



GERENCIA COMERCIAL Y VENTAS

UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

GERENCIA COMERCIAL Y VENTAS - UNIDAD 2
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2018



Dirección de Virtualidad

A man in a dark suit and white shirt stands in the center of a modern office, smiling and clapping his hands. He is addressing a group of business professionals seated around a large conference table. The office has large windows in the background, and several laptops are open on the desks. The scene is overlaid with a semi-transparent green and blue tint.

UNIDAD 2

Gerencia Comercial y Ventas

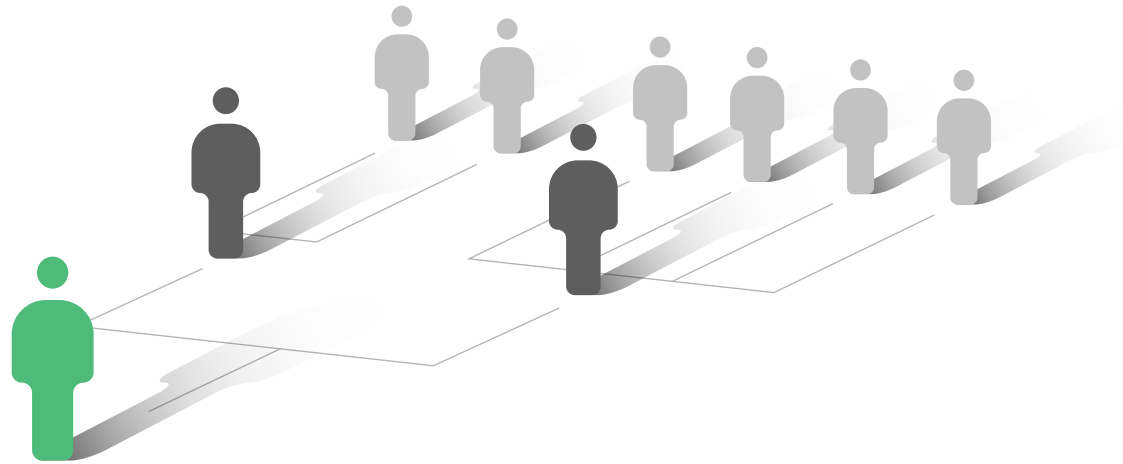


BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

Una de las grandes responsabilidades de los gerentes de mercadeo es potencializar el desarrollo comercial, de ahí que el desarrollo de esta unidad se enfoque en la administración de la fuerza de ventas, la cual debe contar inicialmente con una planeación, estructura y organización clara del equipo de ventas, el visualizar sus propósitos en la empresa, y para ello, el gerente debe tener la capacidad de proponer diversos tipos de estructuras en sus equipos comerciales.

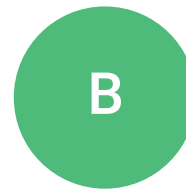
El gerente comercial y de ventas debe reconocer su protagonismo como principal motivador de la fuerza de ventas, es por esto que, debe identificar de forma clara el proceso psicológico de la motivación y detectar al interior de las organizaciones los determinantes del desempeño efectivo de sus equipos comerciales. Lo anterior, le otorgará la capacidad de proponer evaluaciones de la fuerza de ventas por medio de mediciones que potencialicen el musculo comercial ante la competencia.



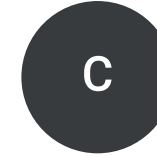
COMPETENCIAS



Identifica los elementos de la planeación, estructura y organización del equipo de ventas.



Monitorea el desempeño y desarrolla actividades para incrementar la motivación de la fuerza de ventas.



Propone mecanismos de evaluación de la fuerza de ventas.

BIENVENIDO
A LA UNIDAD 2
Gerencia Comercial y Ventas

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 2

TEMAS

1

ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

1. Planeación, estructura y organización del equipo de ventas.
2. Motivación y desempeño de la fuerza de ventas.
3. Evaluación de la fuerza de ventas.



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 2

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de potencializar las competencias, habilidades y destrezas de los gerentes de ventas que pretenden incrementar la productividad comercial de su fuerza de ventas desde la toma de decisiones sobre programas y acciones orientadas al incremento de la participación en el mercado de las organizaciones; función que exige pensamiento estratégico, crítico y analítico para proyectar planes, analizar información y habilidades para la dirección del personal del área comercial.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 2

El desarrollo comercial de las organizaciones para las empresas del siglo XXI es un factor vital para su ciclo de vida en el mercado, teniendo en cuenta los altos niveles de competitividad existentes y la orientación de las empresas hacia el mercado, la cual debe fundamentarse en las actividades de relacionamiento comercial con los consumidores, generando valor para todos los stakeholders. Frente a ello se plantea lo siguiente:

Por lo anterior:

¿Qué importancia tiene el desarrollo de habilidades para la dirección del equipo comercial como labor dentro de la gerencia comercial y ventas?



TEMA 1. PLANEACIÓN, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

La principal función de un gerente en cualquiera de las áreas de gestión de las empresas es la de desarrollar el proceso administrativo, y frente a ello, reconocer su operatividad y aplicación en el entorno de la gerencia comercial para que cada una de estas etapas genere valor a los integrantes de la fuerza de ventas. Desde la planeación se pretende disminuir al máximo los niveles de improvisación en las actividades de venta, determinando claramente los objetivos de la empresa en términos comerciales e impactando niveles estratégicos, tácticos y operativos.

Este proceso administrativo se originó en la teoría administrativa desde los postulados de Frederick W. Taylor y de Henry Fayol, representantes de la teoría científica y teoría clásica, respectivamente. Dicho proceso administrativo está dividido en dos grandes fases, y a su vez en cuatro etapas, tal como se observa en la Figura.

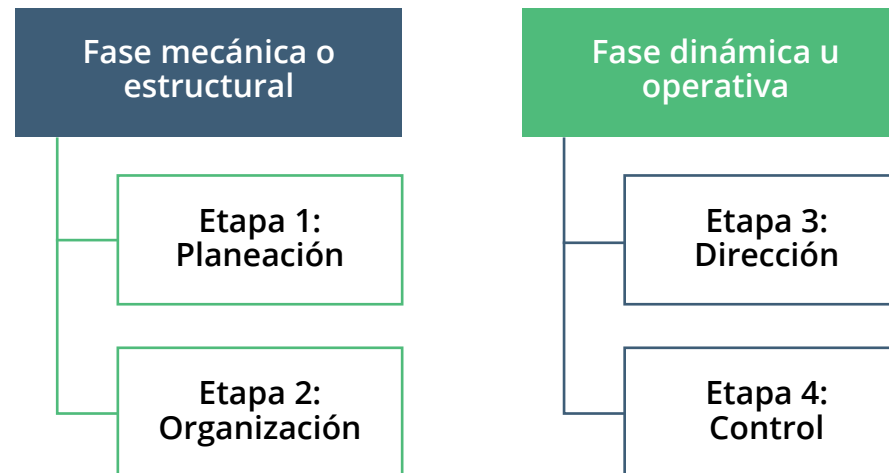


Figura 1. Modelo del proceso administrativo.
Fuente: elaboración propia desde Bernal-Torres y Sierra-Arango (2008)

Planeación. Esta planeación al interior de la empresa puede tener tres niveles: el primer nivel es el estratégico, que hace referencia a las actividades a largo plazo y con incidencia en toda la organización; en segunda instancia se presenta la planeación táctica, la cual se desarrolla a mediano plazo y es responsabilidad de las diferentes áreas de gestión para llevarla a cabo de forma particular; y en tercer lugar se encuentra la planeación operativa la cual se debe desarrollar a corto plazo.

Organización. La segunda etapa del proceso administrativo es la organización, en la cual se deben determinar los recursos y las actividades necesarias para cumplir con las metas trazadas en la planeación. Principalmente se determina la estructura organizacional de la empresa, los manuales de funciones y procedimientos, con el propósito de eliminar la duplicidad laboral y de establecer canales concretos de comunicación. Básicamente, en las organizaciones se debe hacer una organización del tiempo, del espacio y del trabajo.

Dirección. Como tercera etapa del proceso administrativo se encuentra la dirección. En esta etapa se inicia la fase dinámica u operativa del proceso. Esta etapa se caracteriza por direccionar de forma correcta los esfuerzos de los miembros de la organización a través de las actividades de motivación y liderazgo. Los responsables de esta etapa son principalmente los gerentes generales y los gerentes funcionales, los cuales desde el desarrollo de las habilidades y roles gerenciales otorgan el óptimo direccionamiento de la empresa para el alcance de los objetivos trazados.

Control. Como etapa final del proceso administrativo se encuentra el control. Esta etapa es de vital importancia puesto que en ella se identifican las falencias presentadas a lo largo del proceso administrativo, con el objetivo de generar al interior de las empresas un mejoramiento continuo de los procesos. En los entornos empresariales lo que no se mide no es útil, por ello, en esta etapa aparecen los procesos de evaluación de desempeño, de competencias, así como también la medición de las labores por medio de los indicadores de gestión.

La planeación inicia con la fase mecánica del proceso, su principal propósito es disminuir al máximo los niveles de improvisación en las actividades de la empresa. Consiste en determinar claramente los objetivos corporativos con los cuales la empresa estructurará su direccionamiento estratégico y las acciones para el alcance de dichas metas. A partir de la organización, se debe determinar la estructura tanto horizontal como vertical que la fuerza de ventas presentará como alternativa para alcanzar las metas trazadas desde la planeación.

Desde la dirección el gerente comercial coordina de forma correcta los esfuerzos de los miembros de la fuerza de ventas a través de las actividades de motivación y liderazgo. Finalmente, el control de este proceso se plasma con la evaluación de la fuerza de ventas por medio de mediciones objetivas y subjetivas que permitan identificar fortalezas y debilidades para dinamizar y generar un mejoramiento continuo de la gestión comercial.

Propósitos de la organización de ventas

Desde una perspectiva estratégica y holística, uno de los grandes desafíos para las organizaciones es el de generar una alineación armónica entre el área de mercadeo y el departamento comercial, pues en diversas empresas estas dos unidades difieren de sus propósitos y objetivos; por el contrario, su trabajo debe estar en total sincronía con la planeación estratégica corporativa propuesta en la organización.

Dentro de las consecuencias negativas que se pueden presentar por la inexistente comunicación entre el mercadeo y las ventas se pueden resaltar: la disminución en la credibilidad del mercado hacia la marca por la confusión que se puede generar ante la incoherencia en la comunicación de la oferta de valor entre el mercado y las ventas; el incremento de los ciclos de ventas favoreciendo a la competencia; la inexistencia de una clara ventaja competitiva compartida desde el mercadeo y las ventas; y la ausencia de métricas e indicadores de gestión que permitan relacionar los objetivos del plan de marketing con las metas alcanzadas por la fuerza de ventas.

Narayandas (2006) plantea que el problema relacional entre el mercadeo y las ventas se sustenta en la forma en que estos departamentos se organizan al interior de las compañías, convirtiéndose en un problema tanto estructural como funcional. En la Tabla 1 se representan algunas diferencias conceptuales presentes en la naturaleza del mercadeo y las ventas en las organizaciones.

