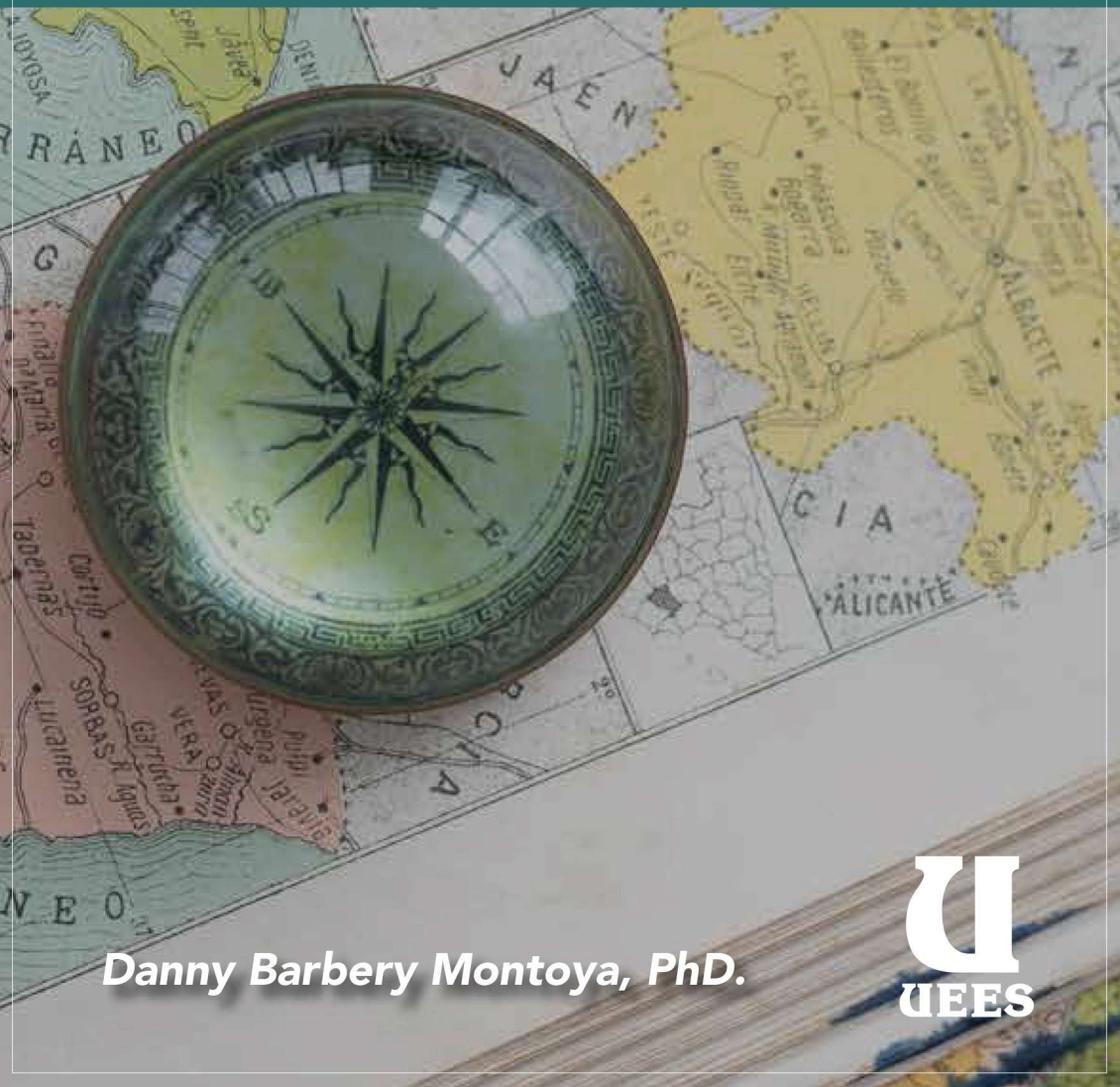


La Ruta del Director Comercial



Danny Barbery Montoya, PhD.





*La Ruta del
Director Comercial*

Planificación y organización comercial

Dr. Danny C. Barbery Montoya
2025

UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO

Km. 2,5 Vía a Samborondón - Ecuador

Teléfono: (593-4) 5000950

ceninv@uees.edu.ec

www.uees.edu.ec

Autor:

Dr. Danny C. Barbery Montoya

Editor:

Fernando Espinoza Fuentes

Coordinadora editorial:

Natascha Ortiz Yáñez

Cita:

(Barbery-Montoya, 2025)

Referencia Bibliográfica:

Barbery-Montoya, D. C. (2025). La ruta del director comercial – Planificación y organización comercial. Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

Diseño de Portada:

Universidad Espíritu Santo-Ecuador

Diseño e Impresión:

TRIBU Soluciones Integrales

Urdesa Norte Av. 2da. #315

Teléfono: (593-4) 2383926

eperalta@tribuec.net

Edición:

Primera. Agosto 2025

ISBN-E: 978-9978-25-279-6

Derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita de los editores.

A Ernesto y Nancy.

Mis primeros profesores y mis grandes maestros.

AGRADECIMIENTO

La idea de una guía para el director comercial nació por el año 2012 producto de la experiencia personal en el área de ventas de consumo masivo de una reconocida empresa ecuatoriana. Aunque esta experiencia no fue tan extensa en tiempo (alrededor de año y medio), fue intensa, tomando en cuenta la crisis por la que pasaba la empresa y para la que fui contratado; por la gestión de personal, financiera y de productos que tuvimos que realizar con mi equipo de trabajo, y también con el área de producción, de investigación y de compras. En aquellos momentos de desesperación, buscaba respuestas, buscaba una guía. Y si bien los libros siempre fueron un método para buscar soluciones, no todos brindaban las facilidades para revisar, comprender o solucionar ciertas situaciones en particular.

Con sinceridad y una sonrisa de satisfacción, puedo decir que este libro es producto de mi desesperación para dar resultados. Es el producto de haber buscado “luces al final del túnel” o “un faro en alta mar” remitiéndome a aquellos autores en los que encontré respuestas parciales, algunas muy complejas, otras muy sencillas, pero respuestas al final.

No quiero decir con esto, que el presente libro es un resumen de todo lo leído. Respetando siempre a los autores que me han inspirado, el aporte en esta guía se da al unir las piezas y brindar una nueva combinación para dirigir un área comercial o de ventas, buscando hacerlo más sencillo y práctico sin dejar el fondo académico e investigativo. Siempre he creído que debe existir una simbiosis entre la práctica profesional y lo académico para obtener el resultado óptimo.

Más allá de la inspiración (o desesperación) y de la filosofía detrás de estas páginas, el reto era sobre cómo transmitir la idea de la dirección comercial de la manera más simple. Pensé inmediatamente en los tres “temores” de un gerente comercial: el presupuesto correcto; la remuneración adecuada; y las acciones certeras. El presupuesto es la incertidumbre que va muy de la mano con el futuro y lo que se quiere alcanzar; la remuneración va atada a los objetivos de venta, al cumplimiento que se debe tener con el presupuesto y a la motivación para el equipo comercial; y las acciones son

el día a día en el que debemos tener claro un esquema para la ejecución de aquellas tácticas planteadas.

El libro contempla estas tres partes, por ende, di por finalizado mi trabajo. Sin embargo, una colega y amiga me indicó que faltaba darle un toque más conceptual para que el esquema sea distinto. Sugirió la idea de un viaje y me pareció interesante plantear las tres partes como un mapa para iniciarlo, una brújula para guiarlo y finalmente el viaje como una forma de explicar cómo hacerlo. Así, el concepto de un “manual de director comercial” ya dejaría de serlo, para convertirse en una ruta que maneja una planificación y que busca, al final de todo, disfrutar del viaje. Si bien han pasado 12 años desde la idea inicial, aún mantengo el “espíritu comercial” mezclado con las aulas. Lo más bonito es compartir para ver como las nuevas generaciones con nuevos métodos, toman la posta para seguir realizando esta gestión.

En este viaje profesional he tenido el apoyo de excelentes colegas a quienes deseo agradecer a través de estas líneas. En primer lugar, a mi profesor y jefe Luis Aguirre Carpio, quien siempre inculcó en sus clases la complejidad de la estrategia y en el trabajo, la rapidez de las acciones. A Mario Mata Villagómez, quien siendo mi jefe, transmitió la pasión por la gestión comercial en productos de consumo masivo y quien también me enseñó a tomar decisiones arriesgadas (como aquellas relacionadas al precio). A mi profesor, jefe, colega y amigo Jorge Andrade Vargas por su guía en la investigación de mercado, por las oportunidades en la experiencia comercial en servicios de consultoría y por compartir sus conocimientos en lo académico y profesional. A mis colegas y amigos Joe Jara Rodríguez, Sylvia Poveda Benites y Byron Pogo Ramírez por revisar con ojo crítico estas líneas y brindar ideas adicionales de cómo debería ser un libro que, con sencillez, muestre técnicamente la gestión comercial.

Finalmente, mi mayor agradecimiento a Dios, por las vivencias y experiencias. En su momento no todas fueron buenas a mis ojos, pero viendo hacia atrás, todo tiene sentido.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
1. EL MAPA.....	17
1.1. ¿CÓMO CONOCER LAS VENTAS EN EL FUTURO?.....	19
1.2. ESTABLECIENDO METAS DE VENTAS.....	19
1.2.1. <i>Intención: Qué se desea obtener.....</i>	<i>20</i>
1.2.2. <i>Medida: Cuánto se desea obtener.....</i>	<i>20</i>
1.2.3. <i>Plazo: En qué tiempo se lo quiere lograr.....</i>	<i>20</i>
1.2.4. <i>Cómo definir el objetivo de ventas.....</i>	<i>21</i>
1.2.5. <i>Objetivos: ventas, marketing, producción y financieros.....</i>	<i>22</i>
1.3. LOS DATOS HISTÓRICOS.....	28
1.3.1 <i>El modelo financiero de los promedios.....</i>	<i>28</i>
1.3.2 <i>El modelo estadístico “Z”</i>	<i>32</i>
1.3.3 <i>El modelo de promedios móviles.....</i>	<i>37</i>
1.4. EL PRESUPUESTO DE VENTAS.....	40
1.4.1. <i>Uso de escenarios para la elaboración del presupuesto de ventas.....</i>	<i>42</i>
1.5. MEDICIÓN DE OBJETIVOS: MÉTRICAS EN VENTAS....	44
1.5.1 <i>Métricas relacionadas a la rentabilidad.....</i>	<i>44</i>
1.5.2 <i>Métricas de la operatividad de ventas.....</i>	<i>46</i>
1.5.3 <i>Métricas de gestión de ventas.....</i>	<i>48</i>
1.5.4 <i>Métricas relativas a los clientes.....</i>	<i>50</i>
1.5.5 <i>Métricas relativas a las devoluciones.....</i>	<i>53</i>
1.5.6 <i>Métricas relativas a las Cobranzas.....</i>	<i>54</i>
1.6. ESTABLECER METAS: LA RUTA PARA UN DESTINO SEGURO.....	55

2. LA BRÚJULA.....	61
2.1. ELABORACIÓN DE LA PROGNOSIS.....	63
2.1.1. <i>Desarrollo del tablero del vendedor.....</i>	<i>63</i>
2.1.2. <i>Cómo desarrollar el tablero del supervisor.....</i>	<i>64</i>
2.1.3. <i>Elaboración de la evaluación mensual: PROGNOSIS... </i>	<i>69</i>
2.2. DEFINICIÓN DE CRITERIOS OBJETIVOS	
MARGEN DE TOLERANCIA.....	70
2.3. ENFOQUE DE RENTABILIDAD DEL CLIENTE:	
ANÁLISIS ABC.....	74
2.4. INCENTIVO Y GANANCIA DEL VENDEDOR.....	79
2.4.1. <i>Remuneración fija.....</i>	<i>79</i>
2.4.2. <i>Remuneración mediante comisión.....</i>	<i>79</i>
2.4.3. <i>Remuneración fija + comisión.....</i>	<i>80</i>
2.4.4. <i>Remuneración fija + comisión progresiva.....</i>	<i>81</i>
2.4.5. <i>Remuneración fija + primas fijas.....</i>	<i>81</i>
2.4.6. <i>Remuneración fija + comisión + primas fijas.....</i>	<i>82</i>
2.5. BASES DEFINIDAS PARA LA CREACIÓN DEL	
EQUIPO COMERCIAL.....	82
3. EL VIAJE.....	89
3.1. CÁLCULO DEL NÚMERO DE VENDEDORES	
ÓPTIMOS.....	91
3.1.1. <i>Análisis de la rentabilidad.....</i>	<i>92</i>
3.1.2. <i>Reestructuración de la red.....</i>	<i>92</i>
3.2. MÉTODOS INCREMENTALES EN RED DE	
VENDEDORES.....	93
3.2.1. <i>Modelo de Talley.....</i>	<i>94</i>
3.2.2. <i>Método de Zeyl y Dayan.....</i>	<i>94</i>
3.2.3. <i>Modelo de Simeray.....</i>	<i>95</i>
3.3. CASOS ILUSTRATIVOS.....	98
3.3.1. <i>Caso ilustrativo I: Aplicación del Modelo Talley.....</i>	<i>98</i>
3.3.2. <i>Caso ilustrativo II: Aplicación del Método de Zeyl y</i>	
<i>Dayan.....</i>	<i>99</i>

3.3.3.	<i>Caso ilustrativo III: Aplicación del Modelo de Simeray</i>	102
3.4.	EQUIPOS DE TRABAJO	105
3.4.1.	<i>Organización por zona geográfica</i>	105
3.4.2.	<i>Organización por tipo de producto</i>	106
3.4.3.	<i>Organización por mercados</i>	106
3.4.4.	<i>Organización por clientes</i>	106
3.4.5.	<i>Organización por funciones</i>	107
3.4.6.	<i>Organización Múltiple</i>	108
3.4.7.	<i>Ventajas y desventajas de los modelos organizacionales</i>	109
3.5.	SELECCIÓN DEL PERSONAL	110
3.5.1.	<i>Planificación de la selección del personal</i>	111
3.5.2.	<i>Elaboración del perfil del vendedor</i>	112
3.5.3.	<i>Decisión de las formas de reclutamiento</i>	116
3.5.4.	<i>Ejecución de las técnicas básicas de selección</i>	118
3.5.5.	<i>Cómo integrar al vendedor a la empresa</i>	119
3.6.	DIRECCIONAMIENTO ACORDE A NECESIDADES Y MOTIVACIÓN	123
3.7.	LA GESTIÓN DE VENTAS	128
3.7.1.	<i>Sistema de rutas de ventas</i>	128
3.8.	LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	133
BITÁCORA		143
BIBLIOGRAFÍA		148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Valores anuales de ventas en US\$ de una empresa.....	28
Tabla 2. Porcentaje de crecimiento de las ventas entre períodos anuales.....	30
Tabla 3. Media de variación en ventas y base para proyección 2024....	31
Tabla 4. Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2021.....	33
Tabla 5. Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2022.....	34
Tabla 6 Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2023.....	36
Tabla 7. Ventas mensuales en miles de US\$ agrupadas en tres y cinco meses.....	38
Tabla 8. Variación entre ventas reales y promedios móviles.....	39
Tabla 9. Relación entre gastos y visitas efectuadas.....	49
Tabla 10. Tablero de control de ventas para un vendedor.....	64
Tabla 11. Tablero de control semanal del supervisor de ventas.....	67
Tabla 12. Tablero de control mensual del supervisor de ventas.....	68
Tabla 13. Tablero de pronosis del año.....	69
Tabla 14. Facturación de vendedores.....	72
Tabla 15. Desviación estándar de la gestión de ventas.....	72
Tabla 16. Desviación estándar sobre los objetivos de ventas.....	73
Tabla 17. Facturación (compras) de clientes.....	76
Tabla 18. Participación de los clientes en la facturación total.....	77
Tabla 19. Remuneración fija con comisión progresiva.....	81
Tabla 20. Remuneración fija con primas fijas.....	81
Tabla 21. Remuneración fija con comisión y primas fijas.....	82
Tabla 22. Clasificación de clientes y asignación de metas para aplicación del modelo Talley.....	98
Tabla 23. Clasificación de clientes y asignación de metas para primer escenario bajo el método de Zeyl y Dayan.....	100
Tabla 24. Clasificación de clientes y asignación de metas para primer escenario bajo el método de Zeyl y Dayan.....	101

Tabla 25. Asignación de horas por cliente para el método de Zeyl y Dayan.....	101
Tabla 26. Asignación de vendedores según la venta en unidades.....	103
Tabla 27. Asignación de incremento en ventas por número de vendedores.....	103
Tabla 28. Organización Múltiple.....	108
Tabla 29. Ventajas y desventajas de los modelos organizacionales de ventas.....	110
Tabla 30 Cronograma de Planificación.....	112
Tabla 31. Ejemplo de Diagrama del perfil de vendedor.....	115
Tabla 32 Ventajas y desventajas en las fuentes de reclutamiento.....	117
Tabla 33 Teoría de necesidades e higiene de Herzberg.....	122
Tabla 34. Estilos de liderazgo adecuados al nivel de desarrollo de los miembros del equipo.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Alineación de los objetivos de ventas con otras áreas de la organización.....	23
Figura 2. Estrategias de crecimiento según el producto y mercado.....	25
Figura 3. Comportamiento mensual de ventas de una empresa (años 2016-2023).....	29
Figura 4. Comportamiento estacional de ventas (años 2016-2023).....	29
Figura 5 Gráfico Z para el período 2022.....	35
Figura 6. Gráfico Z para el período 2023.....	36
Figura 7. Ventas y Promedios Móviles en tres y cinco meses.....	38
Figura 8. El Proceso del Presupuesto.....	40
Figura 9. Matriz de Evaluación de Proyectos.....	43
Figura 10. Comportamiento de ventas por vendedor en comparación a meta y media.....	73
Figura 11. Clasificación de clientes por frecuencia y montos de compra.....	75
Figura 12. Comportamiento de clientes ABC.....	78
Figura 13. Incremento en cantidad de ventas (Q) acorde al número de elementos de la fuerza de ventas (n).....	96
Figura 14. Ley de rendimientos decrecientes aplicada al incremento del margen bruto según el incremento de elementos de la fuerza de ventas.....	97
Figura 15. Proceso de selección del personal comercial.....	111
Figura 16. Formato de Descripción del Puesto.....	113
Figura 17. Proceso para selección de personal.....	118
Figura 18. Pirámide de necesidades de Maslow.....	121
Figura 19. Estilos de liderazgo según McGregor y Reddin.....	124
Figura 20. Teoría de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt.....	125
Figura 21. Área de liderazgo bidimensional.....	126
Figura 22. Acciones adaptadas al comportamiento del individuo en el trabajo.....	128
Figura 23. Sistema de recorrido en espiral.....	129
Figura 24. Sistema de recorrido de trébol.....	130

Figura 25. Sistema de recorrido en margarita.....	131
Figura 26. Recorrido en línea recta o zonas.....	132
Figura 27 Sistema de recorrido en zigzag.....	132
Figura 28. Modelo simplista gerente + vendedor.....	134
Figura 29. Estructura con supervisión de ventas y dirección comercial...	134
Figura 30. Estructura comercial con área de publicidad.....	135
Figura 31. Estructura con trilogía de actividades - investigación, comunicación y ventas.....	136
Figura 32. Estructura con dirección de marketing.....	136
Figura 33. Estructura con investigación de mercados como staff.....	137
Figura 34. Estructura con dirección de divisiones.....	138
Figura 35. Estructura de Holding.....	138

INTRODUCCIÓN

Las ventas en las empresas presentan un comportamiento en el tiempo; es decir, existe la construcción de una historia de las ventas de un producto, dada en función de las necesidades, deseos, gustos y preferencias del consumidor. Para conocer dicho comportamiento debemos remontarnos al ciclo de vida del producto: conocer su pasado, además de su presente y por qué no, su futuro. Para ello se requiere enlazar dos herramientas importantes como son las estadísticas y ciertos análisis financieros con los que se pueda prever ese futuro incierto y que además permitirá competir con metas más seguras y certeras, de tal forma que se obtenga la rentabilidad que todo empresario busca. Es muy necesario conocer además de las ganancias (la relación ingresos, costos y gastos), la manera de cómo lograrlas con base en las técnicas proyectivas de los ingresos, que estarán dados por los factores exógenos del macroentorno y microentorno, con los que se podrá realizar una mejor gestión de ventas y permitirán asignar los recursos necesarios.

La función de ventas en las organizaciones suele entenderse como el método de conseguir ingresos monetarios a cambio de un bien o servicio ofertado. Complementando la óptica del marketing que busca comprender las necesidades y deseos del consumidor, las ventas buscan llevar el producto hacia el cliente, para brindarle un beneficio, lo que no significa que se ejecuten acciones reactivas sino más bien que sean una fiel respuesta a sus requerimientos.

El lector se planteará ciertas interrogantes: ¿Cómo hacerlo? ¿Para qué me sirve si ya conozco mi negocio? ¿Es necesario? Quizás muchas de estas preguntas pueden ser causa de paradigmas o incluso algún temor a los números (hay quienes lo tienen). Sin embargo, invito a que se descubra, con algunas herramientas sencillas, mecanismos para conocer más a fondo el negocio viéndolo desde una perspectiva numérica en tres puntos principales: las ventas con una perspectiva empresarial; las ventas con una perspectiva del vendedor; y el desarrollo del equipo de ventas.

PARTE 1

1. EL MAPA

Manejo de la información del negocio



1.1. ¿CÓMO CONOCER LAS VENTAS EN EL FUTURO?

El rol de ventas en las organizaciones juega un papel importante ya que a través de ellas ofertamos una propuesta de valor para el cliente y a su vez se generan los ingresos que mantienen viva a la empresa. Siendo así, las ventas tienen una visión dual entre mercado y empresa haciendo que siempre exista la sinergia e intercambio entre ambos.

Cuando en una empresa se realiza la planificación estratégica y se desea definir un plan de acción comercial, la primera interrogante (y necesidad) que aparece es aquella relacionada con las ventas: cuánto vender en unidades físicas y en montos monetarios, qué zonas geográficas cubrir, cuántos vendedores se necesitarán, entre otras inquietudes. Para responder estas preguntas, es indispensable definir el objetivo organizacional de ventas y las posibles metas a alcanzar. Sin embargo, dichos objetivos no pueden ser planteados de una manera azarosa, sino que deben estar medidos, por lo cual se plantean los análisis de la historia de ventas de una empresa; de hecho, se puede decir que el futuro de una organización es incierto en la medida que no se conozca su pasado: para construir el futuro es necesario conocer el pasado de una empresa. Algunas herramientas estadísticas y financieras nos permiten conocer dicho pasado y a su vez nos ayudan a entender cómo podría funcionar el futuro, tomando en cuenta inclusive los riesgos del entorno como los factores políticos, económicos, culturales o sociales de un sector.

1.2. ESTABLECIENDO METAS DE VENTAS

El objetivo de venta es el punto de partida para conocer todo el plan estratégico y de acción a ejecutar en un futuro. No obstante, lo primero que se plantea es: ¿Cómo saber si estoy sobrevalorando o subvalorando esta meta?

Es preciso conocer la forma de cómo plantear objetivos de ventas; es decir, como construir adecuadamente un objetivo. Es así que se deben considerar tres requisitos básicos para definirlos:

1. Qué se desea obtener.
2. Cuánto se desea obtener.
3. En qué tiempo se lo quiere lograr.

1.2.1. Intención: Qué se desea obtener

En objetivos de ventas se debe conocer el “qué quiero”, es decir, qué logros son los que se desean alcanzar. Para ello, se plantean tipos de logros:

- a. En volumen de ventas
- b. En cantidades de ventas
- c. En productos vendidos
- d. En clientes alcanzados
- e. En tipos de establecimientos o canales cubiertos (mayoristas y minoristas)
- f. En zonas geográficas

Ejemplos:

- *Incrementar el número de clientes*
- *Aumentar el monto de ventas*
- *Mantener la cantidad en ventas de productos “x”*
- *Cubrir el territorio “y” con canales mayoristas*

1.2.2. Medida: Cuánto se desea obtener

Un objetivo debe ser cuantificable, o sea, que pueda ser medido con relación a una cifra o un porcentaje. En este punto, nuestro objetivo toma forma ya no solo como una idea, sino transformándose en una meta.

Ejemplos:

- *Incrementar en un 10% el número de clientes.*
- *Aumentar en un 5% el monto de ventas.*
- *Mantener la cantidad de \$50,000 en ventas de productos “x”*
- *Cubrir el territorio “y” con 3 canales mayoristas*

1.2.3. Plazo: En qué tiempo se lo quiere lograr

Para que esta meta se convierta en un objetivo, se debe establecer un

tiempo estipulado para lograrlo. De esta forma, al final de un período se determinará si efectivamente fue cumplido el objetivo; con esto, se pueden desarrollar índices de medición de cumplimiento. Estos índices también son llamados índices de gestión de venta.

Ejemplos:

- *Incrementar en un 10% el número de clientes en el **transcurso de un año.***
- *Aumentar en un 5% el monto de ventas **para el año 2020.***
- *Mantener la cantidad de \$50,000 en ventas de productos “x”, **al cierre del primer trimestre.***
- *Cubrir el territorio “y” con 3 canales mayoristas, **en un término no mayor de un semestre.***

1.2.4. Cómo definir el objetivo de ventas

Establecer el objetivo de ventas en una empresa no es tarea fácil, tomando en cuenta el esfuerzo que se debe realizar para conocer el futuro que a su vez, se basa en dos variables: el potencial de la empresa y sus fuerzas externas.

Potencial de la empresa: quizás es el método más fácil de entender, considerando toda la planeación que se desarrolla al interior de una organización, conociendo su capacidad instalada, las limitantes y las posibles formas de crecimiento.

Fuerzas externas: son políticas, económicas, naturales, tecnológicas y culturales; estas crean mayor incertidumbre tomando en cuenta que influyen de manera directa o indirecta en la empresa y no se pueden controlar. Por ejemplo, la aprobación de una ley por parte del gobierno, el comportamiento del consumidor de un territorio o variaciones climáticas. Muchos de estos casos, afectan de manera positiva o negativa a la empresa y deben ser anticipados para no tener amplias variaciones en las proyecciones de ventas. Adicionalmente, a estas fuerzas no controlables, se deben considerar la competencia directa e indirecta, los proveedores, distribuidores mayoristas o minoristas, los clientes y los grupos de interés que de una u otra forma afectan al desarrollo del negocio

y que son considerados dentro del análisis estratégico como factores del microentorno. De acuerdo con Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004), estos factores pueden ser controlables en cierta forma, por tanto, además de anticiparse en su análisis pueden generarse acciones fijas y de contingencia que permitan maniobrar con ellos.

El potencial de la empresa marcará sus fortalezas y debilidades, considerando entonces a las fortalezas como los posibles caminos para competir y a las debilidades como los correctivos que se deberán aplicar para disminuir aquellos puntos que exponen a una organización en su entorno. Por otra parte, las fuerzas externas definirán las oportunidades y amenazas que puedan presentarse y que, junto con las fortalezas y debilidades, establecerán las estrategias que una empresa habrá de ejecutar para competir.

1.2.5. Objetivos: ventas, marketing, producción y financieros

Es necesario considerar que los objetivos de ventas no están aislados de los objetivos organizacionales y que estos contemplan el mantener viva la empresa; de hecho, las empresas no pueden sobrevivir sin la gestión de ventas y por ende, estos objetivos deben estar muy bien alineados con los objetivos de marketing, los objetivos de producción y los objetivos financieros (Figura 1). Hay que recordar que, en los principios de administración, las organizaciones son sistemas que a su vez contienen subsistemas dinámicos que al momento de realizar un trabajo conjunto están alineados para alcanzar un mismo fin. Estos sistemas según el modelo de Tavistock se componen de tres partes: una social, una técnica y una administrativa. Siendo así, el tema se vuelve más complejo puesto que el éxito en las organizaciones se alcanza si existe un equilibrio entre estos tres elementos (Chiavenato, 2007).

Figura 1. Alineación de los objetivos de ventas con otras áreas de la organización



Elaboración propia

Primera alineación: Ventas y Marketing

Las ventas deben ir alineadas al marketing, considerando el apoyo estratégico que puede recibir de este departamento (o área) y el apoyo operativo que puede adicionalmente brindarle. Un vendedor es quien tiene contacto con el cliente y es quien realiza aportes de mucho valor a la parte de investigación y desarrollo del departamento de marketing. Por otra parte, el departamento de marketing brinda el soporte operativo y estratégico necesario para la gestión de un vendedor: desde el material gráfico necesario para ayuda de su gestión (folletos, artículos promocionales), hasta la colocación de un precio adecuado al producto que se comercializa. Bajo esta óptica, los objetivos de ventas deben estar alineados a los objetivos de marketing, que permitan potencializar el producto y la empresa (participación de mercado, posicionamiento, nuevos clientes mayorista o minoristas, entre otros). Para determinar este objetivo se debe tener clara comprensión de la naturaleza del mercado; es decir, cómo se encuentra la empresa (su situación actual) tomando en cuenta los

índices que permitan evaluar dicha situación, como por ejemplo la tasa de crecimiento de la industria o la evolución en la cuota de participación.

