

GRUPO BLR

GERENCIA DE VENTAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL:

ESTRATEGIAS COMERCIALES, CRM Y KPIS

ISBN :978-9907-852-29-5

Manuel Arcesio López Feijoo
Irene Feijóo Jaramillo
Pamela Aguilera Agudo

2026

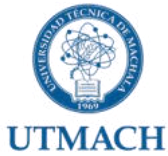
GERENCIA DE VENTAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ESTRATEGIAS COMERCIALES, CRM Y KPIS

Manuel Arcesio López Feijoo

Irene Feijóo Jaramillo

Pamela Aguilera Agudo

AUTORES



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Técnica de Machala
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO



López, M., Feijóo, I., Aguilera, P. (2026) Gerencia de ventas y transformación digital: Estrategias comerciales, CRM y KPIs. Grupo Editorial BLR.

© Manuel Arcesio López Feijoo
Irene Feijóo Jaramillo
Pamela Aguilera Agudo

Gerencia de ventas y transformación digital: Estrategias comerciales, CRM y KPIs

ISBN: 978-9907-852-29-5

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

Filiación de autores

Manuel Arcesio López Feijoo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico:malopez@utmachala,edu,ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3898-3343

Irene Feijóo Jaramillo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico:ifeijoo@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7920-9039

Pamela Aguilera Agudo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico:paguilera@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0512-4048

PREFACIO

La gerencia de ventas de hoy se parece poco a la de hace una década. Cambió el comportamiento del consumidor, se digitalizaron los procesos y se multiplicaron los canales por los que una empresa llega a su mercado. Ese desplazamiento obliga a mirar la función comercial como un sistema: procesos que se documentan, tecnología que registra lo que ocurre, métricas que ordenan la conversación sobre resultados y un liderazgo capaz de sostener todo lo anterior. De esa articulación dependen tanto la productividad del equipo de ventas como la experiencia que vive el cliente, sea en el mostrador o en una pantalla.

Este texto de asignatura ofrece una base conceptual y aplicada para comprender y gestionar el área comercial. Recorre los fundamentos de la gerencia de ventas, la planificación estratégica y el control del desempeño, e incorpora herramientas de uso corriente en las empresas: CRM, ventas omnicanal, *social selling* y tableros de indicadores (KPIs) que sostienen la toma de decisiones.

El libro sigue las tres unidades del plan analítico de la asignatura. La primera reúne los fundamentos estratégicos de la gerencia de ventas y de la negociación: adaptación a entornos digitales, modalidades tradicionales y virtuales de venta, estructuras organizacionales, rol del gerente y procesos comerciales apoyados en CRM. La segunda se ocupa de la planificación, es decir, pronósticos, segmentación y territorios, plan y manual de ventas, estrategias comerciales tradicionales y digitales, indicadores y métricas de desempeño. La tercera cierra con la dirección y administración de la fuerza de ventas: organización,

capacitación, remuneración, motivación y evaluación del desempeño.

Cada unidad conserva una misma arquitectura didáctica, pensada para el estudio autónomo. Abre con objetivos y preguntas orientadoras; desarrolla el contenido con modelos, tablas y ejemplos; y cierra con síntesis, actividades aplicadas, estudio de casos y preguntas de reflexión. La intención es doble: consolidar las competencias técnicas del área comercial y ejercitar las habilidades blandas que el trabajo en ventas exige a diario, entre ellas la comunicación efectiva, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, el liderazgo y la adaptabilidad.

La expectativa es que el lector termine el recorrido en condiciones de analizar un escenario comercial, armar un plan de ventas que se sostenga frente al mercado y conducir un equipo con criterios de eficiencia, ética y orientación a resultados, que es lo que las organizaciones están pidiendo hoy.

ÍNDICE

PREFACIO i

ÍNDICE DE TABLAS xiii

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

UNIDAD I 15

1 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS Y NEGOCIACIÓN EN LA GERENCIA DE VENTAS 15

1.1 Esquematización 15

1.2 Objetivo general 16

1.3 Objetivos específicos 16

1.4 Preguntas guía 17

1.5 Conceptos importantes 17

1.6 Tipos de ventas 18

1.6.1 Ventas al por mayor, al por menor, ventas personales 18

1.6.2 Venta al por mayor (wholesaling) 19

1.6.3 Venta al por menor (retailing) 20

1.6.4 Ventas personales 21

1.7 Ejecución operativa: Procedimientos de implementación de las modalidades de venta..... 22

1.7.1 Ejecución en el mayoreo: Gestión de cuentas y logística comercial 22

1.7.2 Ejecución en el Retail: Gestión del punto de contacto y merchandising..... 24

1.7.3 Ejecución en las ventas personales: El ciclo de venta consultiva 24

1.8 Actividad..... 25

1.9 Estructura de ventas..... 28

1.9.1 Incorporación de estructuras organizacionales híbridas y digitales 29

1.9.2 Estructura por territorio..... 33

1.9.3 Estructura por producto o línea de negocio..... 34

1.9.4 Estructura por cliente o mercado..... 35

1.9.5 La gerencia de ventas en la implementación de estrategias de mercadotecnia..... 38

1.10 Actividades..... 38

1.11 Rol del gerente de ventas y del vendedor..... 42

1.11.1 Rol del gerente de ventas..... 43

1.12 Actividad 51

1.13 Sistema y acciones de venta 52

1.13.1 Componentes del sistema de venta 54

1.13.2 Importancia estratégica de los sistemas de venta 55

1.13.3 Las acciones de venta: Tácticas y ejecución comercial 56

1.13.4 Seguimiento y evaluación de las acciones de venta 57

1.13.5 Sistemas y procesos de venta basados en CRM 58

1.13.6 Etapas del proceso comercial en CRM (pipeline de ventas) . 58

1.13.7 Campos mínimos de registro en un CRM 59

1.13.8 Indicadores básicos derivados del CRM 60

1.14 Actividad 61

1.15 Negociación 62

1.15.1 El Proceso de Negociación 66

1.16 Actividad 68

1.17 Gerencia en ventas 70

1.17.1 Implementación de estrategias de mercadotecnia mediante la negociación 71

1.17.2 El liderazgo del gerente de ventas en el proceso de negociación 71

1.17.3 La toma de decisiones estratégicas en la negociación comercial 72

1.17.4 Control y evaluación del desempeño negociador 73

1.17.5 Ética y responsabilidad en la negociación comercial 73

1.17.6 La negociación como fuente de ventaja competitiva 74

1.18 Actividad 74

1.19 Reflexión final de la UNIDAD I 76

1.20 Actividad grupal – Cierre de Unidad I 77

1.21 Cuestionario de la UNIDAD I 79

1.22 Glosario de la Unidad I 82

UNIDAD II 86

2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE VENTAS 86

2.1 Esquematización 87

2.2 Objetivo general 87

2.3 Objetivos específicos 87

2.4 Preguntas guía 88

2.5 Conceptos importantes 88

2.6 Estrategias de venta 90

2.6.1 Plan y Estrategias de Venta 90

2.6.2 Concepto e Importancia del Plan de Ventas 91

2.6.3 Elementos y Estructura del Plan de Ventas 92

2.6.4 Análisis de datos comerciales 93

2.6.5 Inteligencia comercial 94

2.6.6 Uso de dashboards y herramientas digitales para la toma de decisiones 94

2.6.7 Formulación de estrategias de venta 95

2.6.8 Implementación y control de las estrategias de venta 96

2.6.9 Estrategias de venta en entornos digitales 97

2.7 Actividad 100

2.8 Previsiones y cuotas de venta 101

2.8.1 Concepto e importancia de las previsiones de venta 102

2.8.2 Métodos de previsión de ventas 103

2.8.3 Concepto y función de las cuotas de venta 104

2.8.4 Tipos de cuotas de venta 104

2.9 Actividad 105

2.10 Organización del territorio y construcción de rutas 106

2.10.1 Concepto e importancia de la organización del territorio ... 107

2.10.2 Criterios para la división territorial 108

2.10.3 Ventajas de una adecuada organización territorial 109

2.10.4 Construcción y planificación de rutas 110

2.10.5 Herramientas tecnológicas para la gestión de rutas 110

2.11 Actividad 111

2.12 Manual de ventas, argumentario y estrategias tácticas 112

2.12.1 Concepto y función del manual de ventas 113

2.12.2 Componentes del manual de ventas 114

2.12.3 Importancia del manual en la capacitación comercial 114

2.12.4 Concepto y estructura del argumentario de ventas 115

2.12.5 Estrategias y tácticas de venta 115

2.13 Actividad 116

2.14 Habilidades de interacción social 116

2.14.1 Comunicación efectiva en el proceso comercial 117

2.14.2 Escucha activa y detección de necesidades 118

2.14.3 Inteligencia emocional en la gestión de ventas 119

2.14.4 Persuasión ética y construcción de confianza 120

2.14.5 Negociación y manejo de conflictos comerciales 120

2.15 Actividad 121

2.16 KPIs y métricas de ventas 122

2.16.1 Diferencia entre KPI y métrica 122

2.16.2 Tipos de KPIs en ventas 123

2.16.3 Estructura de un KPI 125

2.16.4 Ejemplo de tabla KPIs 125

2.16.5 Importancia estratégica de los KPIs 126

2.17 Actividad 126

2.18 Nombre de la actividad: 126

2.19 Objetivo de la actividad 126

2.20 Descripción 127

2.21 Reflexión final de la Unidad II 127

2.22 Actividad grupal – Cierre de Unidad II 128

2.23 Cuestionario de la Unidad II 129

2.24 Glosario de la Unidad II 133

UNIDAD III 136

3 DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 136

3.1 Esquematización 136

3.2 Objetivo general 137

3.3 Objetivos específicos 137

3.4 Preguntas guía 138

3.5 Conceptos importantes 138

3.6 Dirección de ventas 139

3.7 Organización de la fuerza de ventas 140

3.7.1 Planeación y organización de la fuerza de ventas 141

3.7.2 Reclutamiento y selección del personal de ventas 141

3.7.3 Capacitación y desarrollo del equipo comercial 142

3.7.4 Motivación y sistemas de incentivos 143

3.7.5 Evaluación y control del desempeño 143

3.8 Nombre de la actividad: 146

3.9 Objetivo de la actividad 147

3.10 Descripción 147

3.10.1 Argumentario de Ventas 148

3.10.2 Administración de la Fuerza de Ventas 148

3.10.3 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas 148

3.10.4 Importancia del reclutamiento de la fuerza de ventas 149

3.10.5 Fuentes de reclutamiento de vendedores 150

3.11 Actividad 150

3.11.1 Perfil del vendedor 151

3.11.2 Proceso de selección del personal de ventas 152

3.11.3 Técnicas de selección (entrevista, pruebas y evaluación) ... 152

3.12 Actividad 153

3.12.1 Criterios para elegir a los vendedores 154

3.12.2 Integración del nuevo personal de ventas 154

3.13 Actividad 155

3.14 Capacitación de la fuerza de venta. 156

3.14.1 Importancia de la capacitación en ventas 156

3.14.2 Objetivos de la capacitación de la fuerza de ventas 156

3.14.3 Contenidos de la capacitación para vendedores 157

3.15 Actividad 158

3.15.1 Métodos de capacitación en ventas 158

3.15.2 Desarrollo de habilidades de comunicación y negociación. 159

3.16 Actividad 159

3.16.1 Evaluación de la capacitación del personal de ventas 160

3.16.2 Beneficios de la capacitación para la empresa y los vendedores 161

3.17 Actividad 161

3.18 Reflexión final de la Unidad III 162

3.19 Actividad grupal – Cierre de Unidad III 163

3.20 Diagnóstico y diseño de gestión de la fuerza de ventas 163

3.21 Cuestionario de la Unidad III 165

3.22 Glosario de la Unidad III 168

BIBLIOGRAFÍA 171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.Comparación de los modelos de estructura de ventas..... 36

Tabla 2.Comparación entre el gerente y el vendedor..... 49

Tabla 3.Relación funcional entre el gerente y el vendedor..... 50

Tabla 4.Elementos fundamentales de la negociación 64

Tabla 5.Comunicación efectiva 118

Tabla 6.Dimensiones de la inteligencia emocional..... 119

Tabla 7.Modelo de Tabla KPIs..... 125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Representación gráfica de la unidad I..... 16

Figura 2.Funciones del gerente..... 44

Figura 3.Etapas del proceso de negociación..... 68

Figura 4.Representación gráfica de la Unidad II 87

Figura 5.Estructura del plan de ventas 93

Figura 6.Implementación y control de ventas..... 97

Figura 7.Ejemplo de Previsión de Ventas en un Período Determinado..... 103

Figura 8.Construcción de rutas..... 107

Figura 9.División territorial 109

Figura 10.Proceso de ventas 113

Figura 11.Representación gráfica de la Unidad III..... 137

UNIDAD I

1 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS Y NEGOCIACIÓN EN LA GERENCIA DE VENTAS

La Unidad 1 reúne los fundamentos de la gerencia de ventas y de la negociación. Conviene partir de ahí, porque sin esos conceptos resulta difícil leer lo que ocurre dentro del área comercial de una organización. El recorrido empieza por los tipos de venta (al por mayor, al por menor y personal), que muestran maneras distintas de relacionarse con clientes y mercados. Sigue con la estructura de ventas, que ordena funciones y responsabilidades, y con los roles del gerente y del vendedor, cuyas decisiones inciden de forma directa en el cumplimiento de las metas empresariales.

La unidad avanza luego hacia los sistemas y las acciones de venta, entendidos como los mecanismos con que la empresa ordena su trabajo comercial y sostiene la relación con sus clientes. Sobre esa base se introduce la negociación, un proceso orientado a construir acuerdos viables para ambas partes. El cierre vincula los dos planos: una negociación bien conducida no solo resuelve la transacción del momento, también sostiene vínculos comerciales duraderos.

1.1 Esquematización



Figura 1.Representación gráfica de la unidad I

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

1.2 Objetivo general

Analizar los fundamentos de la gerencia de ventas y la negociación, mediante el estudio de sus conceptos, estructura, roles, sistemas y tipos de ventas, con el fin de comprender su importancia en la planificación y ejecución de estrategias comerciales efectivas dentro de una organización.

1.3 Objetivos específicos

1. Identificar los tipos de ventas, al por mayor, al por menor y personales, para comprender sus características y aplicaciones en el ámbito comercial.
2. Analizar la estructura de ventas y el rol del gerente y del vendedor, con el propósito de reconocer sus funciones dentro de

la organización.

3. Describir los sistemas y acciones de venta utilizados en las estrategias comerciales, para entender su importancia en el logro de resultados empresariales.
4. Explicar el proceso de negociación y su relación con la gerencia de ventas, con el fin de valorar su impacto en la toma de decisiones y acuerdos comerciales.

1.4 Preguntas guía

a) ¿Cuáles son las características y aplicaciones de los tipos de ventas al por mayor, al por menor y personales en el ámbito comercial?
b) ¿Cómo influye la estructura de ventas y el rol del gerente y del vendedor en el funcionamiento de una organización?
c) ¿Qué importancia tienen los sistemas y acciones de venta en el desarrollo de estrategias comerciales efectivas?
d) ¿De qué manera el proceso de negociación se relaciona con la gerencia de ventas y contribuye a la toma de decisiones comerciales?

1.5 Conceptos importantes

- Tipología de Ventas: El esquema clasifica las transacciones en tres categorías principales: Ventas al por mayor (B2B), Ventas al por menor (minorista) y Ventas personales (trato directo).
- Estructura organizacional: ordenar el área comercial y definir con claridad quién responde por qué es condición para que el equipo trabaje alineado. El concepto abarca hoy modelos

híbridos y digitales: equipos que operan de forma remota, herramientas tecnológicas para coordinar y supervisar el trabajo, y diseños organizativos pensados para entornos virtuales. Incluye también esquemas flexibles de liderazgo, comunicación digital y seguimiento del desempeño en línea, todo lo cual sostiene la competitividad del área comercial.

- Roles Definidos: Diferencia las funciones críticas entre el Gerente de ventas (estratega/líder) y el Vendedor (ejecutor/operativo).
- Sistemas y Estrategia: El éxito comercial depende de la implementación de Estrategias y procesos comerciales definidos, que actúan como la guía para todas las acciones de venta.
- Acuerdos Bilaterales: La negociación se centra en alcanzar acuerdos entre las partes, buscando un beneficio mutuo o resolución de intereses.

1.6 Tipos de ventas

1.6.1 Ventas al por mayor, al por menor, ventas personales

El estudio de las modalidades de venta constituye un elemento fundamental para comprender el funcionamiento de los sistemas de comercialización contemporáneos y la dinámica de los mercados. En el contexto empresarial actual, los procesos de venta no se limitan a la simple transferencia de bienes o servicios, sino que representan mecanismos estratégicos orientados a la generación de valor, la gestión eficiente de los canales de distribución y la satisfacción de las

necesidades del cliente (Administración Empresas et al., 2024).

Cada organización elige sus modalidades de comercialización en función de tres factores: la naturaleza del producto, el tipo de cliente al que se dirige y los objetivos que persigue. Tres formas concentran la mayor parte de la actividad comercial: la venta al por mayor, la venta al por menor y la venta personal. Cada una tiene rasgos operativos, estructurales y relacionales propios que definen su lugar dentro de la cadena de suministro.

1.6.2 Venta al por mayor (wholesaling)

La venta al por mayor se define como la modalidad de comercialización mediante la cual los bienes o servicios se adquieren en grandes volúmenes con fines de reventa o de integración en procesos de transformación productiva, excluyendo su consumo directo por parte del comprador (Zea, 2025). En este sentido, de Santos (2025) infiere que, esta forma de intercambio constituye un componente estructural dentro de la cadena de suministro global, puesto que permite articular la relación entre la producción a gran escala y la distribución fragmentada propia de los mercados contemporáneos. Desde una perspectiva sistémica, el comercio mayorista no solo facilita la circulación eficiente de mercancías, sino que también regula los flujos comerciales, estabiliza la oferta y contribuye a la optimización de los procesos logísticos. En efecto, como señala Molinillo (2014) el mayorista desempeña funciones estratégicas vinculadas al financiamiento, almacenamiento, transporte y gestión de inventarios, permitiendo que los fabricantes concentren sus esfuerzos en la eficiencia productiva mientras los intermediarios

gestionan la distribución hacia los distintos segmentos del mercado.

Asimismo, esta modalidad se desarrolla principalmente en entornos Business To Business (B2B), donde las relaciones comerciales se fundamentan en criterios de eficiencia operativa, rentabilidad sostenida y continuidad del suministro (Puerta, 2025). En consecuencia, Prado y Mandujano (2025) demuestran que el valor generado en este tipo de transacciones no se mide únicamente en términos de volumen de ventas, sino también en función de la capacidad para reducir costos logísticos, optimizar los tiempos de entrega y mantener relaciones comerciales estables a largo plazo. De este modo, la venta mayorista adquiere una relevancia estratégica en la expansión de los mercados, en la cobertura territorial de los productos y en la consolidación de estructuras comerciales eficientes que garantizan el abastecimiento continuo dentro del sistema económico.

1.6.3 Venta al por menor (retailing)

La venta al por menor, o *retail*, ocupa el tramo final de la cadena de distribución: es el momento en que el bien o el servicio queda a disposición del consumidor para su uso personal o doméstico. El contraste con el mayoreo es nítido. Mientras el comercio mayorista organiza su trabajo alrededor de la eficiencia logística y el manejo de grandes volúmenes, el minorista desplaza el eje hacia la experiencia de compra, la satisfacción inmediata y la percepción subjetiva del valor (Otte, 2025). El punto de venta concentra entonces tres funciones a la vez: canal de distribución, medio de comunicación y escenario donde se construye la imagen de marca.

En el plano operativo, el minorista trabaja con unidades sueltas o pequeñas cantidades y administra por sí mismo la relación con el consumidor final. Detalles que en el mayoreo resultarían secundarios pesan aquí de manera decisiva: cómo se presenta el producto, qué calidad tiene el servicio, si la información está al alcance y cuán ágil es el proceso de compra (Akin, 2024). Cárdenas (2020) observa que el *retail* contemporáneo se ha movido hacia modelos híbridos, donde la frontera entre tienda física y comercio electrónico se difumina, lo que exige estrategias integradas de atención y de gestión de canales. Vale la pena subrayar un punto que suele pasarse por alto: el minorista no solo distribuye productos, también genera información de primera mano sobre hábitos de consumo, preferencias y comportamiento de compra, insumo directo para las decisiones de la empresa.

1.6.4 Ventas personales

Las ventas personales constituyen una modalidad de comercialización basada en la interacción directa, personalizada y bidireccional entre un representante de la organización y un cliente potencial, cuyo propósito trasciende la simple transacción económica para orientarse hacia la construcción de relaciones comerciales sostenibles en el tiempo. Este enfoque se fundamenta en la comunicación estratégica, el diagnóstico preciso de necesidades y la adaptación del mensaje comercial a las características específicas del interlocutor, lo que permite ofrecer soluciones ajustadas a las demandas particulares del cliente (Zamarreño, 2020). A diferencia de otras modalidades de venta, en este caso el proceso comercial adquiere un carácter relacional y consultivo, donde el vendedor asume un rol activo como asesor especializado en la toma de

decisiones.

Por su naturaleza interactiva, esta modalidad exige un alto nivel de competencia profesional, incluyendo habilidades de negociación, manejo de objeciones, comunicación persuasiva y gestión de relaciones interpersonales (Martin et al., 2020). No obstante, aunque implica mayores costos operativos debido a la inversión en capital humano especializado, su efectividad radica en su capacidad para generar confianza, reducir la incertidumbre del cliente y fortalecer la fidelización. Según Bedoya et al. (2024), la venta personalHaga clic o pulse aquí para escribir texto. ha experimentado una transformación significativa al evolucionar desde un modelo centrado en la simple comercialización de productos hacia un enfoque orientado a la gestión integral de soluciones, en el cual el vendedor actúa como consultor experto. En consecuencia, esta modalidad resulta especialmente relevante en mercados complejos, en la comercialización de productos de alto valor y en contextos donde la diferenciación competitiva depende del conocimiento técnico y de la calidad de la relación establecida con el cliente.

1.7 Ejecución operativa: Procedimientos de implementación de las modalidades de venta

1.7.1 Ejecución en el mayoreo: Gestión de cuentas y logística comercial

Vender al por mayor supone sostener procesos estructurados que garanticen continuidad en el suministro, estabilidad en las relaciones comerciales y eficiencia logística en toda la red de distribución (Mora,

2024). No se trata de transacciones sueltas. La actividad exige formalizar contratos de suministro, administrar de manera estratégica las cuentas clave (Key Account Management) y planificar de forma coordinada el flujo de mercancías (Moreno y Molina, 2026).

En una primera etapa, el proceso suele iniciarse con la evaluación de la solvencia financiera del cliente y el análisis de su capacidad operativa, lo cual permite establecer condiciones comerciales sostenibles y minimizar riesgos asociados al crédito y al abastecimiento. Posteriormente, se procede a la negociación de esquemas de precios diferenciados en función del volumen de compra, la frecuencia de los pedidos y la duración del vínculo contractual, configurándose así relaciones comerciales de largo plazo basadas en la cooperación mutua (Tenorio, 2024).

Desde una perspectiva tecnológica, Bravo et al. (2024) explica que, este modelo se apoya en sistemas de Intercambio Electrónico de Datos (EDI), los cuales permiten automatizar procesos, optimizar la gestión de inventarios y reducir los tiempos de respuesta en la cadena logística. En consecuencia, el vendedor mayorista desempeña un rol estratégico como gestor de relaciones comerciales, responsable de asegurar la disponibilidad permanente de productos, la eficiencia operativa del canal y la rentabilidad sostenida para los actores involucrados. De este modo, la ejecución del mayoreo se configura como un proceso integral de coordinación logística, financiera y relacional que contribuye al funcionamiento eficiente del sistema comercial.

1.7.2 Ejecución en el Retail: Gestión del punto de contacto y merchandising

En el minorista, la ejecución pasa por dos frentes: gestionar el punto de contacto con el cliente y afinar el proceso de compra, dos elementos que inciden de manera directa en la percepción del valor y en la decisión final. La comercialización se apoya en cómo se presenta el producto, cómo se organiza el espacio y cómo se facilita la experiencia de consumo (Olano, 2025a). En la tienda física esto se traduce en técnicas de visual *merchandising*: la iluminación, la disposición de los productos, la ambientación y el diseño del local orientan el recorrido del comprador dentro del establecimiento.

En el entorno digital cambian las variables, no la lógica. Allí la eficacia depende de la usabilidad de la plataforma, de la claridad con que se presenta la información, de lo accesible que sea el catálogo y de lo simple que resulte pagar. En uno y otro escenario el objetivo es el mismo: quitar fricciones del camino de compra (Fernández y Villalva, 2025). El personal de ventas cumple aquí un papel que ninguna interfaz sustituye, ya sea al atender de manera personalizada, al resolver dudas o al gestionar reclamos. Ejecutar en *retail*, entonces, significa bastante más que entregar un producto: significa construir experiencias que sostengan la relación con el cliente y consoliden la marca en mercados muy disputados.

1.7.3 Ejecución en las ventas personales: El ciclo de venta consultiva

La venta personal sigue un proceso ordenado que descansa en el trato

directo y en la confianza que se construye conversación tras conversación. Todo empieza con la prospección: identificar compradores potenciales a partir del análisis del mercado y de la segmentación. Viene después el diagnóstico, cuyo propósito es entender qué necesita el cliente, qué espera y qué problema quiere resolver, para recién entonces diseñar una propuesta de valor ajustada a su caso (Dittmar, 2025).

Esta modalidad reclama del vendedor un dominio metodológico que otras no exigen. El enfoque SPIN (Situación, Problema, Implicación y Necesidad) es un buen ejemplo: ayuda a sacar a la superficie necesidades que el propio cliente no había formulado y lo involucra en la decisión. Presentada la solución, el vendedor atiende objeciones, negocia condiciones y formaliza acuerdos a la medida. El proceso no termina con la firma. El seguimiento posventa mide la satisfacción alcanzada y consolida el vínculo. Por eso la venta consultiva funciona como una relación continua, sostenida en el conocimiento especializado, en la personalización del servicio y en la duración del vínculo comercial.

1.8 Actividad

Actividad 1: Análisis comparativo de las modalidades de venta

Tema

Análisis de las características estructurales y operativas de la venta mayorista, la venta minorista y las ventas personales.

Objetivo

Desarrollar la capacidad de análisis crítico del estudiante mediante la identificación de las diferencias funcionales, estratégicas y operativas entre las principales modalidades de venta, comprendiendo su papel dentro del sistema de distribución comercial.

Empresa 1: Agro Distribuciones S.A. (Modelo Mayorista)

Agro Distribuciones S.A. importa y distribuye maquinaria agrícola: tractores, sistemas de riego y equipos de cultivo para el sector productivo. Vende únicamente a distribuidores regionales y cooperativas agrícolas, con contratos anuales de suministro que aseguran el abastecimiento durante todo el ciclo. Aplica descuentos escalonados por volumen de compra y mantiene centros de almacenamiento en puntos estratégicos para que nunca falte producto. El problema apareció en los últimos periodos: se le acumuló inventario de ciertos equipos y empezó a entregar tarde. Ambas cosas encarecieron su logística y le costaron la satisfacción de sus clientes comerciales.

Empresa 2: Supermercados Familia (Modelo *Retail*)

Supermercados Familia es una cadena que vende productos de consumo masivo directamente al público. Trabaja bajo un modelo minorista donde todo gira alrededor del consumidor final y del punto de venta como espacio de contacto. En los últimos meses, sin embargo, la satisfacción de sus clientes viene cayendo por tres problemas operativos concretos: las filas largas en las cajas, el desorden de los productos en las perchas y la calidad irregular de la atención del personal. Las quejas se repiten y el desempeño comercial ya lo está sintiendo.

Empresa 3: TechSolutions Consultores (Ventas Personales)

TechSolutions Consultores vende software de gestión empresarial con un modelo de venta consultiva hecho a la medida. Antes de proponer nada, sus vendedores realizan un diagnóstico organizacional para entender qué necesita cada cliente y recién entonces diseñan la solución tecnológica. El diagnóstico, sin embargo, viene fallando en precisión, y las propuestas que salen de ahí no terminan de responder a lo que el cliente esperaba. El efecto se ve en dos cifras: más contratos cancelados y menos clientes retenidos. La empresa necesita revisar cómo está conduciendo su interacción comercial.