Mercadeo	Ventas
Sus estrategias se orientan al beneficio.	Sus estrategias se orientan al volumen.
Sus estrategias se orientan a los datos.	Sus estrategias se orientan a la acción.
Sus actividades son analíticas.	Sus actividades son intuitivas.
Se enfoca en la planificación.	Se enfoca en la actuación.
Sus objetivos se orientan a la construcción de marca.	Sus objetivos se orientan a la participación en el mercado.

Tabla 1. Diferencias conceptuales en la naturaleza del mercadeo y las ventas.
Fuente: Kotler y Keller (2013).

Desde los propuesto por Johnston y Marshall (2009) la estructura organizacional del equipo de ventas debe cumplir con los siguientes propósitos:

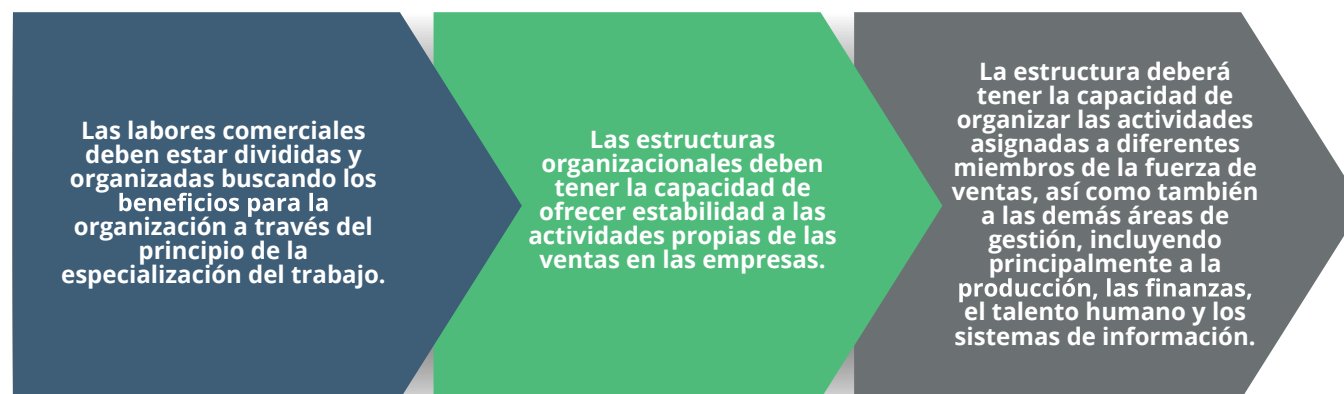


Figura 1. Fuente: elaboración propia.

Estructura horizontal de la fuerza de ventas

Como determinante en la organización de la fuerza de ventas, Johnston y Marshall (2009) plantean el siguiente interrogante: ¿Deben emplearse agentes intermediarios independientes para que desempeñen partes o todos los esfuerzos de ventas de la empresa? Para dar una respuesta adecuada, se deben identificar previamente los modelos de fuerza de ventas que pueden presentarse al interior de una empresa. Castells (2012) propone básicamente los siguientes:

Modelo de fuerza de ventas interna	Modelo de fuerza de ventas externa
<p>Este modelo se caracteriza por formar parte de la estructura organizacional de la empresa, es menos flexible y más costoso teniendo en cuenta los elementos contractuales (prestacionales, de seguridad social, y para el caso colombiano los elementos parafiscales); sin embargo, su principal ventaja es el control holístico sobre las actividades de los miembros del equipo.</p>	<p>Dicho modelo se presenta cuando la fuerza de ventas se basa en la contratación de personal autónomo. Es mucho más flexible que el modelo interno; sin embargo, la independencia de los asesores comerciales puede desviar los propósitos de la empresa para convertirlos en intereses personales. En este caso, el equipo de ventas puede ser de dedicación exclusiva, parcial o totalmente independiente.</p>

Tabla 2. Fuente: elaboración propia.

Johnston y Marshall (2009) a partir de un interrogante fundamenta la naturaleza de la estructura horizontal de la fuerza de ventas. Dicho interrogante es el siguiente: ¿Hay que organizar las actividades de ventas por producto, por tipo de cliente o por función de ventas (es decir, buscar clientes en perspectiva para cuentas nuevas o servir a los clientes existentes)? Al respecto, existen diversas formas en las cuales se puede organizar la fuerza de ventas. Nicolás y Küster (2014) resaltan las siguientes alternativas:

La organización por cliente. La cual garantiza atención personalizada a los clientes permitiendo la naturaleza de la segmentación desde la orientación, fortaleza y experiencias de los miembros del equipo comercial.

La organización por producto. Donde se subdivide a la fuerza de ventas teniendo como determinante al portafolio de productos de acuerdo con la especialización del vendedor. Se presenta cuando las empresas poseen varias unidades estratégicas de negocio que deben ser comercializadas por expertos y especialistas en dichos productos.

La organización por mercado territorial. Donde se organizan a los miembros del equipo de ventas de acuerdo con la zona geográfica de operatividad, teniendo en cuenta división en áreas, localidades, municipios, ciudades, departamentos, hasta la delimitación por países y a nivel continental.

La organización por función. Las cuales se presentan se acuerdo con las competencias específicas que requieran las diferentes actividades comerciales.

Estructura vertical de la organización de ventas

La estructura vertical de la fuerza de ventas en una organización determina el número de directores o de coordinadores de ventas que debe existir al interior de una organización y el número de asesores o ejecutivos de cuenta que debe tener cada uno de ellos (Johnston y Marshall, 2009).

En teoría, una organización con un número menor de niveles verticales tiene un mayor control de administradores y operativos en su estructura, además, estas organizaciones poseen menos costos administrativos debido a la menor cantidad de directores o de coordinadores de ventas (Horrillo y Clavero, 2004).

Al presentarse un número menor en la cantidad de líderes comerciales puede generarse una menor eficacia y productividad comercial (Rotundo, 2017). El determinar una de las alternativas anteriores sobre el menor o mayor número de niveles verticales de la administración de ventas, depende en gran medida de tres aspectos relevantes (Zorrilla, García y García, 2018):

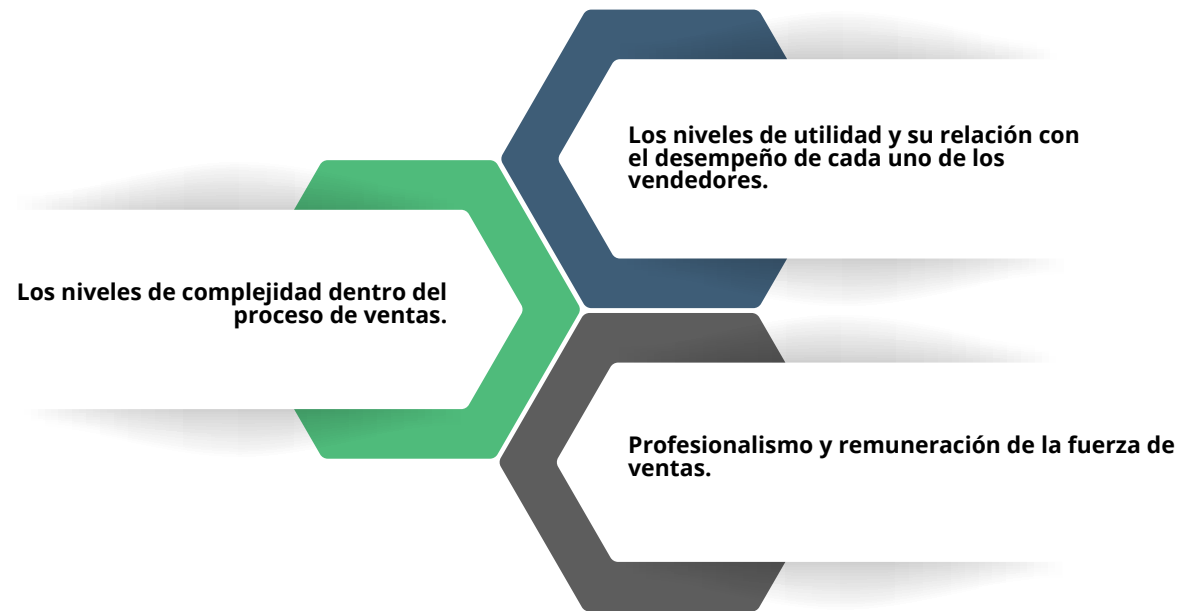


Figura 2. Fuente: elaboración propia.

Dentro de los desafíos a los que se enfrentan los gerentes comerciales y de ventas, se presenta el determinar la estructura adecuada que debería tener su fuerza de ventas, más aún, cuando dicha actividad al interior de las empresas no se había gestado con anticipación y él debe iniciar de cero. Para que la decisión sea acertada debe proponer una estructura organizacional acorde al contexto cultural que tiene la organización, así como a sus realidades financieras y su capacidad de asumir costos administrativos, de tal manera que se puedan aprovechar al máximo sus potencialidades.

Algunos principios a tener en cuenta desde el contexto anterior son los siguientes (Johnston y Marshall, 2009):

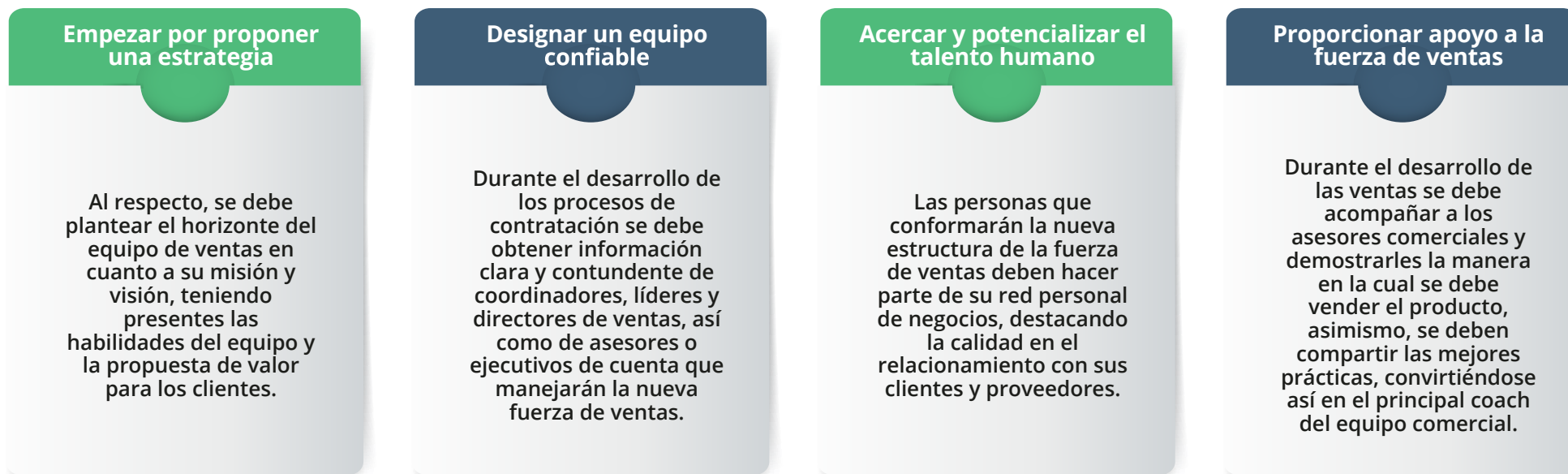


Figura 3. Fuente: elaboración propia.

