

**Percepción del valor de los ejecutivos de venta en
el sector siderúrgico ecuatoriano: Diferencias entre
directivos y clientes**

**Perception of the value of sales executives in the
Ecuadorian steel sector: Differences between
executives and clients**

Carlos David Vera-Rodriguez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
carlosdvera1985@gmail.com

Ignacio Wilhem Loor-Colamarco

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
iwloor@pucesm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.345

RESUMEN

Este artículo investiga las diferencias en el valor que los altos directivos y los clientes perciben respecto de los ejecutivos de venta del sector siderúrgico ecuatoriano, en un contexto de relaciones industriales negocio a negocio. Se aplica una adaptación del modelo de Hay Group para evaluación de competencias de talento humano. Los directivos de las empresas del sector siderúrgico y sus clientes corporativos fueron los evaluadores. Al final se identifica una brecha en la percepción de valor. Los clientes perciben un mayor valor de los ejecutivos de ventas que los directivos de las empresas en las que laboran.

Palabras clave: percepción, ejecutivos de venta, sector siderúrgico.

Cómo citar este artículo:

APA:

Vera, C., & Loor, I. (2020). Percepción del valor de los ejecutivos de venta en el sector siderúrgico ecuatoriano: Diferencias entre directivos y clientes. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5-1), 233-243. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.345>

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The paper investigates how, in the Ecuadorian siderurgical industry, the perceived value of the sales force diverges between the upper management levels and their corporate customers. An adaptation to the Hay Group model of competence assessment is used in this research, in which the upper managers and corporate customers played the role of assessors. The study identifies a gap in the perceived value. The customers perceive a higher value than upper managers.

Key words: perception, sales executive, steel industry

Introducción

Esta investigación aborda las diferencias en el valor que los altos directivos y los clientes perciben respecto de los ejecutivos de venta, en un contexto de relaciones industriales negocio a negocio. Proveer valor en relaciones industriales complejas entre negocios implica, generalmente, desplegar una amplia variedad de recursos cognitivos y sensibilidades por parte del equipo de ventas, lo cual no siempre es considerado desde la alta dirección (Prior, 2013). Entender las diferencias en la percepción de valor es importante para las funciones de mercadeo y de alta dirección de las empresas, puesto que puede ayudar a replantear el sistema de mercadeo, así como servir de guía para el entrenamiento continuo de los ejecutivos de ventas. Idealmente, este tipo de estudios permitiría tomar acciones de mercadeo mejor informadas, y así fortalecer el relacionamiento con el cliente y la fidelidad de este (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2015).

A lo largo de este manuscrito, por valor nos referimos al beneficio que se percibe de un objeto, que en este caso serán los ejecutivos de ventas de productos y servicios de la industria siderúrgica, en comparación con otros objetos (AHD, 2000). En el relacionamiento entre negocios, el valor de un objeto o servicio generalmente es función de la actividad económica que este puede generar (Aurum & Wohlin, 2007). Sin embargo, en la práctica, los interesados alrededor de un objeto son muchos individuos e instituciones, cada uno con su propia percepción de valor respecto del mismo objeto. Por ejemplo, la alta dirección en las empresas puede percibir el valor en función del ingreso o de las utilidades financieras, o en la provisión de un menor número de objetos defectuosos. En cambio, los clientes, especialmente en las relaciones de negocio a negocio, pueden percibir el valor en términos de la relación precio – beneficio (Sharma, Aurum, & Peach, 2008).

En las relaciones industriales, el valor percibido del negocio es generalmente más importante que el valor del producto o servicio per sé (Jan & Ibrar, 2010). El valor percibido del negocio se crea a través del proceso de ventas, modelo

de mercadeo, alianzas estratégicas, integridad, gestión de pedidos, capacidad de mantener ventajas competitivas, prácticas contractuales, y soporte en el control de riesgos en la ejecución de proyectos (Azar, Smith, & Cordes, 2007; Aurum & Wohlin, 2007). Los ejecutivos de ventas a menudo tienen relación directa con estos aspectos creadores de valor del negocio. Sin embargo, ocasionalmente, el valor percibido del negocio desde la perspectiva del cliente (otro negocio) no está alineado con el valor percibido del negocio desde la perspectiva de sus niveles directivos. Es por eso que es importante establecer si existen diferencias y plantearse formas de resolver posibles conflictos entre la percepción de valor de los diferentes actores.

