mercado.	Asesor Comercial que sabe con claridad las debilidades de su producto o servicio, potencializa sus fortalezas y relaciona las necesidades del cliente con los beneficios de sus productos o servicios. Asesor comercial que logra que el cliente sienta confianza en él, en su compañía y en su producto o servicio.
<b>Manejo de herramientas informáticas</b>	Habilidad técnica para conocer y usar sistemas de información	Asesor Comercial que conoce los usuarios y claves para ingresar a las

	necesarios para colocar un producto o servicio, con la velocidad y oportunidad requerida en el ciclo de venta.	herramientas informáticas requeridas en el proceso comercial. Asesor que relaciona efectivamente su necesidad con la herramienta que tiene la compañía y que le permite encontrar soluciones.
<b>Conocimiento y práctica de técnicas de ventas</b>	Información con la que cuenta el Asesor Comercial que proviene de la experiencia, talleres o cursos de venta recibidos durante su carrera y que usa de manera habitual en su ejercicio profesional para lograr mayor efectividad en sus resultados.	Asesor que busca información previa de su prospecto, prepara posibles objeciones, realiza negociaciones efectivas con el cliente. Asesor que hace preguntas para identificar necesidades, expectativas, temores y opciones, expone su producto en lenguaje de beneficios, absuelve objeciones, y cierra. Asesor que tiene otros contactos con el cliente para pedir referidos e identificar nuevas necesidades.
<b>Conocimiento de la competencia</b>	Información con la cual cuenta el asesor comercial sobre productos y servicios de la competencia, así como sus debilidades y fortalezas frente a sus propios productos o servicios. Conocer la competencia incluye identificar tendencias de mercado y comprender si los productos y servicios existentes responden a las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores.	Asesor que conoce las características, ventajas y beneficios de los productos y servicios de su empresa y los compara con los de su competencia. Asesor que no se expresa en términos despectivos de los otros jugadores en el mercado sino que la información que posee la emplea para resaltar y potencializar las fortalezas de los productos que comercializa.
<b>Conocimiento del esquema de comisiones e incentivos</b>	Es la capacidad que tiene el asesor comercial de identificar como ganar dinero o incentivos en la	Asesor que identifica con claridad los rangos o porcentajes de comisiones, productos y servicios que más le

	organización con el objetivo de encaminar sus acciones al cumplimiento o sobrecumplimiento de indicadores.	ayudan al cumplimiento de sus metas organizaciones y personales.
<b>Relación con el Jefe</b>	Mantener una óptima o excelente relación de confianza con los superiores.	Asesor que por la confianza que tiene con su jefe le cuenta sus aciertos y desaciertos, solicita consejos o acompañamientos para <i>coaching</i> .
<b>Relación con los compañeros</b>	Conservar y promover una relación cordial y cálida con pares y personas que gestionan procesos en la organización.	Asesor con el cual las personas quieren estar porque inspira confianza, le gusta trabajar en equipo y es agradable o de buen humor.
<b>Orientación al cliente</b>	Vocación para crear y mantener una relación de confianza a partir de la buena fe con el cliente, para satisfacer sus necesidades, desarrollar otras y lograr que lo referencien.	Asesor que está disponible para el cliente e incluso excede sus expectativas. Promueve cambios en procesos y productos para incrementar índices de satisfacción y de recompra de los clientes.
<b>Orientación al aprendizaje</b>	Capacidad del Asesor Comercial para desear e inquietarse por conocer más sobre productos o servicios, así como para profundizar en las mejores prácticas o formas de llegar, crecer y mantenerse vigente en el mercado.	Asesor Comercial que se auto capacita y que demuestra interés por mantenerse actualizado en los temas relacionados con la empresa o sus productos y servicios. Asesor comercial que está interesado en asistir a conferencias sobre ventas.
<b>Disciplina</b>	Habilidad para auto determinarse en la continuidad de las acciones requeridas para el logro de los objetivos y que implica una adecuada orientación al método.	Asesor que cumple de manera puntual sus citas, revisa de manera previa datos de sus prospectos si es posible, cumple adecuadamente con los procesos y políticas de la compañía.