Uno de los principales enfoques importantes luego de entender su situación actual, será definir cómo se competirá según los productos y el mercado al que la empresa desee dirigirse. De esta forma y según como lo indican Kotler y Keller (2014) se establecen cuatro estrategias que definen el horizonte del equipo de marketing y ventas:

Penetración (intensificación): consiste en comercializar los productos que actualmente posee la empresa al mercado actual de consumo. Se establecen políticas de promociones y ventas agresivas que generen rotación del producto en el mismo cliente, de tal manera que se desarrolle la demanda primaria.

Desarrollo de producto: consiste en dirigir los esfuerzos de venta hacia el mercado existente considerando modificaciones o variaciones del producto que actualmente maneja la empresa. Estas variaciones pueden ser ampliación de gama de producto en colores, sabores, tamaños, presentaciones, entre otros cambios.

Desarrollo de mercado: a diferencia del desarrollo de producto, esta estrategia mantiene el producto actual de la empresa sin modificaciones de ningún tipo y se enfoca en buscar nuevos mercados (no usuarios) del producto.

Diversificación: es la más compleja de las estrategias de crecimiento considerando que la empresa busca entrar a nuevos mercados a través del diseño y lanzamiento de nuevos productos que pueden estar vinculados entre sí, como por ejemplo vender computadoras e impresoras (diversificación concéntrica) o productos que no tienen relación (diversificación pura) como por ejemplo computadoras y zapatos.

Para alinear dichos criterios a los objetivos de mercadeo y ventas, además de comprender el crecimiento de las empresas según el mercado al que se dirigen o el producto que manejan, debemos manejar criterios que vayan de acuerdo con la evolución del entorno considerando a la competencia y la industria. Entre los más usados tenemos el criterio de participación de mercado, la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

Figura 2. Estrategias de crecimiento según el producto y mercado



Fuente: Kotler y Keller (2014) citando a Ansoff (1957)

Participación de mercado: es importante para reconocer el potencial de crecimiento en ventas. Para evaluarla y determinar un objetivo de venta más cercano a la realidad, se debe contrastar la información propia con respecto al mercado, o en su defecto analizar la evolución a través de la cuota relativa del mercado.

Para el caso de participación de mercado el ratio o índice de medición está dado por:

$$\text{Participación de Mercado} = \frac{\text{Ventas Totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales de la Industria}}$$

Para obtener dicho valor hay que conocer la cifra de venta de la industria al corte de un período determinado (ejemplo, a fin de año), por lo que en muchos casos se requiere acceder a la información publicada por cierto tipo de industrias a través de organismos competentes que la regulen (por ejemplo, la Superintendencia de Comunicación que publica las cifras de ventas de las empresas proveedoras de estos servicios); o en un caso más

complejo, se requerirá una investigación de mercado para obtener un dato aproximado de participación.

Cuota relativa de mercado: por otra parte, se tiene la participación de mercado a través de la cuota relativa; es decir, cómo ha aumentado o disminuido la participación de un período a otro. Para determinar la cuota relativa de mercado, se aplica el ratio:

$$\text{Cuota Rel. de Mercado} = \frac{\text{Participación de mercado } t \text{ actual}}{\text{Participación de mercado } t \text{ anterior}} - 1$$

Para obtener este índice se debe tener un constante seguimiento de la participación de mercado para contrastar la información por período de tal manera que se observe el nivel de crecimiento de la empresa, interpretado en dos escenarios:

- *Un nivel competitivo ofensivo* dado por quitar clientes a los competidores.
- *Un nivel expansivo* o de aumento del número clientes en el total de la industria.

Por ejemplo, en un primer año, si existen 100 personas en el mercado y de ellos, 40 son clientes de la empresa A, entonces la participación de A=40%

Si en un segundo año, siguen existiendo 100 personas en el mercado, y ahora 50 son clientes de la empresa A, entonces la participación de A=50%. En este caso, ha existido un nivel competitivo ofensivo dado que A le ha quitado a algún competidor, 10 clientes.

Por otra parte, si en un segundo año, existen 120 personas en el mercado (se ha expandido), y la empresa ahora ha conseguido 45 de ellas como clientes, entonces la participación será A=38%; es decir, no hubo una expansión sino una contracción de su participación.

Tasa de crecimiento de la industria: nos lleva a comprender las variaciones de ventas que se presentan en la industria de un período a otro. A diferencia de la participación de mercado o la cuota relativa, la tasa de crecimiento industrial toma en cuenta los valores porcentuales de crecimiento de cada competidor y a través de la media llega a determinar

la evolución o ciclo de vida industrial. La finalidad de uso de la tasa de crecimiento de la industria es contrastar el valor porcentual del crecimiento de la empresa en contraste con el promedio de mercado, además de brindar una idea al momento de establecer los objetivos de ventas.

Segunda alineación: Ventas y Producción

Es común que en las empresas existan constantes fricciones entre el área de ventas y el área de producción considerando que los vendedores presionan a ejecutar una mayor producción, mientras que el personal de producción está muy sujeto a considerar los estándares de la empresa y están limitados a una capacidad instalada. Es probable que un vendedor requiera un pedido de 1.000 unidades en dos días, cuando la capacidad de producción es de 600 unidades por esos dos días, lo que muestra una perspectiva de empresa y mercado. Bajo esta óptica es necesario plantear objetivos según la capacidad operativa de la empresa. Esta capacidad operativa también debe tomar en cuenta el potencial crecimiento en ventas, para desarrollar de forma gradual el crecimiento de la empresa.

Tercera alineación: Ventas y Finanzas

Quizás el establecer objetivos de ventas y alinearse a los objetivos financieros sea la tarea más difícil considerando las necesidades de la empresa. Para el financiero, las ventas representan el flujo de ingresos que sirve para cubrir todos los costos y gastos a los que se incurre como organización. No obstante, este flujo de ingresos se verá definido por la gestión del vendedor y también por sus limitantes dadas en el tiempo, los recursos y los factores externos que afecten su trabajo con el cliente. Es por ello, que el planteamiento de objetivos de ventas también debe contemplar los requerimientos financieros de la empresa, para establecer un flujo de ingresos que genere utilidades para la organización; por tal razón, las empresas planifican su presupuesto anual con el presupuesto de ventas como punto de partida.

1.3. LOS DATOS HISTÓRICOS

Para considerar el desarrollo de una proyección en ventas se requiere conocer los datos de ventas de períodos pasados. Si no se tiene un archivo histórico de las ventas de la empresa, no será posible definir algún tipo de proyección. Para determinar cómo elaborar la proyección, se establecen tres modelos prácticos y de fácil aplicación (Ferré, 2003; Jobber y Lancaster, 2012):

- 1.- El modelo financiero de los promedios
- 2.- El modelo estadístico “Z”
- 3.- El modelo de promedios móviles

1.3.1 El modelo financiero de los promedios

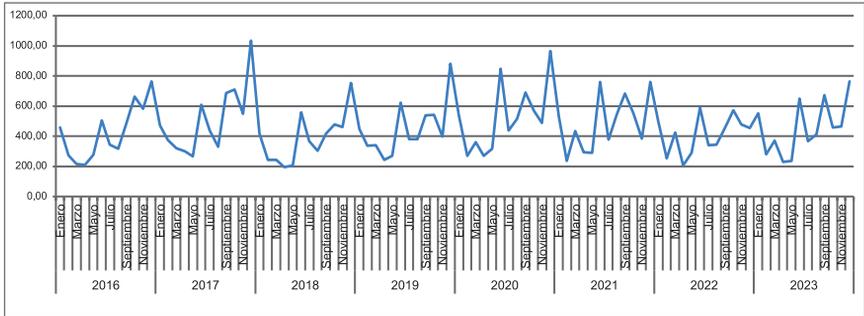
El modelo financiero consiste en determinar los valores de ventas a futuro, con base en un estudio de los comportamientos de venta de años anteriores e incluir un posible incremento en ventas para el siguiente período. Para una comprensión práctica, se plantea la tabla 1 con los siguientes valores de ventas.

Tabla 1. Valores anuales de ventas en US\$ de una empresa

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	457,49	472,76	418,20	446,29	537,09	533,43	497,12	552,31
Febrero	272,05	372,37	243,49	335,52	270,74	235,13	252,97	279,43
Marzo	214,99	319,43	243,02	339,29	360,98	435,75	424,56	370,02
Abril	208,37	299,96	194,70	242,50	268,86	293,04	207,38	229,76
Mayo	278,16	265,28	206,31	269,92	317,11	288,94	291,21	235,77
Junio	504,36	608,45	557,61	621,58	848,56	759,20	587,82	651,09
Julio	345,41	438,08	366,16	381,76	437,44	377,26	338,77	368,39
Agosto	315,35	331,60	303,43	381,76	516,41	547,47	342,20	412,59
Septiembre	490,09	685,72	418,20	539,85	689,38	681,41	454,47	674,01
Octubre	661,27	708,84	479,54	542,00	567,17	552,73	571,15	456,80
Noviembre	582,81	547,60	461,88	396,28	488,20	383,11	479,47	463,35
Diciembre	764,18	1034,36	754,16	880,21	965,13	761,54	455,45	764,06
TOTAL	5.094,52	6.084,47	4.646,72	5.376,97	6.267,05	5.849,02	4.902,56	5.457,57

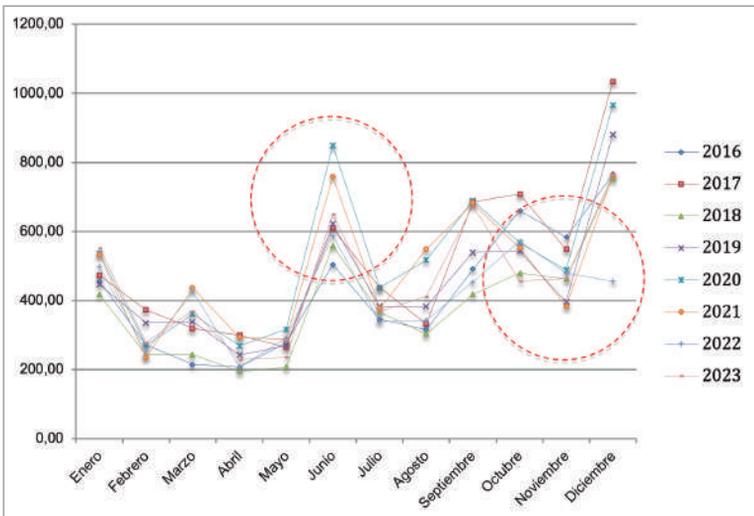
Gráficamente, el comportamiento en ventas de esta empresa desde el año 2016 al 2023 se representa tal como se indica en la figura 3.

Figura 3. Comportamiento mensual de ventas de una empresa (años 2016-2023)



El gráfico por sí solo no brinda mayor explicación si se colocan los datos acumulados mes a mes; sin embargo, si se comparan año a año, se puede identificar algún tipo de patrón de comportamiento de índole estacional de tal forma que se aprecian los “picos” y “caídas” como se muestran en la figura 4.

Figura 4. Comportamiento estacional de ventas (años 2016-2023)



Tal como se llega a entender en el gráfico, diciembre es un mes donde las ventas alcanzan su tope máximo, mientras que abril y mayo son meses de ventas bajas. La pregunta ahora es: ¿Cómo definir una forma de proyección?

Mediante el análisis financiero, se deben seguir ciertas pautas para determinar una proyección.

1. Realizar un comparativo de los meses de cada de año para definir su crecimiento (o decrecimiento). Es decir, se comparan las variaciones de los meses “ENERO” de cada año; las variaciones de los meses “FEBRERO”, y así sucesivamente.
2. Fijar un promedio de crecimiento por cada mes.
3. Aplicar dicho promedio como un valor mínimo de crecimiento.
4. Establecer puntos porcentuales dados en función de las capacidades de marketing, ventas y productivas de la organización.

Aplicando el paso 1 se definen los siguientes valores de variación entre los meses de cada año (tabla 2):

Tabla 2. Porcentaje de crecimiento de las ventas entre períodos anuales

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Enero	3,34%	-11,54%	6,72%	20,35%	-0,68%	-6,81%	11,10%
Febrero	36,88%	-34,61%	37,80%	-19,31%	-13,15%	7,59%	10,46%
Marzo	48,58%	-23,92%	39,61%	6,39%	20,71%	-2,57%	-12,85%
Abril	43,96%	-35,09%	24,55%	10,87%	8,99%	-29,23%	10,79%
Mayo	-4,63%	-22,23%	30,83%	17,48%	-8,88%	0,79%	-19,04%
Junio	20,64%	-8,36%	11,47%	36,52%	-10,53%	-22,57%	10,76%
Julio	26,83%	-16,42%	4,26%	14,58%	-13,76%	-10,20%	8,74%
Agosto	5,15%	-8,50%	25,82%	35,27%	6,02%	-37,49%	20,57%
Septiembre	39,92%	-39,01%	29,09%	27,70%	-1,16%	-33,30%	48,31%
Octubre	7,19%	-32,35%	13,02%	4,64%	-2,55%	3,33%	-20,02%
Noviembre	-6,04%	-15,65%	-14,20%	23,20%	-21,53%	25,15%	-3,36%
Diciembre	35,36%	-27,09%	16,71%	9,65%	-21,09%	-40,19%	67,76%
TOTAL	19,43%	-23,63%	15,72%	16,55%	-6,67%	-16,18%	11,32%

Una vez elaborada la tabla con las fluctuaciones en porcentajes se procede a obtener la media (promedio) de cada uno de los meses y aplicarla sobre las ventas obtenidas en el último ejercicio (año 2023). De esta forma se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 3. Media de variación en ventas y base para proyección 2024

	Media de variación	Ventas 2023	BASE para Proyección 2024
Enero	3,21%	552,31	570,04
Febrero	3,66%	279,43	289,67
Marzo	10,85%	370,02	410,18
Abril	4,98%	229,76	241,20
Mayo	-0,81%	235,77	233,85
Junio	5,42%	651,09	686,37
Julio	2,01%	368,39	375,78
Agosto	6,69%	412,59	440,20
Septiembre	10,22%	674,01	742,89
Octubre	-3,82%	456,80	439,36
Noviembre	-1,78%	463,35	455,11
Diciembre	5,87%	764,06	808,92
TOTAL		5.457,57	5.693,56

Estos porcentajes son los que deberán ser aplicados a los montos del último año y adicional a ello, realizar algún incremento producto del análisis de las otras áreas; por ejemplo, la compra de un nuevo equipo para la fabricación de nuevos productos, la contratación de nuevo personal de ventas, los planes de acción para el desarrollo de nuevas promociones, etcétera. No sería lógico, si las ventas caen, mantener un porcentaje de decrecimiento y bien se debe crear un equipo interdisciplinario que permita levantar los montos de ventas, en función de otras variables cualitativas y que no se incluyen dentro del análisis numérico. Aunque este método no es exacto, brinda una idea de cómo establecer un mínimo en los objetivos de ventas que se plantean para el siguiente período y define “el piso” del que se puede partir para las ventas.

La trampa del precio y los valores “inflados”

Normalmente, las empresas trabajan con cifras dadas en cantidades monetarias. Esta apreciación de las variaciones de valores en montos de dinero puede ser interpretada de una manera desacertada si no se incurre a un análisis más profundo. Considere el siguiente ejemplo:

En el año 2022, se alcanzó 12.000 dólares en ventas del producto “X” y en el 2023 se creció en un 50% llegando a vender 18.000 dólares del mismo producto “X”, es decir, se incrementaron 6.000 dólares a las ventas del año 2022. No obstante, al momento de cerciorarse de las cantidades vendidas, ¡Vendió exactamente la misma cantidad para ambos años!

Esta “trampa” suele ocurrir en los pronósticos de ventas, y está relacionada con el incremento de precios dado por la inflación. Imagine que el producto del que se habla tiene un precio de \$1,00 (un dólar) por unidad. Es decir que en el año 2022 se vendieron 12.000 unidades del producto.

Se indica que para el año 2023, se vendió la misma cantidad de productos, es decir 12.000 unidades; sin embargo, se obtuvo un mejor ingreso que son los \$18.000: si dividimos los 18.000 dólares para las 12.000 unidades vendidas del producto “X” se obtiene un precio de \$1,50 (un dólar con cincuenta centavos). Lo que da a entender que lo que se está obteniendo no es egreso de productos, sino montos de dinero.

Para romper esta trampa, se recomienda realizar un análisis de la cantidad de productos vendidos y en lo posible, desarrollar el mismo proceso explicado anteriormente considerando la cantidad de productos. Aunque en muchos casos, la cartera de productos de la empresa puede ser bastante amplia, el realizar el análisis de alguno de ellos nos proporciona ideas de los incrementos que se estén dando en su mayoría.

1.3.2 El modelo estadístico “Z”

Realizar las proyecciones de ventas mediante modelos estadísticos, permite entender el negocio de una manera más exacta acorde con los comportamientos históricos y la tendencia que presentan, es decir, el comportamiento positivo o negativo que van presentando las ventas en el transcurso del tiempo.

El modelo estadístico “Z” o gráfico “Z” permite obtener valores proyectados, en relación con los comportamientos recientes que brindan información de cómo se está desarrollando la empresa.

Construcción de la base de datos

Para elaborar la proyección estadística se deben tomar en cuenta dos puntos importantes: las ventas que realmente se alcanzan y la meta que se desea alcanzar considerada como una cuota de previsión (estas últimas pensadas con base a la proyección financiera).

Para el siguiente ejemplo se suponen los valores de los años 2021 y 2022 del ejercicio anterior, con sus respectivas metas. El primer paso consiste en determinar la tendencia anual media o TAM. Suponiendo que la empresa empieza recién su registro histórico, se determina la tabla 4.

Tabla 4. Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2021

<i>Periodo</i>	<i>Cuotas Previsión</i>	<i>Previsión Acumuladas</i>	<i>Ventas Reales</i>	<i>Reales Acumuladas</i>	<i>TAM*</i>
2021					
Enero	600	600	533,43	533,43	
Febrero	300	900	235,13	768,56	
Marzo	400	1.300	435,75	1.204,31	
Abril	300	1.600	293,04	1.497,35	
Mayo	250	1.850	288,94	1.786,29	
Junio	780	2.630	759,20	2.545,49	
Julio	360	2.990	377,26	2.922,75	
Agosto	560	3.550	547,47	3.470,22	
Septiembre	690	4.240	681,41	4.151,63	
Octubre	580	4.820	552,73	4.704,36	
Noviembre	400	5.220	383,11	5.087,47	
Diciembre	800	6.020	761,54	5.849,01	5.849,01

En la tabla 4 se expresa que la TAM para el año 2021 es 5.849,01, es decir, que anualmente se ha alcanzado ese valor considerando únicamente ese año.

Definición de una nueva TAM

Una vez que ha transcurrido un primer período (en este caso el año 2021), el siguiente paso es determinar una nueva TAM para el siguiente (año 2022) y analizar cómo se va desarrollando la empresa. De igual forma, se irán registrando las cuotas de previsión como metas mensuales (se mantienen las mismas cuotas), con la finalidad de comparar el cumplimiento real con lo que se esperaba alcanzar. Para el cálculo de la nueva TAM, se tomará como base la TAM del año 2021, se sumará la real acumulada del mes en estudio y se restará la real acumulada del mes del año anterior. Citando un ejemplo, para el mes de enero se registra el valor de $5.849,01 + 497,12 - 533,43$ (TAM 2021 + Real Acumulada enero 2022 – Real Acumulada enero 2021). Para el mes de febrero se establece el mismo esquema, es decir, $5.849,01 + 750,09 - 768,56$ (TAM 2021 + Real Acumulada febrero 2022 – Real Acumulada febrero 2021) y así sucesivamente.

Tabla 5. Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2022

<i>Período</i>	<i>Cuotas Previsión</i>	<i>Previsión Acumuladas</i>	<i>Ventas Reales</i>	<i>Reales Acumuladas</i>	<i>TAM*</i>
2022					
Enero	600,00	600,00	497,12	497,12	5.812,70
Febrero	300,00	900,00	252,97	750,09	5.830,55
Marzo	400,00	1.300,00	424,56	1.174,65	5.819,36
Abril	300,00	1.600,00	207,38	1.382,03	5.733,70
Mayo	250,00	1.850,00	291,21	1.673,24	5.735,97
Junio	780,00	2.630,00	587,82	2.261,06	5.564,58
Julio	360,00	2.990,00	338,77	2.599,83	5.526,09
Agosto	560,00	3.550,00	342,20	2.942,02	5.320,82
Septiembre	690,00	4.240,00	454,47	3.396,49	5.093,88
Octubre	580,00	4.820,00	571,15	3.967,64	5.112,29
Noviembre	400,00	5.220,00	479,47	4.447,11	5.208,65
Diciembre	800,00	6.020,00	455,45	4.902,56	4.902,56

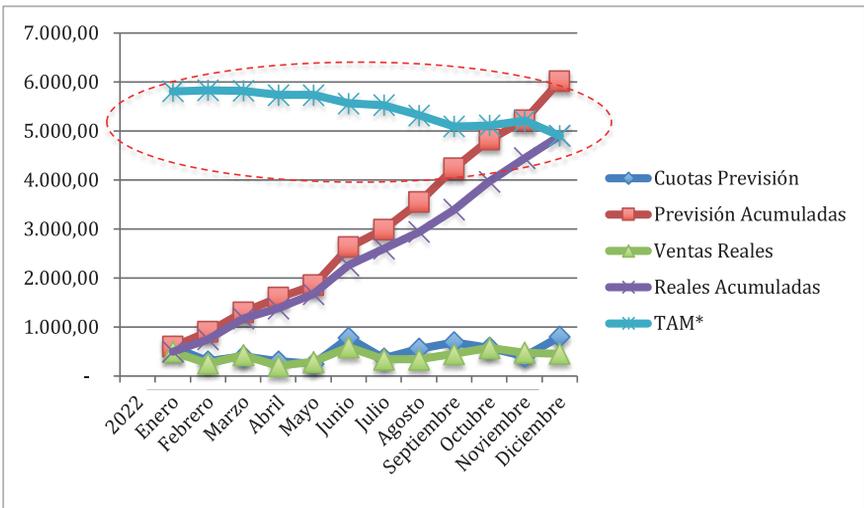
Elaboración del Gráfico “Z”

Una vez realizada la nueva tabla se puede elaborar un gráfico donde se muestren los valores reales y sus respectivas cuotas, tanto a nivel

mensual como acumulados. Junto con ello, la Tendencia Anual Media (TAM) que se aprecia en la parte superior brinda un ejemplo de cómo es el comportamiento de ventas (figura 5).

Se puede determinar que las ventas están con una tendencia a la baja (línea superior) y adicionalmente que existe una baja en el cumplimiento de las metas de ventas, que se va originando a partir del mes de junio, tal como lo muestra la brecha que se forma entre la Previsión Acumulada y las Ventas Reales Acumuladas, lo que no quedaría claro si se hace un análisis mes a mes. También hay que destacar la brecha que existe entre esta tendencia anual y la previsión acumulada. Posiblemente las metas establecidas no son las adecuadas para el comportamiento actual del negocio.

Figura 5 Gráfico Z para el período 2022



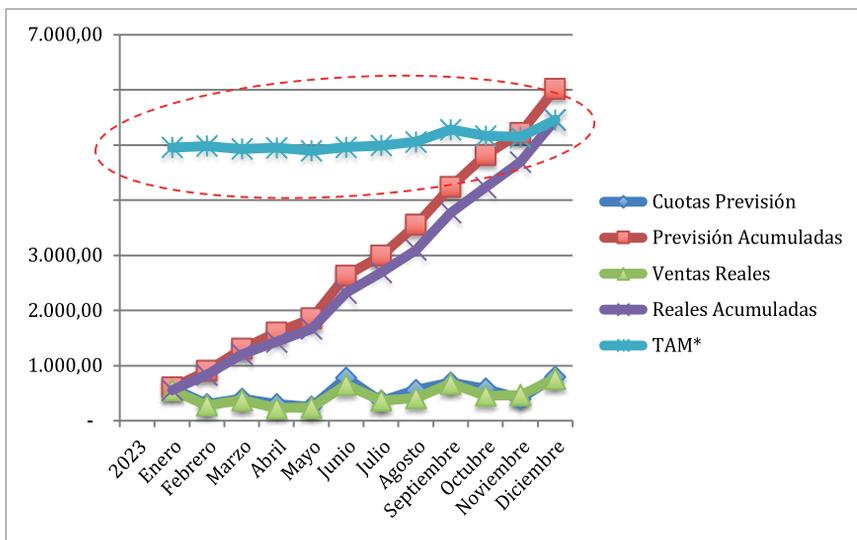
Para el año siguiente se puede utilizar la nueva TAM de 4.902,56 para las proyecciones del año 2023 obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 6 Comparativo de cuotas de previsión y ventas reales, período 2023

Período	Cuotas Previsión	Previsión Acumuladas	Ventas Reales	Reales Acumuladas	TAM*
2023					
Enero		600,00	552,31	552,31	4.957,74
Febrero	300,00	900,00	279,43	831,73	4.984,20
Marzo		1.300,00	370,02	1.201,76	4.929,66
Abril		1.600,00	229,76	1.431,52	4.952,05
Mayo		1.850,00	235,77	1.667,29	4.896,60
Junio	780,00	2.630,00	651,09	2.318,38	4.959,87
Julio		2.990,00	368,39	2.686,76	4.989,49
Agosto		3.550,00	412,59	3.099,35	5.059,89
Septiembre		4.240,00	674,01	3.773,36	5.279,43
Octubre	580,00	4.820,00	456,80	4.230,16	5.165,08
Noviembre		5.220,00	463,35	4.693,51	5.148,96
Diciembre		6.020,00	764,06	5.457,57	5.457,57

Graficando acorde a la tabla 6 se obtiene el siguiente resultado:

Figura 6. Gráfico Z para el período 2023



En este caso, el comportamiento decreciente ha sido estabilizado y se proyecta una ligera alza a partir del mes de septiembre. De igual forma, los cumplimientos no se dan puesto que sigue existiendo una brecha entre la previsión acumulada y las ventas reales acumuladas. Se puede observar de igual forma que la TAM está muy lejos de la previsión de ventas, por lo que se debe de considerar un replanteamiento de objetivos de ventas.

1.3.3 El modelo de promedios móviles

Los promedios móviles se muestran como una forma práctica y sencilla en el manejo de series de tiempo. La explicación para este modelo es la eliminación de datos más antiguos y la inclusión de los datos más recientes para suavizar la curva de ventas y “monitorear” los comportamientos de ventas conforme avanza el tiempo.

Para mejor explicación de la aplicación de esta técnica se toma el siguiente grupo de datos agrupados de dos maneras:

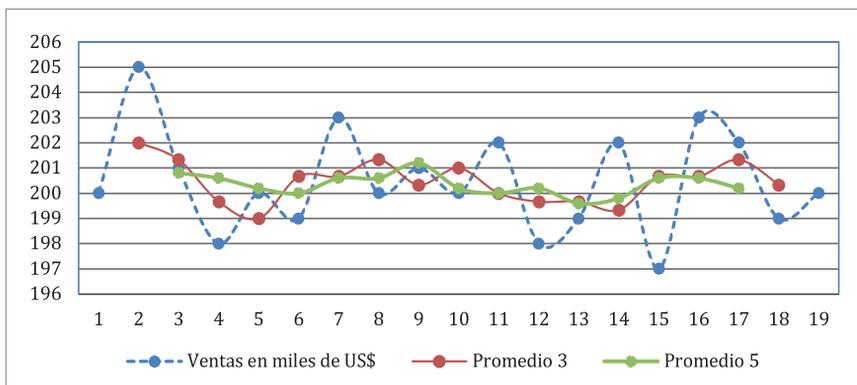
- 1) La suma en grupo de tres meses, agregando el mes más reciente y restando el mes más antiguo en cada agrupación. Por ejemplo, el primer valor en total de tres meses es la suma de $200+205+201=606$; el segundo valor es $205+201+198=604$; el tercer valor es $201+198+200=599$.
- 2) La suma en grupo de cinco meses, agregando el mes más reciente y restando el mes más antiguo en cada agrupación. Por ejemplo, el primer valor en total de cinco meses es la suma de $200+205+201+198+200=1004$; el segundo valor es $205+201+198+200+199=1003$; el tercer valor es $201+198+200+199+203=1001$.

Una vez obtenidos los valores de medias móviles se obtienen dos líneas que representan los promedios suavizados dentro de un gráfico de ventas de tal forma que se pueda interpretar cuál es el promedio que pueda ser usado para establecer una posible venta futura, considerando los movimientos de estos promedios como las posibles varianzas para el siguiente mes. De esta forma, en el ejemplo descrito se establece un monto de US\$200,00 en el mes siguiente considerando que tanto en el promedio móvil de tres y cinco meses es este valor el obtenido de forma coincidente.