Para el análisis de las diferencias de valor de los ejecutivos de ventas percibido por directivos y clientes, se analiza al sector siderúrgico en Ecuador. Se proporciona un cuestionario para directivos de tres empresas del sector siderúrgico, y veinte empresas constructoras que son clientes de las tres antes indicadas. Las preguntas tienen el propósito de evaluar el valor percibido por los equipos de venta correspondientes. Se aplica una adaptación a la herramienta de evaluación de la consultora internacional de recursos humanos Hay Group. Esta metodología identifica y propone alternativas para el cierre de brechas entre las características existentes y las deseables en los recursos humanos¹.

El resto de este documento está estructurado de la siguiente manera. La siguiente sección ofrece una revisión sistemática de la literatura que identifica el debate amplio dentro del cual pretende contribuir este estudio. Seguidamente, se describe la metodología empleada en la presente investigación. El documento continúa con la presentación de los resultados del estudio, una breve discusión para situar a los resultados dentro del marco bibliográfico, y finalmente se ofrecen algunas conclusiones y recomendaciones para futuros trabajos.

1 <https://www.kornferry.com/solutions/assessment-and-succession>

Revisión de literatura

Estudios que identifiquen y gestionen las diferencias entre el valor percibido por directivos de las organizaciones y el percibido por sus clientes, respecto de la labor de los ejecutivos de venta, son escasos (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2017). Esta realidad ocurre con mayor severidad en la literatura sobre las relaciones negocio a negocio (Jan & Ibrar, 2010). En las siguientes líneas identificamos algunas ideas que permiten elaborar un marco teórico referencial dentro del cual situar esta investigación. Para el efecto, se ha llevado a cabo una búsqueda de manuscritos en revistas especializadas, listada en la base de datos de *Scopus*. Entre las revistas que abordan directa o indirectamente la presente problemática están *Industrial marketing management*², *Journal of retailing and customer services*³, e *International journal of retail and distribution management*⁴. Se identificaron 27 manuscritos, los cuales fueron clasificados rápidamente de acuerdo con el contenido en los resúmenes. Tomamos como referencia 11 que contenían detalles metodológicos que pueden dar luces para el propósito planteado en este estudio.

Empezaremos por analizar el valor desde la perspectiva del cliente. El valor que percibe el cliente en transacciones de tipo negocio a negocio es determinante en los resultados y sostenibilidad de las empresas. No obstante, la metodología idónea para determinar tal valor es un tema por demás inconcluso. La mayoría de las investigaciones sobre el valor percibido en transacciones de empresa a empresa se han centrado en la dimensión funcional del valor percibido. Esta dimensión se refiere solamente a los atributos en el proceso de servicio (Heinonen, 2004). Mientras tanto, cuando se trata del análisis de valor en transacciones de negocio a consumidor, se han llegado a desarrollar modelos complejos de estimación de valor multidimensional.

2 <https://www.journals.elsevier.com/industrial-marketing-management>

3 <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-retailing-and-consumer-services>

4 <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-0552>

Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar (2017) propusieron que el análisis de valor percibido en transacciones de negocio a negocio debe abordar al menos tres dimensiones: reputación corporativa percibida, credibilidad corporativa percibida y calidad de la relación percibida. Estos autores argumentan que una percepción alta de valor en estas dimensiones promueve satisfacción y lealtad en los clientes. Sin embargo, este tipo de análisis deja sin resolver el problema del valor que percibe el directivo respecto de los ejecutivos de venta en su propia empresa.

Pettijohn et al. (2001) critican que, en algunas empresas, la medición de valor y de desempeño son tratados como un ejercicio burocrático. Es decir, algo que se realiza por cumplir con exigencias regulatorias, pero, se cree, que en realidad ofrece poco valor. Además, los gerentes de ventas tienden a percibir que los sistemas de medición de valor demandan más esfuerzo que la recompensa que ofrecen, mientras generan un entorno de estrés y conflicto. Para abordar este problema, sugieren desarrollar sistemas de evaluación de valor que, en lugar de establecer rankings y un ambiente de competencia intensa entre ejecutivos de venta, propicien la construcción de compromiso y trabajo de equipo. Sin embargo, estos sistemas de medición tendrían restricciones culturales, por lo que diferirían de acuerdo con el entorno geográfico y organizacional.