Procedimiento:

- El docente explicará los objetivos de la actividad y su relación con los contenidos teóricos del capítulo.
- El docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes.
- Cada grupo analizará uno de los tres casos propuestos.
- Los estudiantes identificarán en cada caso:
- modalidad de venta utilizada;
- tipo de cliente;
- proceso de comercialización;
- características de la relación empresa–cliente;
- problemas operativos;
- ventajas y limitaciones del modelo.
- Cada grupo elaborará un cuadro comparativo con los resultados del análisis.
- Los estudiantes formularán recomendaciones de mejora para

cada empresa con base en los conceptos teóricos estudiados.

- Cada grupo presentará sus conclusiones ante la clase.

1.9 Estructura de ventas

La estructura de ventas no es un organigrama fijo. Se comporta más bien como un sistema vivo, que debe ajustarse a los objetivos de mercadotecnia de la empresa y a un entorno competitivo que rara vez se queda quieto. En términos conceptuales se la define como la disposición jerárquica y funcional del personal responsable de generar ingresos, ordenada para cubrir mejor el mercado, ganar eficiencia operativa y estrechar la relación con los clientes (Zamarreño, 2020). De esa disposición dependen tres cosas concretas: cómo se reparten las responsabilidades, cómo se coordinan las actividades comerciales y cómo se administra el contacto con el mercado.

Las configuraciones posibles son varias. Una fuerza de ventas puede ser interna o externa, centralizada o descentralizada, y la elección depende del tamaño de la empresa, de la complejidad del mercado y de la naturaleza del producto. Kotler et al. (2024) advierten que una estructura mal diseñada figura entre las causas más frecuentes de ineficiencia organizacional: provoca solapamiento de funciones, enfrenta a los canales de distribución entre sí y complica la coordinación. Definirla bien, en cambio, le da a la gerencia margen para controlar la relación con el cliente, mejorar el rendimiento del equipo y reaccionar rápido cuando el entorno cambia.

1.9.1 Incorporación de estructuras organizacionales híbridas y digitales

Los modelos comerciales se han movido bastante en los últimos años, empujados por la tecnología digital y por un cambio en la forma de relacionarse con los clientes. La estructura de ventas no quedó al margen: aparecieron formas de organización que ya no caben en el esquema tradicional de venta presencial. Conviene entonces incorporar al análisis dos figuras nuevas, la estructura organizacional digital y la híbrida, que responden a las exigencias actuales sin reemplazar del todo a los modelos clásicos.

Las estructuras digitales descansan sobre plataformas tecnológicas que sostienen todo el proceso de ventas. La interacción con el cliente, el seguimiento comercial y la supervisión del desempeño ocurren dentro de herramientas que dejan registro, lo que mejora el control y habilita el análisis de datos. Dentro de esta familia caben al menos tres modalidades. El *inside sales* concentra prospección, negociación y cierre en el trabajo remoto, apoyado en el CRM, la llamada y la videoconferencia. Los equipos de ventas remotos operan desde ubicaciones distintas, coordinados por medios digitales y evaluados con indicadores de desempeño. Y las estructuras orientadas al comercio electrónico reorganizan la función comercial alrededor de la plataforma de venta, donde convergen marketing digital, analítica y atención omnicanal.

Las estructuras híbridas nacen de una decisión distinta: coordinar canales presenciales y digitales dentro de un mismo sistema comercial.

La diferencia con el modelo puramente digital está en la combinación. Aquí los vendedores de campo conviven con las herramientas tecnológicas, de modo que el *inside sales*, los equipos remotos o el *e-commerce* funcionan como complemento de la venta presencial y no como sustituto. El resultado es mayor cobertura, más flexibilidad operativa y capacidad de atender perfiles de cliente muy distintos entre sí.

- **Social selling.**

El *social selling* consiste en usar las redes sociales para identificar clientes potenciales, conectar con ellos y desarrollar una relación en el tiempo. Su lógica se aparta de la comercialización tradicional: en lugar de empujar el producto, el vendedor construye confianza mediante la interacción sostenida, el intercambio de contenido pertinente y la participación en comunidades digitales (Padua, 2025). Plataformas como LinkedIn, Facebook o Instagram funcionan como espacios de escucha antes que de venta, pues permiten conocer al cliente, entender qué necesita y recién entonces proponer una solución. La comunicación gana cercanía y, con ella, la relación comercial gana solidez. No sorprende que esta estrategia ocupe hoy un lugar central en la transformación digital del área de ventas.

El *social selling* tampoco se agota en promocionar productos. Supone construir una presencia digital que aporte algo al cliente (Molina et al., 2020). Empresas y vendedores comparten información útil, consejos especializados y contenido formativo, y con ello se posicionan como referentes de su sector. La interacción continua tiene además un rendimiento comercial directo: revela oportunidades de negocio y abre

vínculos de largo plazo. Moreano et al. (2024) documentan que el uso estratégico de las redes en los procesos comerciales mejora la generación de *leads*, refuerza la reputación digital y eleva la efectividad de las estrategias de venta.

- **Gestión comercial en redes sociales**

La gestión comercial en redes sociales reúne las estrategias y actividades que una empresa despliega en plataformas digitales para promocionar sus productos, conversar con sus clientes y afirmar su presencia en el mercado. Estas plataformas se volvieron canales de primer orden para la comunicación empresarial, porque acortan la distancia con el consumidor y permiten un contacto sostenido. Sirven además para difundir novedades, promociones e información de producto, con el consiguiente aumento de visibilidad de la marca (Moreano et al., 2024). Hay un beneficio adicional, menos visible pero igual de valioso: el flujo de datos sobre preferencias y comportamientos de los usuarios, materia prima para diseñar estrategias comerciales mejor orientadas.

Administrar bien esos canales exige planificar los contenidos, fijar objetivos comerciales claros y monitorear la interacción sin intermitencias. Las empresas recurren a herramientas de análisis digital para seguir el alcance de las publicaciones, el nivel de participación de los usuarios y el efecto de cada campaña (Vargas et al., 2024). Así entendida, la gestión en redes deja de ser una tarea de comunicación aislada y se convierte en un proceso que articula comunicación, marketing y ventas dentro de un mismo entorno.

- **Estrategias de proposición digital**

Las estrategias de proposición digital se refieren al conjunto de acciones orientadas a presentar y comunicar propuestas de valor a los clientes mediante el uso de herramientas digitales. En el entorno empresarial actual, las organizaciones utilizan plataformas tecnológicas, correos electrónicos, páginas web y redes sociales para diseñar y presentar ofertas comerciales adaptadas a las necesidades del consumidor (García y León, 2021). En este sentido, la proposición digital busca destacar los beneficios, características y ventajas competitivas de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Además, la digitalización del proceso de propuesta comercial permite agilizar la comunicación con los clientes y mejorar la eficiencia en la gestión de oportunidades de negocio.

Por otra parte, la implementación de estrategias de proposición digital requiere una adecuada integración entre las áreas de marketing, ventas y tecnología. En este contexto, las empresas utilizan herramientas como sistemas de gestión de clientes (CRM), plataformas de automatización de marketing y análisis de datos para personalizar las propuestas comerciales (Toalongo, 2013). Asimismo, la capacidad de adaptar la propuesta de valor a las características específicas del cliente contribuye a mejorar la experiencia del consumidor y aumentar la probabilidad de cierre de ventas. De acuerdo con Ribadeneira et al. (2024), las organizaciones que integran tecnologías digitales en sus estrategias comerciales logran desarrollar propuestas de valor más relevantes y competitivas en mercados cada vez más digitalizados.

1.9.2 Estructura por territorio

Organizar la fuerza de ventas por territorios es el modelo más antiguo y todavía el más extendido: a cada vendedor se le asigna un área geográfica y allí responde por toda la línea de productos de la empresa (Zamarreño, 2020). El esquema tiene virtudes prácticas. Delimita responsabilidades sin ambigüedad, simplifica la supervisión del desempeño y reduce costos logísticos, sobre todo en desplazamientos y tiempos de atención. A ello se suma un efecto de largo plazo: al trabajar siempre la misma zona, el vendedor acumula un conocimiento fino de las condiciones económicas, sociales y competitivas de su mercado, y sobre esa base construye relaciones estables con los clientes locales.

No obstante, a pesar de sus ventajas operativas, este modelo presenta limitaciones relacionadas con la complejidad del portafolio de productos y con el nivel de especialización requerido en determinados sectores. Como señala Molinillo (2014), la principal ventaja de la estructura territorial radica en la claridad en la asignación de funciones y en la proximidad con el cliente; sin embargo, su principal riesgo consiste en la posibilidad de que el vendedor priorice productos de fácil comercialización con el objetivo de cumplir metas de volumen, descuidando aquellos que requieren mayor conocimiento técnico o esfuerzo comercial. En consecuencia, la eficacia de esta estructura depende del equilibrio entre la eficiencia operativa y la capacidad del vendedor para gestionar adecuadamente la diversidad de productos ofrecidos por la organización.

1.9.3 Estructura por producto o línea de negocio

Cuando una organización dispone de un portafolio de productos caracterizado por su complejidad técnica o por la heterogeneidad de sus características funcionales, la estructura territorial puede resultar insuficiente para garantizar una adecuada atención al cliente y una correcta comunicación del valor del producto. En estos casos, las empresas suelen adoptar una estructura de ventas basada en la especialización por producto o línea de negocio, en la cual los vendedores se convierten en expertos técnicos responsables de la comercialización de categorías específicas (Restrepo, 2024). Este modelo permite una mayor precisión en la transmisión de información, facilita la asesoría especializada y fortalece el proceso de venta consultiva, generando valor agregado mediante el conocimiento técnico y la capacidad de resolver problemas complejos del cliente.

Sin embargo, desde una perspectiva operativa, esta estructura puede implicar mayores costos organizacionales y generar inconvenientes en la relación con el cliente, especialmente cuando múltiples representantes de la misma empresa deben interactuar con un mismo comprador para distintos productos. Zamarreño (2020) señala queHaga clic o pulse aquí para escribir texto. este modelo ha adquirido particular relevancia en sectores industriales donde la decisión de compra depende fundamentalmente del conocimiento técnico del vendedor y de la capacidad de demostrar los beneficios funcionales del producto. En consecuencia, la estructura por producto se caracteriza por su alto nivel de especialización, aunque exige mecanismos eficientes de coordinación interna para evitar duplicidad de esfuerzos y garantizar la

coherencia en la comunicación comercial.

1.9.4 Estructura por cliente o mercado

La estructura de ventas basada en la segmentación del mercado organiza la fuerza comercial en función del tipo de cliente atendido, considerando variables como el tamaño de la organización, el sector económico, el volumen de compra o la naturaleza de las necesidades específicas del consumidor (Sigüenza, 2024). Este modelo representa uno de los enfoques más avanzados de orientación al mercado, ya que permite que los vendedores desarrollen un conocimiento profundo de los procesos de compra, las expectativas y los requerimientos operativos de cada segmento, facilitando la personalización de la oferta comercial y el establecimiento de relaciones estratégicas a largo plazo.

La implementación de esta estructura exige elevados niveles de inteligencia comercial, gestión de información y coordinación organizacional, particularmente en la administración de grandes cuentas o *Key Account Management* (KAM); su principal ventaja radica en la capacidad de la empresa para adaptar sus estrategias de mercadotecnia a las características específicas de cada cliente, incrementando así la eficacia de la comunicación comercial y la fidelización (Campoverde, 2021). No obstante, su efectividad puede verse limitada cuando existe una coordinación deficiente entre los distintos equipos comerciales, especialmente en situaciones donde un mismo cliente opera en múltiples segmentos de mercado. En consecuencia, el éxito de este modelo depende de la integración de los sistemas de información y de la coherencia estratégica en la gestión de las relaciones comerciales.

Tabla 1.Comparación de los modelos de estructura de ventas

	Estructura territorial	**Estructura por producto o línea de negocio**	**Estructura por cliente o mercado**
Criterio de organización	División de la fuerza de ventas según áreas geográficas específicas.	División del equipo comercial según líneas de producto o categorías técnicas.	Organización de la fuerza de ventas según tipo de cliente o segmento de mercado.
Objetivo principal	Maximizar la cobertura territorial y optimizar los costos de distribución.	Garantizar alto nivel de especialización técnica en la comercialización del producto.	Adaptar la oferta comercial a las necesidades específicas de cada segmento de clientes.
Nivel de especialización del vendedor	Bajo o moderado, debido a la responsabilidad sobre múltiples productos.	Alto, centrado en conocimiento técnico del producto.	Muy alto, orientado al conocimiento del cliente y su proceso de compra.
Tipo de relación con el cliente	Relación cercana basada en proximidad geográfica.	Relación centrada en asesoría técnica especializada.	Relación estratégica orientada a largo plazo y personalización del servicio.
Ventaja principal	Reducción de costos logísticos y clara delimitación de responsabilidades.	Mayor precisión en la comunicación del valor del producto.	Alta orientación al cliente y mayor fidelización.

Limitación principal	Riesgo de baja especialización en productos complejos.	Incremento de costos operativos y duplicidad de visitas al cliente.	Complejidad organizacional y necesidad de alta coordinación interna.
Tipo de empresa recomendada	Empresas con portafolio homogéneo y mercados amplios.	Empresas con productos complejos o altamente técnicos.	Empresas orientadas al servicio personalizado o gestión de grandes cuentas.
Complejidad organizacional	Baja.	Media.	Alta.
Costo operativo	Bajo.	Alto.	Alto.
Control gerencial	Alto control territorial.	Control por desempeño técnico del producto.	Control basado en relaciones comerciales y valor del cliente.
Riesgos principales	Falta de especialización técnica y enfoque excesivo en volumen.	Conflictos de coordinación entre líneas de producto.	Superposición de clientes y segmentación inadecuada.
Sectores donde se aplica con mayor frecuencia	Bienes de consumo masivo, distribución comercial.	Industria tecnológica, farmacéutica, manufactura especializada.	Servicios empresariales, banca, consultoría, mercados B2B.

Nota. Elaborado por los autores.

1.9.5 La gerencia de ventas en la implementación de estrategias de mercadotecnia

La gerencia de ventas ocupa el punto donde la planificación de mercadotecnia se encuentra con la ejecución comercial. Es el eslabón que traduce decisiones de escritorio en movimientos de mercado. Una estrategia de segmentación, de posicionamiento o de diferenciación puede estar impecablemente formulada y no producir ningún efecto si la fuerza de ventas que debe aplicarla en el punto de contacto no está bien estructurada ni bien conducida (Cruz et al., 2025). De ahí que buena parte del trabajo gerencial consista en convertir objetivos en acciones verificables: fijar cuotas, diseñar incentivos, planificar rutas y supervisar el desempeño del equipo.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

El gerente de ventas de hoy hace algo más que administrar personal. Su función estratégica consiste en cuidar que el mensaje de la marca y la experiencia real del cliente no se contradigan. Como sostienen Granoble y Moreira (2024), la gestión moderna de ventas supone acompañar todo el proceso de implementación para que las estrategias de mercadotecnia lleguen efectivamente al consumidor. Vista así, la gerencia de ventas resulta decisiva para la competitividad: alinea objetivos con ejecución, mejora el rendimiento del equipo y sostiene ventajas que la competencia no copia de un día para otro.

1.10 Actividades

Actividad 2: Análisis de la estructura de ventas en organizaciones reales

Objetivo

Analizar los distintos modelos de estructura de ventas mediante el estudio de organizaciones reales, con el propósito de identificar sus características organizacionales, ventajas operativas y limitaciones estratégicas.

Desarrollo de la actividad

1. El docente explicará brevemente los modelos de estructura de ventas: territorial, por producto y por cliente.

2. El docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes.

3. Cada grupo seleccionará una empresa real (por ejemplo: banco, supermercado, empresa tecnológica, empresa industrial o empresa de servicios).

4. Los estudiantes analizarán la organización seleccionada e identificarán:

    - tipo de estructura de ventas utilizada;
    - forma de organización de la fuerza de ventas;
    - tipo de cliente atendido;
    - ventajas del modelo utilizado;
    - posibles limitaciones o problemas organizacionales.

5. Cada grupo elaborará un informe breve con sus resultados.

Actividad 3: Diseño de una estructura de ventas para una empresa simulada

Objetivo

Diseñar una estructura de ventas adecuada para una organización específica, aplicando los fundamentos teóricos estudiados sobre la organización de la fuerza de ventas.

Caso de estudio

GlobalTech comercializa soluciones tecnológicas integrales: computadoras personales, software de gestión empresarial y servicios de soporte técnico especializado. Su participación de mercado ha crecido de forma sostenida en los últimos años. Ese crecimiento llevó a la alta dirección a poner en marcha un plan de expansión comercial para afianzar su posición competitiva en el país.

Hoy la empresa opera en varias regiones del país y atiende a cuatro tipos de clientes bastante distintos entre sí: consumidores individuales, pequeñas y medianas empresas, grandes corporaciones y organizaciones del sector público. Cada grupo compra de otra manera y necesita otra cosa.

El portafolio de GlobalTech no es homogéneo. Algunos bienes se venden con procesos simples y llegan directo al consumidor final; otros, en cambio, requieren asesoría especializada, negociaciones que se extienden durante semanas y servicios de implementación y

mantenimiento hechos a la medida. A esa heterogeneidad se suman dos problemas operativos: coordinar un equipo comercial disperso y atender con eficiencia a clientes de perfiles muy distintos, todo ello sin descuidar la cobertura territorial. Frente a este panorama, la gerencia resolvió reorganizar la fuerza de ventas para ganar eficiencia, mejorar el trato con los clientes y dar soporte real a sus estrategias de mercadotecnia.

Procedimiento

1. El docente explicará el caso empresarial y resolverá dudas.

2. Los estudiantes se organizarán en grupos de trabajo.

3. Cada grupo analizará el caso considerando:

    - características del producto;
    - tipo de clientes;
    - cobertura del mercado;
    - necesidades organizacionales.

4. Los estudiantes seleccionarán el modelo de estructura de ventas que consideren más adecuado:

    - estructura territorial;
    - estructura por producto;
    - estructura por cliente;

- combinación de modelos.

5. Los estudiantes elaborarán un esquema organizacional

1.11 Rol del gerente de ventas y del vendedor

Entender cómo funciona hoy la gestión comercial obliga a examinar dos figuras: la del gerente de ventas y la del vendedor. Los mercados se mueven rápido, los consumidores llegan informados y la competencia rara vez da tregua (Hincapié, 2025). En ese marco, la actividad comercial dejó atrás su carácter puramente transaccional y se volvió estratégica: genera valor, construye relaciones que duran y lleva las estrategias de mercadotecnia hasta el cliente. Gerente y vendedor cumplen funciones distintas, aunque encajadas una en otra, y de esa articulación depende buena parte del desempeño de la organización.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Al gerente le corresponden la planificación, la organización, la dirección y el control de las actividades comerciales. Al vendedor, ejecutarlas: interactuar con el mercado y representar los intereses de la empresa frente al cliente (Schnarch, 2020). Estudiar ambos roles por separado ayuda a ver dónde se toma la decisión estratégica y dónde se convierte en acción, y por qué la coordinación entre uno y otro resulta tan determinante para la eficiencia del área.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

La digitalización de los procesos comerciales ensanchó el perfil que se le exige al gerente de ventas, quien ya no puede delegar en terceros la incorporación de tecnología a la estrategia. Las competencias digitales

que se le piden van más allá de saber operar una plataforma. Suponen entender de qué manera el CRM, la automatización comercial y los canales digitales modifican la segmentación del mercado, el seguimiento de oportunidades y el rendimiento del equipo.

A esto se añade la generalización de los equipos remotos y de los esquemas mixtos, que reclaman un liderazgo distinto al de la oficina compartida. Conducir a distancia exige comunicar con precisión, fijar mecanismos claros de seguimiento, sostener la motivación del grupo y cuidar la cultura organizacional aun sin encuentros frecuentes. El eje del liderazgo se desplaza: ya no se apoya en la supervisión directa, sino en la gestión por resultados y en el acompañamiento.

Las decisiones comerciales se apoyan cada vez más en información cuantitativa, y esa tendencia coloca en primer plano la gestión basada en datos (*data-driven management*). Hablamos de leer indicadores clave de desempeño, interpretar tendencias de mercado, evaluar métricas de conversión y sostener la planificación en herramientas analíticas. El gerente actual necesita combinar dos cosas que a veces se presentan como opuestas: la intuición estratégica que dan los años de oficio y el análisis sistemático de la información disponible.

1.11.1 Rol del gerente de ventas

Al gerente de ventas le toca planificar, dirigir y supervisar el trabajo del equipo comercial para que la empresa alcance las metas que se propuso. Eso implica coordinar recursos humanos, financieros y operativos ligados a la comercialización, y llevar a la práctica las estrategias de mercadotecnia que la organización definió (Prieto, 2022). Su papel, sin

embargo, no se agota en administrar personal. Participa también en decisiones de fondo, como la segmentación del mercado, el posicionamiento del producto y el diseño de las estrategias de crecimiento.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Entre sus responsabilidades habituales figuran fijar metas comerciales, elaborar el plan de ventas, asignar territorios, evaluar el desempeño del equipo e implementar sistemas de incentivos que sostengan la productividad. Debe además supervisar la capacitación y el desarrollo del personal, tanto para fortalecer sus competencias como para asegurar la calidad del servicio que recibe el cliente. Su gestión repercute de manera directa en la eficiencia operativa y en la construcción de ventajas competitivas, porque es él quien conecta la planificación estratégica con lo que ocurre día a día en el mercado.



Figura 2.Funciones del gerente

Nota. Tomado de Quirarte (2024).

- **Ventas omnicanal.**

Las ventas omnicanal constituyen una estrategia comercial que integra

todos los canales de interacción con el cliente para ofrecer una experiencia de compra coherente y continua. En este enfoque, las empresas conectan puntos de contacto físicos y digitales como tiendas, redes sociales, páginas web y aplicaciones móviles con el fin de facilitar la interacción del consumidor en cualquier etapa del proceso de compra (Granda et al., 2025). De esta manera, el cliente puede iniciar su búsqueda de información en un canal y finalizar la compra en otro sin perder continuidad en la experiencia. Asimismo, la omnicanalidad permite recopilar datos de comportamiento del consumidor, lo cual contribuye a personalizar la oferta y mejorar la satisfacción del cliente. Por consiguiente, esta estrategia se ha convertido en un elemento fundamental dentro de la transformación digital de las organizaciones comerciales (Sepúlveda et al., 2022).

Poner en marcha la omnicanalidad exige integrar sistemas, y no solo tecnológicos también organizacionales. Plataformas de comercio electrónico, sistemas de gestión de clientes y soluciones de análisis de datos permiten reunir en un mismo lugar la información que llega por canales distintos. Hace falta además ajustar la logística y la atención al cliente, de modo que la comunicación sea coherente y la respuesta, rápida. Por eso la omnicanalidad no se reduce a vender por varios medios: consiste en coordinar información y procesos. Según Martínez et al. (2023), las organizaciones que adoptan este modelo fortalecen su relación con el cliente y ganan competitividad en mercados digitales.

- **CRM estratégico como herramienta de gestión.**

El CRM estratégico (Customer Relationship Management) es, ante todo, un enfoque de gestión orientado a construir relaciones duraderas y

rentables con los clientes. Reducirlo a un software sería un error de lectura: supone una filosofía organizacional centrada en el cliente, donde la información se recoge, se analiza y se usa para entender qué necesita y cómo se comporta (Insaurralde, 2023). Las organizaciones registran en estos sistemas cada interacción, cada preferencia y cada antecedente de compra, y con ese historial deciden mejor. La segmentación resultante permite diseñar propuestas de valor personalizadas, lo que se traduce en clientes más fieles y más satisfechos.

El CRM también ordena la conversación entre áreas que suelen trabajar de espaldas: marketing, ventas y servicio al cliente. Al centralizar la información, todos los equipos consultan los mismos datos actualizados, lo que facilita planificar campañas, dar seguimiento a las oportunidades y resolver los problemas del cliente (Agudelo et al., 2013). Se vuelve así una pieza clave de la gestión empresarial. Torres et al. (2020) reportan que las empresas con estrategias de CRM bien estructuradas retienen más clientes y ganan eficiencia en sus procesos comerciales.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- **Automatización del proceso comercial.**

Automatizar el proceso comercial significa apoyarse en la tecnología para agilizar las tareas ligadas a la gestión de ventas. Las empresas implementan sistemas que se encargan de lo repetitivo: seguir a los clientes potenciales, enviar correos, agendar reuniones y administrar las oportunidades abiertas (Aragón y Villalobos, 2024). El equipo comercial recupera entonces tiempo para lo que ninguna herramienta hace por él, esto es, negociar y cultivar relaciones. Como efecto

adicional, disminuyen los errores operativos y mejora el manejo de la información.

Por otro lado, la adopción de tecnologías de automatización facilita la generación de análisis y reportes en tiempo real, lo cual permite evaluar el desempeño del equipo de ventas y tomar decisiones basadas en datos (Inbound Sales, 2025). Asimismo, las plataformas de automatización se integran frecuentemente con sistemas de CRM y herramientas de marketing digital, creando un ecosistema tecnológico que fortalece la gestión comercial (Vega et al., 2025). En consecuencia, la automatización se ha convertido en un componente esencial de las estrategias de transformación digital empresarial. Según Paredes et al. (2025), la integración de tecnologíasHaga clic o pulse aquí para escribir texto. digitales en los procesos comerciales permite mejorar la productividad, aumentar la capacidad de seguimiento de clientes y optimizar los resultados de ventas.

- **Gestión de clientes en procesos híbridos.**

La gestión de clientes en procesos híbridos responde a una realidad simple: lo presencial y lo digital ya no ocurren por separado. Las organizaciones alternan reuniones y visitas comerciales con videoconferencias, plataformas de comercio electrónico y sistemas de mensajería, de manera que la comunicación se mantiene abierta sin importar el canal. Este enfoque tiene una ventaja adicional: permite ajustar la estrategia comercial a un consumidor que exige cada vez más flexibilidad y rapidez.

Del mismo modo, la gestión híbrida de clientes requiere el uso de

tecnologías que permitan integrar la información generada en diferentes canales. Por ejemplo, los sistemas de CRM, las plataformas de análisis de datos y las herramientas de comunicación digital facilitan la coordinación de las interacciones con los clientes. En consecuencia, las empresas pueden ofrecer experiencias más personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto. Según Lemon y Verhoef (2016), la integración de canales físicos y digitales en la gestión de clientes permite mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer la relación entre la empresa y su mercado objetivo.

- **El rol del vendedor**

El vendedor es la cara visible de la organización ante el cliente y quien lleva adelante el proceso de venta: toma contacto con el mercado, comunica el valor del producto y hace posible el intercambio. Su función, con todo, excede la comercialización. Detecta necesidades, asesora de manera individual y construye relaciones que se sostienen en la confianza y en la satisfacción del consumidor. El rol se ha vuelto consultivo: hoy se espera de él que entienda el problema del cliente y proponga una solución ajustada a su caso concreto (Ongallo, 2013).

Para desempeñarse bien necesita cuatro competencias que no siempre van juntas: comunicación estratégica, capacidad de negociación, conocimiento técnico del producto y manejo de relaciones interpersonales. De su actuación dependen la percepción de la marca, la fidelidad del cliente y los ingresos que entran a la organización. Hay además una función que suele pasar inadvertida: el vendedor es un informante privilegiado del mercado, pues devuelve a la empresa datos de primera mano sobre preferencias, expectativas y conductas de

compra que alimentan las decisiones estratégicas.

Tabla 2.Comparación entre el gerente y el vendedor

Criterio	Gerente de ventas	Vendedor
Nivel de actuación	Estratégico	Operativo
Función principal	Planificación y supervisión comercial	Ejecución del proceso de venta
Relación con el cliente	Indirecta	Directa
Responsabilidad	Gestión del equipo y estrategias	Gestión del cliente
Toma de decisiones	Alta	Limitada
Enfoque	Resultados organizacionales	Satisfacción del cliente
Competencias clave	Liderazgo, planificación, control	Comunicación, negociación, asesoría

Nota. Elaborado por los autores.

- **Relación funcional entre el gerente de ventas y el vendedor**

Gerente y vendedor se complementan dentro del sistema de gestión comercial, y ninguno alcanza los objetivos sin el otro. El gerente define estrategias, fija metas y coordina el trabajo del equipo; el vendedor las lleva al terreno, trata con el cliente y aplica los lineamientos en cada operación. La eficacia del proceso comercial se juega justamente ahí, en el ajuste entre lo que se planifica y lo que se ejecuta (Aravena et al., 2013).