TEMA 2. MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Bernal-Torres y Sierra-Arango (2008) mencionan que dentro de la motivación existen aspectos de carácter individual y del ambiente organizacional que influyen en la productividad de los empleados. La motivación es el proceso que determina la intensidad y el esfuerzo de una persona para desarrollar sus actividades dentro de una empresa (Robbins, 2004). Siendo la motivación un elemento tan importante; producto de los procesos investigativos han surgido una serie de teorías que enmarcan la manera en la cual se

Teoría del diseño de puestos. Esta teoría parte de la premisa de que para algunos empleados los puestos de trabajo pueden ser o no un elemento importante de motivación, influyendo considerablemente no solo en la productividad, sino también en la satisfacción del cliente interno. Para estructurar esta teoría se tienen en cuenta los siguientes elementos planteados por Daft (2005), los cuales pueden ser usados por las organizaciones para estructurar y proponer esta teoría desde la medición de la motivación:

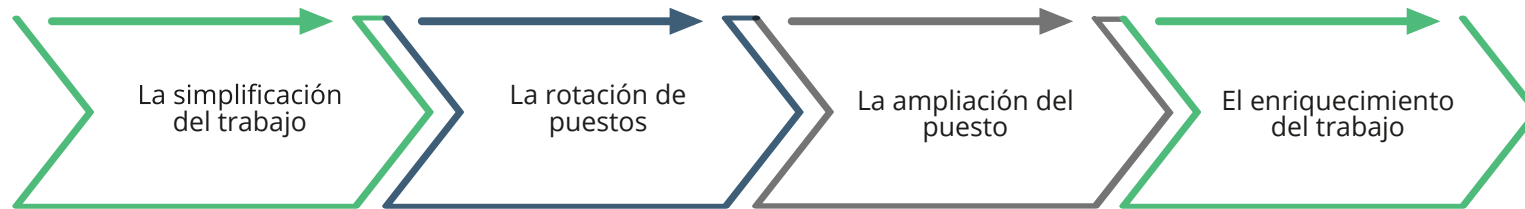


Figura 4. Fuente: elaboración propia.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Esta teoría está representada por Maslow (1943) quien propone el concepto de la Jerarquía de Necesidades, el cual es el fundamento epistemológico para el desarrollo de la escuela humanista de la administración, permitiendo reconocer cuáles son las causas que motivan a las personas para desarrollar actividades al interior de las organizaciones. Dichas necesidades son las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de autoestima, y finalmente, las de autorrealización, tal como se evidencia en la Figura:

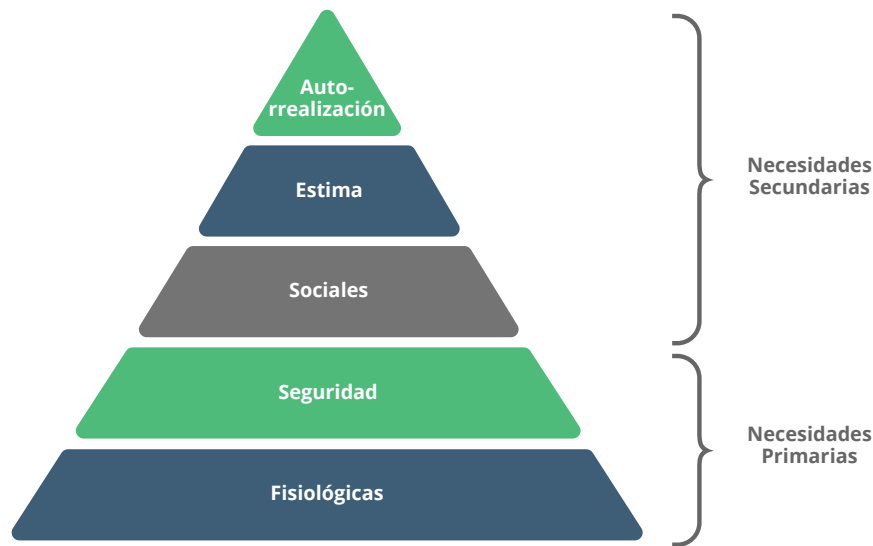


Figura 5. Jerarquía de Necesidades. Fuente: Maslow (1943).

Teoría ERC. La teoría ERC está respaldada por Clayton Alferder quien argumenta que todas las necesidades humanas están representadas desde las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento. Para este autor, las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow (1943) son las necesidades de existencia; y las de estima y autorrealización son las necesidades de crecimiento, las cuales también se denominan como necesidades de desarrollo personal.

Teoría bifactorial. Esta teoría está representada por Frederick Herzberg, y también es reconocida en la epistemología como la teoría de los dos factores o como la teoría de la motivación e higiene. Esta consiste en resaltar que la relación de los empleados con su trabajo es bastante básica y que su actitud frente a sus actividades laborales es la que determina el éxito o el fracaso (Bernal-Torres y Sierra-Arango, 2008).

Para Herzberg, cuando los empleados se sienten motivados en sus actividades se debe a factores intrínsecos al trabajo, es decir, factores motivacionales internos como el progreso, el aprendizaje, la satisfacción personal y la autonomía; mientras que, cuando el empleado se siente desmotivado en la empresa, es por causa de factores del ambiente laboral, es decir, factores higiénicos, los cuales están presentes en su trabajo, como por ejemplo, estilos de supervisión inadecuados, salarios bajos, normas inapropiadas, irrespeto, etc.

Teoría de necesidades. Representada por David Mc Clelland quien afirma que las personas en los diferentes escenarios actúan motivadas por las necesidades del logro, de afiliación y de poder. Las primeras resaltan los impulsos que tienen las personas por sobresalir y ser exitosos en las diferentes actividades; en segunda instancia, las personas necesitan sentirse parte de un entorno social a través de la creación de vínculos de sociales; y, en tercer lugar, las necesidades de poder se representan cuando las personas sienten el deseo de ejercer influencia sobre otros individuos o grupos por medio de la delegación de funciones.

Teoría de la equidad. Desde esta teoría que fue planteada por Stacy Adams, las personas generan sus rasgos comportamentales de acuerdo con la manera en que son tratadas por sus superiores en comparación con otras personas, buscando sentirse en un entorno equitativo frente a sus desempeños y asignaciones.

Teoría de las expectativas. Esta teoría propuesta por Victor Vroom sostiene que la motivación de los trabajadores depende de las recompensas que percibe por su labor al interior de las organizaciones, es decir, la clave de esta teoría es el aseguramiento de las compensaciones por las metas dentro del desempeño laboral.

Teorías modernas. El desarrollo de este tipo de teorías motivacionales está orientado hacia el énfasis en los elementos internos de la personalidad del empleado, siendo un grupo de teorías altamente individualistas, pero con una gran orientación al logro. Dentro de la estructura de estas teorías sobresale la fijación de metas, el sentido del trabajo, la automotivación y el empoderamiento de las personas en su lugar de trabajo (Bernal, 2007).



El tema de la motivación es un aspecto importante por diversas razones, sin embargo, se resalta la contribución que ejerce dicha actividad frente al mejoramiento de los resultados de las organizaciones en términos de productividad y competitividad (Vélez, 2016). La motivación al interior de las empresas se podría visualizar como la decisión de un colaborador para iniciar una acción o tarea específica, dedicar un esfuerzo específico a dicha actividad y mantener el esfuerzo hasta que se alcancen los objetivos relacionados a la tarea (Johnston y Marshall, 2009).

En relación con las actividades comerciales, la motivación representa el esfuerzo de la fuerza de ventas y su dedicación al alcance de los objetivos comerciales. Para Johnston y Marshall (2009) la motivación de la fuerza de ventas se observa al interior de las empresas con orientación al mercado desde tres percepciones:



Figura 6. Fuente: elaboración propia.

Determinantes de un desempeño efectivo de ventas

Teniendo en cuenta que la fuerza de ventas es el punto de enlace entre el proveedor del producto y el cliente (León Valbuena, 2013), su importancia es vital para el desempeño comercial, puesto que al realizar su labor se contribuye con el incremento de las utilidades y la obtención de altos índices de satisfacción del mercado (Guiltinan, Paul y Madden, 2005). Frente a ello, las organizaciones deben identificar claramente los determinantes que inciden en un desempeño efectivo de los equipos de ventas. Al respecto, en la Figura 3 se representan dichos determinantes:

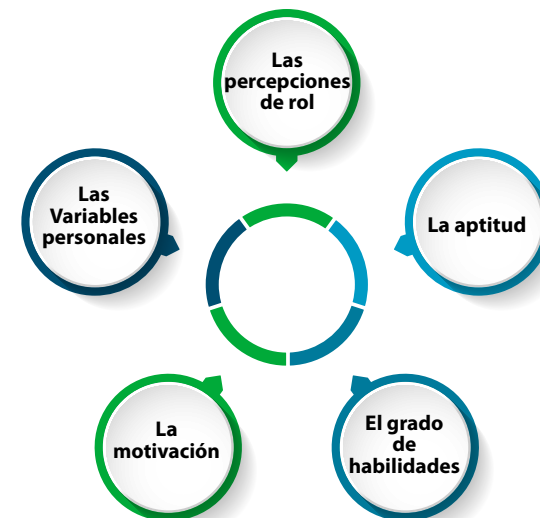


Figura 7. Determinantes de un desempeño efectivo de ventas Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

Las percepciones del rol. Frente al desempeño de la fuerza de ventas, este rol representa los diferentes comportamientos que el asesor comercial deberá poner en práctica. Dicho protagonismo se define desde los planes, objetivos, controles y evaluaciones que tanto sus pares como los directivos comerciales les comuniquen. La percepción que la fuerza de ventas asuma desde dichas expectativas, influye directamente en el fortalecimiento de su rol al interior de la empresa y su papel como miembro activo del brazo comercial de la misma.

La aptitud. La aptitud como determinante del desempeño comercial está dada desde diversos factores, Martínez y Jiménez (2016) destacaron los físicos (la edad, el género, la estatura, la apariencia), la personalidad (empatía, ego, sociabilidad y habilidades comunicativas), y los funcionales (expresión comunicativa, habilidades numéricas, estadísticas y experiencia en el mundo comercial).

El grado de habilidades. Este determinante representa la destreza que la fuerza de ventas adquiere para desempeñar sus funciones comerciales, dentro de las que sobresalen las habilidades aprendidas, las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. La ponderación en términos de relevancia de cada una de las anteriores habilidades es relativa y posee diferentes apreciaciones en actividades y sectores económicos.

Un ejemplo claro lo proponen Johnston y Marshall (2009) cuando determinan que “las habilidades de la fuerza de ventas de i2 Technologies que comercializa sistemas de redes por valor de muchos millones de dólares es distinto del que requiere el vendedor de automóviles Lexus a los consumidores” (p. 196).

La motivación. Desde la gestión comercial, la motivación representa el esfuerzo que la fuerza de ventas invierte para el alcance de los objetivos propuestos en su área de trabajo, ya sean estos relacionados con visitar clientes reales y potenciales

prospectados, desarrollar presentaciones de venta, tomar

pedidos y presentar informes comerciales de gestión. , Por otra parte, la motivación del equipo de vendedores relacionada con invertir su esfuerzo en actividades comerciales y administrativas, está dada en función de las expectativas de la persona y las valías del desempeño (Johnston y Marshall, 2009).