Tabla 7. Ventas mensuales en miles de US\$ agrupadas en tres y cinco meses

Mes	Ventas en miles de US\$	Tres Meses		Cinco Meses	
		Total	Promedio	Total	Promedio
1	200				
2	205	606	202		
3	201	604	201	1004	201
4	198	599	200	1003	201
5	200	597	199	1001	200
6	199	602	201	1000	200
7	203	602	201	1003	201
8	200	604	201	1003	201
9	201	601	200	1006	201
10	200	603	201	1001	200
11	202	600	200	1000	200
12	198	599	200	1001	200
13	199	599	200	998	200
14	202	598	199	999	200
15	197	602	201	1003	201
16	203	602	201	1003	201
17	202	604	201	1001	200
18	199	601	200		
19	200				

Figura 7. Ventas y Promedios Móviles en tres y cinco meses



Adicionalmente pueden establecerse análisis de desviaciones para determinar índices de variación, de tal manera que estos puedan ser aplicados en la proyección futura. Para explicarlo de mejor forma se toman

como ejemplo los datos de la tabla 7 y se dividen los valores reales de ventas y los promedios móviles en la tabla 8:

Tabla 8. Variación entre ventas reales y promedios móviles

Mes	Ventas en miles de US\$	Promedio 3	Índice de desviación en promedio 3	Promedio 5	Índice de desviación en promedio 5
1	200				
2	205	202	1,01		
3	201	201	1,00	201	1,00
4	198	200	0,99	201	0,99
5	200	199	1,01	200	1,00
6	199	201	0,99	200	1,00
7	203	201	1,01	201	1,01
8	200	201	0,99	201	1,00
9	201	200	1,00	201	1,00
10	200	201	1,00	200	1,00
11	202	200	1,01	200	1,01
12	198	200	0,99	200	0,99
13	199	200	1,00	200	1,00
14	202	199	1,01	200	1,01
15	197	201	0,98	201	0,98
16	203	201	1,01	201	1,01
17	202	201	1,00	200	1,01
18	199	200	0,99		
19	200				

En ambos casos, las medias móviles presentan índices que oscilan entre 0,98 y 1,01 de variación, los que pueden ser aplicados en la cifra tomada como referencia para la proyección al siguiente mes. Siendo así, podríamos definir tres escenarios:

- Un escenario óptimo: donde el valor proyectado será US\$202 considerando

$$200 \times 1,01 = 202$$

- Un escenario promedio: donde el valor proyectado será US\$200 considerando

$$200 \times 1,00 = 200$$

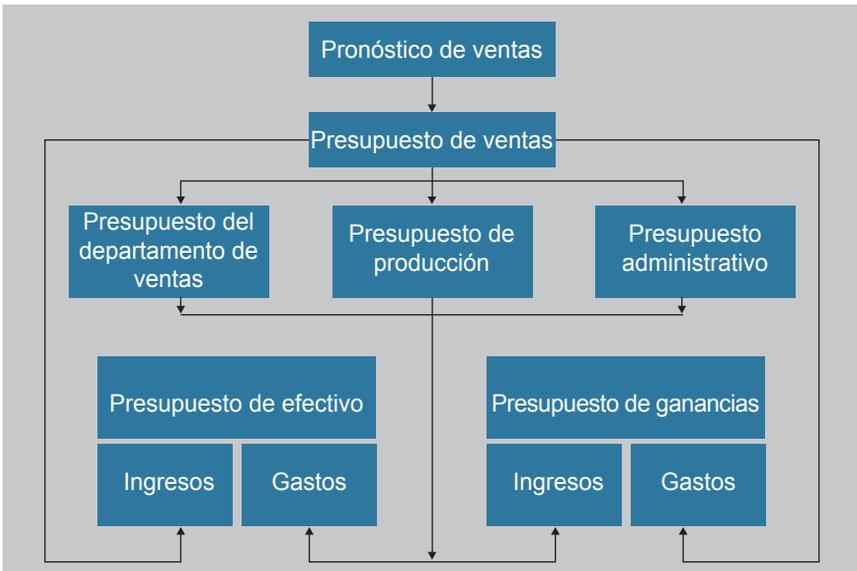
- Un escenario pesimista: donde el valor proyectado será US\$196 considerando

$$200 \times 0,98 = 196$$

1.4. EL PRESUPUESTO DE VENTAS

Según Jobber *et al.* (2012) el presupuesto de ventas no es trabajo del contador o del área financiera, sino que la gerencia departamental es la encargada de asignar los recursos necesarios para la gestión futura. De esta forma, se entiende la importancia del área de ventas cuando realiza las proyecciones de ingresos ya que son el punto de partida; con estas el área financiera define la asignación de gastos para las demás áreas de acuerdo con los requerimientos de cada una de ellas (figura 8).

Figura 8. El Proceso del Presupuesto



Fuente: Jobber *et al.* (2012)

Al final de cada año, el departamento de ventas indicará cuál es la meta de ventas para el siguiente; es con estos valores con los que las demás áreas asignarán sus recursos y destinarán sus esfuerzos para el crecimiento

ordenado dentro de la organización. Pero de igual forma que los demás departamentos, el área comercial también generará gastos, los que se clasifican en tres grupos:

El presupuesto de gastos de ventas: que incluye los costos directos que se darán por la gestión de ventas, como el salario y las comisiones del personal de ventas, los gastos de ventas, de formación y capacitación de vendedores.

El presupuesto de publicidad: es el presupuesto asignado a los gastos que apoyan la gestión de ventas y que están anclados a la información, persuasión o recordación de la marca del bien o servicio que se comercializa. El presupuesto publicitario incluye los gastos en comunicación ATL (*above the line*) relacionado a medios tradicionales como televisión, radio, impresos o vallas publicitarias; BTL (*below the line*) relacionados a medios no convencionales y atados a promociones o activaciones cercanas al consumidor y normalmente dadas en puntos de venta y que incluyen sorteos, promociones o marketing directo; y OTL (*on the line*) o acciones dadas en la internet.

Según Clow y Baack (2010), la asignación de recursos publicitarios puede darse de las siguientes formas:

- a) Asignación de un porcentaje de las ventas anuales.
- b) Asignación de recursos en formas similares a la competencia.
- c) Asignación según el alcance y disposición de recursos monetarios que posea la empresa.
- d) Asignación según los objetivos de campaña planteados por el área de marketing.
- e) Asignación según los objetivos de recuperación de inversión.

El presupuesto administrativo: que incluye los gastos a los que se incurre cuando se ejecuta la operación de ventas y que son los relacionados a los gastos de investigación de mercado, administración de ventas (dirección) y el apoyo al personal de ventas (asistentes del área).

1.4.1. Uso de escenarios para la elaboración del presupuesto de ventas

El manejo de probabilidades puede servir para tomar decisiones en la elaboración del presupuesto de venta puesto que se tiene una visión de riesgo de acuerdo con las situaciones futuras de mercado. Si bien la probabilidad puede ser definida *a priori*, brinda una perspectiva un poco más objetiva de los escenarios futuros; esto facilita no solo la decisión del presupuesto de venta, sino también de los proyectos que se manejan en la empresa permitiendo aislar o separar proyectos dentro de los planes de la organización.

1.4.1.1. Matriz de evaluación de proyectos

Definir la probabilidad de éxito de un proyecto debe darse en conjunto con áreas como las de planificación o de marketing considerando que estas son las áreas de mayor entendimiento del entorno. Por otra parte, debemos trabajar en la priorización cuantitativa y cualitativa de proyectos según su atractivo dentro de la organización (valor de la empresa) para un mejor orden en la estrategia que se plantea. De esta forma, tomando en cuenta la probabilidad de éxito y la atraktividad de un proyecto, se propone el análisis de portafolios de nuevos proyectos, en el que se plantea una matriz de dos dimensiones y cuatro cuadrantes, que establece cuatro escenarios:

Las perlas o proyectos altamente valorados por la empresa y que tienen alta probabilidad de éxito. Son los primeros proyectos que deben y pueden ejecutarse.

Las yemas o perlas potenciales, son los proyectos de alto valor pero que no gozan de probabilidad de éxito aún.

Pan y mantequilla, se denomina así a los que tienen alta probabilidad de éxito para la empresa pero que sin embargo no son atractivos para la empresa.

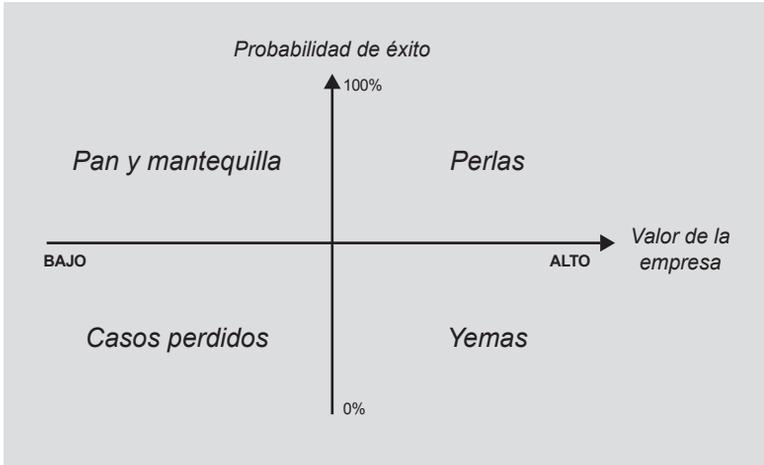
Casos perdidos, son considerados aquellos proyectos que tienen baja probabilidad de éxito y que no son atractivos para la empresa.

La probabilidad de éxito se basa en las variables que midan las condiciones de la empresa y del entorno, por ejemplo, cantidad de competidores,

existencia de aliados estratégicos, mercado potencial de clientes, factores gubernamentales, y las demás variables del entorno.

Por otra parte, *la valoración de la empresa* estará dada por variables que definan la importancia para la alta dirección, basada en su estrategia, rendimiento financiero, operatividad, imagen corporativa, entre otros.

Figura 9. Matriz de Evaluación de Proyectos



Fuente: Lambin, Galluci y Sicurello (2009)

1.4.1.2. Evaluación del riesgo financiero

La evaluación financiera de un nuevo proyecto dentro del presupuesto se puede dar a través de la medición del riesgo. Para ello, existen tres formas de medirlo:

Mediante el punto de equilibrio (break-even point), en el momento en el que la cantidad de un producto deja la zona de pérdida para entrar en zona de ganancias.

Mediante el punto neutro de equilibrio global, o el punto en el que el valor presente de todos los recibos cubre el valor presente de todos los gastos, de tal forma que la empresa ha cubierto todo su capital.

Mediante el punto de adquisición del capital, o el punto donde la actividad nueva genera una ganancia que permite las reinversiones para sostener dicha actividad y otros negocios de la empresa.

1.5. MEDICIÓN DE OBJETIVOS: MÉTRICAS EN VENTAS

El área de ventas, al ser sensible en cuanto a su responsabilidad en la generación de ingresos para la empresa, normalmente tiene la forma más fácil de medición debido al cumplimiento de objetivos; a pesar de ello, la medición en ventas puede tornarse muy compleja considerando la organización comercial, la cartera de productos, la cartera de clientes y otras variables que pueden intervenir para que haya más de una métrica que mida la gestión de ventas. Se debe tener muy en claro que esta área es la encargada de generar los ingresos y por ende su monitoreo y auditoría es diario, para la consecución de los objetivos que figuran dentro de la planeación comercial, por lo que se entendería que dicho plan debe mostrar las formas de control de su avance.

Basado en las métricas propuestas por Domínguez y Muñoz (2010) se muestran algunos indicadores importantes, siendo los más relevantes los siguientes:

1.5.1 Métricas relacionadas a la rentabilidad

La utilidad de la empresa se compone de los ingresos (ventas) y egresos (costos y gastos) que ésta genera. A nivel administrativo y financiero los análisis de ratios son importantes controlando el costo y gasto como responsabilidad principal de dicha área. A nivel comercial, los ratios relacionados a los ingresos y cómo aportan a la rentabilidad de la empresa también deben ser importantes ya que muestran la gestión y logro de resultados por parte del área.

Margen de Contribución

Empezamos por conocer cuál es el aporte del área de ventas sobre la utilidad bruta de la empresa; es decir, cuál es el retorno que se recibe por

cada unidad monetaria que se invierte en el área de ventas. De esta forma el cálculo del margen de contribución o ROI de Ventas se calcula de la siguiente manera:

$$OI \text{ de Ventas} = \frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Gastos de ventas}}$$

Para ser más precisos en cuanto al ROI de ventas (que también puede ser calculado como ROI de Marketing o ROI comercial), se pueden restar dichos gastos de ventas del margen bruto, siendo la fórmula:

$$ROI \text{ de Venta} = \frac{\text{Margen Bruto-Gastos de ventas}}{\text{Gastos de ventas}}$$

Rentabilidad de ventas

Es importante comprender cuánta ganancia es la que se obtiene luego de los egresos que genera la empresa. Aunque el margen de rentabilidad de ventas puede parecer un margen financiero, también indica en un análisis evolutivo, cuál es la rentabilidad en relación con la gestión comercial y puede dar indicios relacionados a economías de escala considerando un incremento en ventas con un margen de rentabilidad más amplio.

$$Rentabilidad \text{ en venta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Volumen total de ventas}}$$

Eficacia y Eficiencia en Ventas

Monitorear el rendimiento de la fuerza de ventas es sumamente importante si deseamos alcanzar los objetivos de una manera organizada y planificada; el control del equipo de vendedores debe establecerse bajo los parámetros de cumplimiento y uso de recursos, por lo que los índices de eficacia y eficiencia se usan aplicando los siguientes ratios:

$$Eficacia = \frac{\text{Ventas efectivas o reales}}{\text{Ventas previstas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Gastos reales de ventas}}{\text{Gastos previstos de ventas}}$$

De esta forma se pretende medir el cumplimiento de las ventas con el índice de eficacia y el uso de recursos con el índice de eficiencia de tal forma que valores mayores a 1 en el índice de eficacia mostrarían un nivel óptimo que supera los objetivos, mientras que valores menores a 1 se muestran como óptimos para los índices de eficiencia. Así, lo que busca un director comercial es:

$$\text{Eficiencia} < 1 < \text{Eficacia}$$

1.5.2 Métricas de la operatividad de ventas

La operatividad del área de ventas conlleva a un análisis riguroso para conocer el uso diario de los recursos, y en términos generales, llegar a entender la gestión que realiza el equipo de ventas. Dentro de los índices más aplicados tenemos:

Promedio de visitas

Cada vendedor se maneja de forma independiente lo que significa que cada uno tendrá su propio nivel de “productividad”. El querer equilibrar el trabajo de los vendedores es bastante complejo, considerando que algunos serán más ambiciosos o tendrán mejores habilidades que otros; por ende, se plantea un índice que permite determinar un promedio de visitas del equipo.

$$\text{Promedio de visita} = \frac{\text{Total de visitas en el período}}{\text{Número de vendedores} \times \text{Número de días laborados}}$$

Tiempo de ventas por visita

Es sin duda uno de los ratios más usados para proyectar el nivel de productividad de un vendedor. ¿Cómo exigimos algo si no sabemos de dónde partir? Con este índice logramos proyectar cuántas visitas diarias está en capacidad de realizar un vendedor, obviamente basándonos en un

promedio del equipo de ventas que se maneja.

$$\text{Promedio de tiempo por visita} = \frac{\text{Tiempo total usado en las visitas}}{\text{Número de visitas hecho}}$$

Para determinar este promedio se puede usar en el numerador (tiempo total usado en las visitas), el número de horas que se laboran en el día o en su defecto el número de minutos. De esta forma, si un vendedor trabaja ocho horas, o sea 480 minutos, tendremos este número como base para el análisis.

Tasa por visita

Para colocar metas de ventas por ejecutivo, hay que ser claros en cuál es la tasa por visita o el *ticket* de venta que se tiene por objetivo; es decir, cuál es el monto proporcional de venta por visita realizada. Este ratio da una idea clara del nivel de cumplimiento que debe tener un vendedor a pesar de que en una visita no se ejecuta una venta, puesto que significaría que una visita sin venta real es una pérdida de un monto de dinero para el vendedor, que es definido con este ratio.

$$\text{Tasa por visita} = \frac{\text{Volumen total de ventas}}{\text{Número de visitas}}$$

Índice de actividad

Este índice mide el nivel de cumplimiento de gestión de ventas. A diferencia de la mayoría de los índices que incluyen valores expresados en unidades monetarias, el índice de actividad lo que muestra es un porcentaje de cumplimiento de gestión, por ende, sirve de control operativo de la gestión de ventas.

$$\text{Índice de actividad} = \frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Clientes por visitar}}$$

1.5.3 Métricas de gestión de ventas

La gestión de ventas incurre en gastos que deben ser medidos y considerados en un presupuesto. Es obvio que una excelente gestión de ventas debe estar acompañada de ciertos gastos, pero la misión de un director comercial es optimizarlos y hacer que los vendedores rindan más con menos recursos de la empresa.

Costo de la fuerza de ventas

Uno de los principales puntos que un director comercial debe defender es el valor de su equipo de trabajo en función al rendimiento que éste tiene. Una vez más, el argumento certero en el área de ventas es más por menos, o sea, más ventas, por un mínimo gasto. Siendo así la medición se la hace a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de fuerza de venta} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{Costos variables} + \text{Otros costos directos}}{\text{Ventas totales}}$$

La finalidad de este ratio es mostrar un valor cercano a cero, lo que muestra una gestión de ventas con un nivel de generación en costos que tiende a cero.

Gastos por visita (o de gestión de ventas)

Parte de la eficiencia se da por los gastos que se incurren en las visitas, debiendo siempre tener en claro que se debe hacer uso adecuado de los recursos para generar las ventas esperadas. Esta medición tiene el siguiente índice:

$$\text{Gastos por visita (o de gestión de ventas)} = \frac{\text{Gastos de ventas}}{\text{Número de visitas efectivas}}$$

Se recomienda el monitoreo mensual del índice para entender la estacionalidad del uso de recursos asignados al área de ventas; por ejemplo, si se tiene una asignación fija en todos los meses y además una variable, pero existe un mayor número de visitas en algunos de ellos, se tendrá un índice de mejor uso de recursos tal como se indica en la tabla 9. Podemos

apreciar cómo noviembre y diciembre tienen un mejor uso de recursos debido a que se da un mayor número de visitas en esos meses, mientras que julio es el mes que tiene una mayor cantidad de gastos por la menor cantidad de visitas.

Tabla 9. Relación entre gastos y visitas efectuadas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Gastos fijos	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Gastos variables	10	12	9	13	11	9	8	9	10	13	19	20
Total de Gastos	25	27	24	28	26	24	23	24	25	28	34	35
Visitas realizadas	100	120	90	130	110	90	80	90	100	130	190	200
Gasto por visita	0,25	0,23	0,27	0,22	0,24	0,27	0,29	0,27	0,25	0,22	0,18	0,18

Gastos por pedido

A diferencia de los gastos por visita, el gasto por pedido pretende entender el gasto de ventas por el número de pedidos realizados. Este índice se convierte en más objetivo y hasta cierto punto más exigente, puesto que reduce la gestión de venta de un ejecutivo. Por ejemplo, si un ejecutivo vende \$1,000 al mes, haciendo 10 visitas a clientes, pero de éstos solo 4 hacen pedidos, tendremos que mientras el gasto por visita es \$100 (1.000/10), el gasto por pedido es \$250 (1.000/4). Entonces ¿por qué hacer esta comparación? La finalidad es contrastar ambos ratios y conocer en cuánto asciende el gasto por pedido cuando el nivel de eficacia es bajo.

$$\text{Gasto por pedido} = \frac{\text{Gasto de venta}}{\text{Número de pedidos}}$$

Índice de gastos de ventas e índice de economicidad

La relación de gastos de venta y ventas totales ayuda a comprender el uso de recursos de la fuerza de ventas; el punto importante es cómo se da la lectura. Por una parte, encontramos la proporción de los gastos de ventas

sobre el total de ventas (índice de gastos) y, por otra parte, el aporte que cada unidad monetaria de gastos genera en las ventas (índice de economicidad). La finalidad de manejar ambos ratios es complementarlos con los índices de eficiencia y eficacia de tal forma que se construya una idea en la que se explique el aporte de los recursos usados y/o la proporción de estos para alcanzar la cuota prevista de ventas y cubrir los gastos presupuestados. Dichos índices de gastos y economicidad son:

$$\text{Índice de gasto} = \frac{\text{Gastos de ventas}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Índice de economicidad} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{Gastos de ventas}}$$

Gastos de distribución

La gestión de distribución en muchos casos va vinculada al área de ventas y los gastos que se generan también deben ser medidos para determinar la relación que existe con las ventas generadas, a fin de conocer si dichos gastos se justifican.

$$\text{Gastos de distribución} = \frac{\text{Gastos de transporte y otros}}{\text{Ventas totales}}$$

1.5.4 Métricas relativas a los clientes

Conocer el comportamiento de los clientes es tan importante como el conocimiento de la gestión de los vendedores, si se tiene en cuenta que en muchas ocasiones debe existir un equilibrio en la cartera de clientes con la finalidad de administrar el riesgo, además de comprender las posibles acciones de mercadeo que pudieran ejecutarse en relación con el comportamiento de ellos.

Nuevos clientes

Además de obtener ingresos para la organización el área de ventas debe tener un enfoque que minimice el riesgo en la dependencia de clientes; dicho de otra forma, mientras menos clientes tenga una organización, el poder de negociación de ellos será más alto considerando que la empresa depende de estos pocos. Debido a esta situación, el equipo de ventas debe buscar nuevos clientes para diversificar el riesgo antes mencionado. Para medir la gestión de clientes nuevos se tiene el siguiente índice:

$$\text{Número de nuevos clientes por período} = \frac{\text{Nuevos clientes en el período}}{\text{Número total de clientes objetivo}}$$

Para entender este ratio debemos contrastar la captación real de nuevos clientes en relación con un número total de objetivo de clientes nuevos dentro de los objetivos del plan comercial. El seguimiento puede ser mensual o trimestral, pero en esta determinación se visualiza también que tanto se está ampliando la cartera de clientes.

Clientes nuevos y Clientes perdidos

El conocer la rotación de clientes nos ayuda a entender la recuperación y crecimiento de cartera, de tal forma que facilite el entendimiento de otros índices o valores como por ejemplo el crecimiento en ventas o el margen de rentabilidad. Es relevante conocer cuántos clientes nuevos y cuántos clientes perdidos (o fuga de clientes) para lograr un contraste y determinar si existe una mejora o no en la cartera. Aunque la cifra es muy fría pues no expone los motivos de fuga de clientes o la fidelidad de un cliente nuevo, deja en claro si existe la expansión de la cartera. Los ratios para medir los clientes nuevos y perdidos son:

$$\text{Índice de clientes nuevos} = \frac{(\text{Número de clientes nuevos})}{(\text{Total cartera de clientes})}$$

$$\text{Índice de clientes perdidos} = \frac{\text{Número de clientes perdidos}}{\text{Total cartera de clientes}}$$

Con ambos ratios se puede determinar un balance de cartera, es decir, cuánto es la proporción entre clientes perdidos y ganados en cada mes, donde un valor menor a uno indica que existe una pérdida de clientes.

$$\text{Balance de cartera de clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes perdidos}}$$

Suponiendo que en el mes de enero se inicia con una cartera de 450 clientes y se finaliza con 17 clientes nuevos y 4 perdidos. Entonces los índices serían

$$\text{Número de clientes al finalizar enero} = 450 + 17 (\text{nuevos}) - 4 (\text{perdidos}) = 463$$

$$\text{Índice de clientes nuevos} = 17 / 463 = 3,67\%$$

$$\text{Índice de clientes perdidos} = 4 / 463 = 0,86\%$$

$$\text{Balance de cartera de clientes} = 17 / 4 = 4,25$$

En este caso el resultado del balance nos indica que por cada cliente perdido se gana cuatro clientes nuevos, mientras que los índices muestran que por cada 100 clientes de cartera 3,67 son nuevos y 0,86 se pierden.

Atención a clientes

El índice de atención de clientes muestra la cobertura o visitas realizadas en el año, al total de la cartera. Un valor menor a 1 indica la falta de visitas a un grupo de clientes, mientras que un valor mayor a 1 muestra que existe una repetición en el número de visitas (entendemos que al año, cada cliente debe ser visitado por lo menos una vez).

$$\text{Atención a clientes} = \frac{\text{Visitas totales al año a clientes}}{\text{Total número de clientes}}$$

Suponiendo que se hayan hecho 12.500 visitas al año teniendo una cartera de 3.000 clientes, entonces tendremos un total de atención de clientes de 4,16 lo que significa que en promedio cada cliente ha sido atendido (o visitado) 4 veces al año.

Índice de insatisfacción

Conocer el nivel de reclamos permite entender si la gestión de los vendedores es la adecuada según la percepción y exigencias de la cartera de clientes. Mientras más alto es el índice, menos satisfecho está el cliente con el vendedor que lo atiende. De esta forma, el ratio se lo expresa de la siguiente manera:

$$\text{Índice de insatisfacción} = \frac{\text{Número de reclamaciones}}{\text{Número total de visitas}}$$

Donde se mide el nivel de reclamos en contraste con las visitas que realiza.

1.5.5 Métricas relativas a las devoluciones

Las devoluciones muestran la realidad de las ventas, ya que muchas veces por llegar a la cuota de venta, muchos ejecutivos de ventas llenan de inventario a los clientes, los que luego optan por mejor devolver la mercancía. En otras ocasiones, la devolución se da por entrega tardía, por no cumplir normas de calidad o por requerimientos erróneos del propio cliente, lo que significa el análisis de algunos ratios debido al esfuerzo realizado para una venta que no se ejecutó, por ejemplo: los gastos de distribución, eficiencia, eficacia, índice de economicidad, entre otros.

Existen cuatro índices de devoluciones para medir los temas indicados:

$$\text{Índice de devoluciones globales} = \frac{\text{Valor devoluciones}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Índice de devoluciones por retraso de servicio} = \frac{\text{Valor devoluciones por retrasos}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Índice de devoluciones por calidad} = \frac{\text{Valor devoluciones por fallos en calidad}}{\text{Ventas totales}}$$

$$\text{Índice de devoluciones por culpa de cliente} = \frac{\text{Valor devoluciones por culpa de cliente}}{\text{Ventas totales}}$$

Obviamente el manejo de estos índices implica una clasificación o codificación de devoluciones de tal forma que todo quede respaldado en la historia de ventas del equipo.

1.5.6 Métricas relativas a las Cobranzas

En algunas ocasiones las cobranzas en las organizaciones van de la mano con los ejecutivos de ventas, cumpliendo éstos una doble función: la de vender y la de cobrar. Cuando esto ocurre es común que algunos vendedores se muestren flexibles con los clientes o busquen ser más eficientes en su gestión (ej: “*en la siguiente visita, iré a cobrar y a tomar un pedido*”).

Para ello, los índices de cobranzas son claves al momento de evaluar la gestión de ventas ya que no solo se limita a la visita y la venta efectuada, sino también a la venta cerrada con la cobranza.

Los índices que se presentan también pueden ser aplicados en sistemas donde el área de cobranzas se separa del área de ventas.

Morosidad de clientes

Definir cuántos clientes morosos existen en la cartera de clientes no es la solución, sino entender la proporción de ellos en el total de cartera. Normalmente este ratio se ve involucrado cuando existen complicaciones en el flujo de caja de la empresa, considerando la falta de liquidez, producto del no pago de los clientes.

$$\text{Morosidad de clientes} = \frac{\text{Número de clientes morosos}}{\text{Número total de clientes}} \times 100\%$$

Promedio de retraso de pago de clientes

El promedio de retraso en pagos permite realizar un contraste entre los saldos (o cuentas por cobrar) de clientes en relación con las ventas medias mensuales, para determinar cuál es la proporción existente entre el dinero que falta por ingresar y el dinero ya existente en la empresa.

$$\text{Promedio retraso pago clientes} = \frac{\text{Saldo clientes morosos}}{\text{Ventas medias mensuales}} \times 100\%$$

Índice de impagados

Dentro de los índices de cobranzas, el de impagados puede resultar el más crítico considerando ya no la demora en número de clientes o en los saldos que faltan de cobrar, sino que considera una cartera perdida o a punto de perderse. La responsabilidad del área de ventas es primordial para que la gestión sea tan buena, que este índice tienda a cero.

$$\text{Índice de impagados} = \frac{\text{Valor impagados a la fecha}}{\text{Ventas totales}} \times 100\%$$

1.6. ESTABLECER METAS: LA RUTA PARA UN DESTINO SEGURO.

Las metas de ventas que deben ser aplicadas a un ejecutivo no se basan solamente en el ingreso monetario que éste genere. Muchas veces el ingreso monetario puede ser engañoso notando que se puede incurrir a conseguir el monto deseado dependiendo de una variable; por ejemplo, decir que se alcanzó la venta esperada con un solo cliente o con un solo producto, implica que se está manejando una dependencia en el cliente o en el producto lo que aumenta el riesgo para la organización (siempre que ésta cuente con más de un cliente y más de un producto en su cartera). Por tanto, una meta de venta deberá estar anclada al ingreso en unidades monetarias, junto con la mezcla de productos que el vendedor deba cumplir y finalmente con una cuota de clientes nuevos que deba conseguir. Aunque lo indicado no es una ley, la propuesta de la meta se basa en la obtención de recursos y la minimización del riesgo basada en el producto y la cartera de clientes.