<b>Combatividad</b>	Capacidad para tolerar el desacuerdo con el cliente y no incomodarse ni incapacitarse frente a él.	Saber y querer superar obstáculos ante objeciones del cliente. El asesor comercial que a pesar de recibir una negativa de compra por el precio, continúa adelante gestionando de manera técnica la objeción con el objetivo de lograr el cierre.
	Fuente: González Thorné, Alberto. (2006).	
<b>Atrevimiento</b>	Capacidad de pensar en grande, atreverse a tocar las puertas de los más importantes clientes, proponer los más importantes negocios, vender grandes lotes de productos, no conformarse por timidez, con pocos resultados.	Asesor Comercial que no permite que culmine una entrevista de ventas sin solicitar referidos. Asesor Comercial que se atreve a contactar a los altos directivos de una organización para solicitar cita y ofertar sus productos y servicios. Asesor Comercial que aprovecha el tráfico de prospectos para vender en frío o hacer venta cruzada.
	Fuente: González Thorné, Alberto. (2006).	
<b>Merecimiento</b>	Concepción interna que establece aquello a lo cual se cree que se tiene derecho y que determina sus expectativas.	Asesor Comercial que expresa sus sueños de viajar y poseer artículos de última gama y tecnología, para él y su familia y busca alcanzar sus retos y deseos. Asesor Comercial que lucha por asistir a las convenciones de ventas o premiaciones de los mejores.
	Fuente: González Thorné, Alberto. (2006).	
<b>Tolerancia a la frustración</b>	“No bajar la guardia, o si se baja, subirla muy rápidamente, así será más productivo el trabajo”. Estado en el cual se acepta una derrota, se enfrenta y se toma la decisión de modificar rápidamente las acciones para salir de la crisis, el error o del	Asesor que lleva dos días sin vender y toma de decisión de hacer un alto para revisar la estrategia y redireccionarla en pro de cambiar la tendencia. Asesor comercial que a pesar haber realizado las ventas, no pudo perfeccionarlas en la empresa

duelo. por documentos devueltos u otros  
Fuente: González Thorné, Alberto. eventos y toma decisión rápida de  
(2006). enmendar errores.

## **9.6 Norma Técnica de Competencia Laboral**

Se creó la siguiente Norma Técnica de Competencia Laboral con base en la información obtenida durante la ejecución del trabajo, por considerarla un instrumento útil para el desarrollo de las personas y un factor determinante de la productividad continua de la organización.

En Colombia ha sido el Sena, quien a través de la mesas sectoriales compuestas por sectores productivos, académicos y de gobierno, quienes con equipos de expertos en el área vienen trabajando en ser un organismo normalizador de la definición de las competencias laborales en Colombia desde hace más de 25 años.

## **9.7 Título de la Norma Técnica**

Identificar, desarrollar necesidades y hacer cierres efectivos de venta a través de un modelo de ventas consultivo

### **9.7.1 Criterios de desempeño**

- a) Los productos y servicios a colocar u ofertar son conocidos
- b) Se conoce sobre la competencia, el sector y la legislación aplicable
- c) La prospectación se realiza de acuerdo a lo exigido por la organización
- d) Tiene un plan o agenda de visitas, mínimo para una semana

- e) Se utiliza herramientas de gestión comercial de la compañía (prospectación mensual, formatos de referidos y ficha de prospectos.)
- f) Las técnicas de venta del contacto telefónico son utilizadas
- g) Las técnicas de venta para hacer ambientación y acercamiento en la entrevista comercial son aplicadas
- h) Las técnicas de venta para hacer diagnóstico o identificar necesidades, temores, expectativas y opciones del cliente son aplicadas
- i) Las técnicas de venta para hacer demostración de productos y servicios son utilizadas
- j) Las técnicas de ventas para tratar objeciones son utilizadas
- k) Las técnicas de venta para hacer cierre o acuerdos son aplicadas
- l) Se solicitan referidos en la entrevista comercial
- m) Existe seguimiento documentado de las propuestas realizadas

## **9.8 Conocimientos y comprensiones esenciales**

1. Principios básicos de planeación y ejecución estratégica en ventas (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m)
2. Portafolio de productos y servicios de la compañía y de la competencia (a, b, c)
3. Políticas y procesos de colocación de productos y servicios de la compañía (a, c, d, e, l, m)
4. Modelo de ventas establecido por la compañía (a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m)
5. Técnicas de ventas (g, h, i, j, k, l)
6. Técnicas de telemarketing (a, f, l)
7. Legislación vigente que aplique al sector (a, b, c)

## **9.9 Rangos de aplicación**

Canales de ventas presenciales para productos intangibles

## **9.10 Evidencias requeridas**

### **9.10.1 Conocimiento**

- Aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas o abiertas(escrito)
- Crucigramas (escritos)
- Foros de discusión (oral)