Las primeras se entienden como las probabilidades que encuentra un vendedor de obtener mejores resultados en una dimensión específica, como reconocer que el aumento de la cantidad de visitas a los clientes incrementará sus recompensas; mientras que la segunda se entiende como la percepción que la fuerza de ventas encuentra al alcanzar un mejor desempeño en una o varias dimensiones, por ejemplo, el encontrar atractivo subir el nivel de las ventas en la empresa.

Las variables personales. El desempeño efectivo de ventas obtenido desde las variables personales se fundamenta desde el reconocimiento de algunos elementos que inciden en aspectos organizacionales. Algunos de estos son los siguientes:

El altruismo: cuando existe una disposición de ayudar a los pares, aunque esto cueste tiempo de labores individuales.

La conciencia social: evidenciada desde el cumplimiento de las normatividades de la empresa, la ética en la ejecución de presupuestos y el dinamismo de la comunicación organizacional.

El civismo: cuando los integrantes de la fuerza de ventas están al tanto de las dinámicas de la organización al asistir cumplidamente a capacitaciones y otros encuentros, aunque no sean de carácter obligatorio.

El espíritu deportivo: cuando los miembros del equipo comercial no presentan actitudes negativas quejándose constantemente de las políticas organizaciones, salarios, bonificaciones, etc., presentando una alta y competitiva orientación al logro.

El desarrollo del rol del vendedor

En una época en que la gestión comercial para las organizaciones se ha convertido en una piedra angular para su permanencia en el mercado, es importante reconocer cómo los integrantes de la fuerza de ventas pueden alcanzar el mejor desempeño posible (López, Boluda y Sanden, 2012).

Al respecto, el desarrollo del rol de los vendedores al interior de las organizaciones está cambiando como consecuencia de la aparición de nuevas prácticas de mercadeo fundamentadas en los cambios de las tendencias de consumo por parte de los consumidores, y estos nuevos roles se presentan en función de tres etapas fundamentales, las cuales se evidencian en la Figura:

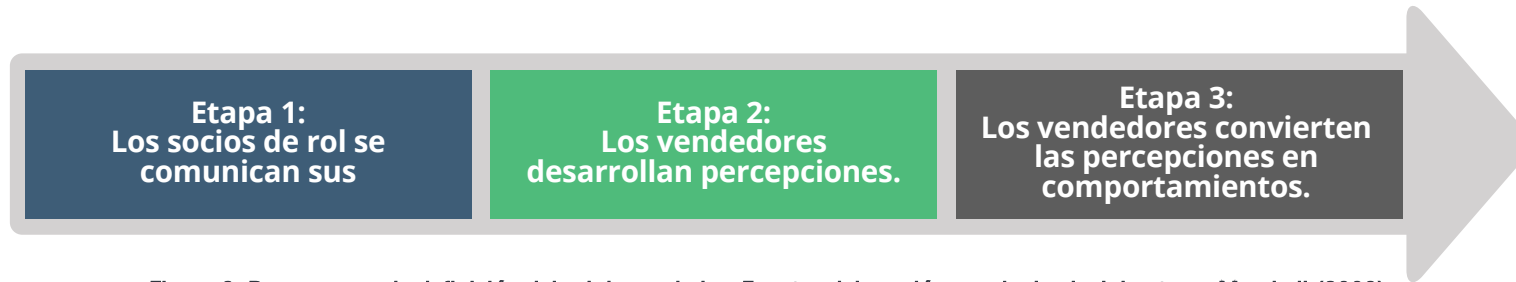


Figura 8. Proceso para la definición del rol de vendedor. Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

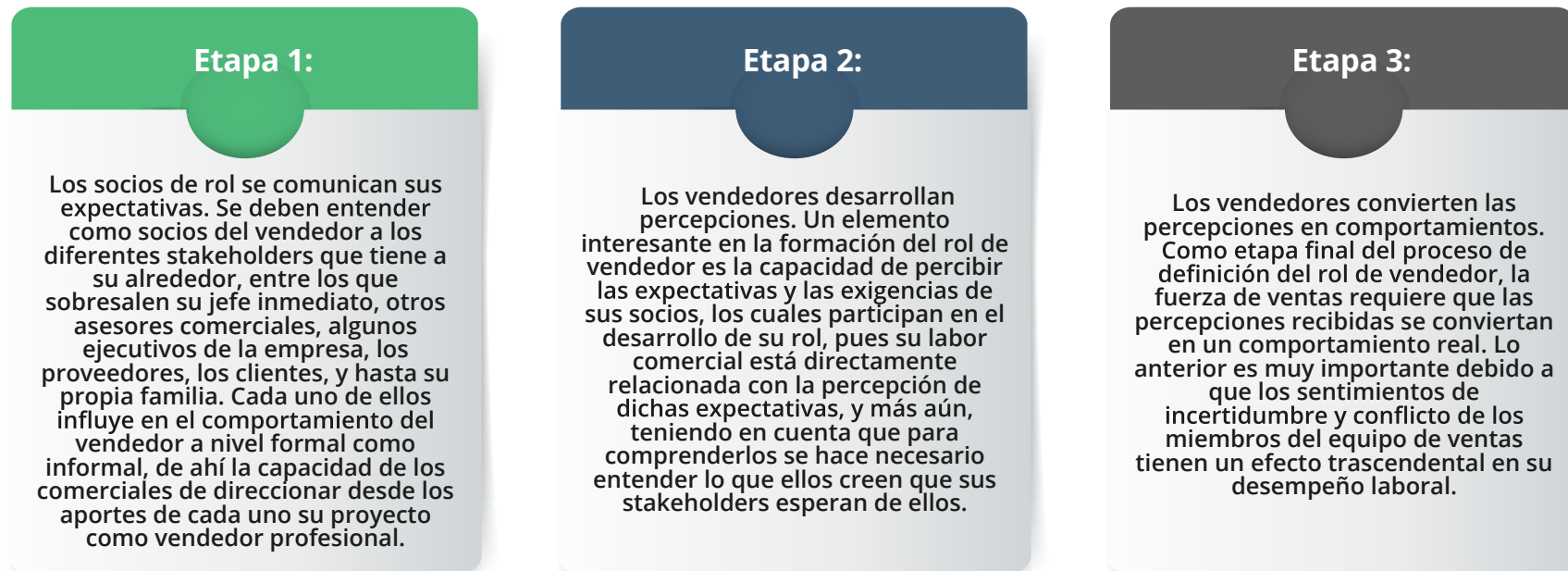


Figura 9. Fuente: elaboración propia.

Etapa 1: Los socios de rol se comunican sus expectativas. Se deben entender como socios del vendedor a los diferentes stakeholders que tiene a su alrededor, entre los que sobresalen su jefe inmediato, otros asesores comerciales, algunos ejecutivos de la empresa, los proveedores, los clientes, y hasta su propia familia. Cada uno de ellos influye en el comportamiento del vendedor a nivel formal como informal, de ahí la capacidad de los comerciales de direccionar desde los aportes de cada uno su proyecto como vendedor profesional.

Etapa 2: Los vendedores desarrollan percepciones. Un elemento interesante en la formación del rol de vendedor es la capacidad de percibir las expectativas y las exigencias de sus socios, los cuales participan en el desarrollo de su rol, pues su labor comercial está directamente relacionada con la percepción de dichas expectativas, y más aún, teniendo en cuenta que para comprenderlos se hace necesario entender lo que ellos creen que sus stakeholders esperan de ellos.

Etapa 3: Los vendedores convierten las percepciones en comportamientos. Como etapa final del proceso de definición del rol de vendedor, la fuerza de ventas requiere que las percepciones recibidas se conviertan en un comportamiento real. Lo anterior es muy importante debido a que los sentimientos de incertidumbre y conflicto de los miembros del equipo de ventas tienen un efecto trascendental en su desempeño laboral.

Estructura de la carrera de los vendedores exitosos

Vender de manera excelente va más allá de generar una relación transaccional entre una empresa y su mercado, pues desde el conocimiento de las expectativas del cliente se genera, comunica y entrega una propuesta de valor a los consumidores (Martínez, 2010); sin embargo, esto no es tan simple. Llegar a ser un vendedor exitoso trae consigo el alcanzar y desarrollar una serie de etapas desde las cuales se estructura una carrera formal y profesional como vendedor. Al respecto, la Figura 5 esquematiza el proceso desde el cual se fundamenta la carrera de los vendedores exitosos:



Figura 10. Estructura de la carrera de los vendedores exitosos. Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

Muchos profesionales en etapa de formación profesional o los que recientemente la finalizaron, ven en las actividades comerciales una alternativa para ingresar al mercado laboral.

Muchos de ellos no están seguros de que las ventas sean la labor más adecuada, tampoco identifican claramente si sus competencias son las que se requieren en el mundo comercial, y al obtener dicha responsabilidad la asumen con un bajo compromiso con la empresa que los contrata, representando esta situación la etapa de exploración, de ahí que los diferentes programas de capacitación y la existencia de reconocimientos y estímulos, son alternativas asertivas para impulsar el desempeño de la fuerza de ventas en esta etapa de su carrera.

Una vez superada satisfactoriamente la etapa de exploración, las principales preocupaciones de los integrantes de la fuerza de ventas es la de potencializar sus competencias comerciales. A partir de la confianza y de sus expectativas pueden incrementar su nivel de responsabilidad y, por ende, sus ingresos, siendo esta la etapa denominada establecimiento, la cual usualmente finaliza en la edad de los 30 años.

Entre los 30 y los 45 años, una vez culminada la etapa de establecimiento, los vendedores centran su preocupación en consolidar el empleo actual y su desempeño comercial en su equipo de ventas, lo que podría concluir en un ascenso a un puesto directivo. Por ello, durante la etapa de mantenimiento se obtienen altos reconocimientos y recompensas, obteniendo de esta manera cierto respeto de sus pares y superiores.

En la etapa de desconexión, -la cual se presenta usualmente después de los 50 años-, las personas se alejan psicológicamente de sus responsabilidades laborales conformándose con un nivel aceptable frente a los objetivos trazados por la gerencia comercial en razón a los bajos niveles de esfuerzo laboral. En complemento, dentro las características que deben tener los vendedores exitosos las cuales deben irse fortaleciendo durante el desarrollo de la carrera de vendedor profesional sobresalen las siguientes (Iglesias, 2015):

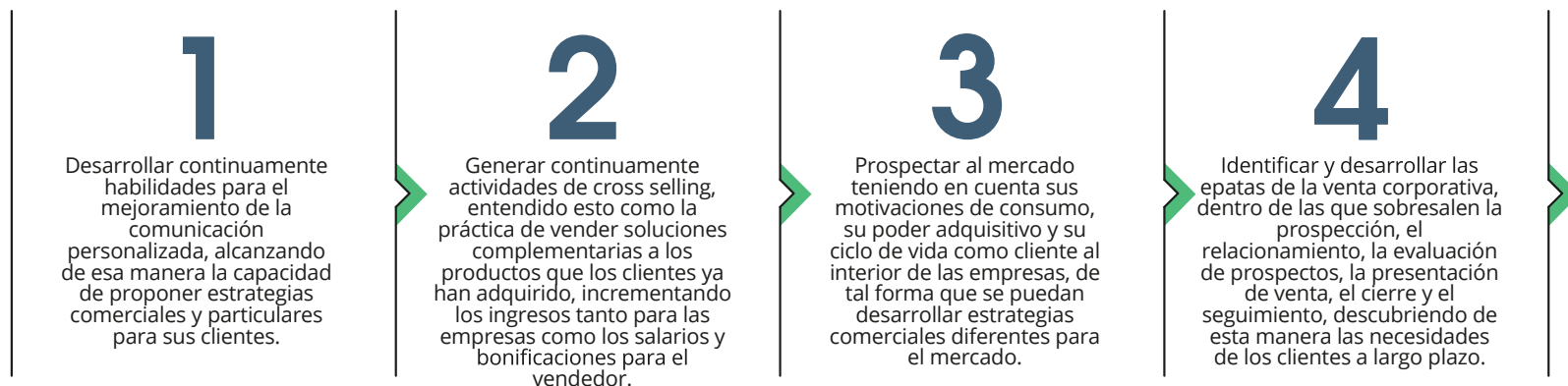


Figura 11. Fuente: elaboración propia.