Esa articulación requiere mecanismos concretos de comunicación, supervisión y retroalimentación, sin los cuales las decisiones gerenciales y la práctica del mercado terminan por separarse. El flujo corre en dos direcciones. El desempeño del vendedor mejora o empeora según el

liderazgo y la orientación que recibe; las decisiones del gerente, a su vez, se nutren de lo que el equipo observa en su contacto cotidiano con los clientes. Cuando ese circuito funciona, la gestión comercial se fortalece y el desempeño organizacional lo refleja.

Tabla 3.Relación funcional entre el gerente y el vendedor

Función del gerente	Relación con el vendedor
Define estrategias	El vendedor las ejecuta
Establece metas	El vendedor las cumple
Supervisa desempeño	El vendedor reporta resultados

Nota. Elaborado por los autores.

- **Importancia del rol comercial en la competitividad organizacional**

El desempeño del gerente de ventas y del vendedor constituye un factor determinante en la competitividad de las organizaciones, en la medida en que su gestión incide directamente en la generación de ingresos, la satisfacción del cliente y el posicionamiento de la empresa en el mercado. En un entorno caracterizado por la globalización, la innovación tecnológica y la transformación de los modelos de negocio, las organizaciones requieren estructuras comerciales eficientes y equipos de ventas altamente capacitados que permitan responder de manera oportuna a las exigencias del entorno competitivo (Aravena et al., 2013).

En consecuencia, la adecuada definición de funciones y responsabilidades dentro del área comercial contribuye a optimizar los procesos organizacionales, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con el cliente. Asimismo, la integración entre la gestión

estratégica del gerente de ventas y la ejecución operativa del vendedor permite implementar de manera efectiva las estrategias de mercadotecnia, generar valor para el consumidor y asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

1.12 Actividad

Actividad 4: Análisis del rol del gerente de ventas y del vendedor en organizaciones reales

Objetivo

Analizar los roles del gerente de ventas y del vendedor a partir de organizaciones reales, para identificar qué funciones cumple cada uno, de qué responde y en qué nivel del proceso comercial actúa, además de reconocer su aporte al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al manejo de la relación con el cliente.

Procedimiento

1. El docente explicará los fundamentos conceptuales relacionados con el rol del gerente de ventas y del vendedor, destacando sus funciones estratégicas y operativas, sus responsabilidades dentro de la organización y su importancia en la gestión comercial.

2. Posteriormente, el docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes con el propósito de promover el trabajo colaborativo y el análisis conjunto.

3. Cada grupo seleccionará una organización real, como por ejemplo un banco, un supermercado, una empresa tecnológica,

una empresa industrial o una empresa de servicios, con el fin de analizar su estructura comercial y la gestión de su equipo de ventas.

4. Los estudiantes analizarán la organización seleccionada e identificarán los siguientes aspectos:

    - las funciones del gerente de ventas dentro de la organización;
    - las responsabilidades del vendedor en el proceso comercial;
    - el nivel de interacción de cada rol con el cliente;
    - los mecanismos de coordinación entre el gerente de ventas y el vendedor;
    - la importancia de ambos roles en el logro de los objetivos comerciales.

5. Finalmente, cada grupo elaborará un informe en el que presentará los resultados del análisis realizado, justificando sus conclusiones con base en los contenidos teóricos estudiados.

1.13 Sistema y acciones de venta

Un sistema de venta es mucho más que el acto de intercambiar un bien por dinero. Se trata de un conjunto estructurado e interdependiente de procesos organizacionales, herramientas tecnológicas y metodologías de comunicación, pensado para estandarizar el desempeño comercial y

asegurar eficiencia en la generación de ingresos (Shakeri y Khalilzadeh, 2020). Funciona como una arquitectura operativa que enlaza prospección, calificación de clientes, presentación de propuestas, negociación, cierre y seguimiento posventa. El propósito es doble: reducir la incertidumbre en los resultados y sostener la consistencia en la ejecución. Sistematizar la actividad comercial convierte la venta en un proceso planificado, donde cada etapa responde a objetivos definidos y a criterios de evaluación fijados de antemano, lo que hace medible el desempeño y posible la mejora continua.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Columba et al. (2020) sostienen que implantar un sistema de venta reduce de forma apreciable la variabilidad de los resultados, porque la organización deja de depender del talento individual de cada vendedor. Un sistema robusto ordena las actividades comerciales, fija protocolos de actuación y conserva el conocimiento acumulado. Su valor estratégico aparece sobre todo cuando la empresa crece: incorporar nuevos vendedores, entrar en otros mercados o replicar una práctica que funcionó se vuelve más sencillo y con menor margen de error. Por eso el sistema de ventas sostiene la continuidad del proceso comercial y, con ella, la capacidad competitiva de la organización.

Por otra parte, la arquitectura de los sistemas de venta debe diseñarse en función de múltiples variables, entre las que destacan la naturaleza del producto o servicio, el comportamiento del consumidor, el tipo de mercado y el nivel de complejidad del proceso de compra. En entornos empresariales caracterizados por relaciones comerciales complejas, particularmente en mercados B2B, los sistemas de venta suelen

presentar ciclos prolongados que requieren el uso de plataformas tecnológicas especializadas, tales como los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), los cuales permiten registrar información relevante, analizar el comportamiento del cliente y optimizar la toma de decisiones comerciales (Pesántez et al., 2020).

Según Van y Shalfagatova (2016), el sistema de venta constituye el marco operativo que orienta la gestión comercial, dado que proporciona un lenguaje común para la organización, facilita la definición de indicadores de desempeño y permite realizar proyecciones de ventas con mayor precisión, lo que contribuye a la planificación estratégica y al control organizacional. No obstante, la implementación de sistemas de venta también plantea desafíos relacionados con su diseño, su grado de flexibilidad y su aceptación por parte de la fuerza de ventas, ya que la excesiva rigidez de los procedimientos puede limitar la capacidad de adaptación del vendedor frente a situaciones específicas del mercado.

La resistencia al cambio complica la adopción de nuevas herramientas y metodologías, y abre una brecha entre lo que se planifica y lo que efectivamente se ejecuta (Iglesias y Pecker, 2024). De ahí que la eficacia de un sistema de ventas no se decida solo en la mesa de diseño. Depende también de que la organización lo integre a su cultura y de que el equipo comercial lo use de verdad.

1.13.1 Componentes del sistema de venta

El sistema de ventas se compone de diversos elementos interrelacionados que permiten estructurar el proceso comercial de manera coherente y eficiente, integrando actividades orientadas a la

identificación de oportunidades de negocio, la gestión de relaciones con el cliente y la evaluación del desempeño organizacional. Entre estos componentes se incluyen los procesos de prospección de clientes potenciales, los mecanismos de comunicación con el mercado, las herramientas tecnológicas de seguimiento, los protocolos de negociación y los sistemas de control que permiten evaluar los resultados obtenidos (Chilipio y Toledo, 2024). La adecuada integración de estos elementos garantiza la coherencia del proceso comercial y facilita la coordinación de las actividades del equipo de ventas, permitiendo que la organización mantenga una orientación estratégica hacia el logro de sus objetivos.

Los componentes del sistema deben admitir ajustes, porque el entorno empresarial cambia y el mercado plantea exigencias nuevas con frecuencia. Incorporar tecnologías digitales, analizar los datos comerciales y automatizar procesos rutinarios mejora tanto la gestión como la calidad de las decisiones. Cuando esas piezas se integran bien, la organización responde más rápido, opera con mayor eficiencia y sostiene en el tiempo el valor que entrega al cliente.

1.13.2 Importancia estratégica de los sistemas de venta

La implementación de sistemas de venta representa un factor determinante en la competitividad organizacional, en la medida en que permite optimizar la gestión de recursos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con el cliente. En efecto, la estandarización de los procesos comerciales facilita la medición del desempeño del equipo de ventas, permite identificar áreas de mejora y contribuye a la toma de

decisiones basada en información objetiva y verificable (Gonzales, 2024). Asimismo, los sistemas de venta favorecen la coherencia en la experiencia del cliente, garantizando que las interacciones comerciales respondan a estándares de calidad previamente definidos.

De igual manera, la implementación de sistemas de venta contribuye al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, ya que permite a la organización construir capacidades comerciales diferenciadas y consolidar su posicionamiento en el mercado. En consecuencia, su adecuada gestión no solo influye en la rentabilidad empresarial, sino que también fortalece la sostenibilidad del negocio a largo plazo, al permitir la adaptación continua a las transformaciones del entorno económico y tecnológico

1.13.3 Las acciones de venta: Tácticas y ejecución comercial

Las acciones de venta son la cara operativa del sistema comercial: el conjunto de actividades concretas que el vendedor realiza para influir en la decisión del cliente y cerrar el intercambio. La diferencia con el sistema de ventas es de nivel. El sistema fija el marco estructural y metodológico; las acciones ocurren en el trato directo con el mercado y aplican estrategias persuasivas a situaciones puntuales. Entre ellas cuentan la prospección, la presentación del producto, la elaboración de propuestas, la negociación de condiciones contractuales y el cierre del acuerdo.

Tres condiciones sostienen la efectividad de estas acciones: conocer a fondo al cliente, comunicar de manera persuasiva y saber adaptarse a cada situación comercial. Quiñones (2019) señala que las acciones más

exitosas hoy son las que se desarrollan bajo un enfoque consultivo, donde el vendedor actúa como asesor especializado y trabaja junto al cliente en la búsqueda de una solución. La interacción deja entonces de sentirse como presión y pasa a percibirse como creación conjunta de valor, lo que mejora tanto la relación comercial como la reputación de la empresa.

La transformación digital cambió también el repertorio de acciones disponibles: *social selling*, plataformas digitales, comunicación interactiva por medios electrónicos. Ninguna de esas herramientas, sin embargo, sustituye lo esencial. La eficacia sigue dependiendo de que el vendedor sepa manejar objeciones, ganar confianza y ofrecer soluciones pertinentes (Velasco, 2025a). El éxito comercial no se mide por cuántas acciones se ejecutan, sino por su calidad, su coherencia y su encaje con el sistema de ventas de la organización.

1.13.4 Seguimiento y evaluación de las acciones de venta

El seguimiento de las acciones de venta constituye un elemento fundamental para garantizar la eficacia del proceso comercial, dado que permite evaluar los resultados obtenidos, medir la satisfacción del cliente y fortalecer la relación comercial a largo plazo. En este sentido, las acciones de venta aisladas rara vez generan resultados sostenibles si no se acompañan de mecanismos de seguimiento que permitan mantener el contacto con el cliente y consolidar la relación comercial (Martínez, 2024).

A la gerencia de ventas le corresponde vigilar la calidad de lo que se ejecuta, medir su efecto en el desempeño de la organización y cuidar que

cada interacción sume al posicionamiento de la marca. Ese seguimiento sistemático es lo que permite corregir a tiempo y sostener la competitividad de la empresa.

1.13.5 Sistemas y procesos de venta basados en CRM

En el contexto de la transformación digital de los procesos comerciales, los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (Customer Relationship Management, CRM) se han consolidado como herramientas fundamentales para la estructuración, seguimiento y optimización del proceso de ventas. Más allá de su dimensión tecnológica, el CRM constituye un enfoque estratégico orientado a la gestión integral de la información del cliente, permitiendo a las organizaciones comprender su comportamiento, anticipar sus necesidades y fortalecer la toma de decisiones comerciales basadas en datos (Buttle & Maklan, 2019).

En el plano operativo, el CRM ordena el proceso comercial mediante un *pipeline* o embudo de ventas, que organiza las etapas por las que pasa una oportunidad desde que se identifica hasta que se convierte en cliente. El beneficio es triple: estandariza las actividades, deja trazabilidad de cada interacción y aporta base objetiva para evaluar al equipo (Payne y Frow, 2017).

1.13.6 Etapas del proceso comercial en CRM (pipeline de ventas)

El *pipeline* de ventas se configura como una representación estructurada del proceso comercial, compuesto por diversas etapas secuenciales que permiten gestionar de manera eficiente las oportunidades de negocio.

Entre las etapas más comunes se encuentran:

- **Prospección:** identificación de clientes potenciales mediante análisis de mercado y generación de *leads*.
- **Calificación:** evaluación del nivel de interés y capacidad de compra del cliente potencial.
- **Propuesta:** presentación de soluciones adaptadas a las necesidades del cliente.
- **Negociación:** ajuste de condiciones comerciales y resolución de objeciones.
- **Cierre:** formalización del acuerdo comercial.
- **Seguimiento postventa:** fortalecimiento de la relación con el cliente y evaluación de la satisfacción.

Este modelo permite a las organizaciones visualizar el estado de cada oportunidad comercial, identificar cuellos de botella en el proceso y mejorar las tasas de conversión mediante la implementación de estrategias específicas en cada etapa (Kumar & Reinartz, 2018).

1.13.7 Campos mínimos de registro en un CRM

Para garantizar la eficiencia en la gestión de la información comercial, los sistemas CRM deben estructurarse en torno a un conjunto de campos básicos que permitan registrar y analizar las interacciones con los clientes. Entre los principales se destacan:

- Datos del cliente (nombre, empresa, sector)
- Tipo de oportunidad comercial
- Etapa del proceso de venta
- Probabilidad de cierre
- Valor estimado de la venta
- Historial de interacciones
- Responsable comercial
- Fecha de seguimiento

La adecuada gestión de estos campos permite mejorar la calidad de la información, facilitar la segmentación de clientes y optimizar la planificación de estrategias comerciales (Chen & Popovich, 2003).

1.13.8 Indicadores básicos derivados del CRM

El uso de sistemas CRM permite la generación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que contribuyen a la evaluación del proceso comercial. Entre los más relevantes se encuentran:

- **Tasa de conversión:** proporción de oportunidades que se convierten en ventas.
- **Duración del ciclo de ventas:** tiempo promedio requerido para cerrar una venta.
- **Valor promedio de venta (ticket promedio):** ingreso medio

por cliente.

- **Tasa de retención de clientes:** capacidad de la empresa para mantener relaciones comerciales a largo plazo.

Estos indicadores permiten a la gerencia de ventas evaluar la eficiencia del proceso comercial, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en evidencia empírica (Wedel & Kannan, 2016).

1.14 Actividad

Actividad 5: Simulación del proceso de acciones de venta

Objetivo

Aplicar los fundamentos teóricos relacionados con las acciones de venta mediante la simulación de situaciones comerciales, con el propósito de que el estudiante comprenda el proceso de interacción con el cliente, desarrolle habilidades comunicativas y reconozca la importancia de las estrategias persuasivas en el logro de los objetivos comerciales.

Procedimiento

1. El docente explicará las principales acciones del proceso de venta, tales como la prospección del cliente, la presentación del producto o servicio, el manejo de objeciones y el cierre de la venta, destacando su importancia dentro del sistema comercial de la organización.

2. Posteriormente, el docente organizará a los estudiantes en

parejas y asignará los siguientes roles: vendedor y cliente.

3. El docente presentará diferentes situaciones de venta simuladas, por ejemplo, la comercialización de un producto tecnológico, un servicio empresarial o un bien de consumo, con el fin de contextualizar la actividad.

4. El estudiante que asuma el rol de vendedor deberá realizar una presentación del producto o servicio, identificar las necesidades del cliente, responder a sus objeciones y proponer una solución que satisfaga sus requerimientos.

5. El estudiante que represente al cliente formulará preguntas, planteará dudas y expresará posibles objeciones relacionadas con el producto o servicio ofrecido.

6. Finalizada la simulación, los estudiantes intercambiarán roles para experimentar ambas perspectivas del proceso comercial.

7. El docente observará el desarrollo de la actividad y proporcionará retroalimentación sobre la comunicación, la argumentación y la aplicación de las acciones de venta.

8. Finalmente, se realizará una reflexión grupal sobre la importancia de las acciones de venta dentro del sistema comercial de la organización

1.15 Negociación

Negociar es interactuar comunicativamente para que dos o más partes, con intereses que a la vez coinciden y chocan, lleguen a un acuerdo

aceptable para todas. En la gerencia de ventas conviene descartar de entrada la imagen del juego de suma cero, donde lo que gana uno lo pierde el otro. La negociación es un proceso estratégico de intercambio de valor y de construcción de relaciones comerciales que duren (Mata, 2021). Su utilidad concreta está en armonizar dos cosas que no siempre coinciden: los objetivos de rentabilidad de la empresa y las necesidades, expectativas y límites del cliente.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Dittmar (2025) sostiene que una negociación efectiva equilibra los intereses económicos de la empresa con lo que el cliente pide en solución, calidad y presupuesto, sin sacrificar la continuidad del vínculo. El proceso es dinámico y complejo, porque en él se administran percepciones, expectativas y emociones que pesan sobre la decisión final. De ahí las competencias que se le exigen al negociador: comunicación estratégica, inteligencia emocional y capacidad de adaptarse cuando la conversación toma un rumbo imprevisto, sobre todo en los momentos de tensión que traen las concesiones.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

La negociación importa dentro de la estructura de ventas porque es el punto donde la estrategia de mercadotecnia se convierte en compromiso contractual. Lo que se decide en esa mesa repercute en la rentabilidad, en la satisfacción del cliente y en la duración del vínculo comercial. García (2018) lo formula con crudeza: una negociación mal llevada erosiona los márgenes aunque el volumen de ventas sea alto. La conclusión práctica es clara: negociar no se improvisa, se planifica.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Toda negociación debería apoyarse en un análisis previo con tres componentes: identificar los intereses que están detrás de las posiciones, determinar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN) y fijar límites o puntos de reserva. Los fracasos suelen tener dos orígenes. O las partes se atrincheran en posiciones rígidas en lugar de buscar intereses comunes, o llegan sin preparación y no ven las soluciones creativas que ampliarían el valor del acuerdo. Prepararse a fondo, mantener una actitud colaborativa y orientarse a la creación de valor compartido son, entonces, condiciones de una gestión eficaz (Ramírez et al., 2018).

Tabla 4.Elementos fundamentales de la negociación

Elemento	**Definición conceptual**	**Función dentro de la negociación comercial**	**Implicación en la gestión de ventas**
Intereses	Necesidades, expectativas y motivaciones reales que subyacen a las demandas explícitas de las partes.	Permiten identificar objetivos comunes y generar soluciones mutuamente beneficiosas.	Favorecen acuerdos sostenibles y fortalecen la relación con el cliente.
Posiciones	Posturas o demandas expresadas inicialmente por cada parte durante el proceso de negociación.	Orientan el diálogo inicial y establecen los términos del intercambio.	Pueden generar conflicto si no se analizan los intereses subyacentes.

MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)	Alternativa disponible para una de las partes en caso de no alcanzar un acuerdo.	Define el poder de negociación y el margen de maniobra de cada participante.	Permite tomar decisiones estratégicas y evitar acuerdos desfavorables.
Punto de reserva	Límite mínimo o máximo aceptable antes de abandonar la negociación.	Establece el umbral de aceptación del acuerdo.	Protege la rentabilidad y evita concesiones excesivas.
Concesiones	Ajustes o modificaciones realizadas por las partes para facilitar el acuerdo.	Favorecen el equilibrio entre intereses y posiciones.	Permiten cerrar acuerdos manteniendo la relación comercial.
Relación comercial	Vínculo existente entre las partes que intervienen en la negociación.	Influye en el clima de confianza y cooperación.	Determina la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Nota. Elaborado por los autores.

La transformación digital alcanzó también a la negociación, que en muchos casos se trasladó a entornos virtuales. Negociar en línea supone apoyarse en videoconferencias, plataformas de comunicación y sistemas CRM. Y trae variables que la mesa presencial no tiene: el tiempo se administra distinto, el lenguaje no verbal llega recortado y la comunicación debe ser más estructurada y precisa para compensar esa pérdida.

El negociador virtual necesita competencias adicionales, como dominar las plataformas, preparar presentaciones digitales y generar confianza a distancia, que es quizá lo más difícil. Las herramientas CRM cumplen

aquí una función que excede lo administrativo: reúnen el historial del cliente, sus patrones de compra y sus preferencias, y con ese material la preparación se vuelve más estratégica. La tecnología termina siendo soporte de tres momentos distintos, es decir, la decisión, el seguimiento del acuerdo y la gestión posterior.

Incorporar plataformas digitales no reemplaza los principios del proceso (creación de valor, identificación de intereses, planificación estratégica), sino que los redefine para un entorno más dinámico e interconectado. La negociación contemporánea suma así una tercera dimensión a las habilidades comunicativas y analíticas de siempre: la competencia digital para sacarle provecho a las herramientas disponibles.

1.15.1 El Proceso de Negociación

Negociar no es un acto improvisado ni un momento único. Es una secuencia de etapas encadenadas, cada una con sus propias exigencias: preparación, exploración, formulación de propuestas y cierre. Manejar bien esa secuencia reduce la incertidumbre, mejora la calidad de las decisiones y aumenta las probabilidades de un resultado satisfactorio para ambas partes.

La preparación es el cimiento de todo lo demás. Antes del encuentro, el negociador reúne información sobre su contraparte, estudia el contexto del mercado, identifica intereses y necesidades del cliente y estima hasta dónde llega su capacidad de decisión y qué alternativas maneja. Rojas (2025) señala que buena parte del resultado se define antes de que las partes se sienten a la mesa, porque quien llega informado conduce el diálogo, fija marcos de referencia favorables y formula propuestas mejor

calibradas. Prepararse permite además anticipar escenarios y plantear objetivos realistas.

Viene después la exploración, cuyo propósito es descubrir qué le interesa realmente a la otra parte. Aquí sirven las técnicas de comunicación estratégica y, en particular, el método socrático de preguntar para que sea el interlocutor quien revele su posición. El negociador contrasta hipótesis, aclara expectativas y detecta lo que la contraparte considera prioritario, que a menudo no es el precio sino los plazos de entrega, las garantías, el soporte técnico o las condiciones de servicio. Es en esta etapa donde se construye la confianza que hará posible el acuerdo (Matilla, 2012).

Con los intereses sobre la mesa comienza la formulación de propuestas y el intercambio. La gerencia de ventas debió haber definido antes el margen de maniobra del vendedor, esto es, hasta dónde puede conceder sin comprometer los objetivos de la empresa. Se evalúan opciones, se buscan salidas creativas y el acuerdo se va armando término por término. El cierre formaliza los compromisos y fija las condiciones definitivas de la relación comercial; es, en rigor, el momento en que el valor generado durante todo el proceso queda asegurado.

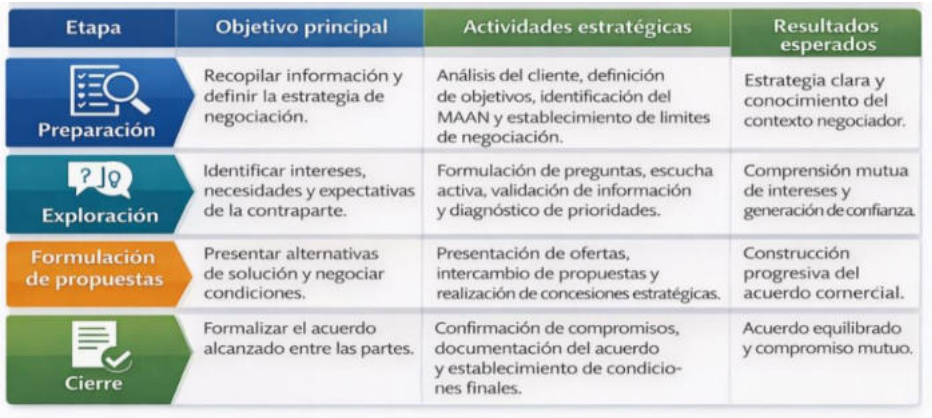


Figura 3.Etapas del proceso de negociación

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

1.16 Actividad

Actividad 6: Simulación del proceso de negociación comercial

Objetivo

Aplicar los fundamentos teóricos del proceso de negociación comercial mediante la simulación de situaciones reales de intercambio, con el propósito de que los estudiantes desarrollen habilidades de comunicación estratégica, identificación de intereses, manejo de objeciones y construcción de acuerdos mutuamente beneficiosos.

Procedimiento

1. El docente explicará las etapas del proceso de negociación comercial, destacando la preparación, la exploración de intereses, la formulación de propuestas y el cierre del acuerdo,

así como su importancia dentro de la gestión de ventas.

2. Posteriormente, el docente organizará a los estudiantes en equipos de dos integrantes y asignará los roles de vendedor y cliente con el fin de representar una situación de negociación comercial.

3. El docente presentará distintos escenarios de negociación, tales como la venta de un producto tecnológico, la contratación de un servicio empresarial o la negociación de condiciones de suministro, con el propósito de contextualizar la actividad.

4. El estudiante que represente al vendedor deberá preparar previamente su estrategia de negociación, definiendo objetivos, posibles concesiones, límites de negociación y argumentos de valor del producto o servicio.

5. El estudiante que asuma el rol de cliente deberá plantear necesidades específicas, formular objeciones y expresar condiciones relacionadas con precio, calidad, plazos de entrega o características del servicio.

6. Durante la simulación, los participantes desarrollarán el proceso de negociación siguiendo sus etapas, procurando identificar intereses comunes, proponer soluciones y alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable.

7. Finalizada la simulación, los estudiantes intercambiarán roles con el propósito de experimentar ambas perspectivas del proceso negociador.

8. El docente observará el desarrollo de la actividad y proporcionará retroalimentación sobre el desempeño de los estudiantes, considerando la argumentación, la comunicación, la capacidad de negociación y la aplicación de los conceptos teóricos.

9. Finalmente, se realizará una reflexión grupal sobre la importancia de la negociación comercial en la gestión de ventas y en la construcción de relaciones comerciales sostenibles.

1.17 Gerencia en ventas

Gerencia de ventas y negociación son funciones que se necesitan mutuamente: entre ambas se genera y se captura el valor que la empresa obtiene del mercado. La gerencia pone el marco, pues define políticas de precios, condiciones contractuales, márgenes de negociación y lineamientos operativos que regulan el trato con el cliente (Dittmar, 2025). La negociación es el mecanismo que convierte esas directrices en acuerdos concretos. Cuando ambas piezas encajan, las decisiones que se toman frente al cliente guardan coherencia con los objetivos de la organización.

El flujo también corre en sentido inverso. Cada negociación devuelve información útil para la gerencia: qué necesita el mercado, cuán competitiva resulta la oferta, dónde conviene mejorar la propuesta de valor. Las objeciones que plantea el cliente, las concesiones que hubo que hacer y el resultado final son materia prima de aprendizaje. Planificación, ejecución y evaluación forman así un ciclo continuo que va afinando la estrategia comercial.

1.17.1 Implementación de estrategias de mercadotecnia mediante la negociación

Es en la negociación donde las estrategias de mercadotecnia se vuelven efectivas, sobre todo en tres frentes: la segmentación del mercado, la personalización de la oferta y la gestión de relaciones. Marketing define los segmentos objetivo y diseña la propuesta de valor; a la gerencia de ventas le toca concretarla mediante negociaciones ajustadas a cada cliente (Baque y Arias, 2024). Ese es el paso que convierte una decisión estratégica en un acuerdo comercial real.

En este contexto, la gestión de relaciones con el cliente adquiere una relevancia particular, ya que la negociación moderna se orienta hacia la construcción de vínculos sostenibles y de largo plazo. La consideración del valor de vida del cliente (Customer *Lifetime Value*) permite priorizar la fidelización y la satisfacción del consumidor, evitando prácticas negociadoras centradas exclusivamente en beneficios inmediatos. Asimismo, el enfoque consultivo de la negociación promueve la creación de valor compartido, en la medida en que el negociador busca comprender las necesidades del cliente y diseñar soluciones que generen beneficios mutuos (Antero y Cuaran, 2025).

1.17.2 El liderazgo del gerente de ventas en el proceso de negociación

El gerente de ventas desempeña un papel fundamental como líder del proceso de negociación comercial, ya que orienta el comportamiento del equipo de ventas y establece los principios que guían la interacción con el cliente; su función comprende la definición de políticas de negociación, la asignación de límites de actuación y la capacitación del

personal en técnicas de comunicación persuasiva, resolución de conflictos y gestión de relaciones comerciales.

El liderazgo del gerente deja huella en la cultura del área comercial, y esa huella se nota en prácticas concretas de ética, transparencia y cooperación. La formación continua del equipo cumple aquí un papel decisivo, porque es lo que mantiene alineado lo que la organización se propone con lo que el vendedor hace en la mesa de negociación (Hernández et al., 2025). Un liderazgo bien ejercido mejora además la comunicación interna, ordena la coordinación del equipo y agiliza las decisiones en negociaciones difíciles.