Si bien la meta de venta es el destino al que debemos llegar, hay que monitorear además de su composición (basada en lo monetario, en la mezcla de productos y la cartera de clientes), cómo el equipo a través de sus esfuerzos va acercándose a su cumplimiento. Es importante tener “la brújula” en la gestión comercial que nos muestre cómo los pasos que se van dando, nos pueden acercar a ese horizonte al que nos proponemos llegar.

Hemos explorado la importancia de la planificación en las ventas y cómo el establecimiento de objetivos claros y medibles permite a las empresas diseñar estrategias comerciales más eficientes. Hemos visto que las ventas no pueden dejarse al azar ni depender únicamente de la intuición o de la experiencia de los vendedores, sino que deben estar fundamentadas en datos históricos, proyecciones de mercado y un análisis detallado de factores internos y externos. La fijación de objetivos de ventas, el conocimiento del comportamiento del consumidor y la evaluación del entorno competitivo han sido pilares clave en este proceso, permitiendo a las empresas desarrollar un enfoque estructurado para alcanzar el crecimiento sostenible. Sin embargo, establecer metas y planificar estratégicamente no es suficiente si no se cuenta con mecanismos efectivos para evaluar, medir y ajustar la gestión comercial a lo largo del tiempo. Es aquí donde entra en juego el siguiente paso fundamental en la gestión de ventas: la medición del desempeño, la evaluación de la rentabilidad y la construcción de una brújula estratégica que guíe la toma de decisiones comerciales.

Toda estrategia de ventas, por más bien diseñada que esté, debe estar acompañada de métricas claras que permitan evaluar si los objetivos planteados se están cumpliendo o si es necesario realizar ajustes en el camino. En este sentido, el monitoreo constante del desempeño comercial es una herramienta clave para evitar desviaciones significativas que puedan comprometer la rentabilidad de la empresa. A través del análisis de datos históricos, la identificación de patrones en el comportamiento de ventas y el uso de modelos predictivos, es posible mejorar la precisión de las proyecciones y anticipar posibles desafíos en el mercado. Comprender cómo han evolucionado las ventas en el pasado y cómo podrían comportarse en el futuro permite a las empresas tomar decisiones más informadas sobre la asignación de recursos, la segmentación de clientes y la definición de estrategias de crecimiento.

Para lograr esto, es esencial contar con herramientas de medición y seguimiento que brinden información confiable sobre el desempeño comercial. Desde métricas básicas como el volumen de ventas y la rentabilidad hasta indicadores más complejos como el retorno sobre la inversión en ventas (ROI comercial), la tasa de conversión de clientes y el margen de contribución, cada uno de estos elementos aporta una visión más clara del impacto de las estrategias implementadas. Sin estos

mecanismos de medición, las decisiones comerciales pueden volverse subjetivas y carecer del fundamento necesario para garantizar resultados sostenibles en el tiempo. Además, la medición del desempeño permite identificar oportunidades de mejora, optimizar el uso de los recursos y redefinir estrategias cuando sea necesario, asegurando que cada acción tomada tenga un impacto positivo en los resultados de la empresa.

Sin embargo, la medición por sí sola no basta; también es necesario interpretar correctamente los datos obtenidos y transformarlos en acciones concretas. De nada sirve contar con información detallada sobre las ventas si no se utilizan esos datos para tomar decisiones estratégicas que permitan mejorar la gestión comercial. Es aquí donde la brújula comercial juega un papel clave, ya que proporciona una dirección clara para la ejecución de estrategias de ventas basadas en información real y no en suposiciones. Al integrar el análisis de datos con la toma de decisiones estratégicas, las empresas pueden ajustar su enfoque de ventas de manera proactiva, respondiendo a las condiciones cambiantes del mercado y optimizando su desempeño en función de los objetivos planteados.

GUÍA RÁPIDA DEL VIAJERO

Resumen

Este primer capítulo establece la importancia de la planificación en la gestión comercial y el rol esencial que desempeña la fijación de objetivos en la estrategia de ventas. Se enfatiza que las ventas no deben depender del azar ni de la intuición, sino de datos concretos y análisis detallados del mercado. Para ello, se presentan instrumentos que permiten definir metas claras y medibles, basadas en factores como el comportamiento del consumidor, las condiciones del entorno y los datos históricos de ventas.

Además, se destaca la necesidad de comprender el pasado comercial de la empresa para proyectar su futuro con mayor precisión. A través del análisis de modelos financieros y estadísticos, se pueden establecer proyecciones realistas sobre las ventas, permitiendo una mejor toma de decisiones. Se introducen conceptos clave como la relación entre las ventas y otras áreas de la empresa, incluyendo marketing, producción y finanzas, para demostrar que los objetivos comerciales deben estar alineados con la estrategia general del negocio.

El capítulo también subraya la importancia de definir métricas de desempeño que evalúan si las estrategias implementadas están generando los resultados esperados. Se menciona el uso de indicadores clave como la rentabilidad de ventas, el margen de contribución y la tasa de conversión de clientes.

Es hora de tomar el rumbo con la “brújula comercial”, que en el siguiente capítulo nos guiará en la toma de decisiones estratégicas en ventas.

TÉRMINOS CLAVE

Ventas Futuras: Proyección de los ingresos que se espera generar en un periodo.

Metas de Ventas: Objetivos específicos que se desean alcanzar en ventas.

Modelo Financiero: Herramienta que utiliza datos pasados para prever el futuro financiero.

Promedios Móviles: Técnica estadística que suaviza datos para identificar tendencias.

Presupuesto de Ventas: Plan financiero que estima ingresos y gastos relacionados con ventas.

Métricas de Ventas: Criterios utilizados para medir el rendimiento del equipo de ventas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. *¿Por qué es importante analizar los datos históricos de ventas antes de establecer objetivos futuros?*

2. *¿Cuáles son las tres dimensiones clave para definir un objetivo de ventas y cómo interactúan entre sí?*

3. *¿Cómo influyen los factores externos en la planificación de ventas y qué herramientas pueden utilizarse para su análisis?*

4. *Explica cómo se puede utilizar el modelo financiero de los promedios para proyectar ventas futuras.*

5. *¿Qué ventajas y desventajas tiene el uso del método de promedios móviles en comparación con otros modelos de proyección?*

LECTURAS RECOMENDADAS

CROLL, A., & YOSKOVITZ, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly Media.

DAVIS, J. A. (2014). *Sales Planning: A Step-by-Step Guide*. Business Expert Press.

DIXON, M., & ADAMSON, B. (2011). *The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation*. Portfolio.

FARRIS, P. W., ET AL. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Pearson.

GOLDFAYN, A. (2015). *Revenue Growth Habit: The Simple Art of Growing Your Revenue*. BusinessPlus.

- HARVARD BUSINESS REVIEW. (N.D.). *Sales and Marketing Metrics*. Recuperado de <https://hbr.org>
- HUBBARD, D. W. (2010). *How to Measure Anything: Finding the Value of "Intangibles" in Business*. Wiley.
- INGRAM, T. N. (2013). *Sales Metrics: A Practical Guide*. Business Expert Press.
- JOBBER, D., & LANCASTER, G. (2015). *Selling and Sales Management*. Pearson.
- JORDAN, J., & VAZZANA, M. (2011). *Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance*. McGraw-Hill.
- MC.INTYRE, R. C. (2016). *Managing the Sales Force*. McGraw-Hill.
- RACKHAM, N. (1996). *SPIN Selling*. McGraw-Hill.
- ROBERGE, M. (2015). *The Sales Acceleration Formula: Using Data, Technology, and Inbound Selling to Go from \$0 to \$100 Million*. Wiley.
- ROSS, A., & MURDOCK, J. (2011). *Predictable Revenue: Turn Your Business Into a Sales Machine*. Predictable Revenue, Inc.
- SALES BENCHMARK INDEX. (2020). *The B2B Sales Benchmarking Report*.
- STIVING, M. (2015). *Sales Forecasting for Your Business*. Sales Insights.
- THOMAS, R. J. (2016). *Sales Forecasting: How to Accurately Predict Revenue*. Business Expert Press.
- WEINBERG, M. (2012). *Sales Management Simplified: How to Lead from Anywhere*. McGraw-Hill.
- WEINBERG, M. (2013). *New Sales. Simplified: The Essential Handbook for Prospecting and New Business Development*. AMACOM.

PARTE 2

2. LA BRÚJULA

Manejo de la información del vendedor



2.1. ELABORACIÓN DE LA PROGNOSIS

La prognosis según la Real Academia Española se define al conocimiento anticipado de algún suceso. Con esta definición, la prognosis de ventas se refiere a cómo conocer el futuro de estas, utilizando cálculos matemáticos que permitan monitorear los resultados y conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos si se mantiene el plan de acción seleccionado. La finalidad de la prognosis de ventas es llevar un seguimiento puntual y específico de cada uno de los avances en el cumplimiento del presupuesto de venta, de manera muy general hasta llegar a la particularidad de conocer la gestión de cada vendedor. La prognosis facilita la toma de decisiones oportuna ante los desfases que se llegasen a presentar en el cumplimiento de los objetivos antes mencionados.

Para ello, se plantea el siguiente esquema:

- a) Desarrollar el tablero del vendedor
- b) Desarrollar el tablero de supervisión
- c) Realizar el cálculo progresivo de las ventas.

2.1.1. Desarrollo del tablero del vendedor

El vendedor es el primer involucrado en el proceso, considerando los datos de su gestión de ventas, por lo tanto, es necesario que sus esfuerzos sean registrados; para ello se plantea la elaboración de una hoja de control, que tendrá como finalidad el registro cuantificado de su gestión de una manera rápida y concreta (Tabla 10) para monitorear los esfuerzos que realiza y sobre ello aplicar planes de contingencia si es necesario.

La idea de esta hoja de control es que tanto el vendedor como el supervisor, realicen un diagnóstico rápido de cómo está la gestión día a día. De cierta forma, la hoja de control es una forma de revisión de cumplimiento de objetivos y de presión cotidiana para alcanzar las metas asignadas y con esta información ejecutar acciones paralelas a las efectuadas en caso de ser necesario, es decir, cuando la cuota de venta no se está cumpliendo. Si bien no existe un solo formato de una hoja de control, la idea principal es dejar el registro y unificar la información para que se tengan un control integral de las acciones de ventas que realiza cada uno de los miembros del equipo.

Tabla 10. Tablero de control de ventas para un vendedor

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	TOTAL
Base de nuevos contactos	12	15	13		14	64
Contacto vía telefónica	8	4	6		8	32
Contacto por visita	3	8	6	4	4	25
Venta vía telefónica	2	4	4		7	22
Venta por visita	3	7	5		2	21
Facturación venta telefónica	\$35.000	\$25.000	\$40.000	\$45.000	\$35.000	\$180.000
Facturación por venta en visita	\$45.000	\$40.000	\$50.000		\$30.000	\$210.000
Facturación TOTAL	\$80.000	\$65.000	\$90.000		\$65.000	\$390.000



Resumen de Totales de Semanas Anteriores en el mes de: AGOSTO

	1a. Semana	2a. Semana	3a. Semana	4a. Semana	TOTAL MES
Base de nuevos contactos	60	58	60	64	242
Contacto vía telefónica	31	24	32	32	119
Contacto por visita	20	29	20	25	94
Venta vía telefónica	20	21	18	22	81
Venta por visita	16	28	21	21	86
Facturación venta telefónica	\$190.000	\$165.000	\$210.000	\$180.000	\$745.000
Facturación por venta en visita	\$220.000	\$200.000	\$230.000	\$210.000	\$860.000
Facturación TOTAL	\$410.000	\$365.000	\$440.000	\$390.000	\$1.605.000

Observaciones:

2.1.2. Cómo desarrollar el tablero del supervisor

Cuando se manejan grandes grupos de vendedores y la fuerza de ventas se torna extensa, es necesario nombrar líderes o cabezas de grupo que

cumplan una función más administrativa que operativa, es decir, que apoyen a la organización de las ventas más que a su ejecución. Los supervisores de ventas cumplen este papel, apoyando al registro comparativo del cumplimiento de su grupo de vendedores. La idea principal de un tablero de supervisión es conocer la capacidad de gestión del grupo que se lidera y verificar el cumplimiento de la cuota de venta del equipo de ventas que se tiene a cargo, mediante el análisis de cumplimiento dado por índices de gestión; de esta forma, la evaluación numérica se estandariza y se convierte en un formato objetivo de calificación del cumplimiento de gestión e inclusive de eficacia, por parte del vendedor.

La diferencia con el tablero del vendedor es mínima. En el caso del supervisor, tendrá los datos TOTALES ya sea por semana y por mes de cada vendedor, realizando un seguimiento semanal de su equipo y analizando cómo se ha cerrado el mes., tomando en cuenta que el seguimiento puede ser diario, pero el registro o reporte se simplifica al momento de llevarlo a la evaluación de la semana y del mes. Para ello acompañará las cifras consolidadas de cada vendedor, con un tablero de índices de gestión, esto es, un tablero que muestra los porcentajes de cumplimiento en relación con las tareas realizadas (Tablas 11 y 12). Tal como se puede observar, la primera parte denominada “Resumen de 4ta. Semana para Equipo A” explica los valores alcanzados por cada vendedor del equipo A, en la cuarta semana del mes de agosto. Luego de este tablero, se desarrolla un tablero índice (Gestión de Ventas: Equipo A - 4ta. Semana) en el cual se transforma dicha gestión a números que explican el cumplimiento de cada tarea.

Para citar un par de ejemplos, se toman de este cuadro dos valores: La BASE GESTIONADA de V2 (vendedor 2) y la VENTA VÍA TELEFÓNICA de V4 (vendedor 4).

En el primer caso (base gestionada de V2) el número índice es 0,92. Este valor se obtiene de la suma de los contactos realizados vía telefónica (30) y los contactos por visita (30) la cual es 60. Esto quiere decir, que V2 ha gestionado una base de 60 personas. Sin embargo, se puede apreciar que la base asignada (la base de nuevos contactos) es de 65 personas, por lo tanto, el vendedor sólo cubrió 60 de 65 personas, que es lo mismo a $60/65 = 0,92$. Este índice muestra entonces, la eficacia del vendedor para gestionar una base de nuevos contactos.

En el segundo caso (venta vía telefónica de V4), el número índices es 0,86. Este valor se obtiene identificando cuantas ventas efectivas se han realizado, luego de haber contactado a un potencial cliente por esta vía.

Para mejor comprensión, se explica el origen de los valores obtenidos mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Índice de base gestionada} = \frac{(\text{Contacto vía telefónica} + \text{contacto por visita})}{\text{Base de nuevos contactos}}$$

$$\text{Índice de contacto vía telefónica} = \frac{\text{Contacto vía telefónica}}{\text{Base de nuevos contactos}}$$

$$\text{Índice de contacto por visita} = \frac{\text{Contacto por visita}}{\text{Base de nuevos contactos}}$$

$$\text{Índice de venta telefónica} = \frac{\text{Venta vía telefónica}}{\text{Contacto vía telefónica}}$$

$$\text{Índice de venta por visita} = \frac{\text{Venta por visita realizada}}{\text{Contacto por visita}}$$

$$\text{Índice de facturación telefónica} = \frac{\text{Facturación por venta telefónica}}{\text{Venta vía telefónica}}$$

$$\text{Índice de facturación por visita} = \frac{\text{Facturación por venta en visita}}{\text{Venta por visita}}$$

Tabla 11. Tablero de control semanal del supervisor de ventas

Resumen de 4ta. Semana para Equipo A					
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vn...
Base de nuevos contactos	64	65	64	64	
Contacto vía telefónica	32	30	24	35	
Contacto por visita	25	30	38	29	
Venta vía telefónica	22	28	22	30	
Venta por visita	21	27	38	20	
Facturación por venta telefónica	\$180.000	\$200.000	\$189.000	\$205.000	
Facturación por venta en visita	\$210.000	\$201.000	\$210.000	\$191.000	
Facturación TOTAL	\$390.000	\$401.000	\$399.000	\$396.000	

Gestión de Ventas: Equipo A - 4ta. Semana					
Índices	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vn...
Base Gestionada	0,89	0,92	0,97	1,00	
Contacto vía telefónica	0,50	0,46	0,38	0,55	
Contacto por visita	0,39	0,46	0,59	0,45	
Venta vía telefónica	0,69	0,93	0,92	0,86	
Venta por visita	0,84	0,90	1,00	0,69	
Facturación por pedido - venta telefónica (miles)	\$8,18	\$7,14	\$8,59	\$6,83	
Facturación por pedido - venta en visita (miles)	\$10,00	\$7,44	\$5,53	\$9,55	
Facturación de la semana	\$390	\$401	\$399	\$396	

Observaciones:

En este caso, de 35 contactos telefónicas que ha realizado el vendedor 4, se han realizado 30 ventas, que es lo mismo $30/35 = 0,86$.

De igual manera se procede al cierre de mes (Tabla 12), para ver la gestión acumulada de todos los vendedores y lograr evaluar los resultados mediante el cumplimiento de la meta de ventas.

Tabla 12. Tablero de control mensual del supervisor de ventas

<i>Gestión de Ventas: Equipo A - TOTAL MES AGOSTO</i>					
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	TOTAL MES
Base de nuevos contactos	242	250	240	246	978
Contacto vía telefónica	119	150	139	107	515
Contacto por visita	94	85	91	120	390
Venta vía telefónica	81	101	120	96	398
Venta por visita	86	80	82	100	348
Facturación por venta telefónica	\$745.000	\$730.000	\$750.000	\$800.000	\$3.025.000
Facturación por venta en visita	\$860.000	\$880.000	\$790.000	\$700.000	\$3.230.000
Facturación TOTAL	\$1.605.000	\$1.610.000	\$1.540.000	\$1.500.000	\$6.255.000

<i>Gestión de Ventas: Equipo A - TOTAL MES AGOSTO</i>					
Índices	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	TOTAL MES
Base Gestionada	0,88	0,94	0,96	0,92	0,93
Contacto vía telefónica	0,49	0,60	0,58	0,43	0,53
Contacto por visita	0,39	0,34	0,38	0,49	0,40
Venta vía telefónica	0,68	0,67	0,86	0,90	0,78
Venta por visita	0,91	0,94	0,90	0,83	0,90
Facturación por venta telefónica (miles)	\$9,20	\$7,23	\$6,25	\$8,33	\$31,01
Facturación por venta en visita (miles)	\$10,00	\$11,00	\$9,63	\$7,00	\$37,63
Facturación TOTAL	\$1.605,00	\$1.610,00	\$1.540,00	\$1.500,00	\$6.255,00

Observaciones:

2.1.3. Elaboración de la evaluación mensual: PROGNOSIS

Una vez que el supervisor de ventas obtiene los resultados al mes, puede desarrollar la prognosis tal como se muestra en la tabla 13, en la que se observa a manera de ejemplo, la proyección de las ventas de enero a agosto, desde una perspectiva de cumplimiento acorde al rendimiento actual del equipo.

Tabla 13. Tablero de prognosis del año

	Presupuesto de ventas (a)	Cumplimiento (b)	% Cumplimiento del mes (1)	% Cumplimiento acumulado del año (2)	Prognosis % (3)	Prognosis en Unid. Monetarias (4)
Enero	\$7.000,00	\$6.200,00	88,57%	7,38%	88,57%	\$74.400
Febrero	\$7.000,00	\$5.870,00	83,86%	14,37%	86,21%	\$72.420
Marzo	\$7.000,00	\$7.112,00	101,60%	22,84%	91,34%	\$76.728
Abril	\$7.000,00	\$7.226,00	103,23%	31,44%	94,31%	\$79.224
Mayo	\$7.000,00	\$5.745,00	82,07%	38,28%	91,87%	\$77.167
Junio	\$7.000,00	\$6.212,00	88,74%	45,67%	91,35%	\$76.730
Julio	\$7.000,00	\$7.002,00	100,03%	54,01%	92,59%	\$77.772
Agosto	\$7.000,00	\$6.255,00	89,36%	61,45%	92,18%	\$77.433
Septiembre	\$7.000,00	---	---	---	---	---
Octubre	\$7.000,00	---	---	---	---	---
Noviembre	\$7.000,00	---	---	---	---	---
Diciembre	\$7.000,00	---	---	---	---	---
TOTAL	\$84.000,00	---	---	---	---	---

Para ello es necesario desarrollar los siguientes pasos acorde a la tabla 13:

- 1) **Porcentaje de cumplimiento del mes:** dividir el cumplimiento (b) para el presupuesto de ventas (a) de cada mes.
- 2) **Porcentaje de cumplimiento acumulado del año:** dividir mes a mes, los valores acumulados de cumplimiento para la meta anual proyectada. Por ejemplo, para el mes de enero, se divide el valor cumplido (\$6.200) para el total presupuestado del año (\$84.000). Para el mes de febrero, se realiza la sumatoria con Enero (\$6.200 + \$5.870) y se divide para el total presupuestado del año (\$84.000), y así de forma sucesiva.

- 3) **Prognosis Porcentual:** consiste en dividir para el número de meses que han transcurrido, los porcentajes de cumplimiento anual (2) y multiplicarlos por los doce meses del año (Ejemplo: para el mes de abril, se divide 31,44% para cuatro meses y se lo multiplica por doce). Este ejercicio consiste en determinar el valor que se puede alcanzar, si se sigue el mismo patrón de comportamiento al último mes.
- 4) **Prognosis en Monto:** consiste en multiplicar el porcentaje de la prognosis mensual (3) al cierre del último mes, y multiplicarlo por el valor de meta anual, con la finalidad de identificar el posible cumplimiento a futuro. Por ejemplo, si se escoge agosto, mes que posee un porcentaje de 92,18% en su prognosis, se obtendrá el valor indicado multiplicando dicho porcentaje por el valor total del presupuesto, es decir:

$$\$84.000 \times 92,18\% = \$77.433$$

De esta forma se pueden determinar los niveles de cumplimiento y tomar las medidas necesarias en planes de contingencia en caso de no ir cumpliendo con los presupuestos establecidos.

2.2. DEFINICIÓN DE CRITERIOS OBJETIVOS Y MARGEN DE TOLERANCIA

La prognosis debe ir acompañada con el control de gestión de los vendedores. De forma continua y disciplinada, se debe realizar seguimiento a su labor con la finalidad de alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas por la empresa.

Si bien es cierto, la hoja de control es una buena herramienta para constancia de la gestión, no proporciona un análisis de criterio de establecimiento de nuevas metas por gestión realizada, es decir, no mide la capacidad de gestión de cada vendedor.

Para lograr establecer criterios objetivos de medición de la gestión de cada vendedor y su respectivo margen de tolerancia se deben seguir los siguientes pasos:

1. Primer paso: selección del índice de medición

En este primer paso se puede definir un criterio de medición para los vendedores. Por ejemplo, el índice de cumplimiento puede estar dado por la cantidad de facturación dada en un período (mes).

2. Segundo paso: suma de índices

Luego de seleccionar un índice de medición, se realiza la suma de los índices de cada vendedor.

3. Tercer paso: media del índice

Una vez sumado los índices, se divide dicho valor, para la cantidad de vendedores que existen en un equipo, con la finalidad de tener un índice promedio denominado *Media de la Fuerza de Ventas*.

4. Cuarto paso: desviación del vendedor a la media

Se debe definir la desviación de cada vendedor según la media de la FV (definir en valores absolutos), es decir, cuál es la diferencia que existe entre lo cumplido por el vendedor y el promedio del equipo de ventas.

5. Quinto paso: desviación del vendedor al objetivo

Se debe definir la desviación de cada vendedor con relación al objetivo (definir en valores absolutos), es decir, cuál es la diferencia que existe entre lo cumplido por el vendedor y el objetivo.

6. Sexto paso: promedios de las desviaciones

Luego de los pasos 4 y 5, se debe obtener los promedios de las desviaciones sobre la *Media de la Fuerza de Ventas* y la *Media sobre el objetivo*.

7. Margen de tolerancia: se define al índice obtenido en el último paso

Ejercicio práctico:

De acuerdo con la tabla 14, existe el siguiente comportamiento de ventas para el mes de agosto, considerando 4 vendedores:

Tabla 14. Facturación de vendedores

	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4
Facturación por venta telefónica	\$9,20	\$7,23	\$6,25	\$8,33
Facturación por venta en visita	\$10,00	\$11,00	\$9,63	\$7,00
Facturación TOTAL	\$1.605,00	\$1.610,00	\$1.540,00	\$1.500,00
Meta por Vendedor	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00

- La meta por vendedor está considerada acorde al presupuesto mensual de \$7.000,00 definido en la tabla 14.
- Se toma como índice de medición, la Facturación Total, consiguiendo una suma total por los cuatro vendedores, de \$6.255,00 (mes Agosto en tabla 14).
- La media (promedio) de este valor alcanzado es de \$1.563,75 (6.255,00 / 4 vendedores).
- Las desviaciones de cada vendedor con respecto a la media de la fuerza de ventas son las siguientes:

Tabla 15. Desviación estándar de la gestión de ventas

	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4
Facturación TOTAL	\$1.605,00	\$1.610,00	\$1.540,00	\$1.500,00
Media de la Fuerza de Ventas	\$1.563,75	\$1.563,75	\$1.563,75	\$1.563,75
Desviación de la Media de Fuerza de Ventas	\$41,25	\$46,25	\$23,75	\$63,75

- Las desviaciones de cada vendedor, con respecto a los objetivos para cada uno de ellos, son las siguientes:

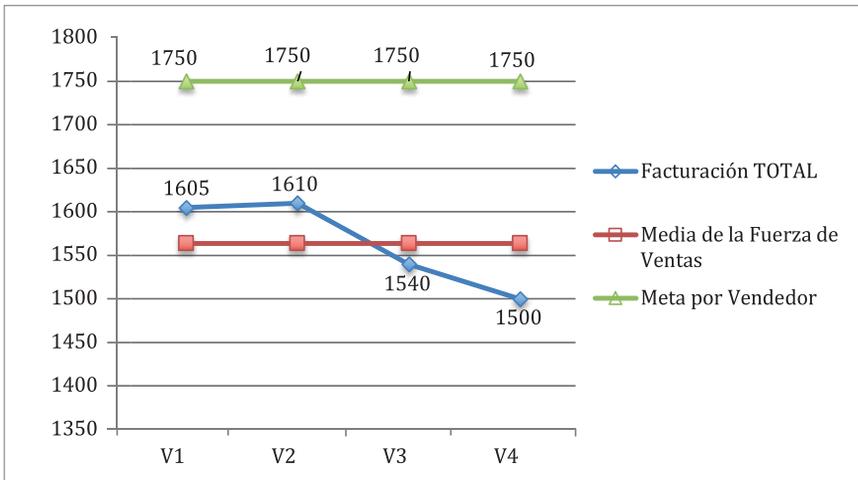
Tabla 16. Desviación estándar sobre los objetivos de ventas

	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4
Facturación TOTAL	\$1.605,00	\$1.610,00	\$1.540,00	\$1.500,00
Meta por Vendedor	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00	\$1.750,00
Desviación de los Objetivos	\$145,00	\$140,00	\$210,00	\$250,00

En la figura 10 se muestra cómo es el comportamiento de los vendedores (V1, V2, V3, V4) y quiénes son aquellos que entran en el margen de tolerancia. Con el margen de tolerancia, lo que se alcanza es colocar un techo o un piso en el cumplimiento del vendedor. Se define como techo, el valor máximo que se coloca para medir su gestión, en este caso, la meta mensual. Por otra parte, se define como piso, el valor mínimo que está considerado por el promedio de la gestión realizada entre todo el equipo.

Adicionalmente, se puede entender el cumplimiento (o no) de cada uno de los vendedores, en función del margen de tolerancia que se puede marcar y tener cierta flexibilidad al momento de calificar la gestión de cada vendedor.

Figura 10. Comportamiento de ventas por vendedor en comparación a meta y media



Tal como se observa, los vendedores V1 y V2, a pesar de no llegar a la meta, se ubican sobre la media de la fuerza de ventas. Por otra parte, V3 y V4 están debajo de esta Media y por ende no están cumpliendo con el margen de tolerancia permitido. Un punto para destacar: ningún vendedor llega al objetivo y su margen es bastante amplio, ya que no se cumple entre un 8% y 14% las metas. Con este análisis se pueden realizar las siguientes preguntas:

- ¿Es la meta demasiado alta para los vendedores?
- ¿Es muy alta la carga laborar para los vendedores?
- ¿Son los vendedores poco competentes para realizar su gestión?
- ¿Están bien distribuidas las carteras de clientes de cada vendedor?

Todas estas preguntas (y posiblemente muchas más) pueden darse al término de este análisis; no obstante, para responderlas es necesario conocer el contexto y la situación del vendedor del equipo. Este apartado contempla un análisis numérico, cuantitativo y por ende un análisis “frío” de la situación. Las políticas corporativas y el estilo de la gerencia comercial, definirán las acciones correctivas para los vendedores que no cumplan reiteradamente, con sus metas.