TEMA 3. EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas en las organizaciones se caracteriza por tres elementos fundamentales: informar al equipo de ventas la manera en que se desean establecer las ventas desde la filosofía comercial de la empresa, ofrecer a la gerencia comercial un marco de dirección como variable motivacional, y permitir la medición de la mejora continua del desempeño comercial de la fuerza de ventas.

Desde dicha premisa, el gerente comercial debe identificar la conducta como aquello que los vendedores hacen a partir del sumario de sus esfuerzos cuando laboran; el desempeño debe visualizarse como la capacidad de su contribución para el alcance de las metas de la compañía; y la eficacia como el total de resultados comerciales (metas individuales, participación en el mercado, rentabilidad comercial y tasa de conservación de los clientes) de los cuales un vendedor es responsable.

El control en la evaluación de la fuerza de ventas

El control como elemento de cierre de un proceso administrativo es de vital importancia puesto que en esta etapa se identifican las falencias presentadas a lo largo de una actividad específica de una organización, y desde su desarrollo se desea generar al interior de las empresas un mejoramiento continuo de los procesos, para este caso, procesos comerciales.

En los entornos empresariales, y más aún en los comerciales, lo que no se mide no es útil en la gestión, por ello, en esta etapa aparecen los procesos de evaluación de desempeño, de competencias, así como también la medición de las labores por medio de los indicadores de gestión.

El control desarrollado en la fuerza de ventas es un factor de gran consideración para el éxito empresarial, porque desde allí se identifican fortalezas y debilidades presentes en los procesos comerciales (Ahearne, Rapp, Hughes y Jindal, 2010), los cuales servirán como insumo para la dinámica del proceso

administrativo que en el área de ventas podrá garantizar un incremento en la participación en el mercado, rentabilidad y calidad de vida para el cliente interno y externo.

Un proceso de evaluación eficaz de la fuerza de ventas presenta tres características fundamentales: informa a la fuerza de ventas la forma en la cual la organización desea que se comercialicen sus bienes y servicios; ofrece a la gerencia comercial y de ventas una perspectiva para el direccionamiento estratégico; y permite la existencia de procesos de medición y mejora continua del desempeño de los vendedores (Johnston y Marshall, 2009). Es por esto que, en las empresas se pueden desarrollar dos tipos de mediciones para el desarrollo de la evaluación eficaz de la fuerza de ventas: las mediciones objetivas y las subjetivas.

Mediciones objetivas

El proceso de las mediciones objetivas para desarrollarse en las empresas cuenta con tres grandes categorías: mediciones de salida y mediciones de entrada (Johnston y Marshall, 2009). La descripción de cada uno de ellos se evidencia en la Figura:

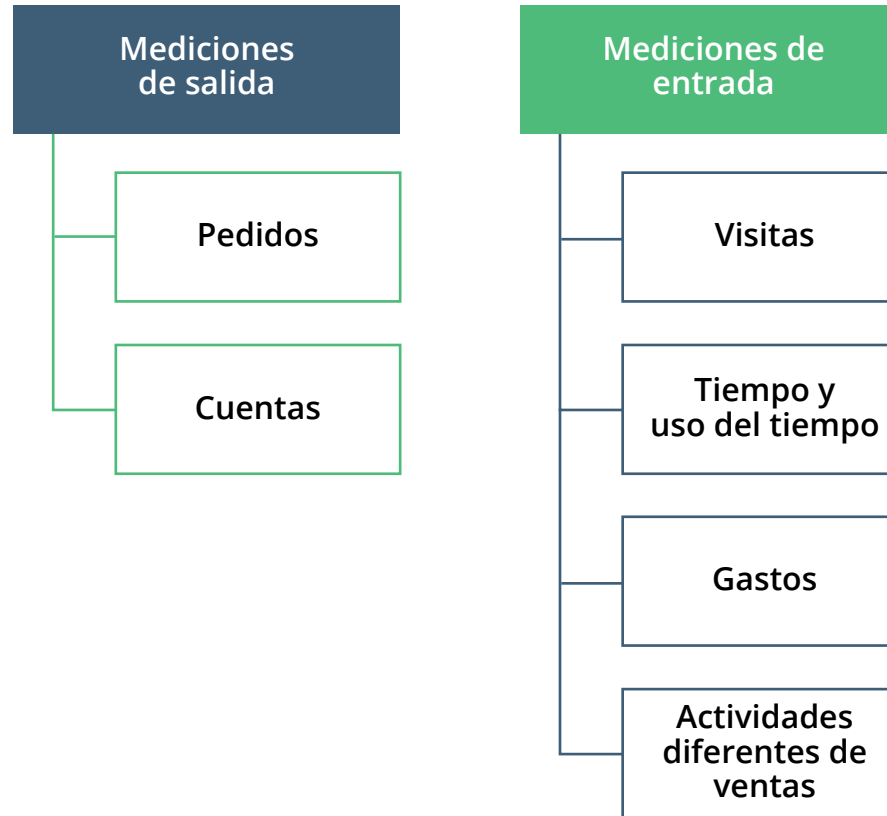


Figura 12. Mediciones objetivas de la evaluación de la fuerza de ventas.
Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).



Mediciones de salida. Estas mediciones son el resultado de los esfuerzos que desarrolló la fuerza de ventas para el alcance de los objetivos comerciales. Inicialmente, se tiene en cuenta el número de pedidos que el miembro del equipo comercial cierra y factura con el fin de determinar su habilidad en el desarrollo de presentaciones de ventas. Se debe tener en cuenta que no solo el número de pedidos es importante, sino también el tamaño promedio de cada uno de ellos, determinando de esta manera la eficiencia de la relación entre visitas, pedidos y volúmenes de venta individual.

La gestión de las mediciones de cuentas visualiza el desempeño del vendedor frente al cubrimiento territorial asignado, cruzando el número de cuentas activas en el portafolio de clientes de la fuerza de ventas con los resultados comerciales periódicos, lo que permite controlar históricamente el desarrollo comercial de los vendedores a partir de cuentas activas y cierres.

Mediciones de entrada. Estas mediciones se concentran en los esfuerzos y la dedicación que los integrantes de la fuerza de ventas evidencian, más que en los resultados alcanzados, esto debido a que los esfuerzos de los vendedores son controlables en el corto plazo que las metas de cierres que se puedan llevar a cabo a largo plazo. Además, se puede determinar que una venta importante para un equipo comercial es el resultado de mucho tiempo de esfuerzo, no solo comercial sino también administrativo.

Particularmente, dentro los elementos utilizados para esta medición se encuentran las visitas a clientes reales y/o potenciales, el tiempo y su uso en relación con días trabajados y visitas hechas, la optimización de los gastos administrativos en que se incurre el relacionamiento comercial y algunas actividades diferentes de ventas, como las de merchandising, publicidad y otras labores administrativas.

Mediciones subjetivas

El gerente comercial y de ventas debe complementar el proceso de evaluación de la fuerza de ventas, utilizando mecanismos cualitativos, que a diferencia de las mediciones anteriores (cuantitativas) que resaltan y miden lo que la fuerza de ventas hace, estas reflejan la forma en que desarrollan su trabajo, desde una perspectiva conductual.

Dicha subjetividad representa una gran responsabilidad por parte de los directivos de ventas, pues estas mediciones subjetivas pueden presentar sesgos, perjudicando no solo el desempeño individual de la fuerza de ventas sino también el clima y la cultura organizacional del área comercial.

Dentro de los principales mecanismos para llevar a cabo estas mediciones subjetivas Johnston y Marshall (2009) proponen las siguientes:

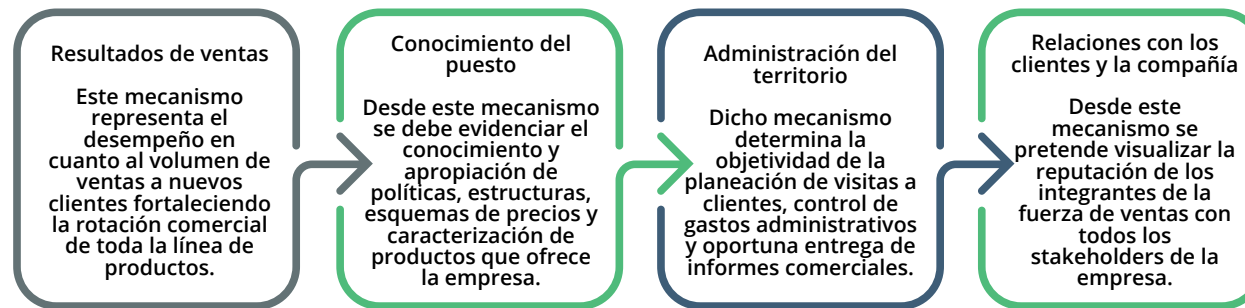


Figura 13. Fuente: elaboración propia.

Esta subjetividad puede traer complicaciones a la gestión del proceso evaluativo de la fuerza de ventas del gerente comercial. En consideración, los directivos de venta deben tener en cuenta estos elementos:

Falta de un enfoque en los resultados. Dentro de la evaluación de desempeño se destacan las oportunidades de mejoramiento y las tácticas para alcanzarlas; sin embargo, para que esta identificación sea válida en la organización se deben establecer las conductas clave en el logro de las tareas asignadas.

Rasgos de personalidad mal definidos. En algunas ocasiones existen instrumentos de evaluación desempeño que contienen factores de personalidad como atributos a medir. En el escenario comercial aspectos como la iniciativa y el ingenio pueden ser evaluados, encontrando resistencia por parte del personal evaluado frente a la objetividad de su calificación.

Tendencia central. Algunos gerentes comerciales evalúan a la fuerza de ventas utilizando escalas intermedias, sintiendo cierto grado de seguridad al evitar recurrir a los extremos de la escala evaluativa. Estos resultados aportan poco valor al desempeño real de la fuerza de ventas frente a la toma de decisiones relacionadas con la continuidad o no en la organización de los miembros del equipo.

Sesgo interpersonal. Este factor resalta el hecho de que las percepciones y la aceptación social a nivel grupal, pueden interferir en la evaluación de la fuerza de ventas.