1.17.3 La toma de decisiones estratégicas en la negociación comercial

La negociación comercial implica la adopción de decisiones estratégicas orientadas a maximizar los beneficios organizacionales sin comprometer la relación con el cliente. En este sentido, la gerencia de ventas debe establecer criterios claros para la toma de decisiones, tales como los niveles de descuento autorizados, los límites de negociación, las condiciones de pago y los términos contractuales permitidos (Murillo, 2025).

Decidir en una negociación exige sopesar varias variables a la vez: cuánto vale ese cliente, en qué contexto competitivo se mueve la empresa, qué rentabilidad se espera del acuerdo y cómo encaja con la estrategia general. La capacidad del gerente para leer ese conjunto y resolver con información, no con intuición sola, marca la diferencia entre un acuerdo que sostiene el negocio y uno que lo desgasta.

1.17.4 Control y evaluación del desempeño negociador

El control del desempeño negociador representa una función esencial de la gerencia de ventas, en la medida en que permite evaluar la eficacia de las estrategias comerciales y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, la evaluación del proceso de negociación debe basarse en indicadores específicos, tales como la rentabilidad de los acuerdos alcanzados, la tasa de cierre de negociaciones, la satisfacción del cliente y la duración del ciclo de ventas (Hincapié, 2025).

Asimismo, el seguimiento sistemático de los resultados permite identificar oportunidades de mejora, optimizar las prácticas comerciales y fortalecer la capacitación del equipo de ventas. Por consiguiente, la evaluación del desempeño negociador contribuye al desarrollo de un proceso de mejora continúa orientado al fortalecimiento de la competitividad empresarial y al perfeccionamiento de la gestión comercial.

1.17.5 Ética y responsabilidad en la negociación comercial

La dimensión ética de la negociación pesa hoy más que antes, porque la confianza, la transparencia y la responsabilidad social se volvieron activos reputacionales. A la gerencia de ventas le corresponde promover prácticas apoyadas en honestidad, equidad y respeto mutuo, y desterrar las tácticas coercitivas o engañosas que dañan la relación con el cliente (Pazmiño et al., 2024).Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Negociar con criterios éticos no es solo cumplir una norma. Es lo que

sostiene relaciones comerciales de largo plazo y lo que consolida la posición de la empresa en el mercado. Visto así, el comportamiento ético opera como decisión estratégica: protege la sostenibilidad del negocio y acumula capital relacional, que es el activo más difícil de reponer cuando se pierde.

1.17.6 La negociación como fuente de ventaja competitiva

La negociación comercial puede convertirse en una fuente significativa de ventaja competitiva cuando la organización desarrolla capacidades diferenciadas en la gestión de relaciones con los clientes y en la generación de acuerdos estratégicos. En este sentido, la habilidad para negociar eficazmente permite a la empresa adaptarse a las condiciones del mercado, responder a las necesidades del cliente y fortalecer su posición frente a la competencia.

La negociación estratégica genera valor por vías concretas: optimiza el uso de recursos, mejora la fidelización y afirma el posicionamiento de la empresa. Reducirla a una actividad operativa sería subestimarla. Es un instrumento que incide de manera directa en la competitividad, en la sostenibilidad y en el crecimiento de la organización.Actividad

Actividad 7: Análisis estratégico de la negociación en la gestión de ventas

Objetivo

Analizar la relación entre la gerencia de ventas y el proceso de negociación comercial mediante el estudio de situaciones empresariales, con el propósito de comprender su influencia en la toma de decisiones

estratégicas, la rentabilidad organizacional y la construcción de relaciones comerciales sostenibles.

Procedimiento

1. El docente explicará la relación estratégica entre la gerencia de ventas y la negociación comercial, destacando su importancia en la implementación de estrategias de mercadotecnia, la toma de decisiones organizacionales y la generación de valor para el cliente.

2. Posteriormente, el docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes con el propósito de promover el análisis colaborativo.

3. El docente presentará un caso empresarial simulado en el que una organización enfrenta dificultades en la negociación con sus clientes, tales como reducción de márgenes de ganancia, pérdida de clientes estratégicos o conflictos en los acuerdos comerciales.

4. Cada grupo analizará la situación planteada e identificará los siguientes aspectos:

    - el rol de la gerencia de ventas en el proceso de negociación;
    - las decisiones estratégicas adoptadas por la organización;
    - los posibles errores en la gestión de la negociación;
    - las consecuencias de dichas decisiones en la rentabilidad y la relación con el cliente;
    - propuestas de mejora orientadas a fortalecer la gestión estratégica de la negociación.

5. Los estudiantes expondrán sus conclusiones ante la clase, explicando las estrategias propuestas y justificando sus argumentos con base en los contenidos teóricos estudiados.

6. Finalmente, el docente realizará la retroalimentación correspondiente y promoverá una reflexión grupal sobre la importancia de la negociación como eje estratégico en la gerencia de ventas.

1.18 Reflexión final de la UNIDAD I

Estudiar la gerencia de ventas junto con la negociación permite ver cómo una empresa ordena sus procesos comerciales para alcanzar los objetivos que se propuso en el mercado. El recorrido por los tipos de venta (mayorista, minorista y personal) deja una lección clara: cada modalidad responde a condiciones distintas de mercado, de cliente y de producto, y esas condiciones determinan cómo se construye la relación comercial. La estructura de ventas, por su parte, es lo que organiza el trabajo del equipo, ya que reparte responsabilidades, define cobertura y coordina recursos. Cuando esa organización está bien resuelta, la empresa opera con mayor eficiencia, trata mejor a sus clientes y aplica sus estrategias de mercadotecnia sin tropiezos.

El examen de los roles del gerente y del vendedor muestra hasta qué punto planificación y ejecución se necesitan. El gerente planifica, dirige y controla; el vendedor representa a la empresa frente al cliente, detecta necesidades, propone soluciones y conduce el intercambio. Los sistemas de venta y las acciones comerciales son las herramientas que dan estructura a ese trabajo y permiten manejar con orden la prospección, la

presentación de propuestas, la negociación y el seguimiento posventa. Un sistema comercial bien definido aporta coherencia a la gestión y abre la puerta a la mejora continua.

La negociación cierra el círculo: es el proceso por el cual las estrategias comerciales se transforman en acuerdos concretos entre la empresa y su cliente. Allí se busca el equilibrio entre la rentabilidad que la organización necesita y lo que el mercado espera, con soluciones que convengan a ambas partes. Gerencia y negociación quedan así unidas en un ciclo de planificación, ejecución y evaluación que le da a la empresa capacidad de respuesta frente a un entorno competitivo que no deja de moverse.

1.19 Actividad grupal – Cierre de Unidad I

Nombre de la actividad:

Análisis de la gestión comercial en una empresa ecuatoriana.

Objetivo de la actividad:

Aplicar los conceptos estudiados en la Unidad I mediante el análisis de la gestión de ventas y negociación de una empresa reconocida en Ecuador, con el fin de comprender cómo se integran los tipos de ventas, la estructura comercial, los roles organizacionales y el proceso de negociación dentro de un contexto empresarial real.

Caso de estudio: Empresa Tía S.A.

Tía S.A. es una de las cadenas de supermercados más reconocidas del Ecuador, dedicada a la comercialización de productos de consumo

masivo para el consumidor final. La empresa cuenta con numerosos establecimientos en distintas ciudades del país y se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de productos a precios competitivos. Su modelo de negocio se basa principalmente en la venta minorista (*retail*), donde el punto de venta físico constituye el principal canal de interacción con los clientes.

En los últimos años, sin embargo, la empresa ha tenido que lidiar con tres frentes nuevos: la competencia del comercio electrónico, el cambio en los hábitos de consumo y la presión por mejorar la experiencia del cliente dentro de sus locales. A eso se suman objetivos internos pendientes, esto es, hacer más eficiente al equipo comercial, revisar las estrategias de venta y afinar la negociación con proveedores para no perder competitividad.

Procedimiento de la actividad

1. El docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes**.**

2. Cada grupo analizará el caso de la empresa Tía S.A. considerando los contenidos estudiados en la Unidad I.

3. Los estudiantes deberán identificar y analizar los siguientes aspectos:

    - el tipo de ventas predominante en la empresa;
    - la estructura de ventas que podría utilizar la organización;
    - el rol del gerente de ventas y del vendedor dentro del proceso comercial;

- las principales acciones de venta utilizadas en el punto de venta;
- la importancia de la negociación con proveedores para garantizar precios competitivos.

4. Con base en el análisis realizado, cada grupo propondrá una recomendación por integrante para mejorar la gestión comercial de la empresa.

5. Finalmente, los grupos presentarán sus conclusiones mediante una exposición.

1.20 Cuestionario de la UNIDAD I

1. ¿Cuál es el propósito principal de la gerencia de ventas dentro de la organización?

A. Supervisar únicamente el trabajo administrativo
B. Coordinar estratégicamente las actividades comerciales para lograr objetivos empresariales
C. Ejecutar directamente todas las ventas
D. Reducir costos operativos sin considerar al cliente

Respuesta correcta: B

2. La venta al por mayor (*Wholesaling*) se caracteriza principalmente por:

A. Comercializar productos directamente al consumidor final
B. Vender en pequeñas cantidades
C. Comercializar grandes volúmenes a intermediarios o

empresas

D. Centrarse en la experiencia de compra minorista

Respuesta correcta: C

3. En la venta al por menor (*retail*), el énfasis principal está en:

A. La logística de almacenamiento a gran escala

B. La experiencia de compra del consumidor final

C. La negociación B2B

D. La especialización técnica del vendedor

Respuesta correcta: B

4. Las ventas personales se distinguen porque:

A. Eliminan la interacción directa con el cliente

B. Se realizan exclusivamente por medios digitales

C. Se basan en la interacción directa y personalizada con el cliente

D. No requieren habilidades comunicativas

Respuesta correcta: C

5. En una estructura de ventas por territorio, los vendedores se organizan según:

A. El tipo de cliente

B. La línea de producto

C. Áreas geográficas específicas

D. El nivel jerárquico

Respuesta correcta: C

6. La estructura de ventas por producto se recomienda cuando:

A. El portafolio es homogéneo y simple
B. Los productos requieren alta especialización técnica
C. Se busca únicamente reducir costos logísticos
D. No existen diferencias entre clientes

Respuesta correcta: B

7. Una de las principales funciones del gerente de ventas es:

A. Ejecutar cada negociación personalmente
B. Definir metas comerciales y supervisar el desempeño del equipo
C. Atender exclusivamente a clientes minoristas
D. Evitar la toma de decisiones estratégicas

Respuesta correcta: B

8. El sistema de ventas se define como:

A. Un proceso improvisado de interacción comercial
B. Un conjunto estructurado de procesos y herramientas para estandarizar la gestión comercial
C. Una técnica exclusiva de cierre
D. Una actividad aislada del marketing

Respuesta correcta: B

9. En el proceso de negociación, la MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) permite:

A. Aumentar las concesiones sin límites

B. Evitar toda forma de negociación

C. Definir el margen estratégico en caso de no llegar a un acuerdo

D. Garantizar siempre el cierre del acuerdo

Respuesta correcta: C

10. La relación entre la gerencia de ventas y la negociación se caracteriza porque:

A. Son procesos independientes

B. La negociación reemplaza la planificación estratégica

C. La negociación materializa las directrices estratégicas definidas por la gerencia

D. El vendedor decide sin lineamientos organizacionales

Respuesta correcta: C

1.21 Glosario de la Unidad I

Acciones de venta:

Conjunto de actividades operativas que el vendedor realiza para influir en la decisión de compra del cliente, tales como la prospección, la presentación del producto, la negociación y el cierre de la venta.

Cliente:

Persona u organización que adquiere o tiene la intención de adquirir bienes o servicios ofrecidos por una empresa.

Cliente potencial:

Individuo u organización que presenta características o necesidades que podrían llevarlo a convertirse en cliente de la empresa.

Estructura de ventas:

Forma en que una organización distribuye y organiza su fuerza comercial para atender el mercado, pudiendo estructurarse por territorio, producto o tipo de cliente.

Fuerza de ventas:

Conjunto de personas responsables de ejecutar las actividades comerciales de una empresa, incluyendo vendedores, supervisores y gerentes de ventas.

Gerencia de ventas:

Área de la organización encargada de planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales con el objetivo de alcanzar las metas de ventas y fortalecer la relación con el cliente.

Gerente de ventas:

Profesional responsable de liderar y supervisar al equipo comercial, definir estrategias de venta, establecer metas y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

Negociación comercial:

Proceso de comunicación e intercambio entre dos o más partes que buscan alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso en una transacción comercial.

Prospección de clientes:

Actividad orientada a identificar y seleccionar posibles clientes con el fin de iniciar un proceso de venta.

Proceso de ventas:

Conjunto de etapas que siguen las empresas para concretar una venta, incluyendo la prospección, la presentación de la oferta, la negociación, el cierre y el seguimiento posterior.

Sistema de ventas:

Conjunto organizado de procesos, herramientas y estrategias que permiten gestionar de manera estructurada la actividad comercial de una empresa.

Venta al por mayor (mayoreo):

Modalidad de venta en la que los productos se comercializan en grandes volúmenes a intermediarios, distribuidores u otras empresas.

Venta al por menor (*retail*):

Tipo de venta en la que los productos se comercializan directamente al consumidor final para su uso personal o doméstico.

Ventas personales:

Modalidad de venta basada en la interacción directa entre el vendedor y el cliente, con el objetivo de identificar necesidades y ofrecer soluciones personalizadas.

Valor para el cliente:

Percepción del beneficio que obtiene el consumidor al adquirir un producto o servicio en relación con el costo o esfuerzo realizado para obtenerlo.

UNIDAD II

2 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIAS DE VENTAS

La Unidad 2 aborda las estrategias de ventas, una pieza sin la cual la gestión comercial queda incompleta. Vender no es solamente ejecutar; toda ejecución responde a una planificación que se decidió antes. Por eso conviene detenerse en los lineamientos que orientan el trabajo del equipo comercial en el mercado.

Una estrategia de ventas reúne las decisiones y acciones dirigidas a objetivos comerciales concretos: captar clientes nuevos, retener a los actuales, ganar posición frente a la competencia y sostener la rentabilidad. Esas decisiones no se toman en el vacío, sino que se articulan con la segmentación del mercado, la propuesta de valor, la elección de canales y la gestión de relaciones, y comprometen recursos humanos, tecnológicos y financieros.

La unidad revisa distintos enfoques estratégicos aplicables al proceso de ventas, tanto en contextos tradicionales como digitales, partiendo de una constatación: los mercados cambian rápido y la estrategia que sirvió el año pasado puede no servir hoy. El propósito es entender de qué manera formular e implementar bien una estrategia comercial fortalece el desempeño de la organización y su sostenibilidad.

2.1 Esquematización



Figura 4.Representación gráfica de la Unidad II

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

2.2 Objetivo general

Analizar las estrategias de venta mediante el estudio de la planificación comercial, las previsiones, la organización territorial, las técnicas de interacción y la administración de la fuerza de ventas, con el propósito de fortalecer la gestión comercial y el desempeño organizacional.

2.3 Objetivos específicos

1. Examinar la estructura y los componentes del plan de ventas como herramienta estratégica para el diseño y ejecución de acciones comerciales efectivas.
2. Caracterizar las técnicas de pronóstico y el establecimiento de cuotas de ventas, a fin de optimizar la planificación y el control de la gestión comercial.
3. Analizar la organización del territorio, la construcción de rutas y

las estrategias tácticas de venta, para mejorar la cobertura del mercado y la eficiencia operativa.

4. Valorar la importancia de las habilidades de interacción social y la administración de la fuerza de ventas como elementos clave para el liderazgo, la motivación y el logro de objetivos comerciales.

2.4 Preguntas guía

a) ¿Cómo se estructura un plan de ventas y cuál es su importancia en la formulación de estrategias comerciales efectivas?

b) ¿De qué manera las técnicas de pronóstico y el establecimiento de cuotas de ventas contribuyen a la planificación y control de la gestión comercial?

c) ¿Por qué la organización del territorio y la construcción de rutas influyen en la eficiencia y cobertura del mercado?

d) ¿Cómo impactan las habilidades de interacción social y la administración de la fuerza de ventas en el desempeño y logro de los objetivos comerciales?

2.5 Conceptos importantes

- Plan de ventas: Documento estratégico que establece objetivos comerciales, metas, acciones, recursos y cronograma, permitiendo organizar y dirigir sistemáticamente la actividad comercial.
- Pronóstico de ventas: Proyección estimada de la demanda futura

basada en datos históricos y análisis del mercado, utilizada como fundamento para la planificación y toma de decisiones comerciales.

- Cuotas de ventas: Metas cuantitativas asignadas a vendedores o equipos, que funcionan como instrumento de control, motivación y evaluación del desempeño.
- Organización del territorio de ventas: Distribución estratégica del mercado en zonas o áreas específicas para optimizar la cobertura, equilibrar la carga de trabajo y mejorar la eficiencia operativa.
- Construcción de rutas: Planificación ordenada de los recorridos de los vendedores con el fin de reducir costos, maximizar visitas y mejorar la productividad.
- Manual de ventas: Documento que estandariza procesos, políticas, procedimientos y lineamientos comerciales, garantizando coherencia en la gestión del equipo de ventas.
- Argumentario de ventas: Conjunto estructurado de argumentos y respuestas diseñadas para comunicar el valor del producto o servicio y manejar objeciones del cliente.
- Estrategias y tácticas de ventas: Conjunto de decisiones y acciones orientadas al logro de objetivos comerciales, donde la estrategia define el rumbo general y las tácticas las acciones específicas para alcanzarlo.
- Relación con el cliente: Enfoque orientado a la construcción de vínculos sostenibles que favorezcan la fidelización y la generación de valor a largo plazo.
- Habilidades de interacción social: Competencias comunicativas

y conductuales, como la negociación, persuasión y escucha activa, esenciales para el desempeño efectivo en ventas.

- Administración de la fuerza de ventas: Proceso de planificación, organización, dirección y control del equipo comercial, incluyendo selección, capacitación, motivación y evaluación del desempeño

2.6 Estrategias de venta

2.6.1 Plan y Estrategias de Venta

El plan de ventas no es un trámite administrativo. Es la herramienta que convierte los objetivos corporativos en metas comerciales concretas, medibles y alcanzables. En él quedan fijadas las políticas, los lineamientos, los recursos con que se cuenta, el cronograma de ejecución y los mecanismos de control con los que se evaluará al equipo (Hoyos, 2025). El plan también obliga a mirar hacia afuera, pues cruza las acciones comerciales con el análisis del entorno: qué hace la competencia, cómo se comporta el consumidor, en qué condiciones está el mercado. Formularlo bien reduce incertidumbre, ahorra recursos y da sustento a las decisiones. Sobre esa base estructural se diseñan e implementan después las estrategias comerciales (Sainz, 2015).Haga clic o pulse aquí para escribir texto.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Por otra parte, las estrategias de venta representan el conjunto de decisiones orientadas a alcanzar ventajas competitivas en el mercado mediante la correcta combinación de recursos humanos, tecnológicos y financieros. Estas estrategias responden a la segmentación del mercado,

al posicionamiento deseado y a la propuesta de valor definida por la organización. Además, implican la determinación de enfoques comerciales específicos, tales como estrategias de penetración, diferenciación o fidelización, según los objetivos establecidos (Arenal, 2018).

2.6.2 Concepto e Importancia del Plan de Ventas

El plan de ventas constituye un instrumento estratégico mediante el cual la organización traduce sus objetivos corporativos en metas comerciales específicas, cuantificables y delimitadas en el tiempo; en consecuencia, no debe concebirse como un simple documento administrativo, sino como una guía estructurada que orienta la actuación del equipo comercial y articula las acciones operativas con la planificación estratégica. A través de este instrumento se establecen prioridades, se asignan responsabilidades y se coordinan recursos humanos, financieros y tecnológicos, lo que permite reducir la improvisación y fortalecer la toma de decisiones fundamentadas en información objetiva (Ibarra, 2016; Igabari, 2025).

Asimismo, el plan de ventas facilita la anticipación de escenarios, la identificación de oportunidades de crecimiento y la previsión de riesgos derivados de las condiciones del entorno competitivo; por tanto, se convierte en un elemento esencial para asegurar la coherencia entre la visión organizacional y la ejecución comercial. De esta manera, su adecuada formulación no solo orienta el desempeño del equipo de ventas, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad empresarial en el largo plazo (Vargas y Rúa, 2025).

2.6.3 Elementos y Estructura del Plan de Ventas

La estructura del plan de ventas se compone de diversos elementos interrelacionados que permiten organizar la gestión comercial de manera sistemática y coherente. En primer lugar, contempla la definición de objetivos generales y específicos alineados con la estrategia corporativa, los cuales establecen el marco de actuación del área comercial. Posteriormente, se incorpora un análisis del entorno que incluye variables como el comportamiento del consumidor, la dinámica competitiva y las tendencias del mercado, dado que estos factores influyen directamente en la proyección de la demanda (Zuluaga, 2024).

Además, el plan integra metas cuantitativas expresadas en volúmenes de venta, ingresos proyectados o niveles de participación de mercado, junto con la determinación del presupuesto necesario para su ejecución. Del mismo modo, se establece un cronograma de actividades y un sistema de indicadores de desempeño (KPIs) que permiten evaluar resultados y detectar desviaciones; por consiguiente, la adecuada estructuración del plan garantiza control, seguimiento y eficiencia en la gestión comercial (Pérez y López, 2025).



Figura 5.Estructura del plan de ventas

Nota. Elaborado por los autores.

2.6.4 Análisis de datos comerciales

Analizar datos comerciales consiste en recopilar, procesar e interpretar información sobre la actividad de ventas y el comportamiento del mercado. Las empresas de hoy generan volúmenes considerables de datos que llegan de todas partes: transacciones, interacciones con clientes, plataformas digitales, sistemas de gestión. Ese material, bien leído, revela patrones de consumo, muestra qué tan bien funcionan las estrategias vigentes y anticipa hacia dónde va el mercado. Las herramientas analíticas cumplen justamente esa función de traducir información en conocimiento aprovechable.

El análisis de datos también hace más eficiente el trabajo de marketing y de ventas. Permite medir el rendimiento de cada campaña, detectar dónde hay espacio para crecer y repartir mejor los recursos disponibles. Indicadores como el volumen de ventas, la tasa de conversión o la

rentabilidad por cliente ponen números al efecto de las estrategias aplicadas, y sin esos números la gestión empresarial vuelve al terreno de la impresión personal.

2.6.5 Inteligencia comercial

La inteligencia comercial, o *business intelligence*, reúne las metodologías, herramientas y procesos con los que una empresa recoge, analiza e interpreta información sobre su mercado, sus clientes y su competencia. Su finalidad es práctica: dar a quienes deciden datos oportunos y precisos sobre el entorno. Con ese respaldo resulta más factible detectar oportunidades de negocio, anticipar movimientos del mercado y diseñar estrategias que mejoren la posición de la empresa.

Asimismo, la inteligencia comercial integra diversas fuentes de información, como bases de datos internas, estudios de mercado, análisis de la competencia y tendencias del consumidor. A través de este proceso, las organizaciones pueden generar conocimientos estratégicos que faciliten la planificación de acciones comerciales y la formulación de estrategias competitivas. Además, la implementación de sistemas de inteligencia comercial permite mejorar la capacidad de la empresa para responder a las dinámicas del mercado y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

2.6.6 Uso de dashboards y herramientas digitales para la toma de decisiones

Los *dashboards* y las herramientas digitales se han vuelto piezas ordinarias de la gestión, y en el área comercial especialmente. Un

dashboard, o panel de control, presenta visualmente la información mediante gráficos, indicadores y métricas que se leen de un vistazo. Con él, gerentes y responsables comerciales siguen en tiempo real cómo va el desempeño de sus estrategias, observan tendencias y verifican si los objetivos se están cumpliendo. Ver los datos, y no solo leerlos en una tabla, acelera la decisión.

Junto a los paneles operan otras herramientas: sistemas de gestión empresarial (ERP), plataformas de análisis y software de inteligencia comercial, que reúnen en un solo lugar información dispersa por distintas áreas. Todas ellas facilitan el seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) con los que se evalúan el volumen de ventas, la rentabilidad, la captación de clientes o la efectividad de las campañas. El aporte final es siempre el mismo: convertir grandes volúmenes de datos en información clara y disponible para quien debe decidir.

2.6.7 Formulación de estrategias de venta

Las estrategias de venta representan el conjunto de decisiones orientadas a alcanzar ventajas competitivas sostenibles mediante la correcta asignación y utilización de recursos organizacionales; en este sentido, se fundamentan en la segmentación del mercado y en el posicionamiento deseado por la empresa, lo que determina el enfoque de interacción con el cliente (Munuera y Rodríguez, 2012). Entre las estrategias más relevantes se encuentran la penetración de mercado, orientada a incrementar la participación en segmentos existentes; la diferenciación, que busca resaltar atributos distintivos del producto o servicio; y la fidelización, cuyo propósito es fortalecer relaciones comerciales a largo

plazo (Caero, 2023).

Asimismo, pueden adoptarse estrategias de expansión territorial, diversificación de canales o desarrollo de nuevos mercados, dependiendo de los objetivos organizacionales. En consecuencia, la formulación estratégica exige un análisis integral del entorno competitivo y de las capacidades internas de la empresa, asegurando que cada decisión responda a criterios de viabilidad, coherencia y sostenibilidad.

2.6.8 Implementación y control de las estrategias de venta

La implementación de las estrategias de venta implica traducir las decisiones estratégicas en acciones concretas que orienten el desempeño del equipo comercial; por ello, requiere la asignación eficiente de recursos, la distribución adecuada de territorios y la fijación de cuotas alineadas con los objetivos establecidos. Además, resulta indispensable fortalecer las competencias del personal mediante procesos de capacitación continua que garanticen la correcta aplicación de las estrategias diseñadas (Granoble y Moreira, 2024).

No obstante, la ejecución operativa debe complementarse con mecanismos de control que permitan supervisar el cumplimiento de metas y evaluar el rendimiento del equipo; en este sentido, los indicadores de desempeño facilitan la medición objetiva de resultados y la identificación de posibles desviaciones. Por consiguiente, la implementación y el control constituyen procesos interdependientes que aseguran la coherencia entre la planificación estratégica y la gestión operativa, promoviendo la mejora continua del desempeño comercial

(Rivera, 2025).



Figura 6.Implementación y control de ventas

Nota. Elaborado por los autores.

2.6.9 Estrategias de venta en entornos digitales

La transformación digital modificó a fondo las estrategias de venta, porque las herramientas tecnológicas ampliaron las formas de llegar al cliente y aligeraron los procesos. El comercio electrónico creció, las plataformas digitales se multiplicaron y buena parte del trabajo administrativo se automatizó, con lo cual la dinámica tradicional de ventas quedó atrás. A ello se suma un cambio en la manera de decidir: con sistemas CRM y análisis de datos comerciales, las decisiones se apoyan en información precisa y actualizada (Velasco, 2025).

De igual manera, la integración de canales físicos y digitales fortalece la experiencia del consumidor, ofreciendo alternativas de compra más

personalizadas y accesibles. En consecuencia, la adaptación de las estrategias de venta a entornos digitales no constituye únicamente una tendencia tecnológica, sino una necesidad estratégica para mantener la competitividad y consolidar la relación con el cliente en mercados cada vez más dinámicos.

- **Modelo Smarketing.**

El modelo *smarketing* surge como una estrategia de integración entre las áreas de marketing y ventas con el objetivo de mejorar la coordinación de las actividades comerciales y fortalecer los resultados empresariales. El término proviene de la combinación de las palabras *sales* (ventas) y *marketing*, y se basa en la premisa de que ambas áreas deben trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos organizacionales (Salas y Torres, 2025). En este sentido, el modelo propone eliminar la tradicional separación entre estos departamentos y promover una comunicación constante que permita compartir información sobre el comportamiento del cliente, las tendencias del mercado y el desempeño de las campañas comerciales. De esta manera, el modelo *smarketing* facilita una visión más integral del proceso de generación y conversión de clientes.

Asimismo, la implementación del modelo *smarketing* permite mejorar la eficiencia del proceso comercial mediante la definición de objetivos compartidos y el uso de indicadores comunes de desempeño. En este contexto, marketing se encarga de atraer y generar prospectos cualificados, mientras que el área de ventas se enfoca en convertir esos prospectos en clientes mediante estrategias de negociación y cierre comercial (Olano, 2025b).