### **9.10.2 Redacción de simulación de entrevista comercial (escrito)**

### **9.10.3 Desempeño**

- Observación directa a través de modelos de *coaching* en entrevistas comerciales
- Observación directa en el puesto de trabajo
- Auditoría de gestión, procesos y resultados

### **9.10.4 Uso de herramientas**

- Prospectación
- Plan de visitas
- Fichas técnicas de prospectos
- Fichas técnicas de clientes
- Formato de referidos
- Seguimientos

## 10 DISCUSIÓN

### 10.1 Sobre los resultados de la entrevista

Orientación a resultados, planeación del trabajo, orientación al cliente, conocimiento del producto, disciplina y orientación al aprendizaje son las 6 competencias que lograron la mejor ubicación en el *Ranking* de competencias con que un Asesor Comercial exitoso debe contar. A esta conclusión llegan los Expertos y los Asesores Comerciales.

Se encontró que sumando las competencias coincidentes y las cercanas se tiene un criterio similar entre los Jefes de equipo (expertos) y Asesores en por lo menos el 74% (14 competencias).

Por otro lado, en 5 de las 19 competencias (26%) Asesores Comerciales y Expertos no comparten la posición o importancia dentro del *Ranking*, es así como el conocimiento de técnicas de ventas para el Asesor no es relevante, en tanto si para los Jefes y la relación con el Jefe para los Asesores Comerciales es necesaria para alcanzar mejores resultados en tanto para los Jefes no es prioritaria, tal vez, porque estos últimos consideran que el buen relacionamientos con sus equipos debe ser mandatorio.

El merecimiento, es la competencia donde se presenta más distanciamiento, los Asesores Comerciales la ubicaron en el 5 lugar y los Expertos en el 19, esto podría obedecer a la tendencia de los jefes por competencias del saber y del saber hacer más que competencias del ser.



Durante la entrevista los Asesores Comerciales exitosos mencionan que tienen una buena relación con su Jefe, lo cual coincide con artículos encontrados en las bases de datos especializadas donde se menciona que la relación con el Jefe tiene un peso significativo en los resultados en ventas. El líder o Jefe debe actuar como entrenador y *coach* de su gente, no solo para formar sino para acompañar en las diferentes etapas del proceso comercial.

Se observa correlación entre las fuentes de productividad como es el referido, la venta en frío y la venta cruzada, con las competencias de combatividad y atrevimiento las cuales obtuvieron también lugares favorables en el *Ranking* de competencias.

Para que se puedan desarrollar en contexto las competencias laborales del Asesor Comercial exitoso, una vez más se debe citar a David McClelland quien sostenía que para la gestión del recurso humano no bastaba con atraer candidatos con buenos resultados en pruebas y títulos obtenidos sino que es necesario identificar las conductas observables que permiten a la persona adaptarse al puesto de trabajo y sobresalir en el cargo. Estas conductas sólo serán visibles si el Asesor Comercial encuentra terreno fértil donde desarrollarlas, y de lo anterior, se deduce la gran importancia y responsabilidad de los líderes para generar ambientes de reto y confianza para el sano y ético desarrollo de competencias.

Los colaboradores se atraen a la organización, se desarrollan y con ellos se ejecutan las estrategias. Si el ser humano es la principal fuente de riqueza, ¿que se tendría que encontrar en ellos para tener los resultados esperados? Evidentemente es una pregunta difícil de responder, las necesidades, los gustos y anhelos de los Asesores Comerciales son temas de alta relevancia, que incluso admitirían nuevos trabajos de investigación.

La vocación de un Asesor Comercial implica gusto por el contacto con otras personas, sus habilidades se enfocan a detectar y satisfacer necesidades y en mejorar conocimientos de producto, compañía y sector para aumentar sus probabilidades de cierre y cumplimiento de indicadores.

Un Asesor debe tener humildad para formarse, capacidad para recibir retroalimentación, inquietud por la formación continua y por merecer más de lo que actualmente tiene y es; si adicionamos combatividad y capacidad para atreverse, abonará un terreno más apropiado al éxito. La capacidad para automotivarse se constituye en un elemento crítico que permite al Asesor Comercial tolerar la frustración y tener la capacidad de pronta recuperación y oportuna acción, en procura de cambiar las tendencias no deseadas.

El desarrollo continuo de destrezas para negociar y la conservación del foco, son elementos que permiten al Asesor Comercial madurar y asumir eficientemente las etapas del ciclo comercial, así como la capacidad para rodearse bien, mantener relaciones asertivas y la obligatoriedad de tener necesidades de ingresos, son elementos vitales en la ecuación del éxito comercial.