En cuanto a la percepción de valor desde la perspectiva de los directivos, Attia et al. (2002) critican que, pese a que académicos y directivos comprenden el beneficio del entrenamiento y fortalecimiento cognitivo continuo de los ejecutivos de ventas, la atención que la literatura ha brindado a desarrollar sistemas de capacitación con enfoque de creación de valor es escasa. Estos autores señalan a las percepciones que los directivos tienen respecto del entrenamiento en ventas entre las fuentes de dificultades que hacen a estas evaluaciones poco fructíferas. Entre las percepciones equívocas identificaron que los directivos tienden a asociar etapas de crecimiento con calidad del entrenamiento provisto a los ejecutivos de venta. Por otro lado, también identificaron que las evaluaciones

ocasionan estrés a los ejecutivos de ventas por la percepción de que un resultado negativo en la evaluación debilitaría su seguridad laboral.

Por último, Bui & Nguyen (2012) desarrollaron un marco conceptual de evaluación de valor aplicable al contexto negocio a negocio en Vietnam. El modelo tiene el propósito de identificar recursos necesarios para mejorar la calidad en el servicio y que, a través de esta mejora, fortalezca el posicionamiento competitivo de los clientes. Es decir, un modelo de evaluación orientado a desarrollar la capacidad de producir valor para el cliente corporativo. El estudio identificó que en las empresas vietnamitas, funcionaría el fortalecimiento de habilidades blandas o suaves (Lizola-Romera et al., 2018), como inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo y aceptación de críticas. Este tipo de habilidades no necesariamente están relacionadas con aspectos cognitivos, pero sí se adquieren con entrenamiento. Sin embargo, Bui & Nguyen identificaron también que los directivos tienen una percepción pobre respecto de las habilidades blandas como aspecto capaz de generar valor para el cliente corporativo. Al igual que en el presente estudio, Bui & Nguyen señalan la importancia de cerrar la brecha entre las percepciones de los directivos y la de los clientes.

Como se puede observar en esta revisión bibliográfica, estudios previos sobre la percepción de valor de los ejecutivos de venta que tienen directivos y clientes en el contexto negocio a negocio son escasos. De hecho, ninguno de los manuscritos considerados en este estudio aborda este problema de manera exclusiva. Ello genera una oportunidad y un desafío. Por el lado de la oportunidad, se presenta la posibilidad de contribuir con algo nuevo a la literatura de gestión de mercadeo y ventas para el contexto negocio a negocio. Y, por el lado del desafío, se identifica la inexistencia de guías metodológicas para llevar a cabo este tipo de estudios.

Metodología

Una vez establecida la necesidad de una metodología que garantice medir percepciones de

valor multidimensional en las relaciones negocio a negocio, se aplicó una propuesta metodológica híbrida utilizada en la medición de competencias de los recursos humanos. Para el propósito, se asume el concepto de competencias como *proxy* del concepto de valor. Competencias son comportamientos observables y determinantes del desempeño frente a operaciones cotidianas y problemas emergentes (Santana-Robles, 2020). Numerosos estudios coinciden en que las competencias posibilitan la creación de valor (Foss et al., 2020).

Si bien existen una plétora de herramientas para medir las competencias, por su simplicidad y aceptación amplia en el campo académico este estudio aplica una adaptación del modelo de Hay-Group (Spencer & Spencer 1993). Este modelo incluye 20 competencias, que se analizan desde tres enfoques; pensamiento analítico, pensamiento conceptual y pericia. El pensamiento analítico identifica la capacidad de establecer causalidades. Esto incluye la organización de las partes de un problema o situaciones en forma sistémica, haciendo comparaciones de diferentes características o aspectos y estableciendo prioridades sobre una base racional. El pensamiento conceptual busca comprender el problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir nuevos conceptos. La pericia o experticia incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo, como la motivación para expandir, utilizar y distribuir a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.

El modelo se aplicó en tres empresas del sector siderúrgico del Ecuador y en una muestra de 33 clientes corporativos. Respecto del sector siderúrgico, definimos bajo este nombre al conjunto de actividades económicas relacionadas con: el reciclaje del acero, su proceso de transformación producido por la fundición y laminación, mediante los que se obtienen barras de acero y otros derivados destinados a la construcción; así como su comercialización por medio de clientes mayoristas que acercan el

producto hacia los consumidores finales.

Los ejecutivos de ventas estudiados en la presente investigación son los encargados de gestionar la relación entre las compañías siderúrgicas, y los clientes corporativos, encargados de la comercialización de los productos mencionados.