- **Alineación de objetivos comerciales.**

La alineación de objetivos comerciales consiste en la coordinación estratégica de las metas establecidas por las diferentes áreas de la organización, especialmente marketing y ventas, con el propósito de garantizar la coherencia en las acciones comerciales y mejorar los resultados empresariales (Núñez, 2017). En este sentido, cuando las organizaciones definen objetivos comunes entre los distintos departamentos, se facilita la colaboración interna y se reducen los conflictos relacionados con la responsabilidad de los resultados comerciales. Además, la alineación de objetivos permite que todos los miembros de la organización trabajen hacia una misma dirección estratégica, fortaleciendo la eficiencia del proceso de planificación y ejecución de las actividades comerciales.

Alinear objetivos comerciales exige, además, indicadores que muestren si las estrategias avanzan o se estancan. Sirven para ello métricas como el número de prospectos generados, la tasa de conversión o el volumen total de ventas alcanzado (Santos, 2018). Hace falta también algo menos técnico y no menos importante: que marketing y ventas conversen de manera regular, para poder corregir el rumbo según los resultados y según lo que el mercado vaya pidiendo.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

- **Integración de campañas digitales con metas en ventas.**

La integración de campañas digitales con metas de ventas representa una estrategia fundamental en el entorno empresarial actual, caracterizado por el uso intensivo de herramientas tecnológicas y plataformas

digitales. En este contexto, las organizaciones diseñan campañas de marketing digital orientadas no solo a aumentar la visibilidad de la marca, sino también a generar resultados concretos en términos de ventas. Por consiguiente, las campañas digitales deben planificarse considerando objetivos comerciales específicos, como la generación de prospectos, el incremento del tráfico en plataformas de comercio electrónico o el aumento de las conversiones en línea (Orozco et al., 2022).

Asimismo, la integración entre campañas digitales y metas de ventas implica el uso de herramientas de análisis de datos que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas. Plataformas como sistemas de analítica web, redes sociales y herramientas de automatización de marketing permiten medir indicadores clave como el alcance de las campañas, la tasa de conversión de usuarios y el retorno de la inversión publicitaria (Santos, 2018).

2.7 Actividad

Actividad 8:

Tema: Plan y Estrategias de Venta

Objetivo: Identificar los elementos básicos del plan de ventas y los principales tipos de estrategias comerciales mediante una investigación breve.

Instrucciones:

1. Investigue en su libro o en fuentes académicas confiables qué es un plan de ventas.

2. Escriba una definición breve (máximo 5 líneas).

3. Enumere cuatro elementos que componen un plan de ventas.

4. Investigue qué es una estrategia de venta.

5. Mencione tres tipos de estrategias de venta.

6. Entregue el trabajo en una hoja (manuscrito o digital), de forma clara y ordenada.

2.8 Previsiones y cuotas de venta

Las previsiones de venta ocupan un lugar central en el plan comercial: son la estimación de cuánto espera vender la empresa en un período dado. Pueden construirse con métodos cualitativos, como la opinión de expertos o los estudios de mercado, o con métodos cuantitativos apoyados en series históricas y análisis estadístico. Un pronóstico bien hecho ordena la planificación financiera, guía la asignación de recursos y permite fijar metas que el equipo pueda cumplir (Boldorini, 2014). Reduce, además, la incertidumbre y facilita la coordinación entre áreas. Conviene insistir en un punto: el pronóstico no se elabora una vez y se archiva; es un proceso continuo de análisis y ajuste que sigue los movimientos del mercado. De su precisión dependen tanto la eficiencia operativa como la sostenibilidad del negocio.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

En cuanto a las cuotas de venta, estas representan metas específicas asignadas a vendedores o equipos comerciales con el propósito de medir y estimular el desempeño. Las cuotas pueden establecerse en términos

de volumen, ingresos, rentabilidad o participación de mercado, dependiendo de los objetivos estratégicos de la empresa (Rodríguez, 2014). Además, cumplen una función motivacional al proporcionar referencias claras sobre el rendimiento esperado. Sin embargo, su diseño debe ser equilibrado y realista, evitando metas inalcanzables que generen desmotivación o metas demasiado bajas que limiten el potencial del equipo. De esta manera, las cuotas se convierten en un instrumento de control y evaluación que articula el pronóstico con la ejecución comercial.

2.8.1 Concepto e importancia de las previsiones de venta

Prever las ventas significa estimar, de manera sistemática, cuántos productos o servicios espera comercializar la organización en un período determinado. De esa estimación cuelgan decisiones importantes de producción, de asignación de recursos y de planificación financiera (Eslaba, 2015). El pronóstico ordena también el trabajo entre áreas, ya que incide de forma directa en la gestión de inventarios, en la logística y en la programación de las actividades comerciales. Insistimos: no es un cálculo aislado, sino un proceso de análisis, revisión y ajuste permanente, que sirve para moverse con menos incertidumbre en un entorno competitivo.



Figura 7.Ejemplo de Previsión de Ventas en un Período Determinado

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

2.8.2 Métodos de previsión de ventas

La elaboración de previsiones puede sustentarse en diversos métodos, los cuales se clasifican generalmente en cualitativos y cuantitativos, dependiendo de la fuente de información utilizada. Por un lado, los métodos cualitativos se basan en la experiencia, el juicio de expertos y los estudios de mercado, siendo especialmente útiles cuando no existen datos históricos suficientes o cuando se introducen nuevos productos al mercado. Entre estos se encuentran la opinión de la fuerza de ventas, las encuestas a consumidores y el método Delphi (Chapman, 2024).

Por otro lado, los métodos cuantitativos se apoyan en el análisis de datos históricos y en herramientas estadísticas que permiten identificar patrones y tendencias de comportamiento de la demanda. En este grupo se incluyen el análisis de series temporales, el promedio móvil y otros modelos matemáticos de proyección. En consecuencia, la selección del

método adecuado dependerá del contexto organizacional, de la disponibilidad de información y del nivel de precisión requerido en la estimación (Chapman, 2024).

2.8.3 Concepto y función de las cuotas de venta

Las cuotas de venta representan metas específicas asignadas a vendedores individuales o equipos comerciales con el propósito de orientar, medir y evaluar el desempeño en un período determinado. Estas metas se derivan directamente de las previsiones de venta, dado que el pronóstico general debe distribuirse entre los distintos responsables de la ejecución comercial. Además de su función de control, las cuotas cumplen un papel motivacional, ya que proporcionan referencias claras sobre el rendimiento esperado y permiten establecer incentivos vinculados al cumplimiento de objetivos (Rodríguez, 2014).

No obstante, su diseño debe ser equilibrado y realista, evitando metas inalcanzables que generen desmotivación o metas demasiado bajas que limiten el potencial del equipo. En consecuencia, las cuotas constituyen un instrumento clave para articular la planificación estratégica con la gestión operativa de ventas.

2.8.4 Tipos de cuotas de venta

Las cuotas de venta se clasifican según el criterio con que se mide el desempeño, y ese criterio depende de lo que la organización priorice. Las cuotas por volumen se fijan sobre la cantidad física vendida en un período y son habituales en mercados de alta rotación y consumo masivo. Las cuotas por ingresos, en cambio, se apoyan en el valor

monetario total generado, lo que permite ver el efecto financiero de la gestión comercial (Rodríguez, 2014).Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Las cuotas por rentabilidad apuntan al margen: no basta con vender mucho ni con facturar alto, importa cuánto queda de utilidad en cada operación. Las cuotas por participación de mercado persiguen otra cosa, esto es, ganar terreno frente a los competidores, y se miden como porcentaje de presencia en el sector. Elegir un tipo de cuota u otro no es una decisión técnica neutra: debe responder a los objetivos corporativos y a la estrategia comercial que la empresa haya definido.

2.9 Actividad

Actividad 9

Tema: Proyección y asignación de metas

Objetivo: Comprender la diferencia entre previsión de ventas y cuotas de venta mediante un ejercicio práctico sencillo

La empresa Dulce Sabor es una pastelería que vende pasteles personalizados para cumpleaños.

Durante el año pasado, la empresa vendió en promedio 300 pasteles mensuales a un precio de $25 cada uno. Para el próximo año, la pastelería desea aumentar sus ventas en un 20%.

Responda:

- ¿Cuál sería la nueva previsión mensual de ventas en unidades?

- ¿Cuál sería el ingreso mensual proyectado sin incluir IVA?
- Si el IVA es del 15%, ¿cuál sería el ingreso total mensual con IVA incluido?
- ¿Qué cuota mensual en unidades debería asignarse a cada vendedor?
- ¿Qué tipo de cuota se está aplicando? (volumen, ingresos, etc.)

2.10 Organización del territorio y construcción de rutas

La organización del territorio de ventas constituye una decisión estratégica orientada a distribuir el mercado de manera eficiente entre los miembros de la fuerza comercial. Este proceso implica delimitar zonas geográficas o segmentos de clientes con el fin de equilibrar la carga de trabajo, optimizar la cobertura y maximizar las oportunidades de venta. Una adecuada organización territorial contribuye a reducir costos de desplazamiento, mejorar la frecuencia de visitas y fortalecer la relación con los clientes. Asimismo, permite un mejor control del desempeño individual y facilita la evaluación de resultados por zona asignada. En este sentido, la distribución territorial no solo responde a criterios geográficos, sino también a factores demográficos, económicos y estratégicos (Arenal, 2018).

La construcción de rutas completa el trabajo territorial al fijar itinerarios de desplazamiento para los vendedores. Se busca recortar tiempos y costos, y que las visitas sigan un orden productivo en lugar de improvisarse cada mañana. Herramientas tecnológicas y sistemas de geolocalización ayudan a optimizar la secuencia y a administrar mejor la jornada. Territorio y ruta, bien planificados, se traducen de inmediato

en productividad del equipo y en eficiencia de toda la gestión comercial (Checa, 2025).

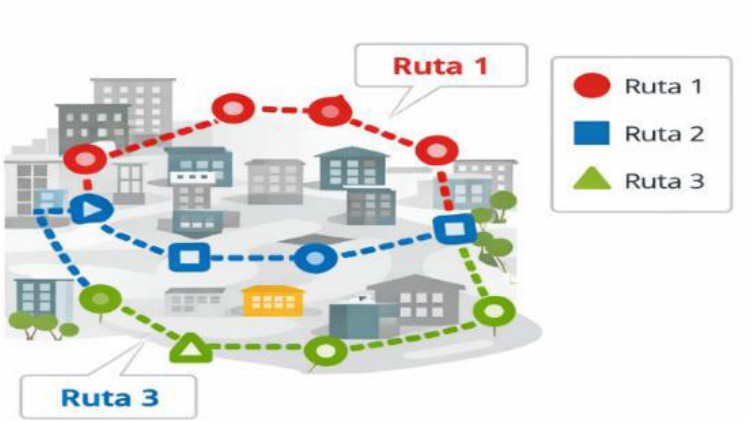


Figura 8.Construcción de rutas

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

2.10.1 Concepto e importancia de la organización del territorio

Organizar el territorio de ventas consiste en repartir el mercado en zonas que se asignan a distintos miembros de la fuerza comercial, con el fin de cubrirlo mejor y operar con más eficiencia. Un territorio, conviene aclararlo, no es solo un espacio en el mapa: es un conjunto de clientes y de oportunidades que alguien debe administrar. Su utilidad principal está en ordenar el trabajo del equipo, evitar que dos vendedores se pisen y repartir la atención de forma pareja (Arenal, 2018). Una buena división territorial refuerza además la planificación, pues facilita asignar recursos con criterio y fijar metas que resistan el contraste con la realidad. Delimitar bien, en suma, repercute de manera directa en la eficiencia comercial y en la posición competitiva de la empresa.

2.10.2 Criterios para la división territorial

La división territorial puede realizarse con base en diversos criterios técnicos que permiten adaptar la estructura comercial a las características del mercado. En primer lugar, los criterios geográficos consideran la ubicación física de los clientes, delimitando zonas por regiones, provincias o distritos con el fin de facilitar el desplazamiento del vendedor. Asimismo, los criterios demográficos toman en cuenta variables como densidad poblacional, edad, nivel de ingresos o características socioculturales que influyen en el comportamiento de compra (Ferlatte, 2024).

Los criterios económicos atienden al potencial de consumo y a la capacidad adquisitiva de cada zona, lo que permite dar prioridad a las áreas más rentables. La segmentación por tipo de cliente ordena el territorio de otra manera, separando mayoristas, minoristas y corporativos para darle a cada grupo una atención especializada (Mailchimp, 2023). Queda un tercer criterio, el potencial de mercado, que reparte territorios según el volumen de oportunidades comerciales disponibles (Infinitia, 2022). Ninguno de los tres basta por sí solo; la división equilibrada surge de combinarlos.



Figura 9.División territorial

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

2.10.3 Ventajas de una adecuada organización territorial

Una correcta organización territorial ofrece múltiples beneficios para la gestión comercial, dado que permite reducir costos de desplazamiento al evitar recorridos innecesarios o superposición de zonas entre vendedores. Asimismo, contribuye al equilibrio en la carga de trabajo, distribuyendo de manera justa las oportunidades de venta y evitando la saturación o subutilización del personal comercial. Además, facilita el control del desempeño individual, puesto que los resultados pueden evaluarse por territorio asignado, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora (Orr 2014).

De igual manera, una adecuada distribución territorial favorece una mayor cobertura del mercado, incrementando la frecuencia de visitas y fortaleciendo la presencia de la empresa en cada zona. Por consiguiente,

también se fortalece la relación con el cliente, ya que la atención constante y organizada genera confianza y fidelización. En este sentido, la organización territorial se convierte en un elemento clave para incrementar la productividad y la competitividad empresarial.

2.10.4 Construcción y planificación de rutas

Construir una ruta de ventas es planificar el itinerario que el vendedor seguirá para visitar a sus clientes dentro del territorio que le corresponde. Lo que se busca es aprovechar el tiempo y los recursos, de modo que cada salida rinda. Se fija una secuencia lógica de visitas, con clientes ordenados por importancia, frecuencia de compra o ubicación, y se define además cada cuánto hay que visitar a cada uno, sea mensual o anualmente (Piedrahita, 2015).

Además, la planificación de rutas busca minimizar tiempos de desplazamiento y costos operativos, lo cual impacta directamente en la productividad del equipo comercial. Por tanto, una ruta bien diseñada no solo mejora la eficiencia individual del vendedor, sino que también contribuye al cumplimiento de las metas comerciales establecidas.

2.10.5 Herramientas tecnológicas para la gestión de rutas

En el contexto actual, la gestión territorial y la planificación de rutas pueden apoyarse en herramientas tecnológicas que optimizan la toma de decisiones y mejoran la eficiencia operativa. Entre estas se encuentran los sistemas de geolocalización, que permiten visualizar rutas óptimas y reducir tiempos de desplazamiento; así como los sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM), que integran información sobre

historial de compras, frecuencia de visitas y oportunidades de negocio (Sánchez, 2025).

Asimismo, existen aplicaciones especializadas en planificación logística que facilitan la organización automática de recorridos según criterios de proximidad y prioridad. Estas herramientas no solo mejoran la productividad del vendedor, sino que también permiten un seguimiento en tiempo real por parte de la gerencia. En consecuencia, la incorporación de tecnología en la gestión territorial fortalece el control estratégico y contribuye a una administración comercial más eficiente y competitiva.

2.11 Actividad

Actividad 10

La empresa Distribuidora La Esperanza vende productos de limpieza y cuenta con 3 vendedores para cubrir una ciudad dividida en 3 zonas: Norte, Centro y Sur.

Actualmente, los vendedores visitan clientes sin una organización clara, lo que genera retrasos y duplicación de visitas.

Responda:

- ¿Cómo dividiría usted el territorio entre los tres vendedores? Explique brevemente.
- Mencione dos criterios que utilizaría para organizar el territorio (geográfico, económico, tipo de cliente, etc.).
- ¿Por qué es importante planificar rutas de visita?

- Mencione un beneficio de usar herramientas tecnológicas para organizar rutas.

2.12 Manual de ventas, argumentario y estrategias tácticas

El manual de ventas constituye un instrumento formal que sistematiza los lineamientos, procedimientos y políticas que orientan la gestión comercial dentro de la organización. Su función principal es estandarizar el proceso de ventas, garantizando coherencia en la actuación del equipo comercial y alineación con la estrategia empresarial (IRC SALE SOLUTIONS, 2024). En este documento se detallan aspectos como el perfil del cliente objetivo, las fases del proceso de venta, los protocolos de atención, las políticas de precios y descuentos, así como los criterios éticos que deben regir la actividad comercial. Además, el manual facilita la capacitación de nuevos vendedores y fortalece la identidad organizacional al establecer criterios comunes de actuación.

El argumentario de ventas complementa al manual y ordena los mensajes clave que el vendedor usará frente al cliente. Sirve para presentar los beneficios del producto con una secuencia persuasiva, anticipar las objeciones que se repiten y tener preparada una respuesta fundamentada (Businessballs, s.f.). No se trata de un libreto para memorizar, sino de una guía que admite ajustes según con quién se esté hablando. Usarlo bien mejora la capacidad persuasiva y eleva la probabilidad de cierre. Conviene distinguir aquí dos niveles que suelen confundirse: la estrategia define el enfoque general con que la empresa compite, mientras que las tácticas son acciones puntuales como

promociones, descuentos, campañas o técnicas de cierre.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.



Figura 10.Proceso de ventas

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

2.12.1 Concepto y función del manual de ventas

El manual de ventas es el documento donde quedan asentados los lineamientos, procedimientos y políticas que orientan la gestión comercial. Su propósito es que todo el equipo actúe con un mismo criterio y en la misma dirección (BDO, 2024). Al fijar por escrito cómo debe desarrollarse el proceso comercial, reduce la improvisación y asegura que cada vendedor represente la identidad de la empresa de manera consistente. El manual traduce además los objetivos organizacionales en directrices operativas, de modo que cumple una función que no es solo normativa: coordina al equipo y establece un estándar de calidad en la atención al cliente.

2.12.2 Componentes del manual de ventas

El manual de ventas se compone de diversos elementos estructurados que permiten organizar de manera sistemática la actividad comercial. En primer lugar, incluye la definición del perfil del cliente objetivo, lo cual orienta las acciones hacia segmentos específicos del mercado. Asimismo, describe las fases del proceso de venta, detallando cada etapa desde la prospección hasta el seguimiento postventa. Además, incorpora protocolos de atención al cliente, políticas de precios y descuentos, así como lineamientos éticos que deben regir la conducta del equipo comercial. De igual manera, puede contemplar procedimientos administrativos relacionados con pedidos, facturación y control de inventarios.

2.12.3 Importancia del manual en la capacitación comercial

El manual de ventas desempeña un papel fundamental en la formación y capacitación del personal comercial, puesto que sirve como herramienta de referencia para la incorporación de nuevos vendedores. Al proporcionar directrices claras y procedimientos estandarizados, facilita el proceso de aprendizaje y reduce el margen de error en la ejecución de actividades comerciales. Asimismo, promueve uniformidad en el discurso y en la presentación de los productos o servicios, fortaleciendo la imagen corporativa frente al cliente. Además, contribuye a la consolidación de la cultura organizacional, ya que establece criterios comunes de actuación que refuerzan la identidad empresarial.

2.12.4 Concepto y estructura del argumentario de ventas

El argumentario organiza los mensajes clave que el vendedor emplea durante la conversación con el cliente y ordena de forma lógica y persuasiva los beneficios de lo que ofrece. Se diferencia del discurso memorizado en un punto esencial: funciona como guía flexible y admite que el mensaje se ajuste a cada interlocutor. Suele contener la descripción del producto, sus ventajas competitivas, el valor diferencial frente a otras opciones del mercado y un listado de objeciones probables con su respuesta. Bien empleado, refuerza la capacidad persuasiva del vendedor y aumenta las probabilidades de cierre.

2.12.5 Estrategias y tácticas de venta

En el ámbito comercial, es fundamental distinguir entre estrategia y táctica, dado que ambos conceptos cumplen funciones complementarias dentro de la gestión de ventas. La estrategia define el enfoque general que la empresa adopta para competir en el mercado, estableciendo objetivos de largo plazo y determinando el posicionamiento deseado frente a la competencia. Por su parte, las tácticas corresponden a acciones específicas y de corto plazo que permiten materializar la estrategia definida; entre ellas se incluyen promociones, descuentos, campañas publicitarias, incentivos comerciales o técnicas de cierre. De esta manera, mientras la estrategia orienta el rumbo general de la organización, las tácticas ejecutan acciones concretas para alcanzar los resultados esperados.

2.13 Actividad

Actividad 11

La empresa Naturalice vende productos de cuidado personal (jabones y cremas naturales) y desea organizar mejor su equipo comercial y mejorar sus ventas.

Objetivo: Comprender la diferencia entre manual de ventas, argumentario y tácticas comerciales mediante un ejercicio práctico.

Responda:

- Mencione tres elementos que debería incluir el manual de ventas de la empresa.
- Elabore un pequeño argumento de venta (máximo 5 líneas) para promocionar una crema natural destacando sus beneficios.
- Proponga una estrategia general de venta para la empresa (ejemplo: diferenciación, fidelización, penetración).
- Mencione una táctica concreta que apoye esa estrategia (ejemplo: promoción 2x1, descuento por temporada, campaña en redes sociales).

2.14 Habilidades de interacción social

Vender es, antes que nada, comunicarse y relacionarse, de modo que las habilidades de interacción social resultan inseparables del oficio (IBERONEX, 2024). Una comunicación efectiva cumple tres tareas

simultáneas: transmite con claridad la propuesta de valor, interpreta lo que el cliente necesita y permite manejar las objeciones que aparecen durante la negociación.

Escuchar de manera activa, ponerse en el lugar del otro y ajustarse a cada situación son competencias que permiten entender qué espera el cliente y ofrecerle algo hecho a su medida (Cárdenas, 2026). La persuasión merece una precisión: entendida como la capacidad de influir de forma ética y estratégica en la decisión, resulta determinante para llegar a acuerdos que satisfagan a ambas partes (Magistral, 2024).

La negociación forma parte de este mismo repertorio, pues supone intercambiar propuestas y hacer concesiones hasta alcanzar un acuerdo conveniente para todos (Formación para Empresarios, 2019). Manejar bien las emociones durante ese intercambio ayuda a sostener la relación y a evitar conflictos que nadie necesita. Fortalecer las habilidades sociales, entonces, mejora el desempeño individual del vendedor y, con él, la imagen que la organización proyecta en el mercado. Estas competencias completan los conocimientos técnicos y estratégicos vistos antes y dan una visión integral del proceso comercial.

2.14.1 Comunicación efectiva en el proceso comercial

La comunicación efectiva constituye el eje articulador del proceso comercial, debido a que la actividad de ventas se sustenta en el intercambio constante de información, percepciones y expectativas entre vendedor y cliente. En este sentido, no basta con transmitir datos sobre un producto o servicio, sino que resulta imprescindible estructurar el mensaje con claridad, coherencia y pertinencia, adaptándolo al perfil

y contexto del consumidor (Díaz, 2024). Además, la correcta utilización del lenguaje verbal y no verbal fortalece la credibilidad y proyecta profesionalismo, factores determinantes en la construcción de confianza.

Cuando el vendedor sabe explicar beneficios concretos y mostrar en qué se diferencia de la competencia, la propuesta tiene bastantes más posibilidades de ser aceptada. La comunicación deja de ser un recurso operativo y pasa a ser estratégica, orientada a resultados que se sostengan en el tiempo.

Tabla 5.Comunicación efectiva

Elemento	Descripción	Impacto en Ventas
Comunicación verbal	Claridad del mensaje	Reduce confusión
Comunicación no verbal	Gestos, postura, tono	Genera confianza
Retroalimentación	Confirmación de comprensión	Mejora cierre

Nota. Elaborado por los autores.

2.14.2 Escucha activa y detección de necesidades

La escucha activa representa una competencia esencial dentro de las habilidades de interacción social, ya que permite comprender de forma integral las necesidades, motivaciones y preocupaciones del cliente. A diferencia de la escucha pasiva, esta implica atención plena, interpretación del lenguaje corporal y validación de la información recibida mediante preguntas pertinentes y reformulación de ideas (UNIR, 2024).

Escuchar así permite captar dos cosas a la vez: lo que el cliente pide de

manera explícita y lo que espera sin decirlo, que muchas veces pesa más en la decisión final. La práctica tiene además un efecto colateral valioso, pues transmite interés genuino, y ese interés construye confianza. Detectada la necesidad real, la solución que se presenta llega más ajustada y aparecen menos objeciones por el camino.

2.14.3 Inteligencia emocional en la gestión de ventas

La inteligencia emocional se configura como un pilar estratégico dentro del desempeño comercial, puesto que integra la capacidad de reconocer, comprender y regular las propias emociones, así como interpretar las emociones del cliente durante la interacción. En escenarios caracterizados por presión, competencia o resistencia a la compra, el autocontrol permite mantener una actitud profesional y evitar respuestas impulsivas que puedan deteriorar la negociación (Bupa Ecuador, 2024).

La empatía acerca a las personas y crea un clima de respeto y comprensión mutua. La motivación interna, por su parte, sostiene la perseverancia cuando las metas aprietan y refuerza el compromiso con los objetivos de la organización. Manejar las emociones, en definitiva, no solo mejora el rendimiento de cada vendedor: consolida relaciones comerciales que duran.

Tabla 6.Dimensiones de la inteligencia emocional

Dimensión	**Aplicación en ventas**
Autoconciencia	Reconocer emociones propias
Autorregulación	Control ante objeciones
Empatía	Comprender al cliente
Habilidades sociales	Construir relaciones

Nota. Elaborado por los autores.

2.14.4 Persuasión ética y construcción de confianza

La persuasión en el ámbito comercial debe entenderse como un proceso de influencia estratégica basado en principios éticos y orientado a generar valor real para el cliente. En lugar de recurrir a técnicas manipulativas, el vendedor profesional fundamenta su argumentación en información veraz, beneficios comprobables y coherencia entre lo que promete y lo que ofrece (Torres, s.f.). Asimismo, la transparencia y el cumplimiento de compromisos fortalecen la percepción de confiabilidad, aspecto decisivo en mercados altamente competitivos.

Por otra parte, la consistencia en el trato y la claridad en las condiciones comerciales consolidan una relación sustentada en el respeto mutuo. De esta manera, la confianza se convierte en un activo intangible que favorece la fidelización y la recomendación, proyectando una imagen positiva de la organización.

2.14.5 Negociación y manejo de conflictos comerciales

La negociación constituye una etapa determinante dentro del proceso de ventas, ya que implica el intercambio estructurado de propuestas orientadas a alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos. En este contexto, el manejo adecuado de conflictos requiere habilidades de argumentación sólida, flexibilidad estratégica y capacidad de adaptación ante distintas posturas (Plazas, 2025). Además, la regulación emocional desempeña un papel clave para evitar confrontaciones innecesarias y mantener un clima de respeto durante la discusión.

Una negociación exitosa no se mide únicamente por el cierre inmediato. Se mide por lo que deja instalado, es decir, por la posibilidad de que la relación comercial continúe. Dominar esta competencia mejora la imagen profesional del vendedor y afirma la posición competitiva de la empresa.

2.15 Actividad

Actividad 12

Aplicación de Habilidades de Interacción Social en el Proceso de Ventas

Objetivo: Aplicar las habilidades de comunicación, escucha activa, inteligencia emocional y negociación en una situación simulada de venta.

Instrucciones: Analice el siguiente caso y responda las preguntas planteadas.

Caso: un cliente entra al local buscando un producto parecido al que compró antes. Comenta que la vez anterior no quedó del todo conforme, por el precio y por la demora en la entrega. Se muestra serio y responde con monosílabos durante los primeros minutos de la conversación.

Preguntas de análisis:

- ¿Qué estrategias de comunicación efectiva debería aplicar el vendedor para generar confianza en los primeros minutos de interacción?

- ¿Qué tipo de preguntas permitirían identificar las verdaderas necesidades del cliente?
- ¿Cómo debe manejar el vendedor sus emociones ante una actitud distante o desconfiada?
- ¿Qué argumentos persuasivos podrían utilizarse sin caer en prácticas poco éticas?
- ¿Qué alternativas de negociación podrían proponerse para lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes?