Se considera que son ingredientes básicos en la gestión comercial exitosa, un buen impacto con los interlocutores, la forma como se proyecta físicamente el Asesor Comercial y sus hábitos asociados a una sana alimentación, aseo, deporte, actitud positiva, asertividad en la comunicación y conservación de buenas relaciones interpersonales con la familia, compañeros, amigos y la sociedad en general.

Un alto nivel de escolaridad no garantiza el éxito profesional, pero aporta altas probabilidades para el logro de metas. Un Asesor Comercial que tenga sólidos conocimientos de la compañía y sus soluciones, suma a la ecuación para el éxito comercial. Pero estos conocimientos no son suficientes deberá ir más allá, conociendo de manera holística los *stakeholders* de la organización, información sobre el sector y la competencia.

Un Jefe de Equipo debe velar porque sus Asesores Comerciales tengan prospectos para contactar o tráfico de potenciales clientes, así como también es responsabilidad del Asesor Comercial desarrollar el hábito de solicitar referidos para que las fuentes de productividad permanezcan renovadas.

Finalmente, se puede tener un producto excelente pero sin una óptima forma de pago para los clientes y esto reduce las probabilidades de cierre del Asesor Comercial, es así como se debe procurar que adicional al desarrollo de competencias laborales, se innove en las formas de pago ofertadas por la organización.

## **10.2 Sobre los resultados de la encuesta**

Los resultados de un Asesor Comercial dependen entre otros factores de una excelente mezcla entre las fuentes de productividad que utiliza, sin duda alguna debe enfocarse en las fuentes que representen el peso más alto y rápido en la venta sin descuidar los demás caminos para lograr el resultado.

Con fundamento en la experiencia durante más de 10 años en dirección de equipos comerciales se postulan las siguientes fuentes para lograr la venta.

**FIGURA 3. FUENTES DE PRODUCTIVIDAD EN VENTAS**

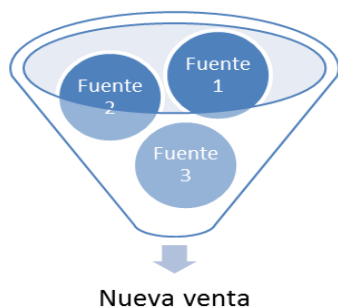


Fuente: autores con base en la experiencia e información analizada.

Los clientes actuales son un mercado cautivo, sujeto a ser contactado para venta cruzada, renovar servicios o productos y referir posibles nuevos clientes.

A mayor número y calidad de fuentes de productividad mayor número de cierres efectivos, como podemos verlo en la siguiente imagen:

**FIGURA 4. ESFUERZO PARA LA VENTA**



Fuente: autores con base en la experiencia e información analizada.

## 11 CONCLUSIONES

Tener colaboradores proactivos es uno de los principales objetivos de las organizaciones, pues cuando se cuenta con personas que hacen que las cosas pasen, las excusas migran a la propuesta, la iniciativa vence los temores y la creatividad supera las expectativas.

El objetivo de la investigación fue reconocer las competencias que identifican a los Asesores Comerciales con mejores resultados en ventas donde se encontró que poseen 19 competencias siendo las de primera línea: orientación a resultados, planeación del trabajo, orientación al cliente, conocimiento del producto, disciplina y orientación al aprendizaje. Estas competencias les permiten identificar necesidades y expectativas de los prospectos, ofertar productos o servicios de acuerdo al perfil, manejar asertivamente objeciones, cerrar la venta y solicitar referidos lo cual hace que estos Asesores Comerciales sean exitosos.

Se encontró coincidencias con los resultados del estudio de Walter Smith Casallas Osorio en la Universidad del Rosario (2008), en el sentido que son las competencias que permiten desempeños superiores.

Como producto de la investigación se elaboró un Diccionario de las Competencias Laborales de los Asesores Comerciales exitosos convirtiéndose este documento en un aporte de la investigación en materia de competencias laborales en Colombia, en el cual se describe no solo cada competencia identificada sino que se mencionan algunas de sus conductas observables.

El estudio determinó que la fuente de productividad más acostumbrada por los Asesores Comerciales exitosos es el referido, seguido de la venta cruzada y la venta en frío. Como el

primer motivo de reconocimiento se identificó ser el ejecutivo que más vende seguido del mejor profesional en ventas. En cuanto a la principal motivación fue el dinero.