El instrumento de levantamiento de datos consistió en una encuesta que mide 4 criterios y 14 competencias, y que proporcionan una calificación percibida sobre la actividad profesional del ejecutivo de ventas. La encuesta contiene 17 preguntas y utiliza la escala de Likert de 5 factores. Al procesar los datos y para su presentación se agrupan conforme los criterios conglomerados y se calcula el promedio ponderado, así como las frecuencias relativas, se contrastan los resultados para establecer la brecha entre la percepción obtenida y el perfil máximo de cada competencia, para finalizar se contrasta el promedio obtenido con la escala cualitativa del diccionario de competencias para definir el nivel de desempeño del ejecutivo de ventas en busca de propuestas de mejora

Resultados

Los resultados obtenidos y tabulados, derivados del estudio realizado a directivos y clientes con la base aplicada sobre encuestas, se presentan en dos etapas.

Primera etapa

Encuestas a directivos

se realizaron 4 encuestas a directivos de las empresas del sector siderúrgico ecuatoriano, mostraron un alto grado de colaboración e interés, facilitando así la información necesaria para derivar el análisis respectivo en esta fase (ver tabla 3).

Tabla 3

Evaluación de competencias a directivos

Criterios conglomerados	N i v e l alcanzado	Frecuencia
I. Logro y acción	4.13	82.50%
II. Apoyo y servicio humano (Influencia)	3.95	79.00%
III. Efectividad personal	4.25	85.00%
IV. Cognitivo	3.79	75.83%

Segunda etapa

Encuestas a clientes

se realizaron 33 encuestas a socios estratégicos del sector siderúrgico ecuatoriano, fue notoria la intención de participar en el estudio motivados en que se fortalezcan las actividades alrededor de los negocios, dicha información facilita el análisis de los datos (ver tabla 4).

Tabla 4

Competencias segmentadas del modelo de Hay/McBer

Criterios conglomerados	N i v e l alcanzado	Frecuencia
I. Logro y acción	4.65	93.06%
II. Apoyo y servicio humano (Influencia)	4.54	90.75%
III. Efectividad personal	4.54	90.76%
IV. Cognitivo	4.62	92.32%

Conforme lo establece y define el diccionario de competencias Hay Group (2005) cada una de estas al ser evaluadas deben considerar las escalas valorativas de manera individual por cada criterio conglomerado y para efecto de estos resultados se ha promediado el resultado de los actores debido a que la brecha no es significativa.

Al contrastar los resultados de las tablas 4 y 5 se define la brecha sobre la percepción de cada uno de los actores del estudio el promedio final muestra una diferencia del 11.35%, esto significa que los socios estratégicos tienen un mejor criterio del desempeño del ejecutivo de ventas frente a la opinión de los directivos, se puede rescatar que en el criterio conglomerado gerencia la opinión es inversa a lo expresado, ver figura 1.

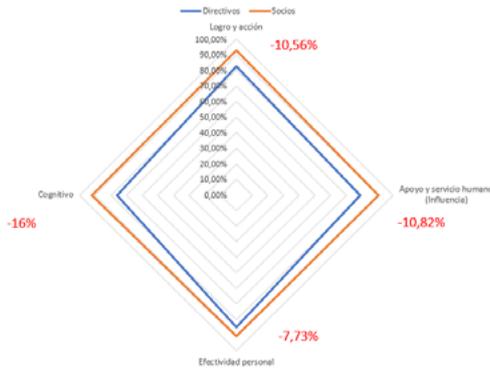


Figura 1. Brecha definida en la comparación de actores.

Con relación a las habilidades derivadas de las competencias que integran los criterios conglomerados, presentamos en su orden los niveles que conforme el estudio ha alcanzado el ejecutivo de ventas.

El primer criterio: logro y acción se clasifica en: orientación al logro, iniciativa y búsqueda de información, que de acuerdo con los niveles alcanzados en la información recopilada de los dos grupos de actores (ver anexo 1), en la competencia sobre orientación al logro la valoración alcanza un 5.57 sobre 6 muy cercano al nivel de excelencia asumiendo riesgos empresariales calculados, en cuanto a la iniciativa su valoración es de 4.13 debe alcanzar el nivel de excelencia anticipándose a las acciones de mediano plazo, ver tabla 5.