2.16 KPIs y métricas de ventas

Medir el desempeño es hoy condición para decidir con criterio y mejorar los resultados del área comercial. Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPIs) y las métricas de ventas cumplen tres funciones concretas: muestran si la actividad comercial funciona, señalan dónde hay margen de mejora y permiten controlar con evidencia numérica en lugar de con percepciones (Parmenter, 2020).

Conviene distinguir entre métrica e indicador clave, porque se usan como sinónimos y no lo son. Una métrica es cualquier medida cuantitativa del proceso comercial. Un KPI es un subconjunto reducido de esas métricas, elegido porque incide de manera directa en los objetivos de la organización (Marr, 2016). De ahí la regla práctica: toda métrica que no oriente una decisión importante es información, no indicador clave.

2.16.1 Diferencia entre KPI y métrica

Las métricas comerciales pueden incluir una amplia variedad de datos,

tales como el número de contactos realizados, las visitas efectuadas o las propuestas enviadas. Sin embargo, un KPI se caracteriza por su capacidad para medir el progreso hacia objetivos estratégicos específicos, como el crecimiento de las ventas, la rentabilidad o la fidelización del cliente.

En este sentido, un KPI debe cumplir con criterios de relevancia, medibilidad, claridad y alineación con los objetivos organizacionales. Asimismo, debe permitir el monitoreo continuo del desempeño y facilitar la implementación de acciones correctivas en caso de desviaciones (Parmenter, 2020).

2.16.2 Tipos de KPIs en ventas

La literatura especializada clasifica los KPIs de ventas en diversas categorías según su función dentro del proceso comercial. Entre los más relevantes se destacan:

- **KPIs de actividad**

Miden el nivel de esfuerzo del equipo comercial en la ejecución de acciones de venta.

- Número de contactos realizados
- Número de visitas comerciales
- Número de propuestas enviadas

Estos indicadores permiten evaluar la intensidad de la actividad comercial, aunque no necesariamente reflejan resultados finales.

- **KPIs de conversión**

Evalúan la eficacia del proceso comercial en términos de transformación de oportunidades en ventas.

- **Tasa de cierre:** Ventas realizadas / Oportunidades generadas
- **Conversión por etapa:** porcentaje de avance entre fases del *pipeline*

Estos indicadores resultan clave para identificar fallas en el proceso de ventas y optimizar la gestión de oportunidades (Kumar & Reinartz, 2018).

- **KPIs de valor**

Miden el impacto económico de las actividades comerciales.

- Ticket promedio
- Margen de ventas
- Ingreso por cliente

Estos indicadores permiten evaluar la rentabilidad del proceso comercial y la calidad de las ventas generadas.

- **KPIs de cartera de clientes**

Evalúan la sostenibilidad de las relaciones comerciales.

- Tasa de retención de clientes

- Tasa de recompra
- Valor del cliente en el tiempo (Customer *Lifetime Value* – CLV)

Estos indicadores reflejan la capacidad de la organización para construir relaciones duraderas y generar ingresos recurrentes (Gupta & Lehmann, 2003).

2.16.3 Estructura de un KPI

Para garantizar su utilidad en la gestión comercial, los KPIs deben estructurarse de manera clara y estandarizada. Un indicador de desempeño debe incluir los siguientes elementos:

- Nombre del KPI
- Fórmula de cálculo
- Meta u objetivo
- Frecuencia de medición
- Fuente de información

2.16.4 Ejemplo de tabla KPIs

Tabla 7.Modelo de Tabla KPIs

KPI	Fórmula	Meta	Frecuencia	Fuente
Tasa de cierre	Ventas / Oportunidades	30%	Mensual	CRM
Ticket promedio	Ventas totales / Nº clientes	$120	Mensual	Sistema contable

Retención de clientes	Clientes recurrentes / Total clientes	70%	Trimestral	CRM

Nota. Elaborado por los autores.

2.16.5 Importancia estratégica de los KPIs

El uso adecuado de KPIs permite a las organizaciones adoptar un enfoque de gestión basado en datos (data-driven), en el cual las decisiones comerciales se fundamentan en información objetiva y verificable. En este sentido, los KPIs no solo facilitan el control del desempeño, sino que también contribuyen a la alineación de los esfuerzos del equipo de ventas con los objetivos estratégicos de la empresa (Marr, 2016).

Asimismo, la medición constante de indicadores permite identificar tendencias, anticipar problemas y diseñar estrategias de mejora continua. En consecuencia, los KPIs se consolidan como herramientas fundamentales para el fortalecimiento de la competitividad organizacional y la optimización de los resultados comerciales.

2.17 Actividad

Actividad 13

2.18 Nombre de la actividad:

Diseño de un tablero de KPIs

2.19 Objetivo de la actividad

Diseñar un conjunto de indicadores clave de desempeño que permita

evaluar el proceso comercial de una empresa.

2.20 Descripción

1. Seleccionar una empresa real o simulada.
2. Definir al menos 6 KPIs relevantes.
3. Establecer para cada KPI:

    - Fórmula
    - Meta
    - Frecuencia

4. Elaborar un tablero de control básico.
5. Justificar la elección de los indicadores.

2.21 Reflexión final de la Unidad II

Estudiar las estrategias de ventas permite ver cómo una organización planifica y ejecuta su actividad comercial para obtener resultados que se sostengan. El plan de ventas es la herramienta que ordena ese trabajo, ya que fija objetivos, elige estrategias y reparte los recursos necesarios. Formular bien la estrategia, además, le da a la empresa capacidad de reacción cuando el entorno competitivo cambia, que es lo habitual.

La previsión de ventas y las cuotas comerciales cumplen dos funciones distintas y complementarias: la primera proyecta cómo se comportará el mercado, la segunda traduce esa proyección en metas concretas para el equipo. Juntas facilitan anticipar la demanda, asignar recursos con criterio y evaluar el desempeño. La organización territorial y la

planificación de rutas trabajan sobre otro plano: mejoran la cobertura, aprovechan mejor el tiempo del vendedor y hacen más regular el contacto con los clientes.

Instrumentos como el manual de ventas, el argumentario comercial y las tácticas asociadas le dan coherencia al proceso dentro de la organización. A ellos se suman las habilidades de interacción social (comunicación efectiva, escucha activa, inteligencia emocional y persuasión ética), sin las cuales el vendedor difícilmente conecta con su cliente. Cierra el cuadro la administración de la fuerza de ventas, entendida como el ciclo de reclutamiento, capacitación, motivación y evaluación del desempeño que sostiene la competitividad de la empresa en el largo plazo.

2.22 Actividad grupal – Cierre de Unidad II

Nombre de la actividad:

Diseño de un plan estratégico de ventas.

Objetivo de la actividad:

Aplicar los conocimientos estudiados en la Unidad II mediante la elaboración de una propuesta de plan de ventas para una empresa, integrando estrategias comerciales, previsiones de ventas, organización territorial y gestión de la fuerza de ventas.

Caso de estudio: Empresa ecuatoriana Toni S.A.

Toni S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, reconocida por su amplia

presencia en supermercados, tiendas y distribuidores a nivel nacional. La empresa busca fortalecer su posicionamiento en el mercado mediante el desarrollo de nuevas estrategias comerciales que le permitan ampliar su participación en diferentes ciudades del país y mejorar la eficiencia de su equipo de ventas.

Procedimiento

1. El docente organizará a los estudiantes en grupos de tres a cinco integrantes**.**

2. Cada grupo analizará el caso de la empresa Toni S.A.

3. Los estudiantes deberán elaborar una propuesta que incluya:

- un objetivo general de ventas;
- una estrategia comercial para aumentar la presencia del producto en el mercado;
- una previsión de ventas básica;
- una propuesta de organización territorial de vendedores;
- dos acciones para motivar y mejorar el desempeño del equipo de ventas.

4. Finalmente, se expondrá el trabajo final

2.23 Cuestionario de la Unidad II

1 ¿Cuál es el principal propósito de un plan de ventas dentro de una organización?

A. Incrementar únicamente la publicidad de los productos.
B. Organizar y orientar las acciones comerciales para alcanzar objetivos de ventas.
C. Reducir los costos administrativos de la empresa.
D. Sustituir las funciones del área de marketing.

Respuesta correcta: B

2. ¿Cuál de los siguientes elementos forma parte fundamental de un plan de ventas?

A. El diseño del logotipo empresarial.
B. La planificación de vacaciones del personal.
C. La definición de objetivos comerciales y estrategias de venta.
D. La estructura contable de la empresa.

Respuesta correcta: C

3. ¿Qué se entiende por previsión de ventas?

A. La fijación de precios para los productos de la empresa.
B. La estimación del volumen de ventas futuras basada en análisis del mercado.
C. La evaluación del desempeño del personal de ventas.
D. La organización del almacén de productos.

Respuesta correcta: B

4. ¿Cuál es la función principal de las cuotas de ventas?

A. Establecer metas específicas de desempeño para los vendedores.

B. Determinar el diseño del producto.

C. Organizar la contabilidad empresarial.

D. Controlar únicamente el inventario de la empresa.

Respuesta correcta: A

5. ¿Qué ventaja ofrece la organización territorial de la fuerza de ventas?

A. Permite eliminar la comunicación con los clientes.

B. Facilita la cobertura eficiente del mercado y la atención a los clientes.

C. Reduce la necesidad de vendedores en la empresa.

D. Sustituye el proceso de negociación comercial.

Respuesta correcta: B

6. ¿Cuál es el objetivo principal de un manual de ventas dentro de la organización?

A. Definir procedimientos y lineamientos que orienten el trabajo del equipo comercial.

B. Controlar los gastos administrativos de la empresa.

C. Diseñar campañas publicitarias exclusivamente.

D. Sustituir la capacitación del personal de ventas.

Respuesta correcta: A

7. ¿Qué es un argumentario de ventas?

A. Un documento contable que registra las ventas de la empresa.

B. Un conjunto de argumentos utilizados por el vendedor para presentar y defender un producto o servicio.
C. Un contrato de compra entre empresa y cliente.
D. Un sistema de control de inventarios.

Respuesta correcta: B

8. ¿Cuál de las siguientes habilidades es fundamental en la interacción del vendedor con el cliente?

A. Comunicación efectiva.
B. Redacción contable.
C. Gestión de inventarios.
D. Programación informática.

Respuesta correcta: A

9. ¿Qué aspecto es fundamental en la motivación de la fuerza de ventas?

A. El establecimiento de incentivos y reconocimiento al desempeño.
B. La reducción de la comunicación con el equipo.
C. La eliminación de metas comerciales.
D. La disminución de responsabilidades del vendedor.

Respuesta correcta: A

10. ¿Cuál es el objetivo principal de la administración de la fuerza de ventas?

A. Supervisar, organizar y desarrollar al equipo comercial para alcanzar los objetivos de ventas.
B. Controlar únicamente la producción de la empresa.
C. Gestionar exclusivamente los procesos contables.
D. Reducir la interacción con los clientes.

Respuesta correcta: A

2.24 Glosario de la Unidad II

Administración de la fuerza de ventas:

Proceso mediante el cual la organización planifica, organiza, dirige y controla las actividades del equipo de ventas con el propósito de alcanzar los objetivos comerciales establecidos.

Argumentario de ventas:

Documento que reúne los principales argumentos, beneficios y características de un producto o servicio que el vendedor utiliza para persuadir al cliente durante el proceso de venta.

Capacitación comercial:

Proceso de formación mediante el cual se desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para mejorar el desempeño del personal de ventas.

Comunicación efectiva:

Capacidad de transmitir ideas, información y propuestas de manera

clara, comprensible y persuasiva durante la interacción con el cliente.

Cuotas de ventas:

Metas específicas asignadas a vendedores o equipos comerciales que establecen el nivel de ventas que se espera alcanzar en un período determinado.

Estrategia de ventas:

Conjunto de acciones planificadas que una empresa desarrolla para alcanzar sus objetivos comerciales y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Fuerza de ventas:

Grupo de profesionales responsables de ejecutar las actividades comerciales de la empresa, incluyendo vendedores, supervisores y gerentes de ventas.

Habilidades de interacción social:

Conjunto de competencias relacionadas con la comunicación, la empatía, la escucha activa y la persuasión que facilitan la relación entre el vendedor y el cliente.

Manual de ventas:

Documento que establece políticas, procedimientos y lineamientos que orientan el trabajo del equipo comercial dentro de la organización.

Organización territorial:

Distribución geográfica del equipo de ventas con el objetivo de optimizar la cobertura del mercado y mejorar la atención a los clientes.

Plan de ventas:

Documento estratégico que define los objetivos comerciales de la empresa, las estrategias que se aplicarán y las acciones necesarias para alcanzar las metas de ventas.

Previsión de ventas:

Estimación del volumen de ventas que una empresa espera alcanzar en un período determinado, basada en el análisis del mercado, datos históricos y tendencias comerciales.

Rutas comerciales:

Planificación de los recorridos que realizan los vendedores dentro de un territorio específico para visitar clientes y gestionar oportunidades de venta.

Incentivos comerciales:

Recompensas económicas o reconocimientos que las empresas ofrecen a los vendedores con el propósito de motivar el cumplimiento de objetivos de ventas.

UNIDAD III

3 DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En la Unidad III: Administración en Ventas se analiza la importancia de la gestión adecuada de las actividades comerciales dentro de una organización, considerando que el área de ventas representa uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa. En este sentido, la administración en ventas permite planificar, organizar y dirigir las estrategias comerciales con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los clientes.

Se revisan también los conceptos básicos de la organización del departamento de ventas, con atención a tres aspectos: el trabajo en equipo, la planificación de estrategias y el control de las actividades comerciales. De ellos depende buena parte del rendimiento del personal encargado de comercializar productos o servicios.

De igual manera, esta unidad permite comprender cómo una adecuada administración en ventas favorece la toma de decisiones dentro de la empresa, fortaleciendo los procesos comerciales y facilitando el logro de resultados positivos en el mercado.

3.1 Esquematización



Figura 11.Representación gráfica de la Unidad III

Nota. Figura elaborada por López, M., Aguilera, P. y Feijóo, I. (2026) con apoyo de ChatGPT (OpenAI, 2026).

3.2 Objetivo general

Analizar la importancia de la administración en ventas dentro de las organizaciones, comprendiendo cómo la planificación, organización, dirección y control de las actividades comerciales contribuyen al logro de los objetivos empresariales y a la satisfacción de los clientes.

3.3 Objetivos específicos

1. Identificar los conceptos básicos relacionados con la administración en ventas y su importancia dentro de una empresa.
2. Describir la organización y funciones del equipo de ventas en el desarrollo de las actividades comerciales.

3. Analizar la importancia de la planificación y las estrategias comerciales para mejorar el desempeño en el área de ventas.
4. Comprender el papel del control y la evaluación de las actividades de ventas para la toma de decisiones dentro de la empresa.

3.4 Preguntas guía

a) ¿Qué es la administración en ventas y por qué es importante dentro de una empresa?
b) ¿Cómo se organiza el departamento o equipo de ventas dentro de una organización?
c) ¿Qué estrategias se pueden aplicar para mejorar el desempeño en el área de ventas?
d) ¿De qué manera el control y la evaluación de las actividades de ventas ayudan en la toma de decisiones empresariales?

3.5 Conceptos importantes

- Gestión comercial: es el conjunto de acciones que realiza una empresa para promover, ofrecer y vender sus productos o servicios, buscando satisfacer las necesidades de los clientes.
- Planificación de ventas: es el proceso mediante el cual se establecen metas de ventas, estrategias y actividades que guiarán el trabajo del equipo comercial durante un período determinado.
- Estrategias de ventas: son las técnicas y métodos que se aplican para atraer clientes, aumentar la demanda de productos o servicios y lograr mayores niveles de venta.
- Equipo de ventas: es el grupo de personas responsables de

promocionar, ofrecer y comercializar los productos o servicios de una empresa.

- Control de ventas: es el proceso de supervisar y evaluar las actividades del área comercial para verificar si se están cumpliendo los objetivos de ventas establecidos.
- Proceso de venta: es la serie de pasos que siguen los vendedores para identificar clientes, presentar un producto o servicio y lograr concretar una venta.
- Mercado: es el entorno donde interactúan compradores y vendedores para realizar el intercambio de bienes o servicios.
- Toma de decisiones comerciales: es el proceso mediante el cual la empresa analiza información del mercado y de sus ventas para elegir las mejores estrategias que permitan mejorar su desempeño comercial.

3.6 Dirección de ventas

La dirección de ventas es el eje de la gestión comercial: allí se juntan la planificación, la organización, el liderazgo y el control de la fuerza de ventas al servicio de los objetivos estratégicos. Reducirla a supervisión operativa sería quedarse corto. Implica formular estrategias, repartir recursos con criterio y decidir sobre la base de información cuantitativa y cualitativa del mercado (Ingram et al., 2019).

La mirada contemporánea sobre la dirección de ventas es estratégica y analítica, y coloca al gerente en el punto donde los objetivos de la organización se encuentran con la ejecución comercial. No basta con fijar metas y cuotas. Hay que montar sistemas de control, apoyarse en

herramientas como el CRM y leer los indicadores clave de desempeño que revelan si el proceso comercial funciona o no (Johnston y Marshall, 2020).

Dirección y liderazgo van de la mano, porque el rendimiento del equipo comercial depende en buena medida de la capacidad del gerente para motivar, orientar y hacer crecer a su gente. El liderazgo en ventas ya no consiste en vigilar. Consiste en gestionar por resultados, acompañar de cerca y sostener un clima de trabajo donde el compromiso y la productividad tengan dónde apoyarse (Churchill et al., 2022).

En consecuencia, la dirección de ventas se configura como una función estratégica que permite coordinar los esfuerzos del equipo comercial, optimizar la relación con el cliente y fortalecer la competitividad organizacional en entornos dinámicos y altamente exigentes.

3.7 Organización de la fuerza de ventas

La administración de la fuerza de ventas se refiere al conjunto de procesos estratégicos y operativos orientados a planificar, organizar, dirigir y controlar el equipo responsable de ejecutar las actividades comerciales de una organización. Esta función implica no solo la supervisión del desempeño de los vendedores, sino también la definición de objetivos claros, la asignación eficiente de territorios, la capacitación continua y la implementación de sistemas de motivación e incentivos (Plazas, 2025).

En un entorno competitivo que se mueve rápido, administrar bien la fuerza de ventas permite que el esfuerzo de cada vendedor apunte hacia

donde apunta la empresa. De ese alineamiento se derivan efectos concretos: mejor uso de los recursos, más productividad y una relación más sólida con los clientes. Estamos entonces ante un asunto estratégico, no meramente operativo, con impacto directo en los resultados financieros y en la posición de la organización.

3.7.1 Planeación y organización de la fuerza de ventas

La planeación de la fuerza de ventas constituye el punto de partida para garantizar una gestión comercial eficiente, ya que permite establecer objetivos claros alineados con la estrategia general de la organización. En este proceso se determinan metas cuantitativas y cualitativas, se define la cobertura del mercado y se asignan territorios de venta de manera estratégica con el propósito de optimizar recursos y evitar duplicidad de esfuerzos. Asimismo, la organización adecuada del equipo implica la distribución de funciones y responsabilidades según competencias, experiencia y potencial de cada vendedor.

Una estructura bien resuelta facilita además la coordinación interna y acorta los tiempos de reacción cuando el entorno cambia. Por eso la planeación no puede tratarse como una tarea que se hace una vez al año y se archiva: es lo que permite anticipar escenarios, aprovechar oportunidades y afirmar la posición comercial de la empresa.

3.7.2 Reclutamiento y selección del personal de ventas

El reclutamiento y selección del personal de ventas representan procesos críticos dentro de la administración comercial, debido a que la calidad del equipo influye directamente en el desempeño organizacional (Pérez,

2019). En este sentido, resulta fundamental definir un perfil que integre competencias técnicas, habilidades de interacción social y orientación a resultados. Además, el proceso de selección debe incluir evaluaciones estructuradas que permitan identificar capacidades de comunicación, negociación y manejo de objeciones.

Asimismo, la incorporación de talento adecuado reduce la rotación y fortalece la cultura organizacional, generando estabilidad en el cumplimiento de metas comerciales. Por tanto, seleccionar correctamente no solo impacta en el corto plazo, sino que constituye una inversión estratégica orientada a la sostenibilidad y crecimiento empresarial (Jordan, s.f.).

3.7.3 Capacitación y desarrollo del equipo comercial

Mantener competitiva a la fuerza de ventas exige capacitación continua. Entrenar al vendedor cuando ingresa y darlo por formado es un error frecuente. La actualización debe sostenerse en el tiempo y abarcar cuatro frentes: conocimiento del producto, técnicas de venta, herramientas tecnológicas y habilidades blandas. El desarrollo profesional se nota rápido, pues da confianza al vendedor, mejora su desempeño y lo prepara para tendencias de consumo que cambian sin aviso.

La formación permanente reduce además los errores operativos y eleva la satisfacción del cliente, que percibe la diferencia entre quien improvisa y quien asesora con conocimiento. Conviene decirlo sin rodeos: capacitar no es un gasto, es una inversión que se recupera en productividad y en capacidad de innovación comercial.

3.7.4 Motivación y sistemas de incentivos

La motivación del equipo de ventas constituye un factor determinante en el logro de objetivos comerciales, ya que influye directamente en el nivel de compromiso y productividad del personal. Los sistemas de incentivos pueden incluir remuneración fija, comisiones variables, bonificaciones por cumplimiento de metas y reconocimientos no monetarios que refuercen el desempeño destacado (Martínez, 2025).

Combinar incentivos económicos con reconocimiento profesional crea una competencia sana, de esas que empujan a mejorar sin desgastar al equipo. Importa además que el sistema de recompensas sea transparente y equitativo: cuando no lo es, la sensación de injusticia se instala y los conflictos internos aparecen solos. Una motivación bien administrada mejora las cifras, sí, pero sobre todo mantiene unido y estable al equipo comercial.

3.7.5 Evaluación y control del desempeño

La evaluación y control del desempeño permiten medir el cumplimiento de metas y detectar oportunidades de mejora dentro de la fuerza de ventas. Para ello, se establecen indicadores clave de rendimiento que facilitan el análisis objetivo de resultados individuales y colectivos. Estos indicadores pueden incluir volumen de ventas, cumplimiento de cuotas, captación de nuevos clientes y nivel de satisfacción del consumidor.

Asimismo, la retroalimentación periódica desempeña un papel esencial, ya que orienta al vendedor sobre sus fortalezas y áreas de mejora,

promoviendo un proceso continuo de aprendizaje. En este sentido, el control no debe interpretarse como una medida punitiva, sino como un mecanismo estratégico orientado a optimizar el desempeño y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Tasa de conversión online.**

La tasa de conversión en línea figura entre los indicadores más consultados para evaluar el marketing y las ventas digitales. Mide qué porcentaje de usuarios realiza una acción determinada dentro de una plataforma: registrarse, pedir información, comprar. Con ese dato se puede juzgar la eficacia de una campaña y la capacidad real de la empresa para convertir visitantes en clientes (Londoño, 2018). Sirve además para leer el comportamiento del consumidor digital, porque muestra qué factores pesan en su decisión mientras avanza hacia la compra.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Analizar esa tasa abre la puerta a mejoras concretas: una experiencia de usuario más fluida, interfaces más intuitivas, contenidos ajustados al perfil de cada visitante. El seguimiento también revela dónde se traba el proceso de compra, sea en la navegación, en cómo se presentan los productos o en los métodos de pago disponibles. Navarro (2018) sostiene que medir la conversión resulta clave en la gestión del marketing digital, porque es lo que permite saber qué efecto tuvo realmente cada campaña.

- **Costo de adquisición cliente (CAC).**

El costo de adquisición de cliente (CAC) indica cuánto invierte la empresa para conseguir un cliente nuevo. Se calcula sumando todo lo

que se gastó en marketing y ventas para lograrlo: publicidad, campañas promocionales, sueldos del equipo comercial y herramientas tecnológicas empleadas para atraer prospectos (Hammond, 2018). El número resultante responde una pregunta incómoda pero necesaria: ¿vale la pena lo que estamos invirtiendo en captar clientes? De su respuesta dependen la planificación financiera y varias decisiones estratégicas.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Seguir el CAC canal por canal permite ver cuáles rinden y cuáles conviene ajustar. Comparar, por ejemplo, una campaña digital con la actividad en redes sociales o con la venta directa suele revelar diferencias notables de eficiencia entre medios. Administrar bien este indicador mejora la rentabilidad del negocio y da sustento a estrategias comerciales que se puedan sostener en el tiempo (Pursell, 2018).

- **Lifetime value (LTV).**

El *Lifetime Value* (LTV), o valor de vida del cliente, estima cuánto aporta económicamente un cliente a lo largo de toda su relación con la empresa. El cálculo considera tres variables: con qué frecuencia compra, cuánto gasta en promedio y cuánto tiempo dura el vínculo (Cavero, 2019). Su valor conceptual está en el cambio de perspectiva que impone. Un cliente no vale lo que dejó en su última compra, sino lo que irá dejando en el conjunto de sus interacciones con la empresa. Ahí radica el argumento más sólido a favor de la fidelización.Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Con el LTV a la vista, la empresa puede diseñar acciones que alarguen y mejoren esa relación: programas de fidelización, ofertas ajustadas al

perfil de cada cliente, servicios posventa que den motivos para volver. El indicador termina orientando decisiones de fondo, sobre todo cuánto invertir en marketing y cómo administrar la relación con la cartera existente.

- **Análisis de embudo comercial.**

El análisis de embudo comercial, también conocido como *funnel* de ventas, es una herramienta que permite representar las diferentes etapas del proceso de compra que atraviesa un cliente desde el primer contacto con la empresa hasta la realización de la compra. En este modelo, el proceso comercial se estructura en distintas fases, como la generación de prospectos, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y la fidelización del cliente. De esta manera, el embudo comercial permite visualizar cómo los clientes potenciales avanzan a través del proceso de ventas y cuántos de ellos se convierten finalmente en compradores. Asimismo, esta herramienta facilita el análisis de los puntos críticos donde los clientes pueden abandonar el proceso de compra (Universidad Europea, 2024).

Por otra parte, el análisis del embudo comercial permite a las organizaciones identificar oportunidades de mejora en cada etapa del proceso de ventas. Por ejemplo, si se detecta una alta tasa de abandono en una determinada fase, la empresa puede implementar estrategias específicas para mejorar la comunicación con el cliente, fortalecer la propuesta de valor o simplificar el proceso de compra.

Actividad 14

3.8 Nombre de la actividad:

Diseño y simulación de un plan estratégico de ventas

3.9 Objetivo de la actividad

Aplicar los conceptos de planificación, previsión, organización territorial, argumentación comercial y administración de la fuerza de ventas mediante la elaboración de un plan estratégico aplicado a un caso práctico.

3.10 Descripción

Los estudiantes, organizados en equipos, deberán seleccionar un producto o servicio (real o hipotético) y desarrollar los siguientes elementos:

- **Elaboración del Plan de Ventas**
- Definir objetivos comerciales (cuantitativos y cualitativos).
- Identificar mercado meta.
- Establecer estrategias generales de venta.
- Determinar recursos necesarios.

Pronóstico y Cuotas

- Estimar un volumen de ventas proyectado para un período determinado.
- Asignar cuotas individuales o por equipo.
- Justificar los criterios utilizados.

Organización Territorial

- Diseñar la distribución territorial del mercado.
- Elaborar un esquema de rutas de visita.
- Explicar la lógica de asignación.

3.10.1 Argumentario de Ventas

- Elaborar un discurso estructurado de presentación del producto.
- Identificar posibles objeciones y respuestas estratégicas.

3.10.2 Administración de la Fuerza de Ventas

- Proponer mecanismos de supervisión.
- Definir indicadores de desempeño.
- Establecer incentivos y métodos de evaluación.

3.10.3 Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

El proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas se integra como una etapa fundamental dentro de la gestión del talento comercial, en la medida en que permite incorporar a la organización perfiles profesionales adecuados para la ejecución de las estrategias de ventas. En este sentido, la calidad del equipo comercial depende en gran medida de la rigurosidad de los procesos de selección, los cuales deben orientarse a identificar competencias técnicas, habilidades interpersonales y capacidades de adaptación al entorno competitivo (Ingram et al., 2019).

El reclutamiento no funciona aislado. Forma parte de un ciclo más amplio de gestión de la fuerza de ventas que incluye la capacitación, la motivación y la evaluación del desempeño, y pierde sentido si se lo separa de ese conjunto. Elegir bien al personal comercial mejora la eficiencia de la organización, estrecha la relación con el cliente y da continuidad al proceso comercial.