Para mejorar la productividad de la función de ventas al interior de una organización se requiere de metas claras, seguimiento inicial a las acciones y no solo al resultado y definición de atractivos planes de incentivos y beneficios por el cumplimiento de las metas o el exceso de las mismas.

## 12 REFERENCIAS

Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos – Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

González, T. (2006). Duplique Sus Resultados En Ventas: Use el Poder del Merecimiento. Thorné Consultores. Conferencia en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander Colombia.

González, T. (2006). La autoestima. Thorné Consultores. Conferencia en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander Colombia.

Ibarra, A. (2000) Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Montevideo: Boletín Cinterfor/OIT N° 149

Mertens, L. (1996). Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.

Novik, M. (1996). Educación, redes productivas y formación profesional.: Convenio Ministerio de Cultura y Educación – Confederación General del Trabajo. Buenos Aires.

Nash, M. (1992). Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral. Colombia. Editorial Norma

Tejada, A. (2006) Diseño de un plan docente en información y documentación acorde con el espacio Europeo de educación superior: Un enfoque por competencias. Madrid: Universidad Complutense - Facultad de Ciencias de la Documentación.



## 13 CIBERGRAFIA

### 13.1 ScienceDirect:

Ricks Jr, J. M., Williams, J. A., & Weeks, W. A. (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 593-609.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.

Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2009). Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 459-467.

Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.

Man, T. W., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.

Park, J. E., Kim, J., Dubinsky, A. J., & Lee, H. (2010). How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial marketing management*, 39(7), 1128-1138.

Värlander, S., & Yakhlef, A. (2008). Cross-selling: The power of embodied interactions.

*Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 480-490.

Zhang, M. J., & Lado, A. A. (2001). Information systems and competitive advantage: a competency-based view. *Technovation*, 21(3), 147-156.

Fowler, S. W., King, A. W., Marsh, S. J., & Victor, B. (2000). Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3), 357-377.

Chakrabarty, S., Oubre, D. T., & Brown, G. (2008). The impact of supervisory adaptive selling and supervisory feedback on salesperson performance. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 447-454.

Sanchez, J. I., & Levine, E. L. (2009). What is (or should be) the difference between competency modeling and traditional job analysis?. *Human Resource Management Review*, 19(2), 53-63.

Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418-426.

Golfetto, F., & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 904-912.

Millman, T. F. (1996). Global key account management and systems selling. *International Business Review*, 5(6), 631-645.

Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28(4), 405-412.

Lampel, J. (2001). The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. *International Journal of Project Management*, 19(8), 471-483.

Jolson, M. A. (1984). Selling assertively. *Business Horizons*, 27(5), 71-77.

Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Leigh, T. W. (2002). Selling in the new millennium: a joint agenda. *Industrial Marketing Management*, 31(7), 559-567.

Guenzi, P., Georges, L., & Pardo, C. (2009). The impact of strategic account managers' behaviors on relational outcomes: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 38(3), 300-311.

Harvey, M. G., & Richey, R. G. (2001). Global supply chain management: The selection of globally competent managers. *Journal of International Management*, 7(2), 105-128.

Low, B., & Johnston, W. J. (2006). Relationship equity and switching behavior in the adoption of new telecommunication services. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 676-689.

Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.

Plouffe, C. R., & Barclay, D. W. (2007). Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 528-539.

Ricks Jr, J. M., Williams, J. A., & Weeks, W. A. (2008). Sales trainer roles, competencies, skills, and behaviors: A case study. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 593-609.

LaForge, R., & Cravens, D. W. (1982). Steps in selling effort deployment. *Industrial*

*Marketing Management*, 11(3), 183-194.

Jackson, Jr, D. W. (1994). Relationship selling: the personalization of relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 45-54.

Mothe, C., & Quélin, B. (2000). Creating competencies through collaboration:: The case of EUREKA R&D consortia. *European Management Journal*, 18(6), 590-604.

Rosenbaum, R. (2001). Competencies Business. *Horizons*, 44(1), 33-36.

Bakker, H., Jones, W., & Nichols, M. (1994). Using core competences to develop new business. *Long Range Planning*, 27(6), 13-27.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.

Attia, A. M., Honeycutt Jr, E. D., & Jantan, M. A. (2008). Global sales training: In search of antecedent, mediating, and consequence variables. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 181-190.

Katsikea, E., & Morgan, R. E. (2003). Exploring export sales management practices in small-and medium-sized firms. *Industrial Marketing Management*, 32(6), 467-480.