Tabla 5

Competencias y habilidades del criterio conglomerado logro y acción

Competencia / Habilidad	Nivel de la escala	Esta persona:
<p>Orientación al logro</p> <p>Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.</p>	5,57	Realiza análisis coste-beneficio
<p>Iniciativa</p> <p>Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).</p>	4,13	Se anticipa a medio plazo

Como segundo criterio tenemos: apoyo y servicio humano (influencia), se clasifica en: orientación al servicio al cliente, comprensión interpersonal, conciencia organizacional, impacto e influencia y desarrollo de interrelaciones, que de acuerdo con los niveles alcanzados en la información recopilada de los dos grupos de actores (ver anexo 1), en el primero punto la valoración alcanza un 3.26 sobre 4 en dónde se compromete personalmente, para el segundo se obtiene 3.18 en donde entiende los porqués, para el tres obtiene 4.3, el ejecutivo entiende las relaciones dentro de la empresa, su impacto e influencia utiliza acciones múltiples para persuadir con un puntaje de 4,81 cercano al nivel máximo y en su último punto puntúa con 3.88 fomentando

contactos sociales útiles que le aproxima al mejor desempeño, ver tabla 6.

Tabla 6

Competencias y habilidades del criterio conglomerado apoyo y servicio humano (influencia)

Competencia / Habilidad	Nivel de la escala	Esta persona:
Orientación al Servicio al Cliente Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.	3,26	Se compromete personalmente
Comprensión Interpersonal Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.	3,18	Entiende los porqués
Conciencia Organizacional Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.	4,3	Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa
Impacto e Influencia Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.	4,81	Utiliza acciones múltiples para persuadir
Desarrollo de interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.	3,88	Fomenta contactos sociales útiles

Comotercercriteriotenemos: efectividad personal que se clasifica en: flexibilidad, autoconfianza, integridad y compromiso organizacional, para ello los niveles alcanzados en cada uno de los mismos por actores (ver anexo 1), en virtud de ello para flexibilidad obtiene 3,37 que significa que adapta su comportamiento a la situación, al

respecto de autoconfianza se muestra como un ejecutivo que busca retos o desafíos, su puntaje es 4.44, el siguiente aspecto alcanza 3.58 para ello actúa rectamente aunque no sea fácil, por último su compromiso apoya la empresa con un valor de 3.55, ver tabla 7.

Tabla 7

Competencias y habilidades del criterio conglomerado efectividad personal

Competencia / Habilidad	Nivel de la escala	Esta persona:
Flexibilidad Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.	3,37	Adapta su comportamiento a la situación
Autoconfianza Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).	4,44	Busca retos o desafíos
Integridad Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	3,58	Actúa rectamente, aunque no sea fácil
Compromiso organizacional Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Empresa. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.	3,55	Apoya a la empresa

El cuarto criterio cognitivo abarca: pensamiento analítico, conceptual y búsqueda de información, inferidos de la información recopilada de los dos grupos de actores (ver anexo 1), ahora en pensamiento analítico su puntaje es de 3.22 que le permite identificar relaciones múltiples, en pensamiento conceptual el nivel es de 4.24, ayuda a clarificar datos o situaciones complejas, por último, al respecto del manejo de información tiene la capacidad de investigar con un nivel de 4.46, ver tabla 8.

Tabla 8

Competencias y habilidades del criterio conglomerado logro y acción

Competencia / Habilidad	Nivel de la escala	Esta persona:
<p>Pensamiento Analítico</p> <p>Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p>	3,22	Identifica relaciones múltiples
<p>Pensamiento Conceptual</p> <p>Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	4,24	Clarifica datos o situaciones complejas
<p>Búsqueda de Información</p> <p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.</p>	4,46	Investiga

Discusión y conclusion

La brecha obtenida determina una clara diferencia entre la percepción de clientes y directivos. Los primeros valoran el trabajo en la relación de ventas, entienden que el ejecutivo asimila la dinámica del negocio y la defiende frente a la empresa. Los segundos, en cambio, por su rol sesgan la información relacionada a las actividades que el ejecutivo desempeña. Es importante socializar dentro de la industria siderúrgica este hallazgo en función de reorganizar las políticas y procedimientos de talento humano a favor de mejorar el nivel de desempeño del equipo de ventas.

Al relacionar las competencias adquiridas con las competencias esperadas se observó que la diferencia no es significativa. Es decir, el ejecutivo de ventas ha desarrollado por su experiencia una serie de competencias y habilidades que le permiten relacionarse con los clientes. De todas maneras, el reto de las organizaciones

siderúrgicas es fortalecer esta corta brecha para desarrollar el perfil **óptimo determinado para este cargo** en virtud de que se alcance el **éxito deseado**.

Para esto se podrán considerar las escalas valorativas determinadas por el modelo de Hay Group, mismas que permitirán trazar un plan de acción y desarrollo **óptimo** a través de diversas jornadas de capacitación o entrenamiento.