2.3. ENFOQUE DE RENTABILIDAD DEL CLIENTE: ANÁLISIS ABC

Normalmente los vendedores enfocan todos sus esfuerzos en buscar clientes que realicen montos de compras muy altos y que requieran un mínimo esfuerzo en su gestión. Este comportamiento se basa en el Principio de Vilfredo Pareto (1848-1923), o la ley conocida como el 80-20 (el 20% de la población posee el 80% de algo; y el 80% de la población restante posee sólo el 20% de lo mismo), en el cual el vendedor comprende que son pocos los clientes que le representarán una ganancia efectiva para su gestión. De hecho, en marketing relacional se establece un comportamiento que sigue una pauta similar a la mencionada, en la cual se clasifican los clientes, acorde a la frecuencia de compra y los montos de compra que realizan teniendo una matriz de cuatro cuadrantes en los que se muestran las distintas relaciones que existen entre ambas variables (Huete y Pérez, 2003):

Figura 11. Clasificación de clientes por frecuencia y montos de compra



Fuente: Huete y Pérez (2003)

Así, se definirán como clientes *Bocadillo*, aquellos que tienen montos promedios de compra bajos y frecuencia de compras bajas; *Gourmet*, aquellos clientes que a pesar de tener una baja frecuencia de compra, sus montos por cada una de ellas son altos; los clientes *Menú del día* o aquellos que a pesar de tener un monto promedio de compra bajo poseen alta frecuencia de compra; y finalmente los clientes ideales llamados *Visa Oro*: aquellos que tienen una frecuencia alta de compra y adicionalmente cada una de ellas presenta una cifra alta transaccional. Luego de esto, nos planteamos las siguientes dudas: ¿Cómo entender los comportamientos de compra de los clientes? ¿Cómo definir un sistema rápido que permita al equipo de ventas conocer dónde enfocar sus mayores esfuerzos?

Una de las herramientas es el análisis ABC (basado en el óptimo de Pareto) para entender cuáles son los clientes que deben ser definidos como los más importantes para el negocio. En este punto, es necesario determinar cuáles son los montos de facturación de los clientes en un determinado período, por ejemplo, un año. Citando un ejemplo, se consideran los siguientes clientes con los montos de facturación indicados para cada uno de ellos:

Tabla 17. Facturación (compras) de clientes

Nombre del Cliente	Facturación
Juan Alvarez	2.000
Roxí S.A.	10.500
Julia Juarez	10.000
Ricardo Ramirez	1.200
Lumi C. Ltda.	7.000
María Lucas	8.500
Server C.A.	40.000
Teresa Rivas	30.000
Rafael Tomalá	15.000
Tica C. Ltda.	25.000
José González	7.000
Jenosa S.A.	6.000
Pedro Perez	500
Riomo S.A.	4.850
Cartex C.A.	12.000
Carlos Alcívar	67.000

Luego de identificar la base de clientes con su respectiva facturación se procede a seguir los siguientes pasos:

- a) Ordenar de mayor a menor dicha base y definir la suma total de facturación.
- b) Colocar los montos de participación de cada cliente en el total de facturación.
- c) Desarrollar una sumatoria acumulada de la participación de facturación.

Siguiendo los pasos antes mencionados se obtiene la tabla 18 que muestra como resultado el *peso acumulado* de los clientes. Dicho de otra forma, esta tabla identifica en qué clientes recae el 80% de los ingresos, considerando identificar el peso acumulado hasta esta cifra. En este caso se pueden considerar los siete primeros clientes, como los clientes más importantes (incluyendo Roxi S.A.), mientras que el otro 20% lo generan los clientes que van del 8 al 16. Así, se denomina análisis ABC, a la clasificación de

clientes en tres categorías puntuales: Los clientes A (altos), los clientes B (medios) y los clientes C (bajos). La distribución de clientes se la realiza bajo un esquema: A=80%, B=15% y C=5%.

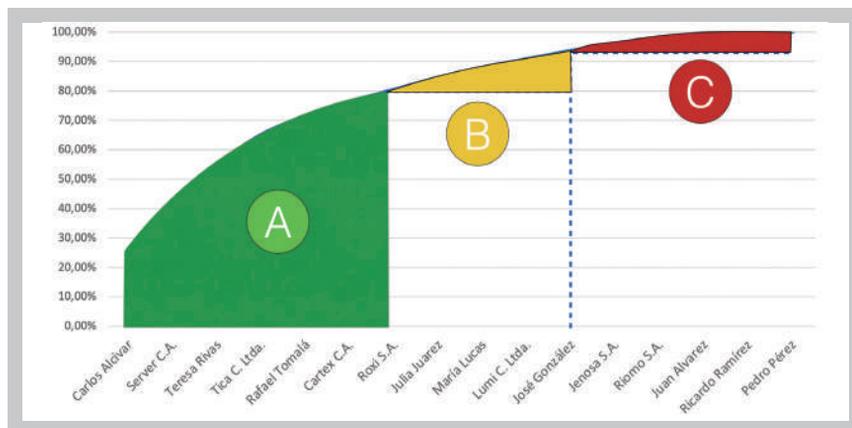
Tabla 18. Participación de los clientes en la facturación total

Nombre Cliente	Facturación	Orden	Peso sobre total de ventas	% Acumulado
Carlos Alcívar	67.000	1	27,18%	27,18%
Server C.A.	40.000	2	16,22%	43,40%
Teresa Rivas	30.000	3	12,17%	55,57%
Tica C. Ltda.	25.000	4	10,14%	65,71%
Rafael Tomalá	15.000	5	6,08%	71,79%
Cartex C.A.	12.000	6	4,87%	76,66%
Roxi S.A.	10.500	7	4,26%	80,92%
Julia Juarez	10.000	8	4,06%	84,97%
María Lucas	8.500	9	3,45%	88,42%
Lumi C. Ltda.	7.000	10	2,84%	91,26%
José González	7.000	11	2,84%	94,10%
Jenosa S.A.	6.000	12	2,43%	96,53%
Riomo S.A.	4.850	13	1,97%	98,50%
Juan Alvarez	2.000	14	0,81%	99,31%
Ricardo Ramírez	1.200	15	0,49%	99,80%
Pedro Pérez	500	16	0,20%	100,00%
TOTAL VENTAS	246.550		100,00%	

Gráficamente se pueden representar a los 3 tipos de clientes de la siguiente manera:

Los clientes A, estarán dados por la totalidad debajo de la curva que se presenta, mientras que los clientes B y C representan únicamente el área que no se incluyen en el grupo anterior; es decir, para B, no se incluyen los valores de A, y para C, no se incluyen los valores de A y B.

Figura 12. Comportamiento de clientes ABC



El área bajo la curva también puede ser útil para identificar los clientes que poseen mayor poder de negociación (clientes A), tomando en cuenta la representatividad que tienen en la cartera de facturación. De esta forma, se pueden tomar ciertas políticas de negociación que no afecten las relaciones y que mantenga cautivo al cliente.

Los clientes B y C, no deben ser “minimizados” sino que deben potencializarse. Por ejemplo, se puede suponer que un cliente C tiene una participación baja en la facturación de la empresa, pero se identifica como un cliente comprador de un producto que para la empresa se considera de baja rotación o de poco éxito en el mercado. Ante tal situación, se entiende que el cliente C también es importante para la gestión del negocio.

De esta forma se puede interpretar que los mayores esfuerzos de negociación se realizan con los clientes que caen en la categoría A; sin embargo, este análisis cuantitativo debe ser medido de igual forma, a través de otros análisis cualitativos que permiten identificar la situación del cliente, por ejemplo, la antigüedad, la cartera vencida o los niveles de deuda que posee con la empresa, variables exógenas que hayan afectado la economía local, entre otros puntos.

2.4. INCENTIVO Y GANANCIA DEL VENDEDOR

Cuando se definen las políticas de incentivos para los vendedores, se piensa en la relación costo-beneficio: cuánto le cuesta a la empresa contratar un vendedor y cuánto es el beneficio que obtiene por su gestión.

El cálculo de la remuneración del vendedor es bastante complejo considerando su esencia humana: sus motivaciones y sus intereses personales juegan también un papel importante, más allá de los intereses de la organización.

Por tal motivo, se presentan algunas alternativas de cálculo de remuneración para los vendedores, de tal manera que se pueda aplicar un salario justo de acuerdo con la flexibilidad financiera de la empresa.

2.4.1. Remuneración fija

Con un sistema de remuneración fija, se contrata al vendedor con un salario fijo en un período determinado de trabajo. Por ejemplo:

- US\$700,00 mensuales
- US\$8.400,00 al año

Con este sistema se pretende:

- Brindar al vendedor una retribución independientemente del resultado que obtenga.
- Ofrecer el máximo de seguridad al vendedor.

Sin embargo, se pueden obtener resultados negativos como:

- Estimular muy poco a la gestión de ventas.
- Incentivar a los vendedores mediocres y malos.
- Desmotivar a los vendedores que quieren promocionarse y hacer carrera.

2.4.2. Remuneración mediante comisión

Bajo este sistema, se contrata al vendedor pactando una retribución por

gestión realizada con resultado exitoso. Entiéndase por resultado exitoso, el que el vendedor haya ejecutado una venta. Bajo este sistema se tiene el siguiente esquema:

- 5% comisión sobre ventas netas al mes
- Expectativas ventas: US\$14.000 al mes
- Percepción estimada: US\$700

Con este sistema se pretende:

- Maximizar incentivo para ventas.
- Transformar costos fijos en costos variables.

Sin embargo, se pueden obtener resultados negativos como:

- Generar inseguridad para el vendedor.
- Generar confusión en el vendedor si no se cuenta con un registro de ventas adecuado.

2.4.3. Remuneración fija + comisión

Se plantea un sistema que contempla los dos sistemas anteriores, de tal manera que se pueda sacar provecho a las ventajas de ambos. Bajo esta perspectiva se puede determinar un esquema como el siguiente:

- US\$350 mensuales + 2.5% de ventas
- Expectativas ventas: US\$14.000 al mes
- Retribución esperada: $350 + 350 = \text{US\$}700$

Con este sistema se pretende:

- Plantear seguridad con el pago fijo al vendedor
- Crear estímulo y motivación con el pago variable
- Compartir el costo de la empresa con el vendedor

Sin embargo, se puede obtener un resultado negativo:

- Generar una percepción de mayor esfuerzo por parte del vendedor y poca aportación por parte de la empresa.

2.4.4. Remuneración fija + comisión progresiva

Este esquema plantea una base fija de sueldo, e incluye una comisión progresiva que comprende un mayor reconocimiento al vendedor acorde a un mayor logro en la facturación de ventas. La idea con este esquema es incentivar al vendedor a llegar y sobrepasar algunas metas, para tener un mejor reconocimiento porcentual en comisión:

Tabla 19. Remuneración fija con comisión progresiva

Sueldo	Ventas	Comisión	TOTAL
500	7.000	5%	850
500	8.000	7%	1.060
500	9.000	8%	1.220

Con este sistema se pretende:

- Forzar al vendedor a traspasar valores previstos.
- Incentivar a generar más ingresos para la empresa.
- Beneficiar al vendedor acorde con su esfuerzo.

2.4.5. Remuneración fija + primas fijas

A diferencia del sistema anterior, el monto variable no está dado por una comisión establecida en porcentaje, sino en primas o bonificaciones fijas. De esta forma, se tiene:

Tabla 20. Remuneración fija con primas fijas

Sueldo	Ventas	Comisión	TOTAL
500	7.000	300	800
500	8.000	600	1.100
500	9.000	900	1.400

Con este sistema se pretende:

- Esforzar al máximo al vendedor, para que alcance una meta.
- Establecer un sistema más fácil, para calcular el pago variable.

Sin embargo, se pueden obtener resultados negativos como:

- No estimular al vendedor, acorde a su actividad o su cartera de clientes.

2.4.6. Remuneración fija + comisión + primas fijas

Este sistema contempla todos los conceptos anteriormente citados, generando una forma de remuneración mucho más justa y equilibrada. Aquí, se reconoce una base fija, más una comisión progresiva y el pago de una bonificación por cumplimiento:

Tabla 21. Remuneración fija con comisión y primas fijas

Sueldo	Ventas	Prima	Comisión	Total
500	7.000	100	2.5%	775
500	8.000	150	3.5%	930
500	9.000	250	5%	1.200

Con este sistema se pretende:

- Lograr todas las ventajas de los métodos anteriores: Seguridad, estímulo e incentivo.
- Manejar las primas: pueden cambiarse cada período (ej: cada trimestre).
- Combinar con estrategias de marketing.

2.5. BASES DEFINIDAS PARA LA CREACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL

Hemos explorado la importancia de la planificación y medición en la

gestión comercial, para establecer que una estrategia de ventas bien estructurada no solo depende del conocimiento del mercado y de los clientes, sino también de la capacidad de la organización para evaluar y ajustar su desempeño en tiempo real. Hemos revisado herramientas como la prognosis, los tableros de control y los modelos de análisis de rentabilidad, que permiten a los directores comerciales tomar decisiones basadas en datos y optimizar los recursos disponibles. Sin embargo, la planificación y la evaluación de resultados son solo una parte del proceso. Para traducir el análisis en acciones concretas, es esencial comprender que la verdadera eficacia de una estrategia comercial se materializa en su ejecución. Es aquí donde la estructura del equipo de ventas y su organización juegan un papel determinante en la consecución de los objetivos empresariales.

Uno de los retos más importantes en la gestión comercial es garantizar que la fuerza de ventas esté alineada con la estrategia de la empresa y distribuida de manera eficiente. Contar con información precisa sobre el rendimiento del equipo permite definir cuántos vendedores son necesarios para alcanzar las metas propuestas y cómo deben organizarse para maximizar su impacto en el mercado. No se trata únicamente de contar con más vendedores para cubrir un territorio más amplio, sino de asegurarse de que cada miembro del equipo tenga asignada una función específica que responda a la demanda real del negocio. La optimización del número de vendedores no solo contribuye a la rentabilidad, sino que también reduce los costos innecesarios, permitiendo a la empresa operar de manera más eficiente en un entorno cada vez más competitivo. La clave está en encontrar un equilibrio entre la inversión en talento comercial y el retorno en ventas generado por cada vendedor.

La gestión comercial no puede limitarse únicamente a la estructuración del equipo y la implementación de incentivos. Es fundamental establecer un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño que permita medir el impacto de las estrategias comerciales y ajustar las acciones cuando sea necesario. El uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) como la tasa de conversión de clientes, el ticket promedio de ventas y la rentabilidad por vendedor proporciona información valiosa para optimizar la gestión del equipo y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En este punto, hemos recorrido el proceso de planificación estratégica y medición de resultados en la gestión comercial, comprendiendo la importancia de contar con herramientas de análisis que permitan optimizar el rendimiento del equipo de ventas. Sin embargo, la planificación y el análisis no son suficientes si no se traducen en una ejecución efectiva. Es en este contexto donde la estructura del equipo comercial cobra especial relevancia, permitiendo que las estrategias definidas en los capítulos anteriores se materialicen en acciones concretas que impulsen el crecimiento del negocio.

GUÍA RÁPIDA DEL VIAJERO

Resumen

En este capítulo se abordó la importancia de la planificación y pronóstico en la gestión de ventas. Es importante anticipar el rendimiento del equipo comercial, a través de herramientas como el tablero del vendedor y el tablero del supervisor, que son esenciales para monitorear el progreso hacia los objetivos establecidos y realizar ajustes en tiempo real.

En el capítulo también discutimos la definición de criterios objetivos y márgenes de tolerancia, fundamentales para evaluar el desempeño y establecer expectativas claras. Se introduce el análisis ABC, que clasifica a los clientes según su rentabilidad, permitiendo así a los gerentes priorizar recursos y esfuerzos hacia aquellos que generen mayor retorno.

Además, se exploró el tema de incentivos para los vendedores, destacando la importancia de una estructura de remuneración que combine salarios fijos y comisiones. Este enfoque no solo motiva a los vendedores a alcanzar sus metas, sino que también alinea sus intereses con los objetivos de la empresa.

La gestión efectiva de ventas requiere un seguimiento constante y la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. La brújula, como metáfora del capítulo, representa la dirección que deben seguir los directores comerciales para guiar a sus equipos hacia el éxito, asegurando que cada acción esté alineada con las metas estratégicas de la organización. Este enfoque integral es crucial para el crecimiento sostenible en el competitivo entorno del comercio actual.

¡Estamos listos para emprender el viaje!

TÉRMINOS CLAVE

Prognosis: Estimación de resultados futuros basándose en datos históricos.

Tablero del Vendedor: Herramienta visual que muestra el rendimiento y objetivos del vendedor.

Tablero del Supervisor: Herramienta que permite al supervisor analizar el rendimiento del equipo.

Evaluación Mensual: Proceso de revisión del desempeño de ventas al final de cada mes.

Criterios Objetivos: Estándares definidos para medir el éxito de las acciones comerciales.

Análisis ABC: Método que clasifica a los clientes según su rentabilidad.

Incentivo: Recompensa que motiva a los vendedores a alcanzar metas específicas.

Remuneración Fija: Pago constante que recibe un vendedor, independientemente de su rendimiento.

Comisión: Porcentaje de las ventas que el vendedor recibe como parte de su salario.

Margen de Tolerancia: Rango aceptable dentro del cual se puede variar un objetivo.

PREGUNTAS DE REPASO

1. *¿Qué elementos deben incluirse en un tablero de control de ventas para que sea una herramienta efectiva de gestión?*

2. *Explica cómo el análisis ABC puede ayudar a la rentabilidad del cliente y en la toma de decisiones comerciales.*

3. *¿Qué criterios se deben considerar al definir el esquema de remuneración para el equipo comercial?*

4. *¿Cuál es la importancia de la prognosis mensual en la planificación comercial y cómo se interpreta una tendencia descendente en la TAM?*

5. *¿Cómo se puede aplicar la definición de márgenes de tolerancia para optimizar la gestión comercial?*

LECTURAS RECOMENDADAS

- ADAMSON, B., ET AL. (2016). *The Challenger Customer: Selling to the Hidden Influencer Who Can Multiply Your Results*. Portfolio.
- BLANK, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch.
- CESPEDES, F. V. (2014). *Sales Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill.
- CROLL, A., & YOSKOVITZ, B. (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. O'Reilly.
- DAVIS, K. F. (2016). *Sales Management That Works: How to Sell in a Complex and Competitive Environment*. Harvard Business Review Press.
- DOERR, J. (2018). *Measure What Matters: Online Goals and Objectives*. Portfolio.
- GITOMER, J. (2019). *The Sales Bible: The Ultimate Sales Resource*. Crown Business.
- GREEN, C. H., & HOWE, A. P. (2016). JORDAN, J. (2014). *Sales Performance Management*. Sales Benchmark Index.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. (n.d.). *Sales Strategy and Forecasting*. Recuperado de <https://hbr.org>
- JOBBER, D., & LANCASTER, G. (2015). *Selling and Sales Management*. Pearson.
- MATTHEWS, B. (2015). *Sales Enablement: A Master Framework to Engage, Equip, and Empower a Sales Force*. Business Expert Press.
- MC.CARTHY, B. (2014). *The Customer Relationship Management Survival Guide*. Business Expert Press.
- MC.CARTHY, K. F. (2014). *Sales Growth: Five Proven Strategies from the World's Sales Leaders*. Business Expert Press.
- MC.LEOD, L. E. (2016). *Selling with Noble Purpose: How to Create a Tribe of Loyal Customers and a Culture of Purpose*. Portfolio.

MEHTA, N., ET AL. (2016). *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. Wiley.

PARMENTER, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.

RIES, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

STEGMAN, J. R. (2015). *Sales Metrics: A Practical Guide*. Business Expert Press.

Trust-Based Selling: Using Customer Focus to Increase Sales. Wiley.

PARTE 3

3. EL VIAJE

Desarrollo del área comercial



3.1. CÁLCULO DEL NÚMERO DE VENEDORES ÓPTIMOS

Cuando una empresa se ve en crecimiento y necesita ampliar su equipo de ventas, debe considerar como primer punto, el número de vendedores necesarios para armar su equipo comercial. Bajo este requerimiento, se explica un concepto bastante sencillo llamado el cálculo de la red idónea considerando los siguientes puntos:

- La capacidad de visitas que puede realizar un vendedor en un día.
- El número de clientes que se deben visitar
- La frecuencia de visitas que debe realizarse a cada cliente

Según el tipo de producto que una empresa maneja, los puntos antes mencionados pueden variar. Por ejemplo, el mercado de un producto como el cemento no será igual que el de la cerveza o el de un seguro de vida. Por esta razón, acorde a la experiencia y conociendo el negocio y la industria, se empieza con un dato aproximado de estos puntos.

Para empezar, se debe definir cuál es la capacidad de visitas diarias. Por ejemplo, supongamos que una persona puede vender seguros de vida y que por cada visita se tome una (1) hora el realizar la gestión de ventas. Considerando el transporte y la hora de comida, podemos decir que en 8 horas de trabajo una persona puede hacer unas 5 visitas diarias. Si se considera que el mes tiene 20 días de labor, entonces se tiene el siguiente resultado:

$$5 \text{ visitas diarias} \times 20 \text{ días de labor} = 100 \text{ visitas al mes}$$

Considerando ahora, los días festivos, feriados y las dos semanas de vacaciones que posee por ley una persona, entonces se puede entender que son 11 meses los laborables. Bajo este enunciado se tiene:

$$100 \text{ visitas al mes} \times 11 \text{ meses laborables al año} = 1.100 \text{ visitas}$$

Estas 1.100 visitas son las que un vendedor puede realizar en un año.

En el mismo ejemplo, la empresa de seguros tiene una cartera de 10.000 clientes que deben ser visitados dos veces al año (una visita de renovación y una de servicio). Bajo este enunciado, se tiene el siguiente ejercicio:

$$10.000 \text{ clientes} \times 2 \text{ visitas al año} = 20.000 \text{ visitas al año}$$

Haciendo el ejercicio, se tiene entonces que se deben realizar 20.000 visitas al año, con una capacidad por vendedor de 1.100 visitas, es decir: $20.000 / 1.100 = 18,18$

Lo cual indica que considerando el número de visitas que hay que realizar y la capacidad por vendedor, se deben contratar 18 vendedores (se debe cerrar el número ya que el decimal no tiene validez).

3.1.1. Análisis de la rentabilidad

Es necesario comprender que luego de un inicio en el cálculo de la red, se debe definir que no todos los clientes tienen un mismo comportamiento. Por ejemplo, puede suceder que en algunos casos, los clientes requieran más de dos visitas al año o con una es suficiente. En otros casos, como por ejemplo la venta de productos perecibles, las visitas son de mayor frecuencia, llegando a ser quincenales, semanales o diarias.

Por otra parte, también se puede entender que algunos clientes dejan de serlo y que se consiguen nuevos clientes. Todo esto debe ser también considerado para el análisis de la rentabilidad.

3.1.2. Reestructuración de la red

Luego del análisis de rentabilidad se definen nuevas metas que cumplir. Para continuar con el ejemplo, supóngase que de los clientes potenciales del primer período cancelan sus cuentas 3.000 y sin embargo existe una base de 5.000 nuevos clientes.

Por otra parte, se define una reclasificación de los clientes acorde al análisis ABC bajo un esquema como el siguiente:

3.000 ya no se visitan

5.000 se visitan dos veces al año

3.000 se visitan una vez al año

2.500 se visitan tres veces al año

1.500 se visitan seis veces al año

Bajo este concepto se tiene el siguiente esquema:

Los 3.000 se eliminan de la base	
5.000 x 2 =	10.000 visitas al año
3.000 x 1 =	3.000 visitas al año
2.500 x 3 =	7.500 visitas al año
1.500 x 6 =	9.000 visitas al año
TOTAL	29.500 vistas al año

Nótese que el total de clientes aumentó: de 10.000 pasaron a ser 12.000 (considere quienes dejaron de serlo). Adicional a ello, la frecuencia de visitas cambia generando un total de 29.500 visitas.

El potencial de cada vendedor no cambia, y se sigue considerando una gestión de 5 visitas diarias. Con esta premisa, se obtiene el siguiente ejercicio:

$$29.500 / 1.100 = 26,81 = 27 \text{ vendedores}$$

Es decir, que el incremento de 2.000 clientes junto con el cambio de frecuencia de visitas ha generado la contratación de 9 vendedores adicionales.

Una vez generado este nuevo ajuste, se debe interpretar en cada nuevo ciclo (normalmente un año) si es necesaria la contratación de más vendedores o no, dependiendo los cambios en la frecuencia de visitas y adicional a ello, el incremento o no, de los clientes potenciales que se deban visitar.

3.2. MÉTODOS INCREMENTALES EN RED DE VENDEDORES

Los métodos incrementales se presentan como modelos cuantitativos que permiten determinar el tamaño óptimo de la fuerza de ventas, considerando adecuado entender que un vendedor debe generar el máximo beneficio sobre los costos que genera. Aunque los costos en muchos casos se muestran variables o de difícil determinación, sirven de base para establecer el número de vendedores que se requiere y alcanzar de esta forma el mayor beneficio para la organización.

Dentro de los métodos de cálculo de número óptimo de vendedores se proponen: a) El método de Talley, b) el método de Zeyl y Dayan, c) el método de Simeray, d) el método de Buzzell, e) el método de exponencial modificada. Los dos primeros métodos se ajustan a mediciones según la carga de trabajo, mientras que los otros tres se ajustan a los métodos incrementales.

3.2.1. Modelo de Talley

El modelo de Talley contempla a clientes, las visitas que requieren y la capacidad de visita por vendedor. Como se indicó principalmente y al igual que el cálculo de la red idónea, se hace un contraste entre la capacidad del vendedor y la meta de visita acorde a la priorización o clasificación de clientes. De esta forma se presenta la siguiente fórmula:

$$n = N_1 \frac{K_1}{Z_1} + N_2 \frac{K_2}{Z_2} + N_3 \frac{K_3}{Z_3} + \dots + N_h \frac{K_h}{Z_h}$$
$$n = \sum_i N_i \frac{K_i}{Z_i}$$

Donde:

n = Número óptimo de vendedores

N_i = Número de clientes del tipo “i”

K_i = Número de visitas que requiere por periodo un cliente del tipo “i”

Z_i = Número máximo de visitas que puede realizar por periodo un vendedor al tipo de cliente “i”.

3.2.2. Método de Zeyl y Dayan

Para definir el método de Zeyl y Dayan se clasifican dos tipos de casos: aquellos en que las ventas son regulares y aquellos en que no lo son.

Las ventas irregulares son aquellas que se presentan de manera esporádica y que van de la mano con productos no buscados o productos especializados como por ejemplo productos tecnológicos, electrodomésticos o inclusive

seguros de vida. Para determinar el tamaño óptimo de trabajadores se considera el objetivo del total de la fuerza de ventas y la capacidad de trabajo que puede realizar un vendedor. De esta forma la fórmula se plantea de la siguiente manera:

$$n = \frac{\text{Total trabajo de la fuerza de ventas}}{\text{Total Trabajo de un vendedor}}$$

El total de trabajo de la fuerza de ventas se maneja en función del objetivo fijado ya sea en volumen de ventas, nuevos clientes, margen comercial, entre otros, y se lo divide para una estimación de la empresa respecto a la capacidad de trabajo del vendedor.

Para las ventas regulares (normalmente aplicada a productos masivos), se consideran dos supuestos:

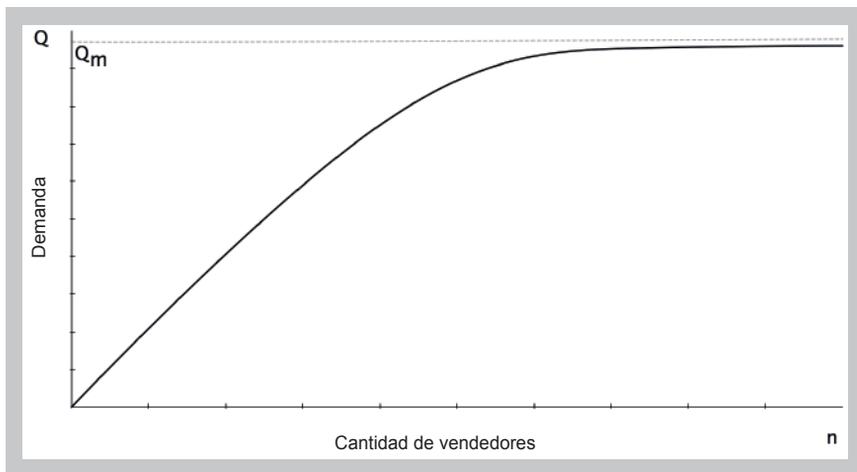
1. Que la duración de las visitas es constante, es decir, que cada visita conlleva el mismo tiempo, sin considerar el tipo de venta o de cliente.
2. Que la duración de las visitas es variable, es decir, que cada visita se ajusta al tipo de cliente. Se entiende que los clientes más importantes recibirán mayor número de visitas.

3.2.3. Modelo de Simeray

El modelo de Simeray se basa en la ley de los rendimientos decrecientes, lo que se entiende que a medida que se incrementa el número de vendedores se obtiene un beneficio hasta un punto en que luego de éste, cada incremento adicional no genera los ingresos esperados. Bajo esta premisa entendemos que un gran número de vendedores tampoco es la solución si es que éstos sobrepasan el punto óptimo de rendimiento.