TEMA 4. PLANEACIÓN DEL PROGRAMA

COMERCIAL Y DE VENTAS

La estructura comercial de una empresa debe contar con un plan de ventas que permita identificar una proyección de ingresos con los cuales la organización contará para el óptimo desarrollo de su actividad económica. A partir de esta previsión de ingresos se podrán estructurar y proponer las estrategias más adecuadas para dar respuesta a las tasas de crecimiento de la industria en la cual la empresa no puede quedar rezagada.

Este documento que soporta el plan de ventas es el insumo relevante para la planeación del departamento de compras, de marketing, de estructura de recursos técnicos, humanos, así como también de las proyecciones financieras a partir de los ingresos futuros. Frente a lo anterior, Hoyos (2016) menciona que se deben tener en cuenta ciertos parámetros iniciales en la organización del plan de ventas:

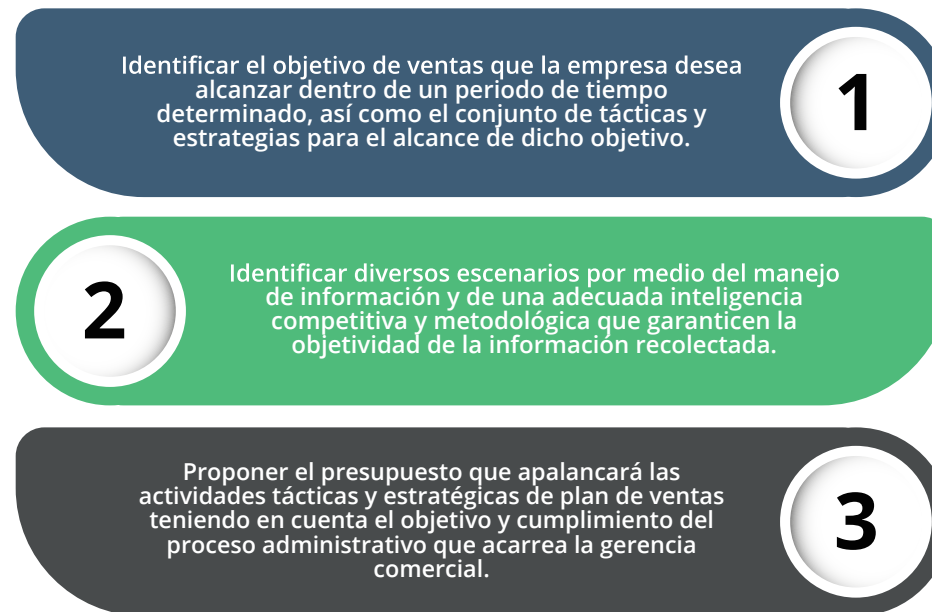


Figura 14. Fuente: elaboración propia.

En complemento a lo anterior, el gerente comercial y de ventas frente a la estructura de su planeación requiere conocer a fondo la unidad estratégica de negocios que comercializa, es decir, sus productos (bienes y servicios) identificando ventajas competitivas y propuestas de valor que garanticen el crecimiento de la empresa y su producto en la industria.

El reconocimiento del mercado al que se desea llegar podrá permitir reconocer sus dinámicas para prevenir acciones de la competencia en beneficio de la participación en el mercado; por lo tanto, el conocimiento de la fuerza de ventas y de los canales de marketing son pieza clave en la cadena de valor y en el relacionamiento con los clientes. En forma general, el proceso de planeación estratégica de ventas se visualiza en la Figura:

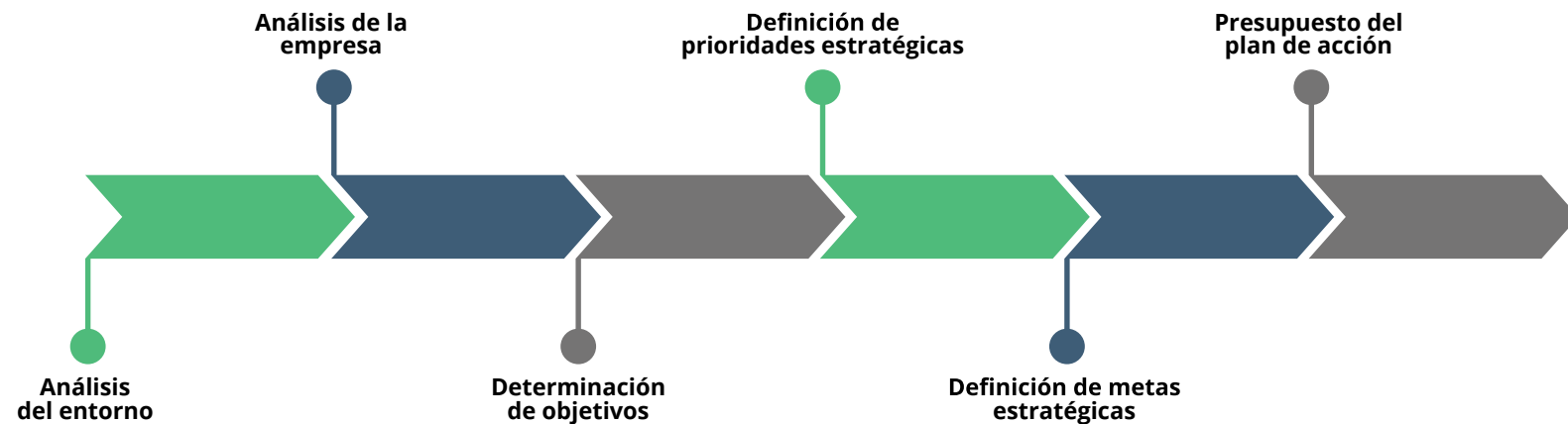


Figura 15. Proceso de planeación estratégica de ventas. Fuente: elaboración propia desde Castells (2012).

Pertinencia de los stakeholders y de los consumidores

Teniendo en cuenta las dinámicas propias del mercado y de la competitividad empresarial, el análisis de la situación del entorno comercial debe partir desde la identificación de los grupos de interés que incluyen en la organización; por ende, se hace necesario no solo identificarlos sino desarrollar proactivamente estrategias para potencializar el óptimo relacionamiento con cada uno de ellos.

Estos grupos de interés son denominados los stakeholders que son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado con el desarrollo y ejecución de la planeación estratégica de la empresa (Esteban, 2007). Para Navarro (2016) los stakeholders son todos los grupos de interés con los cuales las organizaciones presentan alguna obligación moral. Al respecto, en la Tabla 1 se relacionan las diversas tipologías de stakeholders desde los cuales las empresas deben desarrollar sus procesos de planeación, incluyendo la gestión comercial.

Clasificación	Tipos	Descripción
En función de la proximidad a la empresa	Stakeholders Internos	Estos son los que están vinculados directamente con la empresa, sobresalen los accionistas, directivos, colaboradores, entre otros.
	Stakeholders Externos	Los stakeholders externos son aquellos que no están vinculados directamente con la organización. Dentro de ellos sobresalen los consumidores, las entidades gubernamentales, algunas ONG y también la competencia.
Por círculos concéntricos	Primer círculo	Estos están relacionados con el ámbito de la organización, donde se encuentran a los accionistas, directivos y colaboradores.
	Segundo círculo	Los stakeholders del segundo círculo están inmersos en el entorno al mercado, es decir, los clientes, proveedores y la competencia.
	Tercer círculo	Los ubicados en este círculo son los que pertenecen a las diferentes comunidades, ya sean estas locales, nacionales o internacionales. Allí se pueden ubicar las entidades estatales, algunas ONG y elementos del medioambiente.
Por esferas de interés	Esfera social	Acá se encuentran los empleados, clientes y las agremiaciones de consumidores.
	Esfera pública	Dicha esfera está compuesta por las entidades gubernamentales, gremios sociales y del medioambiente, diferentes medios de comunicación y algunas ONG.
	Esfera económica	En esta esfera se ubican los accionistas, el entorno al mercado, los canales de distribución y los proveedores.
	Esfera industrial y científica	Conformada por organizaciones profesionales, las instituciones que fomentan la ciencia y la investigación, y las instituciones educación superior.

Tabla 3. Clasificación de los stakeholders. Fuente: elaboración propia desde Navarro (2016).

Otro elemento imperativo del entorno comercial son los consumidores, y frente a ellos, la organización debe saber quiénes son realmente, cuáles son sus características, qué comportamientos particulares presentan en torno al consumo, dónde están ubicados y cuál es la propuesta de valor que más aprecian de las ofertas empresariales. Los consumidores representan los mercados de las empresas, entendido como todos y cada uno de los clientes que pueden tener las organizaciones, los cuales pueden ser los individuos, las familias como agentes de consumo y las empresas, ya sean estas de carácter público o privado.

Para Kotler y Armstrong (2016) los mercados son los consumidores directos de los bienes y servicios de las empresas, los cuales se pueden clasificar como se observa en la Tabla:

Tipo de mercado	Característica
Mercados de consumo	Hace referencia a individuos, personas y familias que adquieren bienes y servicios para su consumo directo con el objetivo de satisfacer necesidades, ya sean de carácter fisiológico, de seguridad, sociales, de autoestima o de autorrealización (Maslow, 1943).
Mercado industrial	Hace referencia al conjunto de empresas privadas que adquieren bienes y servicios para consumirlos dentro de sus requerimientos administrativos, o para comercializarlos cuando tienen un papel de comercializador o de distribuidor en una cadena de abastecimiento.
Mercado gubernamental	En estos mercados se encuentran todas las instituciones de carácter público u oficial, es decir, las organizaciones del gobierno, las cuales, para desarrollar su objeto social, requieren de bienes y servicios para consumirlos de forma constante.
Mercado de revendedores	Estos mercados representan a todos los canales de distribución y formatos de entrega de productos al consumidor final. Estos se caracterizan por ser un eslabón más de la cadena de valor, y su función es adquirir productos para luego ser vendidos a los consumidores finales o a otros miembros del canal de marketing.

Tabla 4. Clasificación de los mercados según el tipo de cliente. Fuente: elaboración propia con base en Kotler y Armstrong (2016).

Desde una perspectiva geográfica es relevante diferenciar los tipos de mercado para que las organizaciones estructuren efectivamente la segmentación y la estrategia de la fuerza de ventas. Al respecto, Fisher y Espejo (2004) relacionan los siguientes tipos de mercado:

Mercado internacional. Son los mercados que se encuentran fuera del territorio nacional y fomentan el comercio internacional.

Mercado nacional. Se refiere a los mercados de consumo, industriales y gubernamentales que están ubicados dentro del territorio nacional, y que adquieren bienes y servicios para satisfacer necesidades.

Mercado regional. Se refiere a los mercados de consumo, industriales y gubernamentales que están ubicados dentro de una región específica del territorio nacional, y que adquieren bienes y servicios para satisfacer necesidades.

Mercado de intercambio comercial. Hacen referencia al conjunto de mayoristas que intervienen en el canal de distribución de una región específica.

Mercado metropolitano. Conjunto de consumidores relacionados entre sí por su domicilio dentro de una ciudad con características demográficas similares.

De acuerdo con la competencia existente en el entorno comercial, la economía también propone una clasificación del mercado. Al respecto, Romero (1997) propone los siguientes tipos de mercado:

Mercado de competencia perfecta. La existencia de este tipo de mercado está dada cuando los bienes y servicios son similares e interaccionan en un amplio número de empresas y de compradores donde ninguno de los dos puede influir en el precio de los productos.