Referencias Bibliográficas

Arslanagic-Kalajdzic, M., & Zabkar, V. (2015). The external effect of marketing accountability in business relationships: Exploring the role of customer perceived value. *Industrial marketing management*, 46, 83-97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.002>

Arslanagic-Kalajdzic, M., & Zabkar, V. (2017). Is perceived value more than value for money in professional business services? *Industrial Marketing Management*, 65, 47-58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.05.005>

Attia, A. M., Honeycutt Jr, E. D., & Attia, M. M. (2002). The difficulties of evaluating sales training. *Industrial Marketing Management*, 31(3), 253-259. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00133-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00133-4)

Aurum, A., & Wohlin, C. (2007, June). A value-based approach in requirements engineering: explaining some of the fundamental concepts. In *International Working Conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality* (pp. 109-115). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73031-6_8

Bui, H. Q. T., & Nguyen, T. H. (2012). Resources for service quality improvement as competitive advantages: A conceptual model for services firms in Vietnam. *Journal of Sustainable Development*, 5(9), 141. <https://doi.org/10.5539/jds.v5n9p141>

- Foss, N. J., Klein, P. G., Lien, L. B., Zellweger, T., & Zenger, T. (2020). Ownership competence. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3222>
- Heinonen, K. (2004). *Time and location as customer perceived value drivers*. Svenska handelshögskolan. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-555-818-2>
- J. Azar, R.K. Smith, and D. Cordes, "Value-oriented requirements prioritization in a small development organization," *IEEE Software*, vol. 24, 2007, pp. 32-37. <https://doi.org/10.1109/MS.2007.30>
- Lizola-Romero, R., Bedolla-García, S., Conde-Escudero, A., Gaxiola-Loc, F. J., & Sánchez-Vázquez, M. A. (2018). Modelo de negocio para el desarrollo de habilidades suaves en los colaboradores. Recuperado de: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5539/Modelo+de+negocio+para+el+desarrollo+de+habilidades+suav+en+los+colaboradores.pdf?sequence=2>
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. S., Taylor, A. J., & Keillor, B. D. (2001). Are performance appraisals a bureaucratic exercise or can they be used to enhance sales-force satisfaction and commitment? *Psychology & Marketing*, 18(4), 337-364. <https://doi.org/10.1002/mar.1011>
- Prior, D. D. (2013). Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1192-1201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.015>
- Santana-Robles, F. (2020). La evaluación por competencias. *Ingenio y Conciencia Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 7(13), 69-70. <https://doi.org/10.29057/escs.v7i13.5154>
- Sharma, D., Aurum, A., & Paech, B. (2008, September). Business value through product line engineering-a case study. In *2008 34th Euromicro Conference*
- Software Engineering and Advanced Applications* (pp. 167-174). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2008.19>
- (2000). *The American Heritage dictionary of the English language*. Boston: Houghton Mifflin, <https://ahdictionary.com/>

Anexo 1.

Conglomerado	N°	Pregunta planteada en la encuesta	Directivos			Socios			Brecha
			Nivel individual	Nivel alcanzado	Frecuencia	Nivel individual	Nivel alcanzado	Frecuencia	
Logro y acción	11	¿Se esfuerza la persona por alcanzar o superar unos objetivos? ¿Se fija objetivos para alcanzar un beneficio concreto?	4,50	4,13	82,50%	4,79	4,65	93,06%	-10,56%
	12	¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?	3,75			4,52			
Apoyo y servicio humano (Influencia)	13	¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?	3,50			4,66			
	14	¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?	3,50			4,45			
	15	¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?	4,00	3,95	79,00%	4,61	4,54	90,75%	-11,75%
	16	¿Utiliza la persona deliberadamente estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?	3,75			4,27			
	17	¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?	5,00			4,70			
Efectividad personal	1	¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?	4,00			4,42			
	2	¿Aborda la persona empeños arriesgados o retadores y se encuentra segura de sí misma?	4,25	4,25	85,00%	4,64	4,54	90,76%	-5,76%
	3	¿Actúa la persona según sus creencias y valores aun en situaciones adversas?	4,50			4,45			
	4	¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?	4,25			4,64			
Cognitivo	5	¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?	3,50			4,82			
	6	¿Desglosa los problemas en partes?	3,25			4,52			
	7	¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?	3,25	3,79	75,83%	4,55	4,62	92,32%	-16,49%
	8	¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?	4,00			4,45			
	9	¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?	4,50			4,70			
	10	¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?	4,25			4,67			