Mitreğa, M., & Katrichis, J. M. (2010). Benefiting from dedication and constraint in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 616-624.

Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 329-338.

Davies, I. A., Ryals, L. J., & Holt, S. (2010). Relationship management: A sales role, or a

state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1049-1062.

Beckett-Camarata, E. J., Camarata, M. R., & Barker, R. T. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: a strategic response to a changing global environment. *Journal of Business Research*, 41(1), 71-81.

Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin Jr, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219-230.

## 13.2 SCOPUS

Anwar, S. T. (2012). Selling Time: Swatch Group and the Global Watch Industry. *Thunderbird International Business Review*, 54(5), 747-762.

Lassk, F. G., Ingram, T. N., Kraus, F., & Mascio, R. D. (2012). The future of sales training: Challenges and related research questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 141-154.

Phaneuf, A. M. (1996). Dream of becoming a consultant?. *Sales & Marketing Management*, 148(5), 108-109.

Kresowik, T. F. (2013). Performance measurement and perverse incentives. *Journal of vascular surgery*, 57(2), 568-572.

Bordass, B., & Leaman, A. (2013). A new professionalism: remedy or fantasy?. *Building Research & Information*, 41(1), 1-7.

Gazman, O. (2013). Industry-based skills standards for building operators—a business case. *Strategic Planning for Energy and the Environment*, 32(3), 25-38.

Harolds, J. A. (2013). Feedback and Rewards Part III: Commitment, Goals, Compensation, and Job Changes. *Clinical nuclear medicine*, 38(3), 197-199.

Baptista, R., Lima, F., & Preto, M. T. (2013). Entrepreneurial skills and workers' wages in small firms. *Small Business Economics*, 40(2), 309-323.

Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2012). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173-199.

Franke, F., & Felfe, J. (2012). Transfer of leadership skills: The influence of motivation to transfer and organizational support in managerial training. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3), 138.

Sayce, S., Weststar, J., & Verma, A. (2013). The recruitment and selection of pension trustees: an integrative approach. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 307-322.

Holzer, H.J. (2012) Better skills for better jobs. *Science and Technology*, 28 (2), 31-40.

Rantanen, E. M., & Moroney, W. F. (2012, September). Employers' expectations for education and skills of new human factors/ergonomics professionals. *In Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 56, No. 1, pp. 581-585). SAGE Publications.

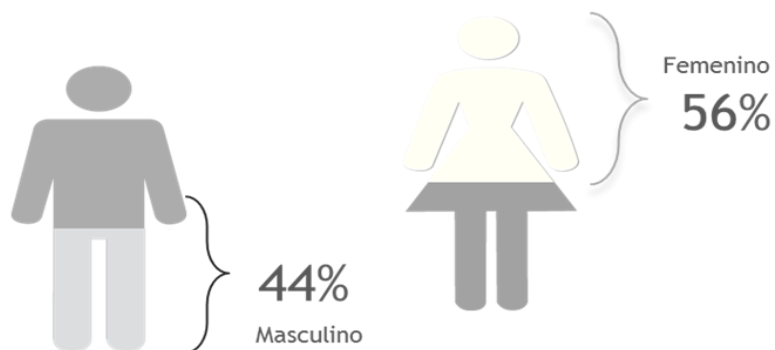
Balfour, J., Connolly, A., Clark, M. (2012). Excellent Tutoring; Excellent prospects. *International Conference on Innovation, Practice and Research in Engineering Education, Conference Proceedings*.

Rahmat, M., Ahmad, K., Idris, S., & Zainal, N. F. A. (2012). Relationship between Employability and Graduates' Skill. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59, 591-597.

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

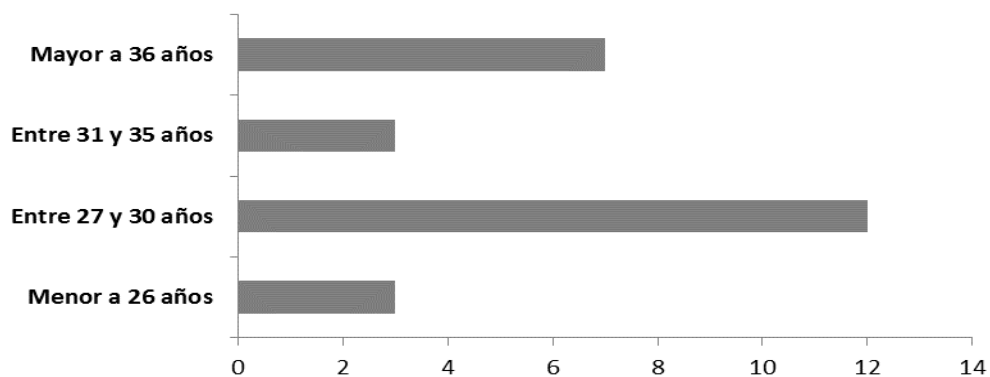
## 14 ANEXO 1 ASPECTOS DEMORÁFICOS DE LA MUESTRA