3.10.4 Importancia del reclutamiento de la fuerza de ventas

El reclutamiento de la fuerza de ventas representa una actividad fundamental dentro de la administración comercial de una empresa, debido a que permite identificar y atraer a personas que poseen las capacidades necesarias para desempeñar funciones relacionadas con la venta de productos o servicios. En este sentido, un adecuado proceso de reclutamiento contribuye a que la organización cuente con candidatos preparados, motivados y con habilidades de comunicación, lo cual resulta esencial para establecer relaciones positivas con los clientes y fortalecer la presencia de la empresa en el mercado.

Además, el reclutamiento adecuado facilita la búsqueda de talento humano que se adapte a los objetivos y valores de la organización, por lo tanto, permite seleccionar posteriormente a los candidatos más idóneos para formar parte del equipo de ventas. De igual manera, cuando una empresa realiza un reclutamiento planificado y organizado, aumenta las posibilidades de mejorar el desempeño del área comercial, favoreciendo así el cumplimiento de metas de ventas y el crecimiento empresarial.

3.10.5 Fuentes de reclutamiento de vendedores

Las fuentes de reclutamiento son los medios o lugares a través de los cuales las empresas buscan y atraen candidatos para ocupar puestos dentro del equipo de ventas. En este contexto, las organizaciones pueden recurrir a fuentes internas, como el personal que ya trabaja dentro de la empresa, o a fuentes externas que incluyen instituciones educativas, agencias de empleo, anuncios en medios de comunicación o plataformas digitales. De esta manera, la empresa amplía sus posibilidades de encontrar personas que cumplan con el perfil requerido para desempeñar funciones comerciales.

Asimismo, la elección adecuada de las fuentes de reclutamiento permite acceder a candidatos con diferentes niveles de experiencia y formación, lo cual enriquece el proceso de selección. Por consiguiente, las empresas suelen analizar qué tipo de fuente resulta más conveniente según las necesidades del puesto, considerando aspectos como las habilidades de venta, la capacidad de comunicación y la experiencia en el área comercial.

3.11 Actividad

Actividad 15

Tema: Estudio de caso sobre reclutamiento de la fuerza de ventas

Objetivo: Analizar la importancia del reclutamiento del personal de ventas y comprender cómo las empresas seleccionan a los vendedores adecuados para cumplir sus objetivos comerciales.

Instrucciones:

1. Investigue cómo una empresa recluta a su personal de ventas, puede ser un supermercado, una tienda, una empresa de servicios o cualquier negocio de su comunidad.

2. Identifique qué características debe tener un vendedor para trabajar en ese negocio.

3. Explique qué medios o formas utiliza la empresa para encontrar nuevos vendedores.

4. Finalmente, presente un breve análisis donde explique por qué es importante elegir correctamente a las personas que formarán parte del equipo de ventas.

3.11.1 Perfil del vendedor

El perfil del vendedor se refiere al conjunto de características, habilidades y conocimientos que debe poseer una persona para desempeñarse de manera eficiente en el área de ventas. Entre estas cualidades se destacan la capacidad de comunicación, la facilidad para establecer relaciones interpersonales, la responsabilidad, la iniciativa y la orientación hacia el logro de objetivos. En consecuencia, definir correctamente el perfil del vendedor permite a la empresa identificar con mayor claridad qué tipo de candidato necesita para fortalecer su equipo de ventas.

De igual manera, el perfil del vendedor también puede incluir aspectos relacionados con la formación académica, la experiencia laboral y el

conocimiento del mercado o de los productos que se comercializan. Por lo tanto, cuando una empresa establece un perfil claro y bien definido, facilita el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo elegir a los candidatos que realmente pueden contribuir al éxito de las actividades comerciales.

3.11.2 Proceso de selección del personal de ventas

Seleccionar personal de ventas supone recorrer varias etapas en las que la empresa evalúa a los candidatos reclutados y define quién reúne mejores condiciones para el puesto. Se revisan la experiencia laboral, las habilidades de comunicación, la actitud frente al trabajo y la facilidad para adaptarse a la dinámica comercial de la organización. Recorrer ese camino con orden reduce bastante el margen de error al momento de contratar.

Además, el proceso de selección suele incluir la revisión de currículos, entrevistas, pruebas de conocimiento y evaluaciones de habilidades, lo cual permite obtener información más completa sobre cada candidato. En consecuencia, una selección adecuada contribuye a formar un equipo de ventas eficiente, capaz de representar correctamente a la empresa y de cumplir con los objetivos comerciales establecidos.

3.11.3 Técnicas de selección (entrevista, pruebas y evaluación)

Las técnicas de selección son herramientas que utilizan las empresas para evaluar las capacidades y características de los candidatos que desean formar parte del equipo de ventas. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran las entrevistas, las pruebas de conocimientos,

las evaluaciones de habilidades y las dinámicas de grupo, las cuales permiten conocer mejor el comportamiento, la actitud y la capacidad de comunicación de los aspirantes. De esta manera, la empresa obtiene información valiosa que facilita la elección del candidato más adecuado.

Asimismo, la aplicación de diferentes técnicas de selección permite analizar tanto las habilidades técnicas como las cualidades personales de los candidatos, lo cual resulta fundamental en el área de ventas donde el contacto con los clientes es constante. Por lo tanto, estas técnicas ayudan a garantizar que las personas seleccionadas posean las competencias necesarias para desempeñar de manera efectiva las funciones comerciales.

3.12 Actividad

Actividad 16

Tema: Análisis del perfil y selección del vendedor

Objetivo: Comprender la importancia del perfil del vendedor, así como del proceso y las técnicas de selección que utilizan las empresas para elegir a su personal de ventas.

Instrucciones:

1. Investigue qué características, habilidades o cualidades debe tener un buen vendedor en la actualidad.

2. Elabore una lista con al menos cinco características que considere importantes para el perfil de un vendedor.

3. Indague qué pasos suelen seguir las empresas cuando realizan la selección de personal de ventas.

4. Finalmente, explique brevemente qué técnicas pueden utilizar las empresas para evaluar a los candidatos, como entrevistas, pruebas u otros métodos de selección.

3.12.1 Criterios para elegir a los vendedores

Los criterios para elegir a los vendedores son los aspectos que la empresa considera al momento de tomar la decisión final sobre qué candidatos serán contratados. Entre estos criterios se pueden incluir la experiencia en ventas, las habilidades de comunicación, la capacidad de negociación, la responsabilidad y la actitud positiva hacia el trabajo. En consecuencia, la empresa busca seleccionar a personas que puedan adaptarse fácilmente al entorno comercial y que contribuyan al cumplimiento de las metas de ventas.

Además, estos criterios permiten comparar de manera más objetiva a los diferentes candidatos que participan en el proceso de selección, facilitando la identificación de aquellos que poseen mejores competencias para el puesto. De igual manera, establecer criterios claros ayuda a que el proceso de contratación sea más transparente y eficiente, favoreciendo la formación de un equipo de ventas sólido y comprometido.

3.12.2 Integración del nuevo personal de ventas

Integrar al nuevo personal de ventas es acompañar al vendedor recién contratado mientras se incorpora al equipo y se familiariza con las

actividades, las normas y los objetivos de la empresa. Lo habitual es entregarle información sobre los productos o servicios, sobre las políticas comerciales y sobre las estrategias de venta que deberá aplicar. Con esa base se adapta antes y empieza a rendir en menos tiempo.

Una integración bien llevada mejora también el clima laboral y afianza el trabajo en equipo dentro del área comercial. Cuando la empresa ofrece orientación, capacitación inicial y acompañamiento, las probabilidades de un buen desempeño aumentan, y con ellas los resultados del área.

3.13 Actividad

Actividad 17

Objetivo: Analizar la importancia de los criterios de selección y de la integración del nuevo personal dentro del equipo de ventas de una empresa.

Instrucciones: Una empresa comercial está en proceso de contratar nuevos vendedores para fortalecer su equipo de ventas. Para ello, el departamento de recursos humanos analiza diferentes aspectos de los candidatos, como su experiencia, habilidades de comunicación, responsabilidad y capacidad para relacionarse con los clientes.

Después de elegir a los candidatos más adecuados, la empresa realiza un proceso de integración en el que los nuevos vendedores reciben información sobre los productos, las normas de la empresa y las estrategias de ventas que deben aplicar.

A partir de este caso, redacte un breve análisis en el que explique por

qué es importante que las empresas establezcan criterios claros para elegir a sus vendedores y por qué la integración del nuevo personal es fundamental para el buen funcionamiento del equipo de ventas.

3.14 Capacitación de la fuerza de venta.

3.14.1 Importancia de la capacitación en ventas

Capacitar a la fuerza de ventas es una de las tareas centrales de la administración comercial, porque de ella depende que el vendedor pueda cumplir sus funciones con solvencia. Durante la capacitación el personal aprende sobre los productos o servicios de la organización y sobre las técnicas necesarias para concretar una venta. El resultado se ve en tres habilidades concretas: comunicarse mejor con el cliente, entender qué necesita y proponerle una solución que le sirva.

Asimismo, la capacitación contribuye a fortalecer la confianza y seguridad del vendedor al momento de interactuar con los clientes, lo cual influye directamente en el desempeño de las actividades comerciales. Por lo tanto, cuando una empresa invierte en la formación de su fuerza de ventas, mejora la calidad del servicio que ofrece y aumenta las posibilidades de alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

3.14.2 Objetivos de la capacitación de la fuerza de ventas

La capacitación de la fuerza de ventas tiene como propósito principal mejorar el desempeño del personal encargado de comercializar los productos o servicios de una empresa. En este contexto, uno de sus objetivos es proporcionar a los vendedores los conocimientos necesarios

sobre los productos, el mercado y las estrategias de ventas que la organización utiliza para posicionarse frente a la competencia. De igual manera, la capacitación busca fortalecer las habilidades de comunicación, negociación y atención al cliente que resultan esenciales dentro del proceso de venta.

La capacitación busca además motivar al personal y sostener una actitud positiva hacia el trabajo, algo que se refleja tanto en el clima interno como en el compromiso con los objetivos de la empresa. Un vendedor bien formado trabaja con más eficiencia y aporta de manera visible al crecimiento de la organización.

3.14.3 Contenidos de la capacitación para vendedores

Los contenidos de la capacitación para vendedores incluyen los temas y conocimientos que el personal de ventas debe aprender para desarrollar correctamente sus actividades comerciales. En este sentido, la capacitación suele abordar aspectos relacionados con las características de los productos o servicios, el conocimiento del mercado, las necesidades de los clientes y las estrategias que se utilizan para realizar una venta efectiva. De esta manera, los vendedores adquieren información que les permite ofrecer un mejor servicio y responder adecuadamente a las inquietudes de los clientes.

Los contenidos de la capacitación abarcan también las técnicas de venta, la comunicación con el cliente, el manejo de objeciones y el cierre. Son conocimientos que se traducen de inmediato en desempeño: un equipo que domina estos temas trabaja con más soltura y con menos ensayo y error.

3.15 Actividad

Actividad 18

Informe sobre la capacitación de la fuerza de ventas

Objetivo: Analizar la importancia de la capacitación del personal de ventas y reconocer los conocimientos y habilidades que deben desarrollar los vendedores para mejorar su desempeño dentro de una empresa.

Instrucciones: Realice un informe académico en normas APA (7.ª edición) con una extensión mínima de 2 páginas y máxima de 3 páginas. El trabajo debe incluir citas y referencias bibliográficas de fuentes publicadas en los últimos 5 años.

El informe debe abordar los siguientes temas:

- Importancia de la capacitación de la fuerza de ventas.
- Objetivos de la capacitación en ventas.
- Contenidos principales que deben aprender los vendedores durante su capacitación.

3.15.1 Métodos de capacitación en ventas

Los métodos de capacitación en ventas son las diferentes formas o estrategias que utilizan las empresas para enseñar y preparar a su personal comercial. Entre los métodos más comunes se encuentran las charlas informativas, los talleres de formación, las simulaciones de ventas, el aprendizaje práctico y la capacitación en línea. A través de

estos métodos, los vendedores pueden adquirir conocimientos teóricos y prácticos que les permiten mejorar su desempeño en el proceso de venta.

Qué método elegir depende de dos cosas: lo que la empresa necesita y qué habilidades quiere desarrollar en su equipo. En la práctica pocas organizaciones se quedan con uno solo; lo habitual es combinar varios para que la formación resulte más completa.

3.15.2 Desarrollo de habilidades de comunicación y negociación

El desarrollo de habilidades de comunicación y negociación es uno de los aspectos más importantes dentro de la capacitación de la fuerza de ventas, ya que estas habilidades permiten a los vendedores interactuar de manera efectiva con los clientes. En este sentido, una buena comunicación facilita la comprensión de las necesidades del cliente y permite explicar con claridad los beneficios de los productos o servicios que se ofrecen.

La negociación es otra de las capacidades que se trabajan en la capacitación, porque de ella dependen los acuerdos que convienen tanto al cliente como a la empresa. Se busca que el vendedor aprenda a manejar objeciones, a despejar dudas y a conducir el cierre sin forzarlo.

3.16 Actividad

Actividad 19

Actividad Individual: Análisis de la capacitación en ventas

Objetivo: Comprender la importancia de los métodos de capacitación y

del desarrollo de habilidades de comunicación y negociación en el desempeño de la fuerza de ventas.

Instrucciones: elabore un análisis escrito sobre cómo pueden las empresas capacitar a su personal de ventas para mejorar el desempeño comercial. La extensión aproximada es de una a dos páginas y debe cubrir tres aspectos: los principales métodos de capacitación que emplean las empresas, la importancia de las habilidades de comunicación en el proceso de venta y el papel de la negociación en la construcción de acuerdos con los clientes.

Finalmente, incluya una reflexión personal donde explique por qué estas habilidades son importantes para el éxito de un vendedor dentro de una empresa.

3.16.1 Evaluación de la capacitación del personal de ventas

La evaluación de la capacitación del personal de ventas consiste en analizar los resultados obtenidos después de realizar el proceso de formación del equipo comercial. En este sentido, las empresas buscan determinar si la capacitación ha contribuido a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de los vendedores en el desempeño de sus funciones. De esta manera, la evaluación permite identificar si los objetivos de la capacitación han sido alcanzados.

La evaluación sirve además para detectar qué está fallando en el proceso formativo, de modo que se puedan hacer ajustes o probar otras estrategias. Sin esa revisión periódica, la capacitación corre el riesgo de repetirse por inercia sin que nadie sepa si está dando resultado.

3.16.2 Beneficios de la capacitación para la empresa y los vendedores

La capacitación de la fuerza de ventas genera múltiples beneficios tanto para la empresa como para los vendedores. En primer lugar, permite que el personal comercial adquiera nuevos conocimientos y habilidades que mejoran su desempeño en el proceso de venta. De igual manera, los vendedores se sienten más seguros y preparados para enfrentar diferentes situaciones dentro del mercado, lo cual favorece su desarrollo profesional.

La empresa obtiene su propia ganancia de todo esto. Un equipo capacitado atiende mejor, vende más y proyecta una imagen más sólida de la organización. Vista en conjunto, la capacitación es una de las palancas más directas para mejorar la competitividad en el mercado.

3.17 Actividad

Actividad 20

Estudio de caso

Objetivo: Analizar la importancia de evaluar la capacitación del personal de ventas y comprender los beneficios que esta formación genera tanto para los vendedores como para la empresa.

Instrucciones: una empresa comercial capacita a su equipo de ventas con el propósito de mejorar la atención al cliente y aumentar sus ventas. Concluidas varias sesiones de formación, la dirección quiere saber si el proceso sirvió realmente para elevar el desempeño de los vendedores.

Con base en este caso, elabore un análisis que explique por qué conviene evaluar la capacitación del personal de ventas y qué beneficios deja esa formación, tanto para los vendedores como para la empresa. Considere en su respuesta el desarrollo de habilidades, la mejora del servicio al cliente y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

3.18 Reflexión final de la Unidad III

La presente unidad ha permitido comprender la importancia de la dirección y administración de la fuerza de ventas como un elemento estratégico dentro de la gestión comercial de las organizaciones. A lo largo del desarrollo de los contenidos, se ha evidenciado que el éxito en los resultados de ventas no depende únicamente de la implementación de estrategias comerciales, sino también de la adecuada gestión del talento humano encargado de ejecutarlas.

Organizar la fuerza de ventas y sostener procesos ordenados de reclutamiento y selección es lo que permite armar equipos competentes y alineados con lo que la organización se propone. La capacitación continua completa ese trabajo, ya que desarrolla las habilidades técnicas y relacionales que exigen mercados cada vez más disputados.

La motivación y los sistemas de incentivos inciden de manera directa en el desempeño del equipo, porque refuerzan el compromiso, la productividad y la orientación a resultados. La evaluación del desempeño, apoyada en indicadores y métricas, aporta la información con la que se corrigen los procesos comerciales y se sostiene la mejora en el tiempo.

Gestionar la fuerza de ventas no consiste en ejecutar actividades sueltas. Es un sistema articulado de planificación, ejecución y control, orientado a generar valor para la organización y para el cliente a la vez. Dentro de ese sistema, el gerente de ventas ocupa una posición estratégica: lidera, facilita el trabajo de los demás y empuja los cambios que el proceso comercial necesita.

Comprender estos elementos le da al estudiante una visión de conjunto de la gestión comercial. La lección de fondo es que la competitividad de una organización descansa en gran medida sobre su capacidad para dirigir, motivar y hacer crecer equipos de ventas que se adapten a lo que el entorno exige y sostengan los objetivos de la empresa en el tiempo.

3.19 Actividad grupal – Cierre de Unidad III

Nombre de la actividad:

3.20 Diagnóstico y diseño de gestión de la fuerza de ventas

Objetivo de la actividad:

Integrar los conocimientos adquiridos sobre dirección, organización, reclutamiento, capacitación, motivación y evaluación de la fuerza de ventas, mediante el análisis de una situación empresarial y la propuesta de mejoras estratégicas.

Caso de estudio: La empresa **Comercializadora Andina S.A.**

La empresa **Comercializadora Andina S.A.** se dedica a la distribución de productos tecnológicos a nivel nacional. En los últimos meses, la organización ha evidenciado una disminución en sus ventas y

un bajo desempeño de su equipo comercial. Entre los principales problemas identificados se encuentran:

- Alta rotación del personal de ventas
- Procesos de reclutamiento poco estructurados
- Falta de capacitación continua
- Bajo nivel de motivación del equipo
- Ausencia de indicadores claros de desempeño

La gerencia ha decidido implementar un proceso de reestructuración de la fuerza de ventas con el fin de mejorar la eficiencia comercial y fortalecer la competitividad de la empresa.

Procedimiento

1. El docente explicará el propósito de la actividad y su relación con los contenidos de la unidad.
2. Los estudiantes se organizarán en grupos de tres a cinco integrantes.
3. Cada grupo analizará el caso presentado e identificará los principales problemas de gestión comercial.
4. Los estudiantes deberán proponer soluciones considerando los siguientes aspectos:
    - Organización de la fuerza de ventas
    - Estrategias de reclutamiento y selección

- Plan de capacitación
- Estrategias de motivación e incentivos
- Indicadores de evaluación del desempeño

5. Cada grupo elaborará un informe con sus propuestas.
6. Los estudiantes presentarán sus conclusiones ante la clase.
7. El docente realizará una retroalimentación general, destacando la aplicación de los conceptos teóricos.

3.21 Cuestionario de la Unidad III

1. ¿Qué se entiende por dirección de ventas y cuál es su importancia en la gestión comercial?

A) Un proceso operativo enfocado únicamente en cerrar ventas
B) Un proceso estratégico que integra planificación, organización, liderazgo y control de la fuerza de ventas
C) Una actividad exclusiva del área de marketing
D) Un conjunto de tareas administrativas sin relación con la estrategia

Respuesta correcta: B

2. ¿Cuáles son las principales funciones del gerente de ventas dentro de una organización?

A) Ejecutar directamente todas las ventas
B) Diseñar productos para el mercado
C) Planificar, dirigir y supervisar las actividades del equipo

comercial

D) Limitarse a tareas administrativas

Respuesta correcta: C

3. ¿En qué consiste la organización de la fuerza de ventas y por qué es relevante para el desempeño comercial?

A) En asignar productos al azar

B) En estructurar roles, responsabilidades y territorios del equipo comercial

C) En eliminar la jerarquía organizacional

D) En reducir el número de vendedores

Respuesta correcta: B

4. Explique la importancia del proceso de reclutamiento y selección en la gestión de la fuerza de ventas.

A) Porque reduce los costos operativos únicamente

B) Porque permite incorporar personal sin experiencia

C) Porque garantiza la incorporación de perfiles adecuados para el desempeño comercial

D) Porque reemplaza la capacitación

Respuesta correcta: C

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento utilizadas en el área comercial?

A) Redes sociales profesionales y bases de datos de talento
B) Únicamente recomendaciones internas
C) Solo anuncios impresos
D) Exclusivamente ferias comerciales

Respuesta correcta: A

6. ¿Qué elementos deben considerarse en el perfil de un vendedor profesional?

A) Conocimiento exclusivo en contabilidad
B) Habilidades de comunicación, negociación y orientación al cliente
C) Experiencia únicamente técnica sin interacción social
D) Capacidad de trabajar sin objetivos

Respuesta correcta: B

7. ¿Por qué la capacitación del personal de ventas es un factor clave para la competitividad empresarial?

A. Porque reemplaza la experiencia laboral
B. Porque reduce la necesidad de supervisión
C. Porque desarrolla habilidades y mejora el desempeño del equipo comercial
D. Porque elimina la necesidad de motivación

Respuesta correcta: C

8. ¿Cuáles son las principales estrategias de motivación que pueden aplicarse en un equipo de ventas?

A. Reducir los incentivos económicos
B. Ignorar el desempeño del equipo
C. Implementar sistemas de incentivos y reconocimiento
D. Evitar la comunicación con el equipo

Respuesta correcta: C

9. ¿Qué indicadores pueden utilizarse para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas?

A. Número de empleados en la empresa
B. Tasa de conversión de ventas
C. Tamaño de la oficina
D. Horas de trabajo del gerente

Respuesta correcta: B

10. ¿Cómo contribuye la adecuada gestión de la fuerza de ventas al logro de los objetivos organizacionales?

A. No tiene impacto en los resultados
B. Solo afecta al área administrativa
C. Permite mejorar el desempeño comercial y alcanzar los objetivos organizacionales
D. Reduce la importancia del cliente

Respuesta correcta: C

3.22 Glosario de la Unidad III

Dirección de ventas:

Proceso estratégico que integra la planificación, organización, liderazgo y control de la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos comerciales de la organización.

Fuerza de ventas:

Conjunto de personas responsables de la ejecución de las actividades comerciales y la interacción directa con los clientes.

Reclutamiento:

Proceso de formación mediante el cual se desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para mejorar el desempeño del personal de ventas.

Perfil del vendedor:

Conjunto de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un profesional de ventas para desempeñar eficazmente su rol.

Capacitación en ventas:

Proceso de formación orientado al desarrollo de habilidades comerciales, técnicas y comunicativas del equipo de ventas.

Selección:

Etapa del proceso de gestión del talento que consiste en evaluar y elegir a los candidatos más adecuados para desempeñar funciones de ventas.

Motivación:

Conjunto de factores internos y externos que impulsan el desempeño del vendedor y su compromiso con los objetivos organizacionales.

Evaluación del desempeño:

Proceso mediante el cual se mide y analiza el rendimiento de la fuerza de ventas a través de indicadores y métricas.

KPIs de ventas:

Indicadores clave de desempeño utilizados para evaluar la eficiencia y eficacia del proceso comercial.

BIBLIOGRAFÍA

Administración Empresas, C. DE, Administración De Empresas, L. E., & Muñoz Lorena Lilibeth, M. (2024). Estrategias de marketing y su incidencia en la ventas de empresa purificadora “Aqua Santa” Del cantón Jipjapa [Universidad Estatal de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6457

Agudelo, C. A. M., Saavedra, M. R. B., https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3238308, & https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3785364. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. Visión de Futuro, ISSN-e 1668-8708, ISSN 1669-7634, Vol. 17, No. 1, 2013, Págs. 130-151, 17(1), 130–151. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042&info=resumen&idioma=SPA

Akin, M. S. (2024). Enhancing e-commerce competitiveness: A comprehensive analysis of customer experiences and strategies in the Turkish market. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(1), 100222. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100222

Antero, P., & Cuaran, I. (2025). Transformando la relación con el cliente: hacia una cultura de experiencia centrada en el consumidor en Surtifamiliar. UAO. https://red.uao.edu.co/entities/publication/af8a71c6-548b-42ff-93c5-90691017aeac

Aragón, M., & Villalobos, K. (2024). Innovación Tecnológica para Optimizar los Procesos en Organizaciones Transcomplejas. Télématique: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, ISSN-e 1856-4194, Vol. 23, No. 1, 2024, Págs. 3-17, 23(1), 3–17. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10232702&info=resumen&idioma=ENG

Aravena, S., Carreño, C., Cruces, V., & Moraga, V. (2013). Modelo de gestión estratégica de ventas [Universidad de Chile]. https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112213

Arenal, C. (2018). Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial. Editorial tutor Formación. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=ZMl8DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=Por+otra+parte,+las+estrategias+de+venta+representan+el+conjunto+de+decisiones+orientadas+a+alcanzar+ventajas+competitivas+en+el+mercado+mediante+la+correcta+combinaci%C3%B3n+de+recursos+humanos,+tecnol%C3%B3gicos+y+financieros.+Estas+estrategias+responden+a+la+segmentaci%C3%B3n+del+mercado,+al+posicionamiento+deseado+y+a+la+propuesta+de+valor+definida+por+la+organizaci%C3%B3n.+Adem%C3%A1s,+implican+la+determinaci%C3%B3n+de+enfoques+comerciales+espec%C3%ADficos,+tales+como+estrategias+de+penetraci%C3%B3n,+diferenciaci%C3%B3n+o+fidelizaci%C3%B3n,+seg%C3%BAn+los+objetivos+establecidos.+&ots=iTTDRMzLfM&sig=vdkOGUoHgJfXz34xS5PiGTRLGE8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Baque, G., & Arias, J. (2024). Estrategias de mercadotécnica y competitividad de la empresa “tecglo” de la ciudad de Portoviejo [Universidad Estatal del Sur de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6493

BDO. (2024). ¿Por qué es importante tener Manuales de Procedimientos actualizados?. https://www.bdoargentina.com/es-ar/publicaciones/categoria-de-publicaciones/grupo-de-publicaciones/%C2%BFpor-que-es-importante-tener-manuales-de-procedimientos-actualizados

Bedoya Soto, M., Arango Aguilar, T., & Gómez Bayona, L. (2024). El nuevo consumidor y su evolución tras la pandemia del COVID-19. RAN (Chillán), 10(1), 163–178. https://doi.org/10.29393/RAN10-10NCML30010

Boldorini, A. S. (2014). Previsión de ventas [UNDEF]. https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2155

Bravo, J., Riascos, J., Galván, Es., & Pincay, J. (2024). Estrategias basadas en inteligencia artificial para la gestión de inventarios en la cadena de suministro. Revista Tecnología En Marcha, 37, ág. 88-97. https://doi.org/10.18845/tm.v37i6.7271

Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351016551

Bupa Ecuador. (2024). Inteligencia Emocional aplicada a las ventas: Mejores prácticas.

https://www.bupasalud.com.ec/agentes/novedades/noticias/inteligencia-emocional

Businessballs. (s.f.). Sales Training, Methods, Theories and Tips. Recuperado el 23 de febrero de 2026, de https://www.businessballs.com/business-development/sales-training-and-selling-theories/

Caero, B. (2023). Planificación Estratégica basada en el lanzamiento de un producto innovador para aumentar la captación de clientes y mejorar la participación de mercado [Universidad Siglo 21]. https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/26904

Campoverde, S. (2021). Análisis de las estrategias de marketing digital para posicionamiento y fidelización de la empresa LOREANCORP S.A [Universidad Politécnica Salesiana]. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20739

Cárdenas, E. (2020). Estrategias de comercio electrónico para pequeñas y medianas empresas [UNAD]. http://repository.unad.edu.co/handle/10596/35025

Cárdenas, S. (2026). Impacto de la inteligencia emocional en la atención al cliente [UNAD]. http://repository.unad.edu.co/handle/10596/78709