Mercado monopolista. En este tipo de mercado solo existe una empresa en toda la industria o sector económico. En muchas ocasiones, esto se presenta por las diversas barreras de entrada que el competidor puede tener, por ejemplo, que el mercado monopolista tenga la posesión exclusiva de un recurso clave (como las materias primas e insumos), concesión gubernamental para su exclusiva producción y/o comercialización, o por los altos costos de producción para desarrollar un producto; funciones y actividades comerciales que solo pueden ser asumidas por el competidor con el mayor músculo financiero.

Mercado de competencia imperfecta. Este mercado se caracteriza por operar y desarrollarse en la parte intermedia de los dos anteriores: el mercado de competencia perfecta y el mercado monopolista. Desde esta perspectiva pueden surgir dos tipos de mercado: un mercado de competencia monopolística donde hay muchas empresas que comercializan bienes y servicios similares más no idénticos; y un mercado de oligopolio donde se presenta un bajo número de oferentes y muchos compradores.

Mercado de monopsonio. Este tipo de mercado se caracteriza por la capacidad que tienen los clientes y/o consumidores para regular las empresas que pueden ofrecer bienes y servicios. De esta manera, la demanda puede intervenir y determinar los precios de los productos, y otras estrategias que impacten a los consumidores.

El ambiente organizacional en el enfoque en las ventas

Los gerentes de mercadeo deben reconocer los diferentes elementos y variables presenten en el ambiente organizacional de la empresa, que es el conjunto de factores internos y externos con los que la empresa debe interactuar para cumplir cabalmente con su objeto social. Los elementos de carácter internos representan el microambiente, mientras que los externos aluden al macroambiente, tal como lo expresa la Figura:



Figura 17. Ambiente Organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones pueden visualizar el atractivo que pueden llegar a tener los mercados objetivos donde desean desarrollar sus potencialidades comerciales. De ahí, que al desarrollar el atractivo del mercado es relevante resaltar:

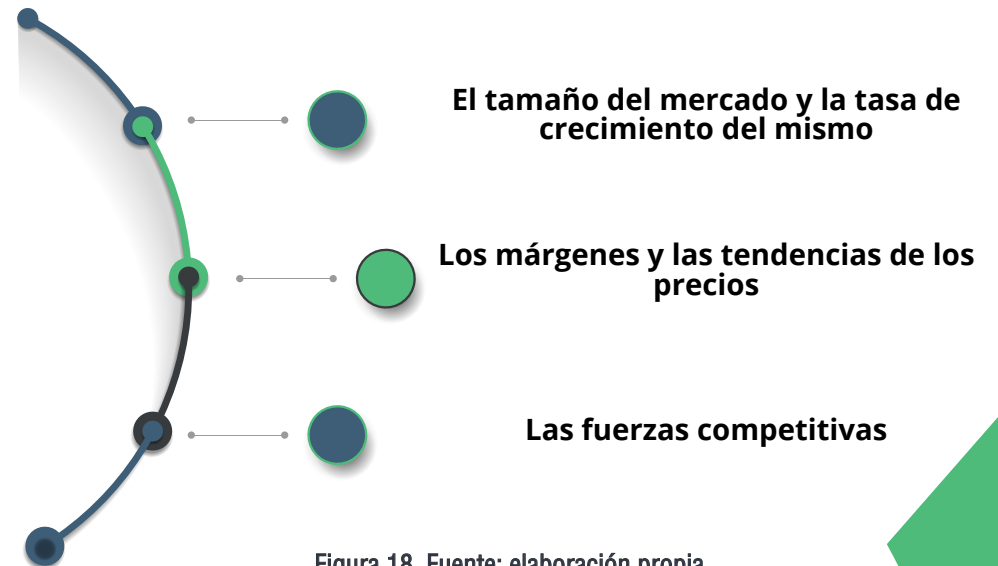


Figura 18. Fuente: elaboración propia.

Microambiente organizacional. Este concepto estratégico hace referencia al conjunto de elementos y variables internas de la organización, las cuales son susceptibles a ser alteradas, manipuladas, mejoradas, de tal forma que se conviertan en elementos de apalancamiento para el desarrollo organizacional de manera holística. Dentro de los elementos del microambiente se encuentran:

- **La competencia:** se refiere al conjunto de organizaciones que impiden el desarrollo comercial de la empresa. La competencia debe observarse no solo desde el determinante de los productos, sino que debe visualizarse desde la satisfacción de las necesidades, es decir, la competencia hace referencia a las empresas que comercializan ofertas que satisfacen las mismas necesidades, sin que necesariamente sean productos de la misma línea o categoría.

- **Los proveedores:** son el conjunto de empresas que suministran bienes, servicios, materias primas, insumos, o cualquier solución empresarial que se requiere con el propósito de desarrollar de la manera más adecuada el objeto social de la organización. Los proveedores ofrecen talento humano, tecnología, recursos financieros y de infraestructura, influyendo desde estos elementos en las actividades de la empresa.

- **Los clientes:** son el mercado de la organización, es decir, son todas las personas, familias, empresas privadas y organizaciones de tipo gubernamental que demandan bienes y servicios para satisfacer necesidades. Los clientes se pueden ser usuarios, consumidores, contribuyentes o patrocinadores, los cuales, para poder poseer esta connotación empresarial, deben estar relacionados con los agentes de consumo que demandan bienes y servicios que ofrece la empresa.

- **Los intermediarios:** son todas las organizaciones que facilitan el acercamiento de los diferentes productos desde su fabricante hasta el consumidor final. Este acercamiento puede ser físico, financiero y logístico. Estos intermediarios también se denominan como los canales de distribución, y en ellos se incluyen mayoristas, minoristas, los medios de comunicación, detallistas, agencias publicitarias, la banca, concesiones, entre otros.

Macroambiente organizacional. Este concepto estratégico hace referencia al conjunto de elementos y variables externas de la organización, las cuales no son susceptibles de ser alteradas, manipuladas, mejoradas, ante ellas, lo único que debe hacer la empresa es un adecuado proceso de adaptación. Dentro de los elementos del macroambiente se encuentran:

- **El entorno político:** dentro del cual se destacan las diferentes políticas gubernamentales, las subvenciones, el manejo de la política fiscal, entre otros.

- **El entorno económico:** en el cual intervienen el desarrollo organizacional, los ciclos de la economía, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los elementos macroeconómicos, las tasas de cambio, entre otros.

- **El entorno socio-cultural:** donde sobresalen las características demográficas y psicográficas de la población, los cambios en los gustos, modas y generaciones, los niveles de ingresos, la densidad poblacional, entre otros.

- **El entorno tecnológico:** en el cual los niveles de investigación, desarrollo e innovación permean el desarrollo de los portafolios empresariales y el mejoramiento de los procesos productivos y operativos, promocionando el desarrollo tecnológico empresarial y de los distintos sectores económicos.

El entorno ecológico: dentro del cual sobresalen las leyes de protección medioambiental, las regulaciones sobre los consumos de energía, manejo del reciclaje de residuos, y toda la preocupación mundial respecto al calentamiento global.

El entorno legal: donde es necesario observar y analizar la pertinencia de las licencias, leyes sobre el empleo, los derechos de propiedad intelectual, la legislación laboral, y lo relacionado a los sectores protegidos o regulados estatalmente.

Una postura de Johnston y Marshall (2016) asegura que los factores más representativos del microambiente y macroambiente que influyen en la gestión de las empresas y que se orientan hacia este enfoque de las ventas desde cuatro perspectivas son:

Las fuerzas del entorno limitan la capacidad de la empresa. Esta perspectiva se presenta, por ejemplo, cuando un estado manifiesta que es ilícito vender cierto bien o servicio, o cuando un competidor con poder en la industria, hace que la empresa considere que no es beneficioso en términos comerciales ingresar en un mercado nuevo.

Las variables del entorno y los cambios que estas sufren determinarán el éxito de sus estrategias. Los cambios demográficos que dinamizan el mercado influyen en el desarrollo comercial de las organizaciones.

Los cambios en el entorno crean nuevas oportunidades para la empresa. El desarrollo tecnológico permite incrementar los canales de comunicación en función del incremento de la cuota o participación en el mercado (redes sociales, App, E-commerce).

Las actividades de marketing afectan y cambian las variables del entorno. Las diversificaciones de las estrategias de producto en función de las comunicaciones integradas de marketing dinamizan el consumo de bienes y servicios e influyen en los estilos de vida de los mercados potenciales.



Determinación de los objetivos del plan de ventas

Los objetivos de un plan de ventas representan las metas concretas que son asignadas al área comercial de la empresa, las cuales son establecidas por la gerencia general o de marketing, y su cumplimiento aportará al asertivo desarrollo de la planeación estratégica corporativa (Bigné, 2003). Dichos objetivos se deben expresar de forma clara y pueden desarrollarse desde ópticas cualitativas y cuantitativas. Arca (2010) propone algunas características generales que deben tener los objetivos del plan de ventas:

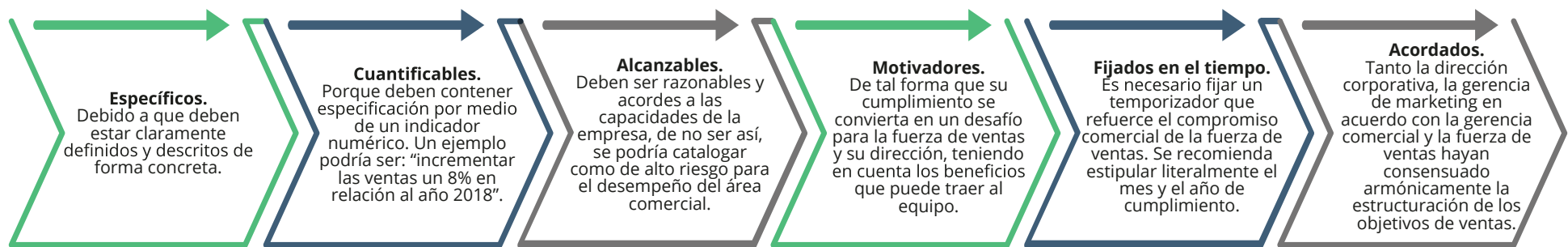


Figura 19. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta las anteriores características, un objetivo concreto del plan de ventas puede ser el siguiente: "Incrementar las ventas un 8% en relación al año 2018 antes del mes de diciembre del 2019".

TEMA 5. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA COMERCIAL Y DE VENTAS

En la ejecución del programa comercial y de ventas, debe estar sustentado un enfoque estratégico como unas prioridades tácticas. En consecuencia, desde una mirada holística al marketing del siglo XXI, el mercadeo estratégico debe otorgar el direccionamiento de la empresa en la determinación de sus planes a nivel comercial, ante esto, Kotler y Keller (2006) plantean que el marketing estratégico "determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado" (p. 43).

Para Porter (1997) la estrategia consiste en ser diferente, siendo un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla de valor único, y más aún, cuando los procesos de apertura y de competencia global, con organizaciones nacionales e internacionales, conllevan a que las empresas establezcan un direccionamiento a través del cual definan estrategias a mediano y largo plazo que les permitan su permanencia y desarrollo en el mercado (Gómez, 2012).