**FIGURA 5. GÉNERO DE LA MUESTRA**



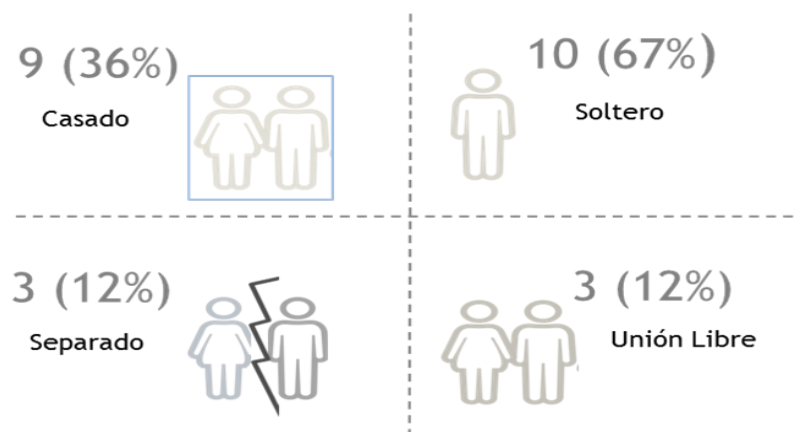
Fuente: autores con base en información analizada

**FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE LA MUESTRA**

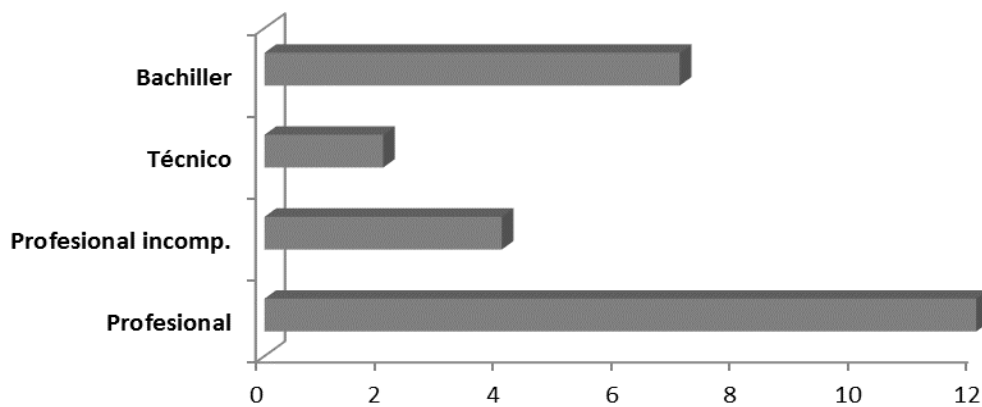


Fuente: autores con base en información analizada

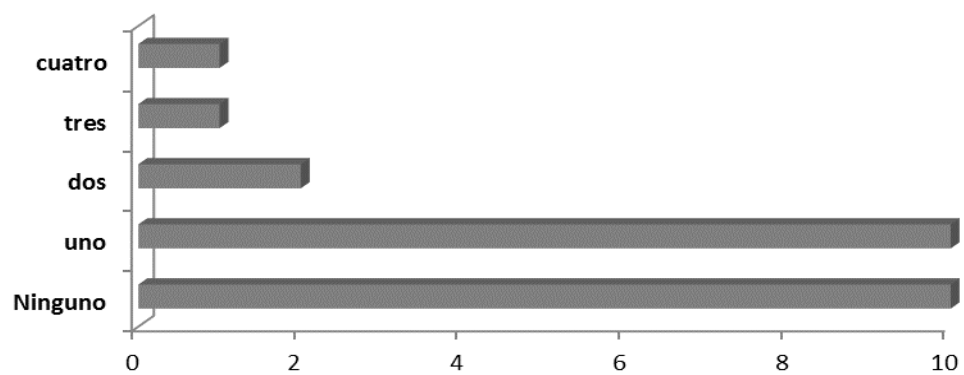


**FIGURA 7. ESTADO CIVIL DE LA MUESTRA**

Fuente: autores con base en información analizada

**FIGURA 8. GRADO DE ESCOLARIDAD DE LA MUESTRA**

Fuente: autores con base en información analizada

**FIGURA 9. NÚMERO DE HIJOS DE LA MUESTRA**

Fuente: autores con base en información analizada

## 15 ANEXO 2      FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

### 15.1 Formato de la Entrevista de Competencias Laborales:

<b>Entrevista Competencias Laborales</b>					
<b>Nombre :</b>	Edad	<input type="text"/>	Sexo	<input type="text"/>	N° de hijos <input type="text"/>
<b>Escolaridad :</b>	Profesional	<input type="text"/>	Bachiller	<input type="text"/>	Técnico <input type="text"/>
<b>Estado Civil :</b>	Soltero	<input type="text"/>	Casado	<input type="text"/>	Separdo <input type="text"/> Unión Libre <input type="text"/>
<b>Nivel de competencia</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1    Comunicación oral					
2    Comunicación escrita					
3    Capacidad de escucha					
4    Orientación a resultados					
5    Conocimiento del producto					
6    Conocimiento de la competencia y el sector					
7    Conocimiento y práctica de técnicas de venta					
8    Conocimiento de esquema de comisiones					
9    Manejo de herramientas informáticas					
10   Relación con el jefe					
11   Relación con compañeros					
12   Orientación al cliente					
13   Orientación al aprendizaje					
14   Planeación (gestión comercial)					
15   Disciplina					
16   Combatividad					
17   Atrevimiento					
18   Merecimiento					
19   Tolerancia a la frustración					
<b>Notas</b>					

## 15.2 Formato de la encuesta Elementos Motivadores y Factores de Reconocimiento:

<b>Encuesta Motivadores y Reconocimientos</b>					
<b>Nombre :</b>	Edad	<input type="text"/>	Sexo	<input type="text"/>	N° de hijos <input type="text"/>