Para una mejor comprensión partimos de la figura 13 en la que se muestra el estancamiento en cantidades vendidas en un punto donde se agregan más elementos a la fuerza de ventas. La ley de rendimientos decrecientes se demuestra al entenderse que el volumen medio de ventas decrece a medida que aumenta el número de componentes de la fuerza de ventas.

Figura 13. Incremento en cantidad de ventas (Q) acorde al número de elementos de la fuerza de ventas (n)



Nota: tomado de Díez, Navarro y Peral (2003)

Siendo así:

Cantidad adicional vendida, por cada unidad aumentada en la FV

$$\Delta_n = Q(n) - Q(n-1)$$

Margen bruto unitario por unidad vendida

$$m = P - C_v$$

donde

P = precio de venta

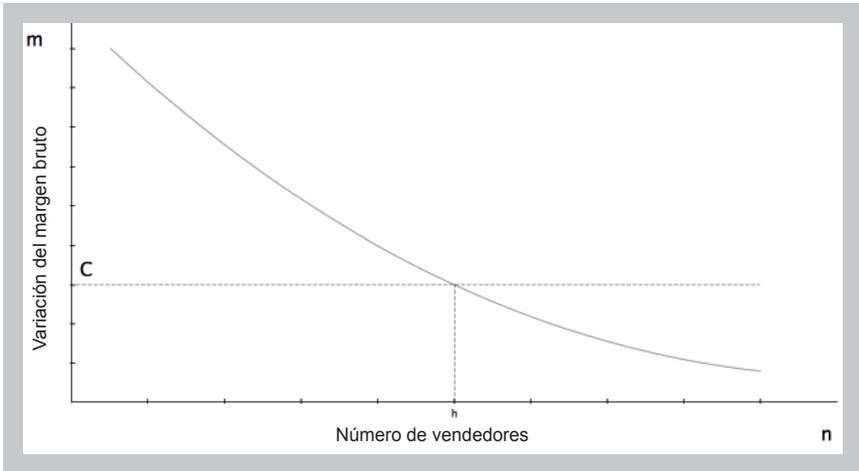
C_v = costes variables

Entonces, el ingreso que le produce a la empresa un nuevo vendedor será la unión de las dos fórmulas anteriores, o sea $m\Delta_n$ considerando que el aporte que este vendedor haga sea mayor a los costos, esto es $m\Delta_n < C$

Con esta perspectiva matemática, en la ilustración 3.2 se demuestra inclusive que existe una relación inversamente proporcional entre la cantidad de vendedores y el incremento del margen bruto; es decir, se

muestra que efectivamente existe un rendimiento decreciente al momento de sobrepasar aquel número óptimo que se desea alcanzar, representado por h .

Figura 14. Ley de rendimientos decrecientes aplicada al incremento del margen bruto según el incremento de elementos de la fuerza de ventas



Nota: tomado de Díez et al. (2003)

De esta forma y buscando la solución para alcanzar h como aquel número óptimo de vendedores (punto de equilibrio) se entiende que cada uno de ellos deberá generar la aportación adecuada para que la variación del margen bruto sea la mejor. La solución entonces para definir el tamaño de la fuerza de ventas se obtiene resolviendo la siguiente ecuación:

$$m = \left(\frac{nQ_M}{n + \frac{1}{\alpha} - 1} - \frac{(n-1)Q_M}{n-1 + \frac{1}{\alpha} - 1} \right) = C$$

donde n es la incógnita y deberemos tener como solución un número N , que se refiere al número entero anterior a n .

La resolución de la igualdad nos lleva a una ecuación de segundo grado y a dos soluciones posibles, donde se elegirá aquella de valor positivo. Una vez desarrollada ambas ecuaciones (m y C) se obtiene la siguiente ecuación que es la aplicada a este procedimiento:

$$n = \frac{\left[3 - \frac{2}{\alpha}\right] \pm \sqrt{\left(3 - \frac{2}{\alpha}\right)^2 - 4 \left[2 - \frac{3}{\alpha} + \frac{1}{\alpha} - \frac{m}{c}\right] \left(\frac{Q_M}{\alpha} - Q_M\right)}}{2}$$

3.3. CASOS ILUSTRATIVOS

3.3.1. Caso ilustrativo I: Aplicación del Modelo Talley

La empresa REX C.A. ha dividido a sus clientes en cinco categorías según su nivel de facturación. Como es de esperar, los clientes de mayor facturación deberán tener más visitas en el año mientras los de menor facturación, recibirán menos. Adicionalmente, se define que acorde al tipo de cliente hay un número máximo de visitas (hay que tomar en cuenta que los clientes más importantes requieren más tiempo y por ende el número máximo de visitas es menor). En la tabla 19 se indican los valores para cada grupo.

Tabla 22. Clasificación de clientes y asignación de metas para aplicación del modelo Talley

Tipo de cliente	Cantidad de clientes (N_i)	Monto de facturación en (US\$)	Cantidad máxima de visitas en el año (Z_i)	Cantidad de visitas que requiere un cliente por año (K_i)
A	51	Mayor a \$700.000	800	48
B	77	\$500.000 y \$700.000	1300	24
C	145	\$200.000 y \$499.000	1500	18
D	298	\$100.000 y \$199.000	1500	16
E	788	Menos de \$100.000	1500	12

Aplicando la fórmula, tenemos el desarrollo de la siguiente manera:

$$n = N_1 \frac{K_1}{Z_1} + N_2 \frac{K_2}{Z_2} + N_3 \frac{K_3}{Z_3} + \dots + N_h \frac{K_h}{Z_h}$$

$$n = 51 \frac{48}{800} + 77 \frac{24}{1300} + 145 \frac{18}{1500} + 298 \frac{16}{1500} + 788 \frac{12}{1500}$$

$$n = 3,06 + 1,42 + 1,74 + 3,17 + 6,30$$

$$n = 15,69 \cong 16$$

El análisis de este breve ejercicio nos permite tener los siguientes aprendizajes. En primer lugar, conocer que debemos hacer un equilibrio entre el número de clientes categorizados, el número de visitas que se deben hacer y el número de visitas que es capaz de realizar un vendedor. Esta triangulación debe ser bien manejada, tomando en cuenta que cualquiera de los tres factores afectará a la cantidad de vendedores que se requieren.

Como segundo punto se puede destacar la utilidad del método cuando se quiere trabajar con equipos especializados por cartera de clientes. Cualquiera que sea el motivo de clasificación de clientes, se logra obtener un número de vendedores para cada grupo llegando a comprender los equipos que demandan más o menos vendedores; por ejemplo, en el ejercicio realizado se obtiene que para los clientes tipo A, se necesitan 3 vendedores, a diferencia de los clientes tipo B para los cuales solo se necesita uno o máximo dos vendedores. Hay que destacar que para este método es relevante poseer una medición de la capacidad de visitas anual que posee un vendedor. Se sugiere aplicar la medición diaria de capacidad de visita y proyectarla a un año.

3.3.2. Caso ilustrativo II: Aplicación del Método de Zeyl y Dayan

Para el mismo caso, supongamos ahora que deseamos aplicar el método de Zeyl y Dayan en donde usaremos la cantidad de clientes y el número de visitas anuales que se tiene para cada uno de ellos:

Tabla 23. Clasificación de clientes y asignación de metas para primer escenario bajo el método de Zeyl y Dayan

Tipo de cliente	Cantidad de clientes (N_i)	Monto de facturación en (US\$)	Cantidad de visitas que requiere un cliente por año (K_i)
A	51	Mayor a \$700.000	48
B	77	\$500.000 y \$700.000	24
C	145	\$200.000 y \$499.000	18
D	298	\$100.000 y \$199.000	16
E	788	Menos de \$100.000	12

Consideremos que un vendedor es capaz de realizar 1.000 visitas al año, por lo que tenemos que:

$$n = \frac{\text{Total trabajo de la fuerza de ventas}}{\text{Total Trabajo de un vendedor}}$$

$$n = \frac{(51 \square 48) + (77 \square 24) + (145 \square 18) + (298 \square 16) + (788 \square 12)}{1.000}$$

$$n = \frac{(2.448) + (1.848) + (2.610) + (4.768) + (9.456)}{1.000}$$

$$n = \frac{21.130}{1.000} = 21 \text{ vendedores}$$

Si comparamos este sistema en relación con el anterior, notamos que existe una diferencia de 5 vendedores, la cual se da por alterar un dato: la capacidad de visitas que tiene un vendedor. En el primer caso se conocía la capacidad de visita por tipo de cliente, mientras que en el segundo se establece una capacidad general para todos de 1.000 visitas al año. Ahora bien, si aplicamos el número de visitas variables en horas podemos llegar a un resultado más exacto. Suponiendo que para el caso en mención se tiene el mismo tipo de clientes, las mismas cantidades y el mismo número de visitas, pero alterando el número de duración de cada visita:

Tabla 24. Clasificación de clientes y asignación de metas para primer escenario bajo el método de Zeyl y Dayan

Tipo de cliente	Cantidad de clientes (N_i)	Monto de facturación en (US\$)	Duración de visitas	Cantidad de visitas que requiere un cliente por año (K_i)
A	51	Mayor a \$700.000	1,5 hora	48
B	77	\$500.000 y \$700.000	1 hora	24
C	145	\$200.000 y \$499.000	0,45	18
D	298	\$100.000 y \$199.000	0,30	16
E	788	Menos de \$100.000	0,30	12

Podemos simplificar el cuadro estableciendo el número total de visitas y luego multiplicándolas por la duración por hora. Por ejemplo, para el primer caso (clientes A) se tiene 51 clientes a quienes se debe visitar 48 veces en el año (a cada uno de ellos); por tal razón establecemos un número total de $51 \cdot 48 = 2.448$ visitas; si cada visita dura 1,5 horas entonces tenemos que $2.448 \cdot 1,5 = 3.672$ horas de visita. De esta forma establecemos la tabla 25:

Tabla 25. Asignación de horas por cliente para el método de Zeyl y Dayan

Tipo de cliente	Cantidad de clientes (N_i)	Cantidad de visitas que requiere un cliente por año (K_i)	Total de visitas al año ($N_i \cdot K_i$)	Duración de visitas	Duración total de visitas (en horas)
A	51	48	2.448	1,5 hora	3.672
B	77	24	1.848	1 hora	1.848
C	145	18	2.610	0,45	1.175
D	298	16	4.768	0,30	1.430
E	788	12	9.456	0,30	2.837

Totalizando las horas de trabajo, se obtiene el siguiente resultado:

$$\text{Número total de horas de trabajo} = 3.672 + 1.848 + 1.175 + 1.430 + 2.837$$

$$\text{Número total de horas de trabajo} = 10.962 \text{ horas de visita}$$

Consideramos un factor adicional: el número de horas que un vendedor trabaja en el año. En este ejemplo, se presenta un total de 2.000 tomando en cuenta que existe un número de horas de trabajo por ley que es de 40 a

la semana. Si existen 50 semanas laborales al año (se restan dos semanas de vacaciones), tenemos entonces:

$$\text{Número de vendedores} = \frac{10.962}{2.000} = 5 \text{ vendedores}$$

¿Por qué ha disminuido el número de trabajadores? La explicación se basa en que tomamos como referente el número de horas de trabajo anual que por ley se exige, además de tener los datos de la cantidad de clientes, las visitas que hay que realizar y la medición de cuánto es el tiempo que se invierte por visita. El modelo se muestra ligeramente complicado, tomando en cuenta el levantamiento de información que se tiene con los vendedores, basado en su experiencia en el tiempo de atención a un cliente; sin embargo, es un sistema más ajustado a la realidad que permite optimizar los recursos según el tiempo de trabajo.

3.3.3. Caso ilustrativo III: Aplicación del Modelo de Simeray

Para este caso, tenemos que la empresa REX C.A. dispone de la siguiente información:

1. Precio de venta del producto: US\$80,00
2. Margen sin comisiones: 18%
3. Comisión a los vendedores por producto vendido: 1,5%
4. Potencial de mercado: 7.200 unidades
5. Costo fijo por vendedor: US\$400,00

Las ventas estimadas según el número de vendedores se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 26. Asignación de vendedores según la venta en unidades

Número de vendedores	Venta en unidades
0	0
1	1.500
2	2.800
3	4.000
4	5.000
5	5.900
6	6.500
7	7.000
8	7.200

Si se pide calcular el número óptimo de vendedores aplicando el modelo de Simeray, lo primero que debemos comprender es el cumplimiento de la ley de rendimientos decrecientes, esto es, que a mayor número de vendedores exista un decremento de su venta. Siendo así, podemos establecer la siguiente tabla:

Tabla 27. Asignación de incremento en ventas por número de vendedores

Número de vendedores	Incremento en ventas por cada vendedor	Ventas medias por vendedor
1	1.500	1.500
2	1.300	1.400
3	1.200	1.333
4	1.000	1.250
5	900	1.180
6	600	1.083
7	500	1.000
8	200	900

Si $m = \text{precio de venta de producto} - \text{costo de producto} - \text{comisión por producto vendido}$ entonces;

$$\text{Margen} = m = 80 - 65,60 - 1,2 = 13,20 \text{ dólares}$$

$$\text{Potencial de mercado} = Q_M = 7.200 \text{ unidades}$$

Si queremos obtener el tenemos que:

$$\alpha = \frac{Q_1}{Q_M} = \frac{1.500}{7.200} = 0,2083$$

Donde Q_1 es el potencial de un solo vendedor.

Luego tenemos el uso de la fórmula bajo el siguiente esquema:

$$13,20 \left[\frac{7.200n}{n + \frac{1}{0,2083} - 1} - \frac{7.200(n-1)}{(n-1) + \frac{1}{0,2083} - 1} \right] = 400$$

$$13,20 \left[\frac{7.200n}{n + 3,80} - \frac{7.200(n-1)}{n + 0,583} \right] = 400$$

Despejando los valores tenemos:

$$7.200 \times 3,8 = 30,30 [(n-1) + 4,8][(n-1) + 3,8]$$

Sea

$$-1 = m$$

Entonces

$$27.360 = 30,30 [m + 4,8][m + 3,8]$$

Sea $m+3,8 = p$

Entonces

$$27.360 = 30,30 [p + 1][p]$$

$$p^2 + p - 902,97 = 0$$

$$p = -\frac{1}{2} \pm \frac{1}{2} \sqrt{1 - 4 \times 1 \times (-902,97)}$$

$$p = -\frac{1}{2} \pm \frac{1}{2} \sqrt{3612,88}$$

$$p = -0,5 \pm 0,5 (60,11)$$

$$p = 29,555 \quad p = -30,555$$

Entonces

$$m = \{25,755 | -34,355\}$$

$$n = \{26,755 | -33,355\}$$

Donde 26,755 satisface y -33,355 no satisface al reemplazarlo. Es decir, se puede llegar a un óptimo de 27 vendedores y no se debe llegar a 33 vendedores dado que a partir de ese número, la red se vuelve ineficiente.

3.4. EQUIPOS DE TRABAJO

Cuando se tiene un equipo de vendedores amplio y el negocio se expande, se puede encontrar con la encrucijada de entender la forma de organizarlo. Existen varios tipos de organización dependiendo de la necesidad de la empresa. Entre las formas más comunes se tienen las siguientes formas:

- Por zonas geográficas
- Por tipo de productos
- Por mercados
- Por clientes
- Por funciones
- Múltiple

3.4.1. Organización por zona geográfica

Se define este tipo de organización cuando se aplica una zona geográfica a cada vendedor. El éxito de este tipo de organización es “*mapear*” un territorio y asignar a cada vendedor un área específica a la que no puedan acceder otros vendedores para que haga un “*barrido*” o “*peine*” la zona. La ventaja es la cobertura organizada de un área y la posibilidad de segmentar geográficamente de tal manera que la asignación pueda ser controlada y evaluada por la presencia del producto en dichas zonas. Por otra parte, una de las desventajas se presenta cuando el vendedor recibe un área de cobertura poco rentable o de poco consumo de producto. Este tipo de organización puede traer en algunos casos, desmotivación y conflicto cuando los vendedores consideran que ciertas zonas son más rentables que otras o cuando poseen mayor densidad poblacional y de negocios.

3.4.2. Organización por tipo de producto

Se genera este tipo de organización cuando la empresa tiene una gama de productos especializados y el vendedor debe conocer y dominar el conocimiento en uno o algunos de ellos. Normalmente aplica este modelo cuando los vendedores deben ser asesores y deben tener un vasto conocimiento de la cartera de productos que maneja; por ende, cada vendedor es considerado un *especialista*. En empresas más grandes, los productos tienen su propio jefe (jefe de producto) quien, a su vez, maneja el equipo de ventas. Sin embargo, una desventaja puede presentarse cuando existen altas diferencias entre productos de la misma empresa y se quiere reasignar a un vendedor a otro equipo de trabajo; esta reasignación hará que dicho colaborador necesite desarrollar un profundo conocimiento del producto y del mercado al que éste se dirige. La curva de experiencia del vendedor, en función de sus conocimientos, puede verse afectada considerando que debe educarse en el nuevo producto.

3.4.3. Organización por mercados

En este formato organizativo, el vendedor maneja un mercado en particular. Es un concepto “híbrido” entre zona geográfica y producto ya que normalmente los productos van dirigidos según las zonas geográficas (no siempre ocurre esto). Por ejemplo, la marca de zapatos A, se vende mejor en el norte de la ciudad, aunque también se vende bien en la zona céntrica. El mercado está definido bajo un concepto de segmentación y por ende los equipos de ventas estarán trabajando muy estrechamente con los de mercadeo; sin embargo, el entendimiento del grupo de consumidores y clientes podría ser complejo en cuanto a la segmentación psicográfica o conductual. Este método representa una venta más “evolucionada” en cuanto a estrategias y tácticas de mercadeo.

3.4.4. Organización por clientes

Se aplica cuando existe una clasificación de clientes en la empresa, normalmente bajo conceptos de fidelización o tipo de consumo. Por ejemplo, en algunas empresas se definen los clientes mayoristas y minoristas; en otras, se definen como individuales y corporativos. Existen

casos en que los clientes se dividen según los niveles de consumo, categorizando a los más consumidores como clientes VIP. La clasificación de clientes de acuerdo a su importancia o nivel de compra puede ser una ventaja para crear equipos de ventas con jerarquías. Ej: un vendedor *junior* estaría asignado a clientes de promedio bajo de compra y un vendedor *senior* sería asignado a clientes VIP; adicionalmente se puede establecer un buen plan de carrera profesional en el área de ventas, aunque esto podría traer como consecuencia una empresa muy vertical. Por otra parte, este tipo de organización genera lazos afectivos entre clientes y vendedores, lo que en ocasiones puede generar mayor fidelidad hacia la persona y no hacia la empresa.

3.4.5. Organización por funciones

Este tipo de clasificación se refiere al nivel de gestión de ventas que pueda realizar un vendedor. Hay empresas que aplican todas las funciones a una sola persona, dándole un empoderamiento a sus tareas. Es así que algunos vendedores desarrollan desde la actividad de apertura de una venta hasta el proceso de cobranzas. Por otra parte, existen empresas que prefieren separar las funciones del vendedor y dejan tareas específicas a cada uno; por ejemplo, existe el vendedor-distribuidor quien realiza la actividad de toma de pedido y entrega del producto; por otra parte, se tiene a la persona de telemarketing o vendedor por teléfono; se tiene también al vendedor-cobrador o el vendedor-negociador, entre otros. Este tipo de organización dentro del área de ventas tiende a ser más integral y menos diferenciada, mientras que desde la perspectiva comercial las funciones pueden estar dadas por: la gestión de ventas personales, telemarketing, servicio al cliente, trademarketing y marketing. Una desventaja de este sistema se presenta cuando se asignan todas las funciones al vendedor, incluyendo la entrega y cobranzas, pudiendo presentar conflictos de interés con el cliente de tal forma que sea prioritario antes que los intereses de la empresa.

3.4.6. Organización Múltiple

Es una forma de organización matricial o mixta, es decir, cuando se aplican dos tipos de organización de forma conjunta, dando un vendedor más específico en funciones. Por ejemplo, se puede desarrollar una organización geográfica y por producto o una organización por producto y por tipo de cliente. La idea es generar una organización mejor diseñada y que contemple una tarea muy puntual y disciplinada para el vendedor, tal como se muestra en la tabla 28. Lo interesante de este tipo de organización es que se ajusta al sistema de la empresa generando un organigrama en función del método de trabajo que se aplique en ella.

Tabla 28. Organización Múltiple

	Por zona geográfica	Por tipo de producto	Por mercados	Por tipo de cliente	Por funciones
Por zona geográfica		Vendedor por zona-producto	Vendedor por zona-mercado	Vendedor por zona-cliente	Por zona-función
Por tipo de producto			Vendedor por producto-mercado	Vendedor por producto-cliente	Vendedor por producto-función
Por mercados				Vendedor por mercado-cliente	Vendedor por mercado-función
Por tipo de cliente					Vendedor por cliente-función
Por funciones					

3.4.7. Ventajas y desventajas de los modelos organizacionales

Para una mejor comprensión de cada organización, en la tabla 29 se definen las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Si bien existen pros y contras, se recomienda trabajar con organizaciones múltiples que se ajusten al modelo de negocio de la empresa. Por ejemplo, una empresa de seguros que maneje clientes corporativos y clientes finales, clasificará su equipo de ventas por tipo de cliente; sin embargo, es probable que dentro de cada grupo pueda existir otra clasificación: vendedores corporativos para el producto X, Y, Z, además de vendedores de clientes de consumo con productos A, B y C. Existen dos tipos de organización, en este caso por producto y cliente (o una organización múltiple). Sin embargo, ésta puede ser más compleja si adicionalmente subdividimos por zona geográfica; de ser así, habría otro nivel más de vendedores y el equipo se va especializando más.

Tabla 29. Ventajas y desventajas de los modelos organizacionales de ventas

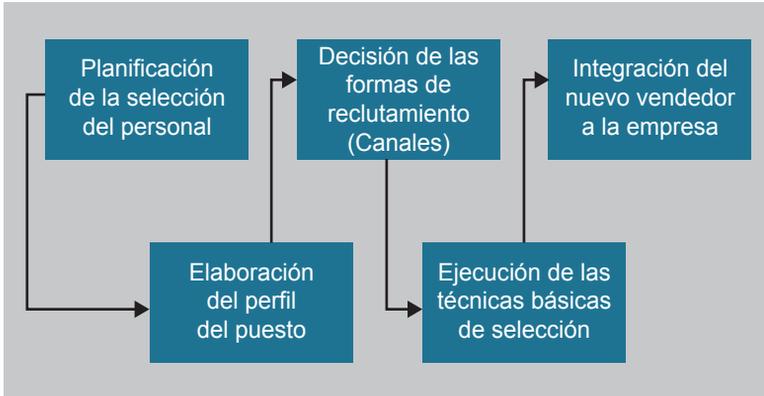
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Organización por zona Geográfica	Fácil de organizar y de controlar. Genera un mejor control del costo y monitoreo de la gestión	No existe la especialidad del vendedor cuando existe una cartera amplia de productos. Pueden crearse relaciones muy fuertes entre vendedor y cliente, dejando a un lado los intereses de la empresa.
Organización por Producto	Mayor independencia en la parte comercial y mejor penetración de un producto en el mercado.	Se incrementan los costos además de una competencia entre varios vendedores por el mismo cliente.
Organización por mercado	Desarrollo de un enfoque de marketing en los vendedores clasificando los productos o zonas, por mercados.	Sistema complejo que puede crear confusión si no se entiende las limitantes de cada vendedor.
Organización por clientes	Se accede a un mayor acercamiento al cliente y a una personalización del servicio, generando fidelidad en ellos.	Puede ser contraproducente si existe excesiva confianza entre el cliente y el vendedor. También genera un mayor costo.
Organización por funciones	Genera una experticia en el vendedor en sinergia con sus habilidades. Viene bien en empresas grandes y muy bien estructuradas	A pesar del costo, puede ser confuso para el cliente, al momento de estar en contacto con algunas personas en la gestión de ventas.
Organización Múltiple	Se ajusta más a las necesidades de cada empresa y se puede crear una mejor organización.	Los costos podrían ser elevados si no se estructura bien el método, tomando en cuenta los gastos logísticos.

3.5. SELECCIÓN DEL PERSONAL

La selección del personal comercial debe ser un proceso bastante

disciplinado considerando la importancia de la gestión de ventas dentro de cualquier empresa. Es necesario conocer claramente cuáles son los objetivos comerciales y de la organización para saber cuál es el perfil del personal idóneo para las tareas y funciones que se deben cumplir en el área comercial. El proceso por seguir es el indicado en la figura 15.

Figura 15. Proceso de selección del personal comercial



3.5.1. Planificación de la selección del personal

Según Olmedo (2005), en todo proceso de planificación es necesario conocer cuáles son los requerimientos para la ejecución de un plan de acción. La parte comercial no es la excepción y debe definir cuáles son las necesidades de personal. Junto con ello, se debe establecer un cronograma anual detallado en el que conste cuando existirán los requerimientos necesarios del personal y el calendario donde se defina el proceso a seguir para elegir dicho personal.

El cronograma de actividades debe considerar los tiempos que van desde el reclutamiento hasta la inclusión del vendedor en el equipo de trabajo y debe además contemplar los tiempos de holgura o tiempos muertos, es decir, los tiempos que pueden ser desperdiciados por alguna razón que no pueda controlarse (ejemplo: no se encuentra el perfil idóneo y debe extenderse el plazo de reclutamiento).

Normalmente, las empresas generan sus calendarios de reclutamiento bajo dos circunstancias:

- a) Según la temporada
- b) Según los planes de contingencia (considerando que algún vendedor pueda renunciar)

Los tiempos para el reclutamiento son variados, pudiendo ser trimestrales, semestrales o como mejor convenga a la organización.

Tabla 30 Cronograma de Planificación

Aviso	Recepción de carpetas	Selección de más aptos	Llamamiento a primera entrevista y pruebas	Llamamiento a segunda entrevista	Selección y recepción de documentos	Inducción
3 al 5 de enero	3 al 10 de enero	10 al 12 de enero	Hasta el 16 de enero	Hasta el 20 de enero	Hasta el 27 de enero	Hasta el 1 de febrero
1 al 3 de junio	Hasta el 8 de junio	8 al 10 de junio	Hasta el 14 de junio	Hasta el 18 de junio	Hasta el 25 de junio	Hasta el 30 de junio
7 al 9 de noviembre	Hasta el 14 de noviembre	14 al 16 de noviembre	Hasta el 20 de noviembre	Hasta el 24 de noviembre	Hasta el 29 de noviembre	Hasta el 4 de diciembre

Nota: Adaptación de Olmedo (2005)

3.5.2. Elaboración del perfil del vendedor

Elaborar el perfil del vendedor debe ser parte fundamental en el proceso de planificación, tomando en cuenta los requerimientos para el equipo de trabajo y para el plan de ventas desarrollado por el director comercial.

3.5.2.1. Cómo definir el puesto de trabajo

Es necesario establecer un documento en el que se describa el perfil del vendedor que se requiere (no necesariamente es el perfil del vendedor que se tiene). Este perfil, tal como se presenta en la figura 16, debe contemplar los objetivos del cargo, la línea de mando a quién reporta, las funciones y tareas que deben ejecutarse en el puesto, la remuneración, entre otros puntos que sean de relevancia para la empresa.

Figura 16. Formato de Descripción del Puesto

<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</p> <p>EMPRESA XYZ</p> <p>Denominación del cargo: Ejecutivo de Cuenta Corporativa</p> <p>Reporta directamente a: Supervisor de ventas</p> <p>Reporta indirectamente a: director comercial</p> <p>Línea de mando: n/a</p> <p>Objetivo:</p> <p>Generar ingresos mediante la venta y renovación de contratos a clientes corporativos de la empresa.</p> <p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Visitar y atender las necesidades y requerimientos de los clientes corporativos.2. Manejar los reclamos presentados por los clientes corporativos.3. Solucionar las situaciones que se presenten por parte de los clientes corporativos.4. Conocer la situación actual del mercado en relación con nuevos requerimientos y las alternativas ofertadas por la competencia. <p>Tareas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Realizar informes semanales sobre las actividades desarrolladas.2. Facilitar información del mercado y de la competencia.3. Contactar diariamente como mínimo a 3 clientes corporativos y generar mínimo una visita diaria.4. Elaborar las solicitudes y dirigirlos al Departamento de Operaciones para su respectivo proceso. <p>Índices de Gestión</p> <ul style="list-style-type: none">• Monto de facturación generado al mes.• Cobertura mensual de la cartera de clientes asignada, medida en visitas y llamadas.• Monto promedio de facturación por cliente.• Nivel de satisfacción de los clientes.• Reclamos atendidos en el transcurso del mes. <p>Remuneración</p> <p>Fija: US\$292,00 mensuales como sueldo base</p> <p>Variable: 1% sobre los montos facturados al mes</p> <p>Bonificación: US\$200 por clientes nuevos alcanzados en el trimestre</p>
--

3.5.2.2. Cómo definir el perfil del vendedor

No todo cargo relacionado a ventas, se define bajo una misma perspectiva. Ya se han mencionado las distintas formas de organización comercial, por ende, cada forma tendrá un perfil de vendedores distintos.