Cavero, J. (2019). LTV significa “Lifetime Value” o valor de por vida de un cliente - mentorDay WikiTips. https://mentorday.es/wikitips/ltv-life-time-value-valor-de-por-vida-

cliente/?gad_source=1&gad_campaignid=23629388636&gbraid=0AAAADRjVLc3Pndf9Wxip-_cRaPnknjA-&gclid=Cj0KCQjwgr_NBhDFARIsAHiUWr6pRARh2UkHCGyFQE4-V1m83KDIYixAFqlnJASs9ZHMOLuvURKK1RwaArLpEALw_wcB

Chapman, M. (2024). An intro to quantitative & qualitative demand forecasting models. Eazystock. https://www.eazystock.com/blog/inventory-forecasting-models-quantitative-qualitative-methods/

Checa Diaz, J. D. (2025). Propuesta de optimización de las rutas de transporte, en liderser - logística integral [Universidad Politécnica Salesiana]. http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30089

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003) Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. Business Process Management Journal, 9(5), 672–688. https://doi.org/10.1108/14637150310496758

Chilipio, D., & Toledo, P. (2024). Sistema de información y la gestión comercial de la Empresa Decoraciones y Confecciones Family, Huaraz – 2024 [Universidad Nacional de José Faustino Sánchez Carrión]. https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/12578

Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (2022). Sales Force Management (12th ed.). McGraw-Hill. (Libro académico – acceso institucional). https://www.mheducation.com

Columba, C., Hernández, A., Negrin, E., Palacios, W., Sarmentero, I., & López, M. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. Ingeniería Industrial, 41(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200003

Cruz, I. R., Cedillo, L. V., & Reyes, P. (2025). La mercadotecnia: el elemento central de la estrategia gerencial. Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar, ISSN-e 2707-2215, ISSN 2707-2207, Vol. 9, No. 4, 2025, Págs. 7998-8038, 9(4), 7998–8038. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19387

de Santos, À. (2025). La reorganización global de la producción: una aproximación teórica a la relación entre la subcontratación, la división internacional del trabajo y la racionalización del consumo productivo del capital [Universidad Complutense Madrir]. https://hdl.handle.net/20.500.14352/126316

Díaz, L. (2024). La Importancia de una Comunicación Efectiva en la Experiencia del Cliente. https://www.izo.es/blog/la-importancia-de-una-comunicacion-efectiva-en-la-experiencia-del-cliente

Dittmar, E. (2025). Fundamentos de la Gestión de Ventas. Estrategias, Procesos y Negociación Comercial [Universidad Rey Juan Carlos]. https://hdl.handle.net/10115/88237

Eslaba, J. (2015). Las ventas y la rentabilidad aportada por los clientes. In Finanzas para el marketing y las ventas: como planificar y controlar la gestión comercial (Segunda, 9). Esic Editorial. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=4NmDCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA247&dq=Las+previsiones+de+venta+constituyen+estimaciones+sistem%C3%A1ticas+del+volumen+de+productos+o+servicios+que+la+organizaci%C3%B3n+espera+comercializar+en+un+per%C3%ADodo+determinado%3B+en+consecuencia,+representan+un+instrumento+fundamental+para+la+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+y+operativa+del+%C3%A1rea+comercial.+Estas+proyecciones+permiten+anticipar+la+demanda+futura+y+orientar+la+toma+de+decisiones+relacionad

Ferlatte, J. (2024). Mastering Sales Territories in Sales Management. Korem. https://www.korem.com/mastering-sales-territories-in-sales-management/

Fernández, J., & Villalva, P. (2025). Diseño de una interfaz de usuario basada en principios de usabilidad para el sitio web del emprendimiento CECYS. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/16157

Formación para Empresarios, M. y D. (2019). La negociación, una pieza clave en la función directiva. https://www.unniun.com/la-

negociacion-una-pieza-clave-en-la-funcion-directiva-mercedes-ubeda-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas/

García, B. (2018). Estrategias de negociación de ventas en empresas comercializadoras de celulares en la zona 3 de Quetzaltenango - Universidad Rafael Landivar [CRAI]. https://crailandivarlibrary.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay/alma990002193400107696/502URL_INST:502URL

García, E., & León, M. (2021). Propuesta de Estrategia de Marketing Digital en empresas que planean su introducción exitosa al mercado. Alcance, 10(26), 14–36. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2411-99702021000200014&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Gonzales, B. (2024). Propuesta de implementación y optimización de la gestión de ventas para mejorar la competitividad de la empresa Ferri Pern S.R. LTDA, Lima 2024 [Universidad San Ignacio de Loyola]. https://hdl.handle.net/20.500.14005/15426

Granda, A., Flores, R., Ortega, Z., & Carpio, C. (2025). Inbound Marketing y Omnicanalidad: Una Propuesta para Optimizar la Experiencia de Compra en Concesionarios de Vehículos en Loja-Ecuador. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(3), 6648–6662. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18313

Granoble, P., & Moreira, L. (2024). Estrategias de marketing y su incidencia en la ventas de la empresa purificadora “Aqua Santa”

[Universidad Estatal del sur de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6457

Gupta, S., & Lehmann, D. (2003). Customers as assets. Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24. https://doi.org/10.1002/dir.10045

Hammond, M. (2018). Qué es el CAC y cómo se calcula (con ejemplos). https://blog.hubspot.es/service/guia-cac-empresas

Hernández, D., Gómez, E., Penna, M., Gallego, W., & Jaramillo, A. (2025). Análisis de la Percepción de la Cultura Organizacional en Comercial Nutresa S.A.S Sede Medellín [UNAD]. http://repository.unad.edu.co/handle/10596/72782

Hincapié, Lady. (2025). Relación entre las competencias comerciales de los vendedores y las dimensiones de la orientación al mercado [POLI]. https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7899

Hoyos, R. (2025). Plan de marketing: diseno, implementacion y control, con enfoque en gerencia de mercadeo (Tercera). Ecoe Ediciones. https://elibro.net/es/lc/espam/titulos/284138

Ibarra, P. (2016). Plan de marketing estratégico para incrementar el volumen de | REDI [Universidad Católica del Ecuador]. https://redi.cedia.edu.ec/document/387824

IBERONEX. (2024). La Importancia de las Habilidades Interpersonales.

https://www.iberonex.com/tendencias/importancia-de-las-habilidades-interpersonales-en-el-ambito-laboral/

Igabari, C. (2025). Transforming Sales Operations with Data-Driven Strategies: A Practical Framework. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 1463–1469. https://doi.org/10.38124/ijisrt/25aug974

Iglesias, L., & Pecker Fasce, I. (2024). Análisis del cambio organizacional y su impacto en el capital humano ante la implementación de tecnologías 4.0 [RINFI]. https://rinfi.fi.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/988

Inbound Sales. (2025). ¿Qué es la automatización de ventas? Guía paso a paso. https://www.cocofact.com/blog/ventas/la-automatizacion-de-ventas-paso-a-paso

Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., & Williams, M. R. (2019). Sales Management: Analysis and Decision Making (10th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315502823

Infinitia. (2022). Mercado potencial: ¿Qué es y cómo se calcula? https://www.infinitiaresearch.com/noticias/mercado-potencial-que-es-y-como-se-calcula/

Insaurralde, N. (2023). La Gestión en Relación al Cliente (CRM), como Estrategia de Negocio en la Ciudad de Pilar, Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 5855–5872. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6590

IRC SALE SOLUTIONS. (2024). What is Sales manual?. IRC. https://ircsalessolutions.com/glossary/S/sales-manual/

Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2020). Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology (13th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429355738

Jordan. (s.f.). La importancia de la gestión del talento en las empresas. Recuperado el 23 de febrero de 2026, de https://jordanasesores.com/la-importancia-de-la-gestion-del-talento-en-las-empresas

Kotler, P., Hollense, S., & Opresnik, M. (2024). El marketing en redes sociales: un enfoque prático (Sexta). Ulrico Hoepli Editore. https://books.google.com/books/about/El_marketing_en_redes_sociales_un_enfoqu.html?id=HGVGEQAAQBAJ

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools (3rd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7

Londoño, P. (2018). Qué es la tasa de conversión, cómo calcularla y ejemplos. https://blog.hubspot.es/marketing/calcular-tasa-conversion

Magistral. (2024). La habilidad de persuadir para poder liderar . https://www.magistra.ec/la-habilidad-de-persuadir-para-poder-liderar/

Mailchimp. (2023). 4 variables de segmentación de mercado. https://mailchimp.com/es/resources/what-are-segmentation-variables/

Marr, B. (2016). Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119231387

Martez, N. G., Mojica, B. B., Quintero, E., https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=6330445, https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=6330446, & https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=6083095. (2023). Relación entre adopción de tecnologías digitales y posición competitiva: un estudio con micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) de Panamá. Pymes, Innovación y Desarrollo, ISSN-e 2344-9195, Vol. 11, No. 3, 2023 (Ejemplar Dedicado a: Dossier: Cuestiones Sobre Gestión de La Ciencia, La Tecnología e Innovación En América Latina), Págs. 8-24, 11(3), 8–24. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9428080&info=resumen&idioma=ENG

Martínez, N. (2025). Motivación del equipo de ventas: cómo mantenerlos enfocados y productivos. Hoyvendemas. https://www.hoyvendemas.com/post/motivacion-del-equipo-de-ventas

Martínez Tarira, N. M. (2024). Atención al cliente en el Comercial “Solano” de la ciudad de Babahoyo, periodo 2023. [Universidad

Técnica de Babahoyo]. http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15841

Martin-Raugh, M. P., Kyllonen, P. C., Hao, J., Bacall, A., Becker, D., Kurzum, C., Yang, Z., Yan, F., & Barnwell, P. (2020). Negotiation as an interpersonal skill: Generalizability of negotiation outcomes and tactics across contexts at the individual and collective levels. Computers in Human Behavior, 104, 105966. https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.03.030

Mata, M. R. (2021). Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo. REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, 8(01), 71–83. https://doi.org/10.24133/sigma.v8i01.1917

Matilla, K. (2012). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas (Primera). Editorial UOC. https://elibro.net/es/lc/espoch/titulos/56556

Molina, D., Reyes, M., Cárdenas, C., & Cedeño, V. (2020). El social media marketing y su influencia en la demanda de productos artesanales de Montecristi, Ecuador. ECA Sinergia, 11(1), 27–43. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i1.1644

Molinillo, S. (2014). Distribución comercial aplicada - Molinillo Jiménez, Sebastián - Google Books (Segunda). ESIC. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=j8YPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=el+mayorista+desempe%C3%B1a+funciones+estrat%C3%A9gicas+vinculadas+al+financiamiento,+almacenamiento,+transporte+y+gesti%C3%B3n+de+inventar

ios,+permitiendo+que+los+fabricantes+concentren+sus+esfuerzos+en+la+eficiencia+productiva+mientras+los+intermediarios+gestionan+la+distribuci%C3%B3n+hacia+los+distintos+segmentos+del+mercado.&ots=QY5cvMqX0y&sig=HbJ5qpqeQv-xE_i_dqQ5bqBAp9g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mora García, L. A. (2024). Gestión Logística Integral Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento (Tercera). Ecoe Ediciones México.

Moreano, C., Escobar, T., Haro, E., & Villagomez, P. (2024). Redes Sociales y su Impacto en el Entorno Digital de las Empresas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 831–857. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10531/15492

Moreno, N., & Molina, V. (2026). Estrategia de mejora de la gestión administrativa para la empresa Soluciones Logística y Mercadeo S.A.S (SLYM) [Universidad Cooperativa de Colombia]. https://hdl.handle.net/20.500.12494/63322

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección (Segunda). ESIC Editorial. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=tgneDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT36&dq=Las+estrategias+de+venta+representan+el+conjunto+de+decisiones+orientadas+a+alcanzar+ventajas+competitivas+sostenibles+mediante+la+correcta+asignaci%C3%B3n+y+utilizaci%C3%B3n+de+recursos+organizacionales%

3B+en+este+sentido,+se+fundamentan+en+la+segmentaci%C3%B3n+del+mercado+y+en+el+posicionamiento+deseado+por+la+empresa,+lo+que+determina+el+enfoque+de+interacci%C3%B3n+con+el+cliente.+Entre+las+estrategias+m%C3%A1s+relevantes+se+encuentran+la+penetraci%C3%B3n+de+mercado,+orientada+a+incrementar+la+participaci%C3%B3n+en+segmentos+existentes%3B+la+diferenciaci%C3%B3n,+que+busca+resaltar+atributos+distintivos+del+producto+o+servicio%3B+y+la+fidelizaci%C3%B3n,+cuyo+prop%C3%B3sito+es+fortalecer+relaciones+comerciales+a+largo+plazo.+&ots=fUkmOeANk4&sig=BP-MQpCrMHW4St-j26brjeGPG_0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Murillo, C. (2025). Rol de la intuición en la toma de decisiones de los gerentes de un canal comercial en una empresa colombiana de telecomunicaciones. In Biologically Inspired Cognitive Architectures (Vol. 11). https://doi.org/10.1016/j.bica.2014.11.014

Navarro, S. (2018). ¡Descubre el secreto de la tasa de conversión en marketing digital y maximiza tus resultados! - Vivi Smart Growth. Ecommerce. https://vivi-smart.com/novedades/que-es-tasa-de-conversion-en-marketing-digital/

Núñez, A. (2017). Alineación de marketing y ventas: alcanza tus objetivos empresariales. https://blog.growxco.com/articulos/alineacion-de-marketing-y-ventas-alcanza-tus-objetivos-empresariales

Olano, F. (2025a). Implementación de la gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la captación y conversión de clientes en el área comercial de la empresa Verdancy S.A.C. [USIL]. https://hdl.handle.net/20.500.14005/16710

Olano, F. (2025b). Implementación de la gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la captación y conversión de clientes en el área comercial de la empresa Verdancy S.A.C. Universidad San Ignacio de Loyola. https://hdl.handle.net/20.500.14005/16710

Ongallo, Carlos. (2013). El libro de la venta directa : el sistema que ha transformado la vida de millones de personas (Primera). Díaz de Santos.

OpenAI. (2026). ChatGPT [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. https://chat.openai.com

Orozco, K., Toapanta, E., González, E., & González, D. (2022). Plan de marketing digital para incrementar las ventas. Caso de estudio ferretería. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 2057–2069. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2733

Orr, L. M., & Orr, D. J. (2014). Eliminating Waste in Business. In Eliminating Waste in Business. Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4302-6089-9

Otte, J. (2025). Venta al por mayor vs. venta al por menor 2025 | La guía definitiva para comerciantes. Phase V. https://phasev.com/blog/the-ultimate-guide-wholesale-vs-retail-for-retailers/

Padua, L. (2025). Social selling: ¿qué es y cómo funciona? Sydle. https://www.sydle.com/es/blog/social-selling-que-es-y-como-funciona-67fff0a24d77dd645b64ff97

Paredes Peñafiel, R. R., Carrillo Robles, C., Chiri Huanca, C. A., & Chávez Irazabal, W. (2025). Transformación digital del proceso de ventas en una empresa peruana mediante un sistema web. Revista Impulso, 5(10), 133–143. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.106

Parmenter, D. (2020). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (4th ed.). Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119620778

Payne, A., & Frow, P. (2017). Strategic customer relationship management: Integrating relationship marketing and CRM. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316895436

Pazmiño, A., Aguilar, J., Jácome, F., & Guano, O. (2024). Importancia de la ética empresarial en la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Space Scientific Journal of Multidisciplinary, 2(2), 58–70. https://doi.org/10.63618/omd/ssjm/v2/n2/44

Pérez, K., & López, S. (2025). Planificación financiera y su incidencia en estrategias de marketing, en variedades Peniel del segundo semestre del año 2024. [Institucional UCN]. https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/227/

Pérez, O. (2019). La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. Peoplenext. https://blog.peoplenext.com/la-importancia-del-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-en-una-empresa

Pesántez, A. E., Romero, J. A., & González, M. L. (2020). Comercio electrónico B2B como estrategia competitiva en el comercio internacional: Desafíos para Ecuador. INNOVA Research Journal, 5(1), 72–93. https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1166

Piedrahita, J. (2015). Desarrollo de un plan de negocio : plataforma social para planificación de rutas de viajes [Universidad Politécnica de Madrid]. https://oa.upm.es/44259/

Plazas, C. (2025). Negociación Estratégica y Gestión de Conflictos en Equipos Comerciales: Análisis de Dinámicas Organizacionales y Propuestas de Mejora para una Empresa del sector Automotriz en Colombia [Universidad Militar Nueva Granada]. https://hdl.handle.net/10654/48324

Prado, A., & Mandujano, M. (2025). Optimización de la gestión de inventarios como estrategia para reducir tiempos de entrega y costos operativos en QUIMEX S.A. [UPC]. In Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/687935

Prieto, J. (2022). Gerencia de Venta (Tercera). Ecoe Ediciones México.

Puerta, J. (2025). Plan comercial de eventos B2B para la empresa Marval S.A.S para el año 2025 [Universidad UNAB]. https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/31123

Pursell, S. (2018). Estrategias de marketing 2025: guía completa con ejemplos. https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-de-marketing

Quiñones, M. (2019). Características que influyen en la gestión comercial de los asesores de las compañías de venta consultiva en la ciudad de Medellín. [Universidad la Sabana]. https://hdl.handle.net/10818/36737

Quiriarte, B. (2024). Gerente de ventas: rol y responsabilidades clave - Leadsales. https://leadsales.io/blog/gerente-de-ventas/

Ramírez Jimenez, L. C., Parga García, E. S., & Castaño Cárdenas, J. G. (2018). Análisis mejor alternativa al acuerdo negociado (Maan) [POLI]. https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1171

Restrepo, R. (2024). El Rol de la Gestión de Portafolio de Proyectos en la Implementación de la Estrategia Corporativa: Un Enfoque en Empresas de Servicios Públicos Domiciliarios [ITM]. https://hdl.handle.net/20.500.12622/6672

Ribadeneira, A. (2024). Estrategias de Ventas en la Era Digital: Adaptación y Maximización de Oportunidades. Dominio de Las Ciencias, 10(2), 1161–1169. https://doi.org/10.23857/dc.v10i2.3851

Rivera, L. (2025). Diseño e implementación de un modelo operativo para optimizar la eficiencia y efectividad de un equipo de Consultoría [UNAD]. http://repository.unad.edu.co/handle/10596/75509

Rodríguez, A. (2014). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Editorial Elearning S.L. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=GbpWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=En+cuanto+a+las+cuotas+de+venta,+estas+representan+metas+espec%C3%ADficas+asignadas+a+vendedores+o+equipos+comerciales+con+el+prop%C3%B3sito+de+medir+y+estimular+el+desempe%C3%B1o.+Las+cuotas+pueden+establecerse+en+t%C3%A9rminos+de+volumen,+ingresos,+rentabilidad+o+participaci%C3%B3n+de+mercado,+dependiendo+de+los+objetivos+estrat%C3%A9gicos+de+la+empresa.+&ots=Yc8JHv8IAG&sig=JHqK1rGGOTK5DLuJFGu_XpwFfqs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Rojas, J. R. (2025). Influencia del liderazgo en la resolución de conflictos y el desarrollo de habilidades de negociación hacia el año 2050: Un enfoque estratégico y prospectivo. Revista Internacional de Desarrollo Humano y Sostenibilidad, 2(2), 163–182. https://doi.org/10.51660/ridhs22247

Sainz, J. M. (2015). El plan de marketing en la práctica (vigésima). ESIC Editorial. https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=hGXmCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA501&dq=El+plan+de+ventas+no+debe+

entenderse+como+un+simple+documento+operativo,+sino+como+una+herramienta+de+planificaci%C3%B3n+que+traduce+los+objetivos+corporativos+en+metas+comerciales+concretas,+medibles+y+alcanzables.+A+trav%C3%A9s+de+este+instrumento+se+definen+pol%C3%ADticas,+lineamientos,+recursos+disponibles,+cronogramas+de+ejecuci%C3%B3n+y+mecanismos+de+control+que+permiten+evaluar+el+desempe%C3%B1o+del+equipo+de+v

Salas, C., & Torres, F. (2025). Propuesta de Smarketing para el Alineamiento Estratégico entre Marketing y Ventas en un negocio B2B. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/686249

Sánchez, J. (2025). En el contexto actual, la gestión territorial y la planificación de rutas pueden apoyarse en herramientas tecnológicas que optimizan la toma de decisiones y mejoran la eficiencia operativa. Entre estas se encuentran los sistemas de geolocalización, que p… [Universidad Nacional Autónoma de México]. https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/eee94d84-e110-42c6-9591-f48b8029140f/content

Santos, D. (2018). Las 26 métricas de marketing digital para medir tus resultados. https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing

Schnarch, Alejandro. (2020). Dirección efectiva de equipos de venta : la gerencia de ventas para el siglo XXI (Tercera). Ecoe Ediciones.

Sepúlveda, M. R., Cárdenas, M. V., Cadavid, D. A. L., Morales, J. A. R., & López, J. G. V. (2022). Omnichannel as a competitive strategy: A conceptual and dimensional review. Estudios Gerenciales, 38(164), 370–384. https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006

Shakeri, H., & Khalilzadeh, M. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). Heliyon, 6(8), e04430. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04430

Sigüenza, J. (2024). Los segmentos del Marketing: Análisis, definición y tipos. RODIN, 11(21), raeic112109. https://doi.org/10.24137/raeic.11.21.19

Tenorio, A. (2024). Análisis de estrategias de gestión empresarial para la optimización de procesos y su impacto en la generación de valor en empresas pymes del sector de confecciones de productos textiles: estudio de caso de 3 empresas del municipio de Santiago de Cali. Universidad de Manizales. https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/7337

Toalongo, K. (2013). Propuesta de implementación de un estrategia basada en CRM para la empresa Agrota Cía LTDA [Universidad Politécnica Salesiana]. https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4645/1/UPS-CT002636.pdf

Torres, A., Ormaza, J., Erazo, J., & Farfán, V. (2020). Modelo de gestión Customer Relationship Management (CRM) para empresas de transporte en el Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 5(2), 134–149. https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.203

Torres, D. (s.f.). Qué es la persuasión: para qué sirve, importancia y ejemplos. Recuperado el 23 de febrero de 2026, de https://blog.hubspot.es/sales/que-es-persuasion

UNIR. (2024). Escucha activa: qué es, características, tipos y ventajas. https://mexico.unir.net/noticias/educacion/escucha-activa/

Universidad Europea. (2024). ¿Qué es un embudo de ventas? | Blog UE. https://universidadeuropea.com/blog/embudo-ventas/

Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus, 5(1), 1797. https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1

Vargas, J., & Rúa, J. (2025). Diseño de un plan estratégico de mercadeo para el fortalecimiento competitivo y crecimiento sostenible de certa internacional S.A.S. [Universidad de la Costa]. https://hdl.handle.net/11323/14609

Vargas, M., Yaulilahua, S., & Zevallos, H. (2024). Gestión de redes sociales y el nuevo consumidor digital millennial en una ciudad del Perú. Gestión de Redes Sociales y El Nuevo Consumidor Digital Millennial En Una Ciudad Del Perú, 15(1), 44–55. https://www.redalyc.org/journal/4498/449877649004/html/

Vega, U., Eduardo, W., Gorozabel, L., & Alexander, O. (2025). Estrategias de marketing digital y su impacto en las ventas del sector comercial de la parroquia Calderón de Quito durante el año 2024. Código Científico Revista de Investigación, 6(E1), 427–450. https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/ne1/695

Velasco, G. (2025a). Transformación Digital de las Organizaciones: Estrategias de Mercadotecnia. Estudio de Casos. UACJ.

Velasco, G. (2025b). Transformación Digital de las Organizaciones: Estrategias de Mercadotecnia. Estudio de Casos. [UACJ]. https://cathi.uacj.mx/handle/20.500.11961/31944

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing, 80(6), 97–121. https://doi.org/10.1509/jm.15.0413

Zamarreño, G. (2020). Marketing y ventas - Gorka Zamarreño Aramendia - Google Books (Primera). https://books.google.com.ec/books?hl=en&lr=&id=PsjlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Las+ventas+personales+constituyen+una+modalidad+de+comercializaci%C3%B3n+basada+en+la+interacci%C3%B3n+directa,+personalizada+y+bidireccional+entre+un+representante+de+la+organizaci%C3%B3n+y+un+cliente+potencial,+cuyo+prop%C3%B3sito+trasciende+la+simple+transacci%C3%B3n+econ%C3%B3mica+para+orientarse+hacia+la+construcci%C3%B3n+de+relaciones+comerciales+sostenibles+en+el+tiempo.+Este+enfoque+se+fundamenta+en+la+comunicaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica,+el+diagn%C3%B3stico+precis

o+de+necesidades+y+la+adaptaci%C3%B3n+del+mensaje+comercial+a+las+caracter%C3%ADsticas+espec%C3%ADficas+del+interlocutor,+lo+que+permite+ofrecer+soluciones+ajustadas+a+las+demandas+particulares+del+cliente&ots=KLZMG67zNz&sig=nP2NmYypCG-2gYIqL-Ob1oESi8E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Zea, C. (2025). Comercialización y volumen de ventas en la asociación agropecuaria el Chial de 24 de mayo [Universidad Estatal de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/8211

Zuluaga, D. (2024). Formular una estructura que favorezca la gestion comercial del area de Inversiones Elezeta [Tecnológico de Antioquia]. https://dspace.tdea.edu.co/handle/tdea/6650

Gerencia de ventas y transformación digital: Estrategias comerciales CRM y KPIs, se publicó en el mes de noviembre de 2026.

ISBN: 978-9907-852-29-5

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

BIOGRAFÍA DE AUTORES

Manuel Arcesio López Feijoo:
Feijóo es Magíster en Ciencias Empresariales y docente titular de la Universidad Técnica de Machala. Cuenta con experiencia académica y profesional en mercadotecnia, gerencia de ventas, distribución comercial y gestión empresarial, orientando su trabajo a la formación universitaria y aplicación de estrategias comerciales contemporáneas.

Irene Feijóo Jaramillo:
Ingeniera Comercial, Especialista en Liderazgo y Gerencia, Diplomado Superior en Diseño de Proyectos y Máster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente de la Universidad Técnica de Machala, con experiencia en administración, marketing, emprendimiento e investigación. Sus áreas de interés incluyen investigación Científica, Comportamiento organizacional , Liderazgo, Administración.

Pamela Aguilera Agudo:
Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Magíster en Administración de Empresas y Maestro en Emprendimiento y Negocios Digitales. Profesional de la Universidad Técnica de Machala, con experiencia en gestión académica, mercadotecnia, gestión comercial, planificación curricular y formación, con certificación como Formadora de Formadores.

GERENCIA DE VENTAS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: ESTRATEGIAS COMERCIALES, CRM Y KPIS

Estimado lector, el libro «Gerencia de Ventas» aborda la transformación de la función comercial contemporánea frente a las disrupciones generadas por los nuevos patrones de consumo, la digitalización acelerada y la diversificación de canales de interacción con el cliente. La obra fundamenta que la gestión de ventas ha dejado de ser un conjunto de tácticas transaccionales aisladas para constituirse en un sistema directivo estratégico que articula procesos operativos, liderazgo de equipos, tecnología avanzada y análisis riguroso de métricas de rendimiento.

Diseñado en concordancia con los programas curriculares universitarios, el texto se estructura pedagógicamente en tres unidades formativas: la primera examina los fundamentos estratégicos del rol gerencial, las dinámicas de negociación y los procesos de adopción tecnológica basados en plataformas CRM y modalidades híbridas; la segunda profundiza en la planificación y diseño táctico comercial, abordando modelos de pronóstico, delimitación y segmentación de territorios, manuales de procedimiento, estrategias omnicanal, social selling y cuadros de mando mediante indicadores clave de rendimiento (KPIs); y la tercera desarrolla la administración y conducción del talento humano, integrando protocolos de reclutamiento, planes de remuneración e incentivos, programas de formación continua y evaluación integral del desempeño.

Desde una metodología didáctica orientada al aprendizaje significativo y la resolución de problemas, cada capítulo integra preguntas directrices, modelos conceptuales, estudios de caso y actividades de aplicación que equilibran el rigor técnico con el cultivo de competencias blandas esenciales como la adaptabilidad, el pensamiento crítico y la ética profesional. En su conjunto, la obra se posiciona como un manual de referencia y formación **indispensable para estudiantes,** docentes y ejecutivos del área comercial, orientado a liderar organizaciones competitivas y a maximizar la rentabilidad en mercados dinámicos y globalizados.

.

GRUPO BLR

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

ISBN: 978-9907-852-29-5

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA 1969