<b>Escolaridad :</b>	Profesional	<input type="text"/>	Bachiller	<input type="text"/>	Técnico <input type="text"/>
<b>Estado Civil :</b>	Soltero	<input type="text"/>	Casado	<input type="text"/>	Separdo <input type="text"/> Unión Libre <input type="text"/>
<b>Elementos Motivadores:</b>					
<p>A cada elemento motivador asigne un valor de 1 a 5 considerando 5 como la máxima calificación dentro del motivador. (que tanto lo motiva de 1 a 5 el carro?...) </p>		Carro	<input type="text"/>	Dinero	<input type="text"/>
		Casa	<input type="text"/>	Viajes	<input type="text"/>
		Estudio	<input type="text"/>		
<b>Factores de Reconocimientos:</b>					
<p>A cada factor de reconocimiento asigne un valor de 1 a 5 considerando 5 como la máxima calificación dentro del factor. (de 1 5 que tanto se siente reconocido por ser el Asesor que más conoce del producto?...</p>		El mejor profesional en ventas	<input type="text"/>	El que más gana dinero	<input type="text"/>
		El que más vende	<input type="text"/>	El que más conoce del producto	<input type="text"/>
<b>Notas</b>					

### 15.3 Formato de la encuesta Fuentes de Productividad:

<b>Encuesta Fuentes de Productividad</b>							
<b>Nombre :</b>	Edad	<input type="checkbox"/>	Sexo	<input type="checkbox"/>	N° de hijos <input type="checkbox"/>		
<b>Escolaridad :</b>	Profesional	<input type="checkbox"/>	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>		
<b>Estado Civil :</b>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Separdo <input type="checkbox"/>		
				Unión Libre	<input type="checkbox"/>		
<b>Fuentes de Productividad:</b>							
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>A cada Fuente asignele una calificación de 1 a 5 considerando que 5 es el número de mayor importancia frente al aporte de la fuente en el logro de sus resultados en ventas</p> </div>		Venta en frío	<input type="checkbox"/>	Stand	<input type="checkbox"/>	Caminantes (WI)	<input type="checkbox"/>
	Bases de datos	<input type="checkbox"/>	Referidos	<input type="checkbox"/>	Cliente apóstol	<input type="checkbox"/>	
	Venta cruzada	<input type="checkbox"/>	Mailing	<input type="checkbox"/>	Contactos anteriores	<input type="checkbox"/>	
	Redes sociales	<input type="checkbox"/>	Convenios	<input type="checkbox"/>			
<b>Notas</b>							