Toda empresa debe tener tanto la descripción del puesto como el perfil del vendedor, como dos herramientas que brinden un direccionamiento objetivo de la persona que será seleccionada para ocupar el cargo. La descripción del puesto muestra los requerimientos de la empresa y el perfil profesional permite valorar los requerimientos del cargo y el cumplimiento de cada uno de sus aspirantes.

Para diseñar el perfil profesional del vendedor, se debe considerar como base las características del mejor profesional que se pueda encontrar y se pueden sumar algunas otras cualidades que permitan generar un modelo para comparar a los candidatos aspirantes al cargo. El que más se aproxime al modelo, será el más adecuado para ocupar el puesto.

Elaborar un perfil objetivo puede resultar complejo si se mantiene una línea cualitativa de calificación. Por ejemplo, el decir que el candidato *sí tiene empatía o muestra liderazgo*, sin explicar objetivamente el porqué de la respuesta, generará duda o desconfianza sin demostrarlo. Es por esta razón que los perfiles deben ser calificados e inclusive “mapeados” para tener una mejor idea de cómo es el aspirante.

El documento de perfil profesional permite realizar esta valoración, tomando en cuenta que la calificación dada a cada aspirante debe tener parámetros de medición.

Si se analiza la tabla 31, se puede apreciar cómo se ha calificado a un aspirante, considerando cuatro parámetros de medición: el aspecto físico, la inteligencia y aptitudes, la personalidad y los aspectos humanos. Cada uno de estos parámetros a su vez están sub-clasificados dando factores más puntuales de medición.

Tabla 31. Ejemplo de Diagrama del perfil de vendedor

Requisitos Indispensables 1. Debe poseer carné de conducir 2. Experiencia mínima de 2 años en área de ventas 3. Libre de servicio militar	Nota: La carencia de uno sólo de los requisitos indispensables eliminará automáticamente cualquier candidatura.						
	Puntuación					Ponderación	Total
	1	2	3	4	5		
Aspecto Físico							
Forma de vestir			X			7	21
Compostura general				X		7	28
Inteligencia y Aptitudes							
Estudios académicos			X			9	27
Claridad de Exposición verbal				X		7	28
Memoria				X		9	36
Dotes de organización					X	10	50
Imaginación			X			9	27
Personalidad							
Extroversión		X				7	14
Empatía				X		8	32
Adaptabilidad a la rutina					X	10	50
Perseverancia				X		5	20
Capacidad de reacción			X			7	21
Aspectos Humanos							
Con responsabilidades familiares				X		9	36
Aspiración, ambiciones			X			10	30
Edad de 28 a 32 años					X	7	35
<i>Valoración Total del Candidato Idóneo en puntos</i>							455

Nota: tomado de Olmedo (2005)

Se define una calificación de 1 al 5 siendo 1 la calificación más baja, 3 una calificación intermedia y 5 una calificación muy alta. La idea en esta calificación es medir al vendedor en cada una de ellas. La ponderación, por otra parte, brinda un “peso” y define el grado de importancia de cada una de las categorías en que se mide al aspirante a vendedor. Se pretende

de esta forma obtener un resultado multiplicando los valores obtenidos en la calificación por el peso de la ponderación que ofrezca un resultado para cada factor de medición. Finalmente se suman los resultados obtenidos, llegando a una puntuación final. En el ejemplo de la tabla 31 se llegó a una calificación de 455 puntos lo cual despierta la primera interrogante: ¿Es éste, un perfil adecuado para la selección?

Para definir si es un perfil adecuado, se debe comprender cuál es la puntuación más alta. En el ejemplo, se debería multiplicar la ponderación por la puntuación más alta (5). Realizando el ejercicio, el resultado que se obtiene es 605 puntos. Para este caso, la calificación sería 455/605 lo que da como resultado 75,20%.

Una vez más, el lector se podrá preguntar si este resultado es válido o no. Todo dependerá de cuál sea el rango de tolerancia para aceptar un candidato para el puesto.

Supóngase que el rango sería de 80% en adelante. Esto quiere decir que el candidato deberá tener un mínimo de 80% para poder ser aceptado en el puesto, caso contrario su perfil no es el idóneo. En el ejemplo desarrollado, el candidato no cumple con el requerimiento y por ende se considera su perfil, como NO APTO.

3.5.3. Decisión de las formas de reclutamiento

Al igual que con los clientes, es necesario segmentar los canales de reclutamiento, de tal manera que se llegue con un mensaje adecuado y una propuesta atractiva a los posibles vendedores. Es mucho más preciso cuando se escoge la vía adecuada para alcanzar al tipo de vendedor que se requiere en el puesto.

3.5.3.1. Identificando las fuentes de reclutamiento

Existen algunas fuentes para reclutar al personal de ventas. En la tabla 3.5 se puede apreciar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

2.5.3.2. Diseño del anuncio

Tal como un anuncio publicitario, el aviso para reclutamiento de vendedores debe generar impacto, despertar el interés y motivar a que los aspirantes llamen o envíen sus datos para el proceso de selección.

Tabla 32 Ventajas y desventajas en las fuentes de reclutamiento

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Consultores Externos (Agencias de RRHH).	Mayor rapidez y comodidad. Mayor número de recursos Especializados en este tipo de trabajos.	Costos altos. No es parte de la empresa y no conoce al 100% la necesidad a la que incurre.
Anuncios en diarios, periódicos y otras publicaciones.	Cobertura y difusión amplia. Posibilidad de incorporar en un anuncio, los requerimientos y ofertas del puesto.	Costos relativos al tiraje de los ejemplares y al número de lectores. La elaboración del anuncio debe ajustarse al tamaño, al igual que a las especificaciones del cargo.
Organizaciones e instituciones educativas	Fuente continua de candidatos. Bajo costo para la empresa.	Falta de experiencia de los candidatos. Pocos candidatos aceptan un cargo relacionado a las ventas.
Agrupaciones profesionales	Concentra personas con un perfil homogéneo y más segmentado.	Pocos candidatos.
La competencia	Se puede obtener un candidato con mucha experiencia y conocimiento del mercado.	Es muy delicada y sensible desde el punto de vista técnico y ético.
Recomendaciones del personal	Forma más rápida y de bajo costo.	Las relaciones de parentesco o de amistad que pueden causar conflictos emocionales en la empresa.
Redes Sociales	Inmediatez de la información; distribución orgánica para los interesados.	Redes sociales como LinkedIn pueden tener alto costo en anuncios pagados.

La información que debe ir incluida en el anuncio debe ser:

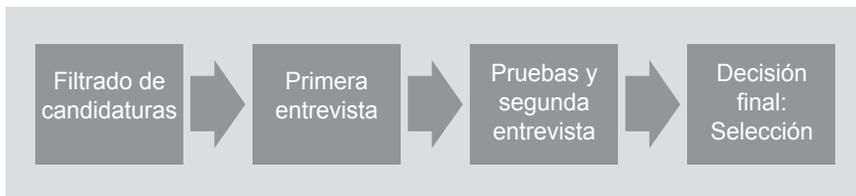
- Nombre y actividad de la empresa.
- Nombre y características del puesto de trabajo.
- Requisitos para el cargo.
- Ofrecimientos de la empresa.
- Formas de contacto.

En muchos de los casos en el medio ecuatoriano, empresas reconocidas por su trayectoria omiten su nombre para no generar expectativas en contrataciones, de tal manera que no ingresen gran cantidad de aspirantes que no cumplen los requisitos. De igual forma, evitan el ser contactado a un correo electrónico institucional sustituyéndolo por un correo electrónico creado en cuentas gratuitas para el caso (ejemplo: seleccióndepersonal@gmail.com o rrhh@live.com). No obstante, se sugiere que la empresa utilice toda la información que la identifique, de tal forma que sea muy transparente y se deje abierta las opciones de selección.

3.5.4. Ejecución de las técnicas básicas de selección

Cuando se desea seleccionar al candidato idóneo, se genera el proceso que se muestra en la figura 17, que va desde el filtrado de candidaturas hasta la decisión final y la selección de la persona idónea.

Figura 17. Proceso para selección de personal



Nota: Adaptación de Olmedo (2005)

En este proceso, el filtrado de candidaturas supone la selección de los

candidatos idóneos según la planificación establecida como primer paso. Este filtro consiste en llamar a una primera entrevista personal a cada uno de los candidatos, normalmente realizada por parte del departamento de Personal o de Talento Humano, con la finalidad de evaluarlo según el perfil profesional requerido (tabla 31). Luego de haber realizado dicho filtro, se procede a una primera entrevista realizada por quien será su jefe inmediato y se procede a la realización de pruebas de actitud y aptitud, esto es, pruebas que demuestren su estado psíquico y de conocimiento óptimo para el cargo. Finalmente, se procede con la toma de decisión en la que se escoge al mejor candidato en relación con el filtro y las evaluaciones que haya realizado.

3.5.5. Cómo integrar al vendedor a la empresa

El ingreso de un nuevo miembro al equipo de ventas debe tener en cuenta su ambientación tanto en el plano técnico como emocional. Dicho de otra forma, el nuevo vendedor debe conocer la empresa, sus productos, todos los procedimientos y procesos de la organización y además de ello, debe relacionarse con los colaboradores de las distintas áreas para conocer la empresa y los productos que esta oferta. Recordemos que *una persona no puede vender algo que no conoce*.

3.5.5.1. Plan de Capacitación del Vendedor

El nuevo vendedor debe iniciar sus actividades empresariales con un programa de capacitación, que puede estar dividido en módulos y temáticas para un mejor orden. Este programa consiste en los siguientes puntos:

- Conocimiento de la empresa
- Conocimiento del producto
- Conocimiento de los clientes
- Conocimiento de la competencia
- Experiencia de los vendedores
- Técnicas de ventas
- Beneficios del producto

- Política de precios
- Obstáculos y problemas en las ventas
- Normas de calidad
- Conocimiento de servicio post-venta
- Normas éticas
- Otros puntos de relevancia para la institución

Con los puntos antes mencionados, se quiere alcanzar una estandarización de los conocimientos de cada vendedor con respecto a la empresa y su entorno. Más allá de esto, existen programas de capacitación y de educación continua a los que el vendedor podrá acceder en relación con los méritos y desarrollo profesional que vaya presentando.

3.5.5.2. Las necesidades y motivaciones del vendedor

Todos los seres humanos poseen necesidades y por ende están motivados. Parte del buen desempeño de la fuerza de ventas, es cubrir las necesidades de los vendedores de tal manera que ejecuten su actividad de la mejor forma.

Para entender mejor el concepto de necesidades se plantean dos teorías: La teoría de Abraham Maslow y la teoría de Frederick Herzberg.

3.5.5.2.1. Teoría de Maslow

Maslow (1943), presentó dentro de sus estudios la Pirámide de Necesidades que lleva su apellido, la cual muestra cómo los seres humanos poseen cinco tipos de carencias y las priorizan según su jerarquía, tal como lo muestra la figura 18.

Figura 18. Pirámide de necesidades de Maslow



Nota: tomado de Chiavenato (2007)

Con este estudio, Maslow las describe en cinco fases:

1. **Fisiológicas:** son definidas también como necesidades básicas o de supervivencia. Son las necesidades primordiales para que una persona pueda sobrevivir o mantener la especie, siendo las más importantes dentro de una organización: la alimentación, respiración y descanso, entre otras.
2. **Seguridad:** son las necesidades que, luego de las de supervivencia, garantizan protección y tranquilidad a un individuo, como por ejemplo la seguridad física, el empleo seguro o el cuidado de la salud, entre otras.
3. **Sociales:** o necesidades de relación. Se describen como aquellas necesidades de pertenencia, relación o afecto con otros individuos. La necesidad de relación se convierte en la tercera en esta jerarquía considerando que las personas buscan primero la preservación de su vida para luego establecer contacto con otras personas.
4. **Estima:** se presenta una vez que el individuo se siente parte de un

grupo y desea su reconocimiento. La explicación de esta necesidad es comprender la naturaleza de triunfo o éxito que se presenta en solo algunos individuos.

5. **Autorealización:** Es la cúspide de la pirámide y muestra la consecución de logro de objetivos y autenticidad que solo unos pocos alcanzan (por ello la forma de pirámide).

Entendemos que el enfoque de Maslow se basa en que, conforme el ser humano va cumpliendo sus necesidades básicas, se van desarrollando nuevas necesidades que terminan en un solo punto: la autorealización.

3.5.5.2.2. Teoría de Herzberg

Herzberg (1968) fue un psicólogo estadounidense que desarrolló la teoría de las Necesidades e Higiene que, a diferencia de la jerarquía propuesta por Maslow, define dos grupos de necesidades: Las de higiene y las superiores.

Tabla 33 Teoría de necesidades e higiene de Herzberg

<i>Necesidades de higiene</i>	<i>Motivadores superiores</i>
Evitan insatisfacción, pero no provocan motivación	Generan motivación
■ Remuneración	■ Trabajo interesante
■ Condiciones de trabajo	■ Éxitos y logros
■ Calidad de la dirección	■ Reconocimiento del trabajo
■ Relaciones de grupo	■ Perfeccionamiento
■ Seguridad	■ Progreso
■ Imagen de empresa	■ Aumento de responsabilidades

Se definen como las necesidades de higiene a todas aquellas que evitan insatisfacción, pero no generan motivación; es decir, su ausencia es altamente percibida, pero al momento de satisfacerlas no generarán motivación alguna. Estas necesidades son: la remuneración, las condiciones

de trabajo, la calidad de la dirección, las relaciones del grupo, la seguridad y la imagen de la empresa.

Se definen como las necesidades superiores, a aquellas que si generan motivación, siendo éstas: trabajo interesante, éxitos y logros, reconocimiento del trabajo, perfeccionamiento, progreso, y aumento de responsabilidades.

3.6. DIRECCIONAMIENTO ACORDE A NECESIDADES Y MOTIVACIÓN

Aunque no existe una teoría específica y totalmente aceptada relacionada al liderazgo (Lupano y Castro, 2005), existen varias teorías que brindan una mejor idea de cómo direccionar los equipos de trabajo y mantenerlos motivados. Entre ellas se tienen:

- ▶ Teorías “X” y “Y” de Douglas McGregor
- ▶ Estilo de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt
- ▶ Liderazgo Bidimensional
- ▶ Dirección Individualizada

a) Teorías X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor en 1960 en su obra *El Lado Humano de las Organizaciones*, explica dos teorías de liderazgo y dirección aplicadas en la empresa, las que se conocen como Teoría X y Y. Ambas teorías definen estilos distintos de liderazgo.

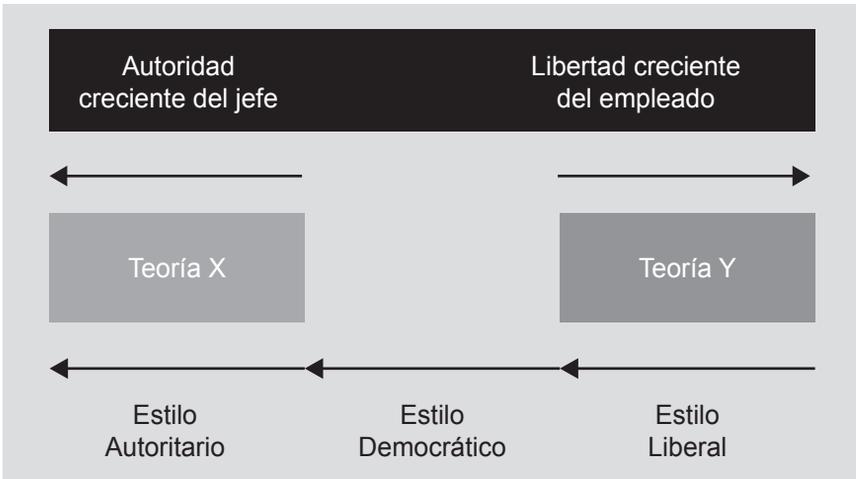
La teoría X define un liderazgo más autoritario, donde el jefe posee más control sobre sus subordinados y las decisiones son tomadas por él. Su estilo es más “duro” y poco flexible enfocándose más en la empresa antes que en las personas.

La teoría Y por otra parte, supone un liderazgo más liberal, donde existe una libertad más creciente para el colaborador (ya no se considera subordinado). Su estilo es más “ligero” y flexible, enfocándose más hacia la persona.

W.J. Reddin en 1970 incluye la teoría Z (llamada también la teoría 3D) en la cual el estilo es intermedio y democrático basado en el equilibrio entre

ambas teorías explicadas diez años antes por McGregor. Se debe hacer énfasis además, que estas teorías no buscan un tipo de comportamiento, sino un diagnóstico de cómo es el liderazgo existente dentro de un grupo de trabajo.

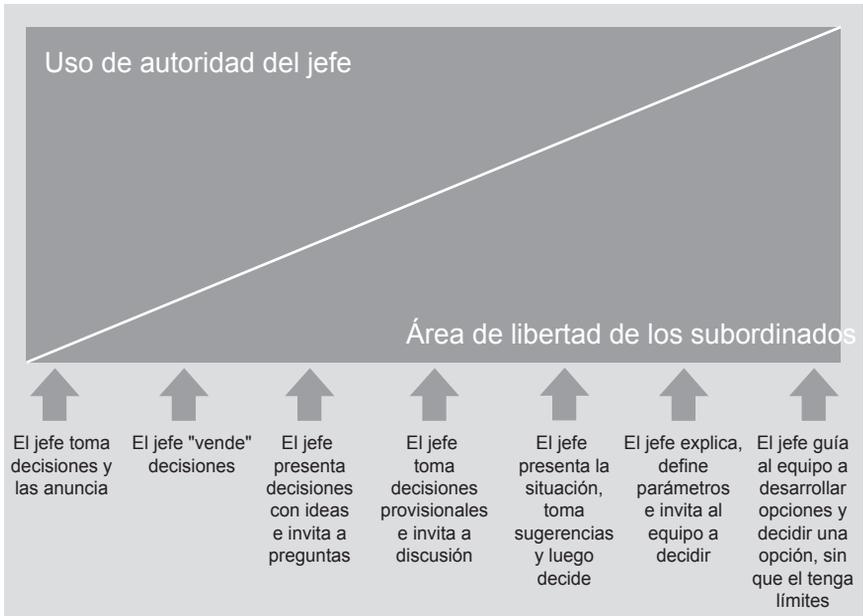
Figura 19. Estilos de liderazgo según McGregor y Reddin



b) Estilo de Liderazgo de Tannenbaum y Schmidt

Tannenbaum y Schmidt (1973) desarrollaron una teoría en la que se enfoca la relación que existe entre jefe y subordinado. La idea principal de esta teoría es la de explicar los niveles de autoridad de los jefes y las áreas libres de desarrollo por parte de los subordinados y cómo existe una relación inversa de influencia entre ambos participantes. De esta forma lo que se quiere demostrar es el nivel de dominación o de libertad que existe entre jefe y subordinados al momento de existir toma de decisiones en las organizaciones y cómo éstas son mutuamente excluyentes entre sí. En pocas palabras, un jefe autoritario coartará la libertad de los subordinados y por el contrario, la libertad absoluta elimina la autoridad del jefe o de la persona que esté a cargo del equipo de trabajo.

Figura 20. Teoría de liderazgo de Tannenbaum y Schmidt



Nota: tomado de Srinivasan (2008)

c) Liderazgo Bidimensional

La teoría bidimensional fue presentada por un grupo de estudio de la Universidad de Ohio en 1945, la que presenta dos dimensiones que se consideran al momento de ejercer una tarea de direccionamiento hacia un equipo dentro de la empresa: *La consideración y la estructura de iniciación*.

Se entiende por **consideración** la relación cercana que existe entre el líder y los seguidores. Comprende la parte afectiva de los seres humanos con un enfoque al respeto, comunicación fluida y el interés de las decisiones que se tomen respecto a las acciones y su repercusión sobre el sentimiento de los subordinados.

En la otra dimensión, se tiene la **estructura de iniciación**, esto es, el enfoque hacia los objetivos de trabajo, los planes, procedimientos y todo lo relacionado netamente a las tareas y funciones de cada subordinado.

Figura 21. Área de liderazgo bidimensional



Fuente: Hernández (2007)

Con este enfoque, se plantea un modelo en el cual se define la tendencia del direccionamiento de un líder con sus seguidores. La figura 21 muestra como un cuadrante 9,9 tiene un alto enfoque hacia las dos dimensiones, es decir, el líder se enfoca altamente a ambas dimensiones (personas y objetivos). En la coordenada 9,1 prima el interés por los objetivos (producción), antes que las personas, mientras que en la coordenada 1,9 la situación es inversa: los sentimientos priman sobre la producción. Por otra parte, la coordenada 1,1 muestra una falta de liderazgo y la coordenada 5,5 muestra más un liderazgo participativo donde el jefe cumple funciones de subordinado. Si bien esta teoría mide dos dimensiones, explica la orientación hacia el proceso o las personas y cómo el rol de líder puede ser mejorado en caso de existir diferencias muy marcadas entre ambos.

d) Dirección Individualizada

Los estudios de Evans (1970) y House (1971) explican un estilo de liderazgo adecuados al entorno de trabajo, la competencia del individuo y

el nivel de participación del líder para su desarrollo. Bajo esta perspectiva, la dirección individualizada define cuatro estilos de liderazgos adecuados a los niveles de competencia e interés de los colaboradores, siendo los estilos: la dirección, la instrucción, el apoyo o la delegación en los distintos casos tal como se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Estilos de liderazgo adecuados al nivel de desarrollo de los miembros del equipo

Nivel de Desarrollo	Estilo de Liderazgo Adecuado
Competencia: poca Interés: mucho	DIRIGIR: estructurar, controlar, formar y ayudar
Competencia: algo Interés: poco	INSTRUIR: orientar, formar y ayudar
Competencia: mucha Interés: variable	APOYAR: elogiar, escuchar y dar facilidades
Competencia: mucha Interés: mucho	DELEGAR: traspasar responsabilidades de las decisiones diarias

Fuente: Hernández (2007)

De igual forma, se definen los niveles de conocimiento y de motivación del individuo. En este caso, los parámetros de medición son el *querer* y el *saber*.

Figura 22. Acciones adaptadas al comportamiento del individuo en el trabajo



Fuente: Hernández (2007)

La dirección individualizada en los equipos de trabajo considera una atención más personalizada a las necesidades de cada miembro, de tal forma que se optimice el resultado de su gestión. De acuerdo con las tablas 34 y 35, se interpreta el estilo de liderazgo y dirección al momento de tener competencias, conocimientos (saber) y la motivación de ejecutar su trabajo, diferenciándose dichos estilos en la flexibilidad con el colaborador y el nivel de empoderamiento que éste pudiese llegar a tener.

3.7. LA GESTIÓN DE VENTAS

3.7.1. Sistema de rutas de ventas

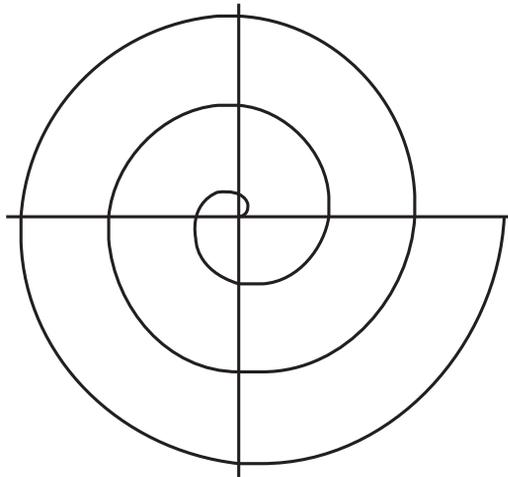
La gestión de ventas y el buen manejo de los recursos se establece definiendo la mejor ruta de venta, cuya finalidad consiste en alcanzar la mayor cantidad de clientes sin establecer afinidades, cercanías o probabilidad de compra. Además de la optimización de recursos, el principal objetivo de la ruta de venta es mantener o aumentar la regularidad de las visitas a los clientes y con ello una mejor satisfacción de su parte por la percepción de atención recibida.

Establecer la ruta de venta puede ser engorroso si no se establecen criterios de elección del sistema que se presente como el más apto de acuerdo con las características de la organización y del cuerpo de ventas. De hecho, muchas veces se cae en la trampa de elección considerando el factor experiencia, pero dejando a un lado elementos de selección, por lo que en este punto se establecen las rutas más usadas junto con sus pros y contras.

Dentro de los tipos de rutas, Díez de Castro, Navarro y Peral (2003) establecen los siguientes: a) Recorrido en círculos concéntricos o en espiral, b) Ruta de trébol, c) Ruta de margarita, d) Línea recta y zonas, e) En zig-zag.

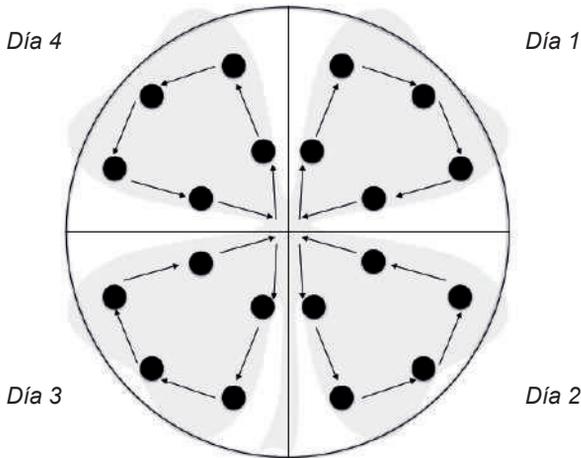
El recorrido en espiral: cuando existe un grupo de clientes repartidos de forma uniforme y se quiere dar la misma oportunidad de visita a cada uno de ellos. La ventaja del recorrido en espiral es su fácil retorno al punto de partida y el formato de recorrido siempre es el mismo; no obstante, este sistema no considera las características del terreno y siempre necesita partir del centro de un área determinada.

Figura 23. Sistema de recorrido en espiral



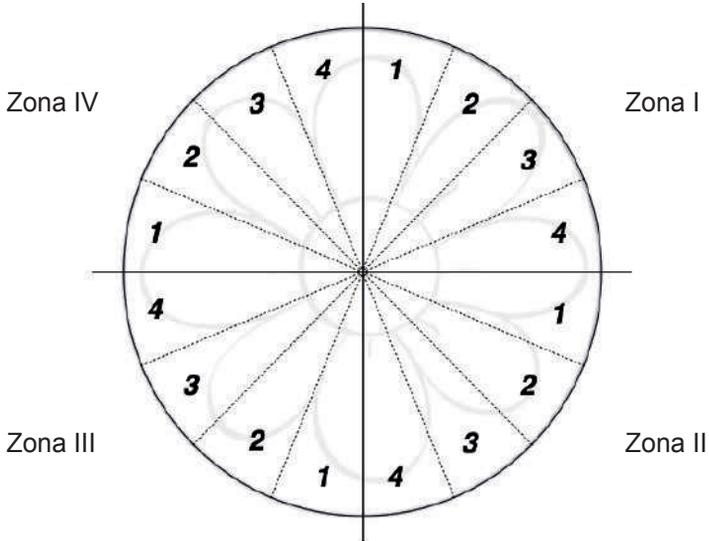
La ruta de trébol: puede cubrir zonas más grandes que las del recorrido en espiral debido a su sistema, tomando en cuenta que cada día se cubre una cuarta parte de todo el recorrido y en la noche se regresa al punto de partida. Normalmente se usa este sistema cuando existen sectores con igual carga de trabajo y no muy grandes, siendo su principal ventaja la capacidad de combinar el trabajo de oficina y las visitas, además de no existir gastos por alojamiento. La desventaja de este formato de ruta se da por los largos circuitos y la obligatoriedad de radicarse en el centro del área.

Figura 24. Sistema de recorrido de trébol



La ruta de margarita: a diferencia de la ruta de trébol, ésta se da en sectores de gran tamaño, los cuales a su vez se subdividen en subsectores. La ruta consiste en que el vendedor cada día cubre un subsector y que este se cubra con periodicidad o regularidad, mostrando como ventaja la organización para cubrir grandes sectores y la combinación de trabajos de oficina y de visitas.

Figura 25. Sistema de recorrido en margarita



El recorrido en línea recta o zonas: se aplica cuando el vendedor va a un sector donde hay un conglomerado de clientes y luego regresa a su domicilio. Es adecuado cuando la cartera de clientes o la carga de trabajo no es repartida de manera uniforme, el vendedor no vive en el centro de la zona y cuando hay sectores con diferente potencial. Quizás es el recorrido que tiene más aceptación tomando en cuenta la asignación de cartera de clientes. Otro punto a destacar en este recorrido es el “descubrimiento” de nuevos clientes dentro del conglomerado, lo que resulta agradable para el vendedor en términos de eficiencia por ahorro de tiempo y diversificación de riesgo (no hay concentración de poder de negociación de pocos clientes).

Figura 26. Recorrido en línea recta o zonas



El recorrido en zigzag: se maneja cuando existen localidades cercanas a una carretera principal. La carretera funciona como referente para hacer el recorrido a lo largo de ella. La principal ventaja es el tiempo que se gana al hacer desplazamientos fuera de horas comerciales; sin embargo, existe un elevado gasto en gastos de alojamiento y de movilización.

Figura 27 Sistema de recorrido en zigzag



3.8. LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

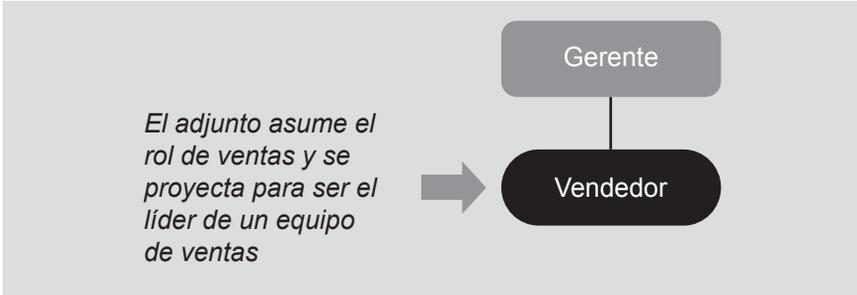
Desarrollar el departamento comercial dentro de una organización puede resultar complejo si no se tiene clara la planificación estratégica de la empresa, considerando la proyección de crecimiento de ventas. Para elaborar una estructura comercial es fundamental establecer tres disciplinas bien definidas: ventas, marketing y publicidad. Con esto, no se está diciendo que deben establecerse estas tres áreas por separado, sino que la empresa debe evolucionar de acuerdo con el aumento de su nivel de complejidad, producto del propio crecimiento.

Ferré (2003) establece evoluciones clasificadas en tres etapas según sus organigramas: modelos simplistas que consideran las ventas y un primer paso hacia la separación de un área de publicidad; los modelos normales que muestran la evolución considerando la investigación de mercados y el marketing; y finalmente los modelos sofisticados que toman en cuenta el crecimiento de líneas y categoría de productos para llegar a establecer divisiones dentro de la organización e incluso la formación de la corporación o un *holding*.

Modelos simplistas

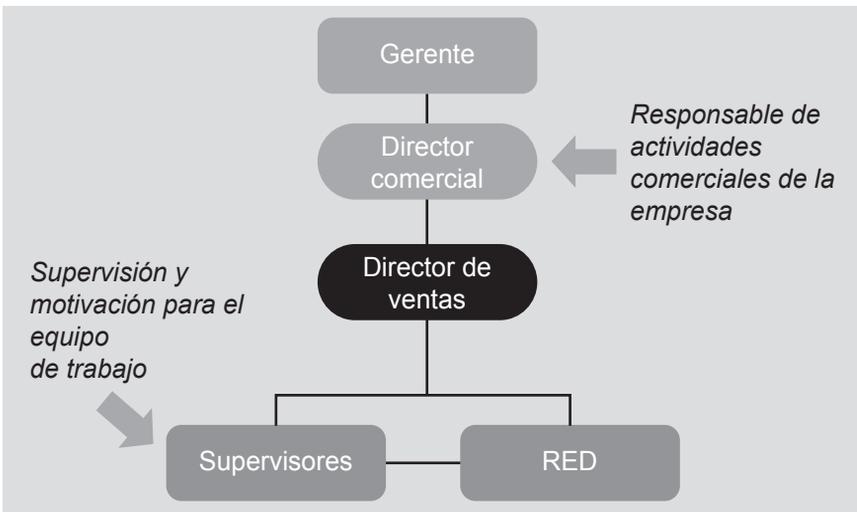
Los modelos simplistas establecen el inicio comercial desde un enfoque unipersonal donde solo existe un propietario quien ejecuta todas las tareas de la empresa y quien, al ver el crecimiento del negocio, deberá contratar un *adjunto* para que lo ayude en las tareas administrativas. Este *adjunto* debería ser la persona que ayude a las labores de ventas de la empresa, tomando en cuenta factores como el conocimiento del giro del negocio, confianza del contratante y capacidad de ejecución de labores operativas de ventas. Puede iniciar como un agente de ventas, pero que se proyecta para ser vendedor tal como se aprecia en la figura 28.

Figura 28. Modelo simplista gerente + vendedor



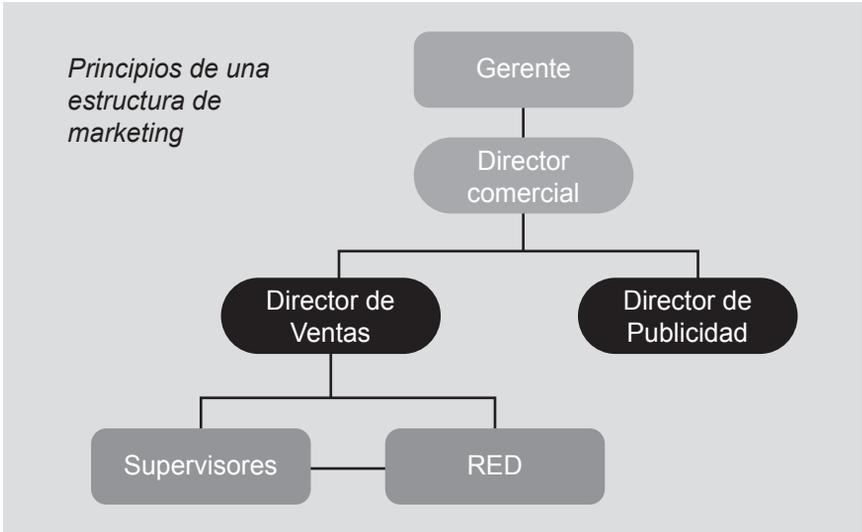
En esta primera parte de la evolución se plantea el trabajo entre dos individuos; sin embargo, debido al crecimiento, deberán establecer una red de ventas, donde el adjunto se convierte en un primer director de ventas que tiene a su cargo vendedores o agentes por comisión. Esta red irá creciendo y conforme a ello, se irán estableciendo grupos de trabajo para mantener el control de ventas y el liderazgo de equipos de trabajo por parte de los supervisores de venta. Por otra parte, la operatividad de las ventas deberá ser asumida por un director de ventas; de esta forma, se puede contratar un director comercial que tenga como principal función la planificación estratégica del área a su cargo.

Figura 29. Estructura con supervisión de ventas y dirección comercial



Finalmente, dentro de los modelos simplistas se establece un último rol: el de director de publicidad, cuya principal función será la de determinar estrategias y acciones para atraer clientes (estrategia *pull*), mientras que el director de ventas se encarga de aquellas que sirven para impulsar el producto (estrategia *push*).

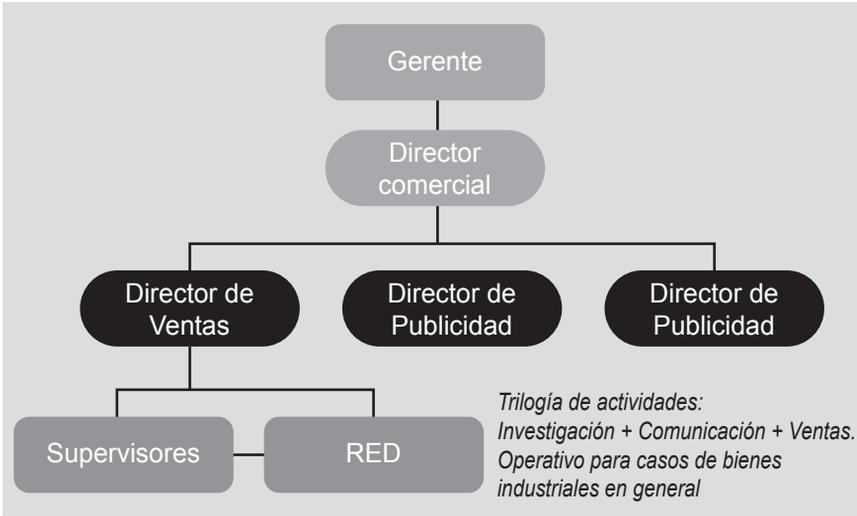
Figura 30. Estructura comercial con área de publicidad



Modelos normalistas

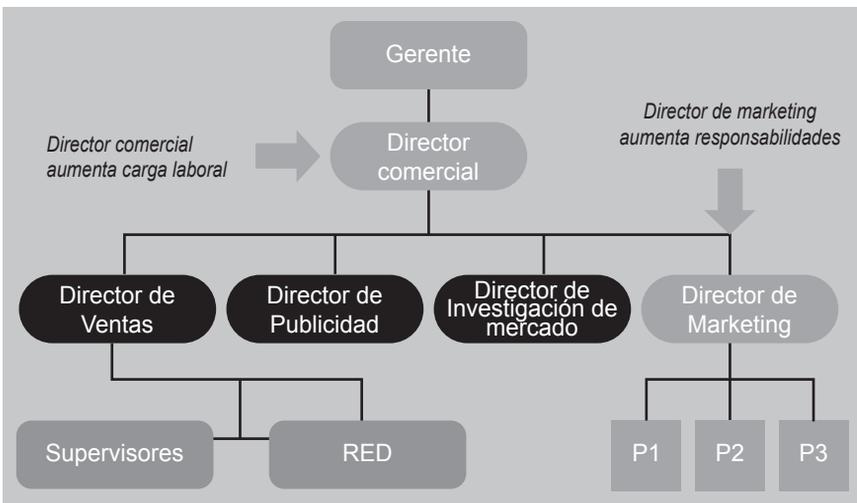
Dentro de los modelos normalistas, partimos de lo que se denomina la trilogía de actividades, esto es, el desarrollo de investigación, comunicación y ventas.

Figura 31. Estructura con trilogía de actividades - investigación, comunicación y ventas



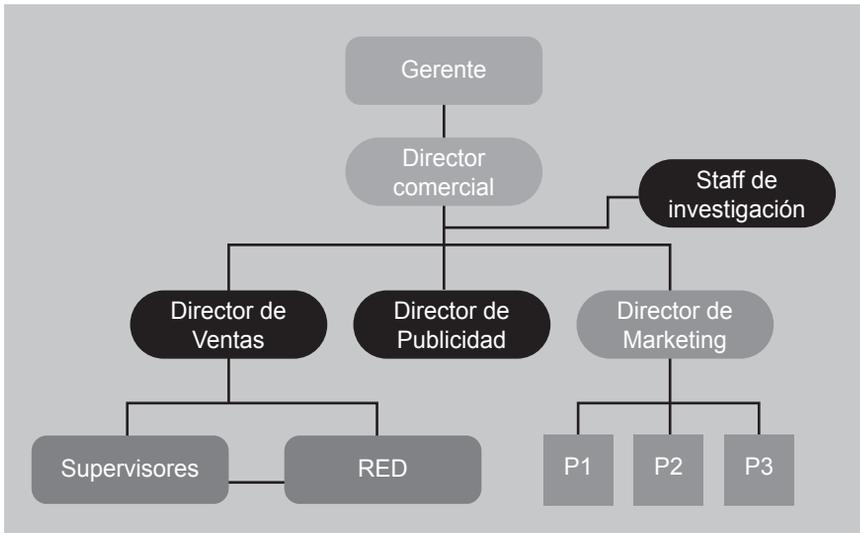
Este modelo que separa estas actividades, luego incluye un cargo con enfoque de marketing: el jefe de producto, que luego podrá ver sus responsabilidades en aumento, si crecen las líneas de productos.

Figura 32. Estructura con dirección de marketing



Por otra parte, el mismo responsable de marketing absorbe los temas relacionados a comunicación tomando en cuenta las decisiones de la mezcla de marketing que debe tomar (producto, precio, plaza, promoción). El director comercial asume la coordinación de dos áreas: ventas y marketing, mientras que la investigación de mercados se vuelve un *staff* que lo asesora para la toma de decisiones.

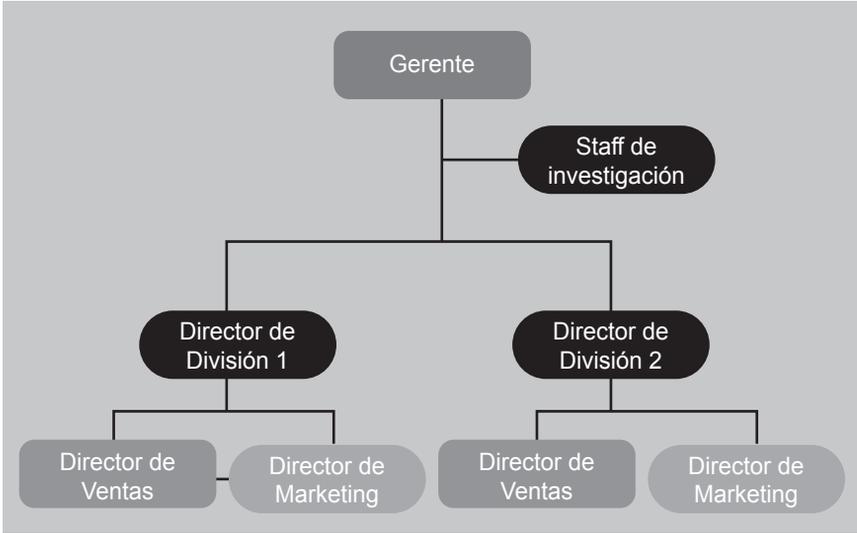
Figura 33. Estructura con investigación de mercados como staff



Modelos sofisticados

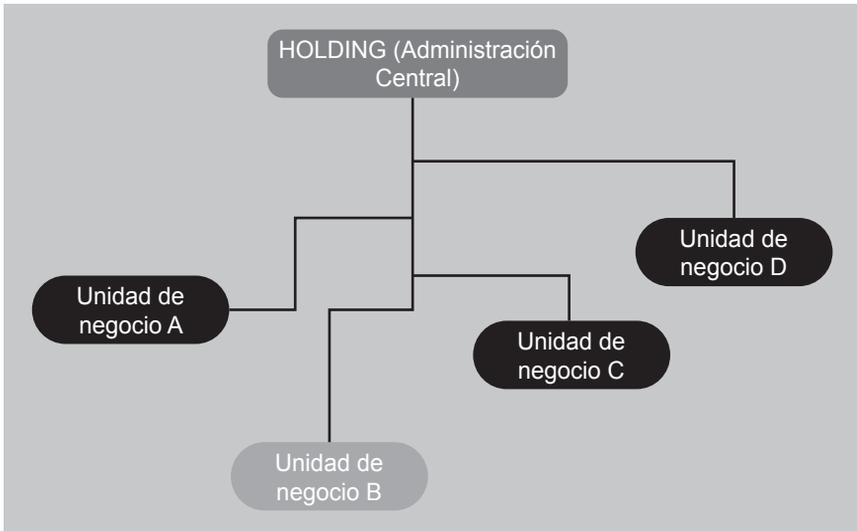
Una vez que se define claramente la función del director comercial y de los directores de marketing y ventas, se puede mostrar un primer modelo sofisticado en el que el director de marketing se responsabiliza de categorías de producto; por ende, esta complejidad del sistema comercial impulsa a la empresa a crear divisiones comerciales independientes, separando los equipos de ventas y de marketing con sus respectivos directores y un staff de investigación que soporte a los equipos independientes ya formados.

Figura 34. Estructura con dirección de divisiones



Finalmente, una empresa alcanza su mayor grado de complejidad en el organigrama, cuando forma unidades estratégicas de negocios independientes, que reportan a una oficina central.

Figura 35. Estructura de Holding



RESUMEN

A lo largo de este capítulo se destaca la importancia de contar con un equipo de ventas bien estructurado, motivado y orientado hacia el cumplimiento de objetivos. La primera parte aborda el cálculo del número óptimo de vendedores mediante un análisis de rentabilidad que ayuda a determinar cuántos se requieren para alcanzar la meta. Este análisis debe considerar no solo las métricas de desempeño, sino también la reestructuración de la red de ventas para maximizar la eficiencia.

También se presentan varios métodos incrementales que pueden aplicarse a la red de vendedores, entre ellos el Modelo de Talley, el Método de Zeyl y Dayan, y el Modelo de Simeray. Cada uno de estos ofrece un enfoque diferente para optimizar la fuerza de ventas, permitiendo a los directores comerciales seleccionar la estrategia que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos específicos.

La organización del equipo de trabajo también es un tema central, describiéndose diversas maneras de estructurar los equipos, como la organización por zona geográfica, tipo de producto, mercados, clientes y funciones.

Es importante trabajar en un marco para la planificación de la selección del personal y la elaboración del perfil del vendedor ideal. Un proceso de selección bien diseñado asegura que el equipo esté alineado con los objetivos comerciales.

La dirección acorde a las necesidades y motivación del personal es otro punto destacado. Se subraya la importancia de adaptar el estilo de liderazgo a las características y necesidades de los miembros del equipo.

El capítulo concluye con la creación del departamento comercial, un paso esencial para formalizar y estructurar la gestión de ventas en la organización. Esta creación debe alinearse con la estrategia general del negocio y contribuir a la consecución de los objetivos establecidos.

“El Viaje” ofrece una perspectiva integral sobre cómo los directores comerciales pueden llevar a cabo la ejecución de sus estrategias. Al enfocarse en la organización, selección, motivación y gestión del equipo de ventas, se proporciona herramientas prácticas que son fundamentales para alcanzar el éxito en el competitivo mundo comercial.

TÉRMINOS CLAVE

Número Óptimo de Vendedores: Cantidad ideal de vendedores necesarios para cumplir objetivos.

Análisis de Rentabilidad: Evaluación de la rentabilidad de las diferentes líneas de productos.

Reestructuración de la Red: Modificación de la organización de vendedores para mejorar eficiencia.

Métodos Incrementales: Estrategias que aumentan la efectividad de la fuerza de ventas.

Modelo de Talley: Método que ayuda a determinar el número adecuado de vendedores.

Modelo de Zeyl y Dayan: Técnica para asignar vendedores según la demanda del mercado.

Modelo de Simeray: Enfoque que optimiza la asignación de recursos en ventas.

PREGUNTAS DE REPASO

1. *¿Cómo se calcula el número óptimo de vendedores para una empresa y qué factores se deben considerar en esta decisión?*

2. *Explica las diferencias entre los métodos de Talley, Zeyl y Dayan, y Simeray en la planificación de una red de vendedores.*

3. *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de organizar un equipo de ventas por zona geográfica frente a una organización por producto?*

4. *¿Qué aspectos clave se deben considerar en la selección de un vendedor y cómo se evalúa su idoneidad para el cargo?*

5. *¿Cómo influye la teoría de necesidades de Herzberg en la motivación del equipo comercial y qué estrategias pueden aplicarse en consecuencia?*

LECTURAS RECOMENDADAS

- ADAMSON, B., ET AL. (2016). *The Challenger Customer: Selling to the Hidden Influencer Who Can Multiply Your Results*. Portfolio.
- BERTUZZI, T. (2016). *The Sales Development Playbook: Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales*. The Bridge Group.
- CESPEDES, F. V. (2014). *Sales Management: A Global Perspective*. McGraw-Hill.
- DAVIS, K. F. (2016). *The Sales Manager's Guide to Greatness: How to Thrive in Your First Year as a Sales Manager*. AMACOM.
- GITOMER, J. (2016). *The Sales Bible: The Ultimate Sales Resource*. Crown Business.
- GREEN, C. H., & HOWE, A. P. (2016). *Trust-Based Selling: Using Customer Focus to Increase Sales*. Wiley.
- HARVARD BUSINESS REVIEW (n.d.). *Sales Management and Strategy*. Recuperado de <https://hbr.org>.
- HOLMES, C. (2007). *The Ultimate Sales Machine: Turbocharge Your Business with Relentless Focus on 12 Key Strategies*. Portfolio.
- JOBBER, D., & LANCASTER, G. (2015). *Selling and Sales Management*. Pearson
- KONRATH, J. (2012). *Selling to Big Companies: How to Get Your Foot in the Door with the Fortune 500*. Amacom.
- MCCARTHY, B. (2014). *Sales Management That Works: How to Sell in a Complex and Competitive Environment*. Harvard Business Review Press.
- MCCARTHY, K. F. (2014). *The Sales Development Playbook: Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales*. The Bridge Group.
- MC.CARTHY, K. F. (2014). *Sales Metrics: A Practical Guide*. Business Expert Press.
- MCLEOD, L. E. (2016). *Selling with Noble Purpose: How to Create a Tribe of Loyal Customers and a Culture of Purpose*. Portfolio.

MILLER, R. B., & HEIMAN, S. E. (2004). *Strategic Selling: The Unique System for Winning Complex Sales*. Business Plus.

MILLER, R. B., & HEIMAN, S. E. (2015). *The New Strategic Selling: The Unique System for Winning Complex Sales*. McGraw-Hill.

PINK, D. H. (2012). *To Sell is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. Riverhead Books.

WEINBERG, M. (2017). *New Sales. Simplified: The Essential Handbook for Prospecting and New Business Development*. AMACOM.

BITÁCORA

(Nuestro libro de viaje)



¿Por qué la ruta del director comercial?

La gestión de ventas en las organizaciones debe ser considerada como una gestión integral entre el esfuerzo realizado por un grupo selecto de talento humano y la organización comercial que se haya desarrollado. No se puede definir la gestión como exitosa, si no existe ORDEN, DIRECCIÓN y MOTIVACIÓN. Hay que recordar que el equipo comercial es quien genera los ingresos de la empresa y la mantiene “viva”; por ende, el trabajo organizado y planificado adecuadamente permitirá alcanzar las metas y lograr los objetivos organizacionales ya establecidos. Veamos la dirección comercial como un viaje, donde necesitaremos un mapa y una brújula como instrumento.

“El Mapa”, se centra en la planificación y organización comercial. Aquí, se establece la relevancia de conocer las ventas futuras con objetivos claros y medibles. Este conocimiento es crucial para cualquier director comercial, ya que le permite anticipar cambios en el mercado y adaptar estrategias en consecuencia.

Planificar no es un simple ejercicio académico; es una necesidad estratégica. La capacidad de proyectar ventas futuras a partir de datos históricos permite a las empresas no solo establecer metas realistas, sino también diseñar presupuestos y asignar recursos de manera eficiente. La segmentación de datos y el uso de métricas precisas son fundamentales para que un director comercial entienda el comportamiento del mercado. La creación de un presupuesto de ventas adecuado se convierte en el pilar sobre el cual se edificarán todas las decisiones futuras.

Los objetivos de ventas son el punto de partida de la organización que deben ser pronosticados con base en un comportamiento histórico y acorde con sus capacidades. Esta proyección servirá para establecer el presupuesto no solo del equipo de ventas, sino el de producción, compras, investigación y administrativo, que deben ser medidos y analizados a través de índices que muestren las relaciones de las distintas variables que se consideran importantes dentro de la gestión comercial. De esta forma, se tomarán decisiones de contingencia en caso de ser necesarias.

La metodología para establecer metas de ventas también es un punto crucial siendo necesario el planteamiento de metas específicas, medibles,

alcanzables, relevantes y temporales (SMART). Esta claridad en las metas no solo sirve como un faro que guía el trabajo diario del equipo, sino que también actúa como un motivador, alineando esfuerzos hacia un objetivo común.

“La Brújula”, aborda el proceso de elaboración de la prognosis. Al igual que una brújula, los directores comerciales deben tener herramientas que les permitan orientarse en un entorno cambiante. Es una herramienta vital para anticipar resultados y ajustar estrategias de manera proactiva.

La elaboración de pronósticos es un arte en sí mismo y para realizarlos es importante el desarrollo de tableros de control hasta la implementación de modelos estadísticos. Estas herramientas no solo permiten al director comercial tener una visión clara del rendimiento actual, sino que también facilitan la identificación de oportunidades y riesgos futuros. La clave está en la capacidad de interpretar los datos y traducirlos en acciones concretas.

Otro aspecto que se incluye como parte de esta brújula es la motivación del equipo de ventas. Debemos tomar en cuenta los distintos modelos de remuneración que pueden utilizarse para incentivar a los vendedores. La combinación de salario base con las comisiones y primas es una estrategia que, bien implementada, puede aumentar significativamente el rendimiento del equipo. La motivación es, sin duda, un componente esencial para el éxito de cualquier estrategia comercial.

“El viaje” es la ejecución de las estrategias comerciales; hay que destacar la importancia de contar con un equipo de ventas bien estructurado y motivado. No solo hay que considerar la parte cuantitativa ya que para alcanzar los objetivos también es necesario poseer un equipo de ventas que conozca los intereses de la empresa, que sea reclutado y seleccionado de la mejor manera con una oferta de remuneración lo suficientemente atractiva para mantenerlo motivado, según las diversas formas de dirección y estilos de liderazgo que serán parte de la cultura organizacional. Este enfoque permitirá ese crecimiento sostenido en el tiempo que toda organización desea tener. En pocas palabras, la dirección comercial no solo pretende el logro de objetivos que se fundamentan en lo meramente monetario, sino que busca crear lazos dentro y fuera de la empresa, consolidando un grupo selecto, un núcleo que, como la familia, permanece unido para generar un compromiso a largo plazo con la organización.

Además, la organización y la selección del personal son factores claves, así como la necesidad de un liderazgo efectivo. De igual la organización del equipo de ventas maximiza su eficacia, por lo que es importante tener perspectivas de organización que vayan desde la geográfica hasta la especializada por tipo de producto. Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas, y la elección correcta dependerá de la naturaleza del negocio y del mercado.

Debemos destacar la importancia del liderazgo en la gestión de ventas. Un buen líder no solo debe saber dirigir, sino también inspirar a su equipo. La gestión del rendimiento y la creación de un ambiente de trabajo positivo son esenciales para mantener su motivación y compromiso.

Un camino claro. El futuro.

Al concluir este análisis es evidente que cada uno de los capítulos ofrece valiosas lecciones que pueden ser aplicadas en el día a día de la gestión comercial. Desde la planificación meticulosa y el establecimiento de metas claras hasta la capacidad de anticipar cambios y motivar a un equipo, cada aspecto es fundamental para el éxito.

Invito a todos los directores comerciales y profesionales del área a que apliquen lo aprendido en cada uno de estos capítulos. La planificación no debe ser un ejercicio aislado, sino una práctica continua. La elaboración de pronósticos debe ser parte integral de la cultura organizacional, y la construcción de equipos efectivos debe ser una prioridad constante.

La verdadera prueba del conocimiento adquirido radica en su aplicación práctica. Los desafíos del entorno comercial son constantes, pero con las herramientas adecuadas y una mentalidad proactiva, cualquier director comercial puede trazar su ruta hacia el éxito. Así, cada uno de nosotros puede ser no solo un director comercial, sino un verdadero capitán de su barco, navegando con confianza hacia un futuro prometedor.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- CLOW, K., & BAACK, D. (2010). *Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- DIEZ DE CASTRO, E., NAVARRO GARCÍA, A., & PERAL PERAL, B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.
- DOMÍNGUEZ, A., & MUÑOZ, G. (2010). *Métricas del Marketing*. Madrid, España: ESIC.
- FERRÉ, J. M. (2003). *La Organización Comercial y el Marketing en la Empresa*. Océano.
- HERNÁNDEZ, F. (2007). Organización de la Empresa Familiar. *Cátedra de la Empresa Familiar*. España: Universidad Castilla - La Mancha. Obtenido de <http://www.inf-cr.uclm.es/www/mvillasalero/assignaturasfdcs/eef/tema05.pdf>
- HUETE, L., & PÉREZ, A. (2003). *Clienting - Marketing para Rentabilizar la Lealtad*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- JOBBER, D., & LANCASTER, G. (2012). *Administración de Ventas*. Naucalpán de Juárez: Pearson.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., CAMARA, D., & CRUZ, I. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, P., & KELLER, L. (2014). *Dirección de Marketing*. México D.F., México: Pearson.
- LAMBIN, J.-J., GALLUCCI, C., & SICURELLO, C. (2009). *Dirección de Marketing - Gestión Estratégica y Operativa de Mercado*. México: McGraw Hill.

LUPANO, M., & CASTRO, A. (2005). Estudios sobre liderazgo. Teorías y Evaluación. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122.

OLMEDO, J. A. (2005). *Manual del Director Comercial*. Barcelona: Gestión 2000.

SRINIVASAN, B. (2008). *2008: Leadership & Project Management Champions*. Recuperado el 22 de Febrero de 2010, de Leadership & Project Management Champions: <http://leadershipchamps.wordpress.com/2008/04/27/what-is-tannenbaum-schmidt-continuum-theory-says/>

La Ruta del Director Comercial se erige como una guía esencial para los profesionales involucrados en la gestión de ventas que requieran herramientas que faciliten la planificación y gestión comercial.

El autor comparte su experiencia y conocimiento de la dirección comercial a través de una analogía: cómo un viajero toma decisiones para llegar a su destino.

De esta forma, se establecen tres partes. La primera llamada, el mapa, presenta herramientas para determinar de manera sencilla, un presupuesto de ventas y las formas de medir los resultados. La segunda parte, la brújula, nos muestra cómo realizamos la medición de resultados de los vendedores y las formas de incentivo y remuneración que debemos aplicar: Finalmente, en la tercera parte, estamos listos para el viaje, en el que se dispone cómo se realizará el reclutamiento y selección, es decir, cómo se arma el equipo que nos acompañará en la gestión comercial.



X uees_ec
f universidadespiritusanto
www.uees.edu.ec
Km. 2,5 La Puntilla,
Samborondón

ceninv@uees.edu.ec

Teléfono: (593-4) 500 0950 Ext: 1319 - 1317