La estrategia se debe caracterizar por respaldarse en un conocimiento profundo del mercado, y de esta forma determinar elementos de su ambiente organizacional que aporten significativamente a la propuesta de valor, con el fin de realizar las actividades de forma distinta a los rivales.

Determinación de prioridades estratégicas

Las prioridades estratégicas de la gerencia comercial deben enfocarse en torno a los objetivos estratégicos de venta, así como también en las capacidades del área comercial para el alcance de dichos objetivos. Desde lo anterior, Hoyos (2016) propone algunas prioridades estratégicas las cuales se visualizan en la Figura:



Para direccionar como prioridad estratégica el incremento de la participación en el mercado, el gerente de mercadeo pretende aumentar el mayor número de clientes posibles respecto a los productos que posee en su portafolio. Esta participación, también denominada cuota de mercado, resulta de la relación existente entre los ingresos operativos de la organización y las ventas totales del sector o industria a la que pertenece la empresa.

Al fortalecer los canales de marketing, la participación en el mercado de la empresa podrá extenderse de forma significativa, acercando los productos ofrecidos a los clientes potenciales, utilizando la experiencia comercial de los miembros del canal y convirtiendo a estas organizaciones en stakeholders clave para el crecimiento comercial de la empresa.

Desde la capacidad de optimizar las relaciones con los clientes, -actividad relacionada con el concepto de marketing holístico propuesto por Kotler y Keller (2013)-, las organizaciones evidenciaron que no basta con identificar grupos de consumidores con características homogéneas, aparte de ello, se deben estructurar relaciones estables, duraderas y sobre todo rentables con todos los clientes.

Figura 20. Prioridades estratégicas. Fuente: elaboración propia desde Hoyos (2016).

El mercadeo relacional es el proceso de establecer relaciones con los grupos de interés, creando vínculos que beneficien a las diversas partes, incluyendo a asesores, prescriptores, distribuidores y a los diferentes interlocutores que administran dicha relación (Alet, 2000).

Propuesta del servicio

El servicio es parte activa y fundamental de todas las empresas, sea cual sea su objeto social. Por esta razón, como lo menciona Talero (2015), es una actividad transversal e integrada que se convierte en un valor agregado en los diferentes productos, y usualmente consiste en tomar pedidos, resolver dudas, manejar quejas y reclamos, y brindar información general.

Todas las propuestas de servicio deben contar no solo con una serie de ventajas competitivas sino con una propuesta de valor sólida, clara, contundente y rentable que no solo beneficie al cliente, sino también a las organizaciones. De ahí la importancia de estructurar la naturaleza del servicio desde los pilares del proceso administrativo, como lo son la planeación, la organización, la dirección y el control. Los procedimientos del buen servicio radican en la total ausencia de la improvisación y el real protagonismo de la planeación, de esta forma, las organizaciones deben estructurar lo siguiente:

Gestión del relacionamiento con el cliente. Su principal objetivo debe ser satisfacer a los clientes visualizando sus necesidades de forma previa. La personalización del contacto con el cliente es relevante para la demanda esperada de bienes y servicios, de esta forma, actividades como la venta cruzada generarán beneficios rentables para la empresa y de valor para el consumidor, incrementando sus experiencias positivas de compra.

Gestión de la comunicación con el cliente. El principal objetivo de este procedimiento es contar con la información suficiente para estructurar las actividades relacionales con los clientes. Se resalta que las empresas que han sobresalido, no solo por la calidad del servicio sino por el dinamismo desde el uso de tecnologías para la gestión relacional, encuentran un mayor acercamiento a sus clientes (Montoya y Boyero, 2013).

Gestión de los acuerdos con el cliente. Desde esta gestión se pretende definir un proceso que permita establecer acuerdos con los clientes de forma eficiente, incluyendo las actividades a realizar y el contenido de los mismos. Para que este proceso se lleve a cabo de forma integral, se hace necesario determinar los roles que intervienen en el proceso y sus responsables, visualizar el contenido del acuerdo, y registrar la documentación de las referencias de dichos contratos.

Gestión de las incidencias. El principal objetivo de este procedimiento es el de resolver de forma efectiva y eficaz los incidentes, quejas o reclamos de los clientes. La filosofía relacional no solo debe estar plasmada en los acuerdos con los clientes, sino en el día a día del relacionamiento con los mismos.

TEMA 6. PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

Los presupuestos empresariales existen frente a la premisa de desarrollar una planificación del futuro de la empresa como pilar de la teoría organizacional que se mantiene en el proceso administrativo. Esta herramienta de planeación es utilizada a partir de la identificación de diagnósticos internos y externos para el alcance de los objetivos en cualquier área de la empresa (Díaz y Adrián, 2017). A finales del siglo XVIII se generó el primer evento dentro del cual el concepto de presupuesto se tuvo en cuenta, y fue en el parlamento británico durante los informes de gastos del gobierno.

Freaner (2015) propone como principales objetivos del desarrollo de los presupuestos al interior de las empresas los siguientes:

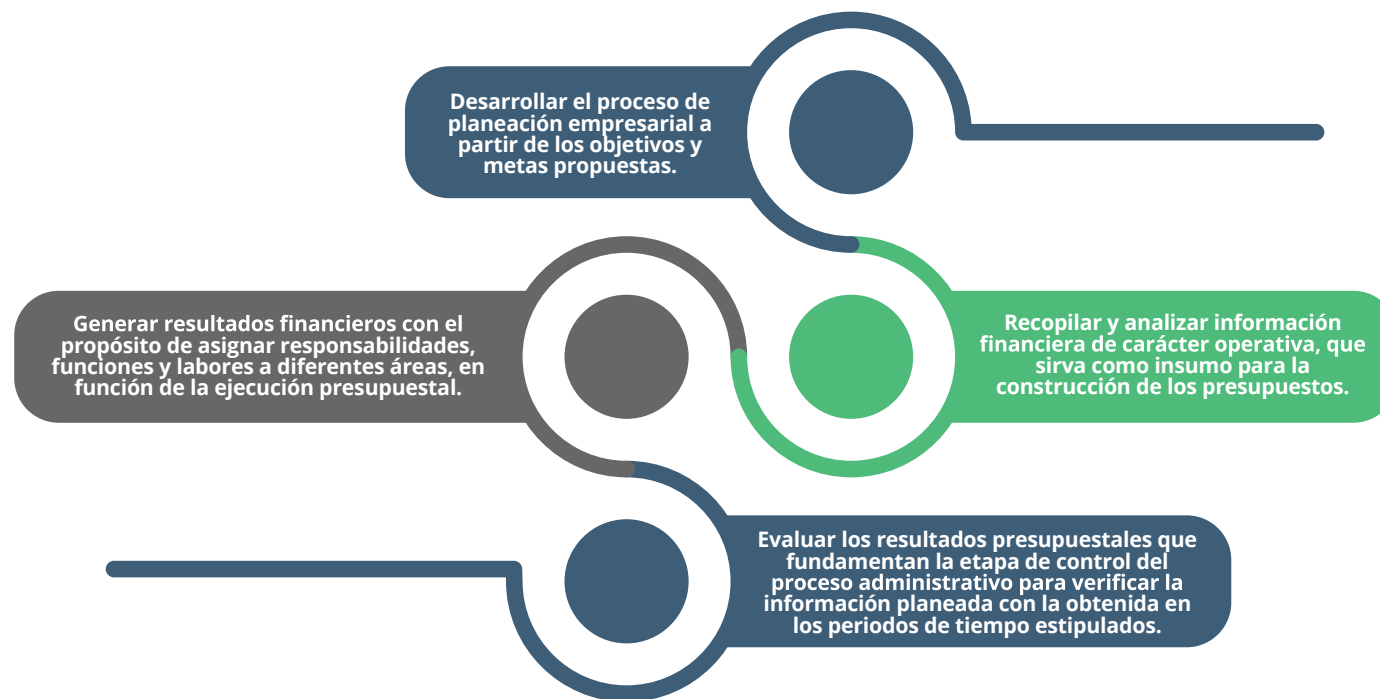


Figura 12. Fuente: elaboración propia.

Es importante poder reconocer las principales tipologías de presupuestos con el objetivo de identificar el protagonismo del presupuesto de ventas como pieza del engranaje administrativo y financiero de las empresas. Al respecto, los presupuestos se clasifican de acuerdo con lo plasmado en la Tabla:

Grupo	Tipo	Características
Según la flexibilidad	Rígidos, estáticos, fijos o asignados	El desarrollo de estos presupuestos impide el desarrollo de ajustes posteriores, por ello, no tienen en cuenta elementos del entorno de la empresa que pueden afectar favorable o desfavorablemente las cifras que contengan.
	Flexibles o variables	En estos presupuestos se pueden desarrollar ajustes en su ejecución, esto debido a elementos imprevistos del entorno organizacional; aunque, es recomendable fijar el grado de flexibilidad teniendo en cuenta los objetivos plasmados.
Según el período que cubran	A corto plazo	Estos presupuestos se planean en periodos de máximo un año de ejecución, teniendo en cuenta las dinámicas propias de la economía.
	A largo plazo	Estos se desarrollan en diferentes proyectos de inversión o de factibilidad de las empresas privadas; sin embargo, las dinámicas económicas no recomiendan la ejecución de estos proyectos en escenarios de países en vía de desarrollo.
Según el campo de aplicabilidad	Económicos	Estos presupuestos estipulan actividades operativas de las organizaciones, es decir, ingresos, costos y gastos.
	Financieros	Estos presupuestos relacionan comportamientos de algunos elementos del balance general y de tesorería.
Según el sector de uso	Sector público	Estos presupuestos los elabora y ejecuta el estado.
	Sector privado	Estos presupuestos los elabora y ejecuta las empresas del sector privado.
Según su importancia	Principales	Dentro de estos documentos se encuentran los estados financieros, el presupuesto de ventas, de costos de producción, de ventas, y de gastos operacionales.
	Secundarios	En este tipo de presupuestos sobresalen los análisis de ventas, presupuestos de inversiones y de ventas específicas.
En cuanto al límite que expresan	Máximo	Estos documentos señalan el tope máximo del presupuesto.
	Mínimos	Estos documentos señalan el tope mínimo del presupuesto.
	Mixtos	Estos documentos señalan tanto el tope máximo como el mínimo del presupuesto.
En cuanto a las unidades	Monetarias	Estos presupuestos se expresan en cifras.
	En unidades	Estos se expresan en unidades, ya sean por vender, por producto, por transportar, por usar, etc.

Tabla 5. Clasificación de los presupuestos. Fuente: elaboración propia desde Parra y La Madriz (2017).

Desarrollo del presupuesto de ventas

Esta herramienta financiera aplicada a la gerencia comercial es un documento que sustenta información de tipo cuantitativa sobre la estimación de las ventas de una empresa en un periodo de tiempo determinado, con el propósito de reconocer la rentabilidad de la organización (Anderson, Hair, Bush, Almada y Almada, 1995). A partir de los resultados del presupuesto de ventas surgen diversos indicadores y otros presupuestos que serán aplicados y de utilidad a diferentes áreas de gestión, por ende, la responsabilidad de este documento y su impacto holístico en las empresas.

Para el óptimo desarrollo del presupuesto de ventas se relacionan los siguientes factores de ejecución propuestos por Prado (2016):

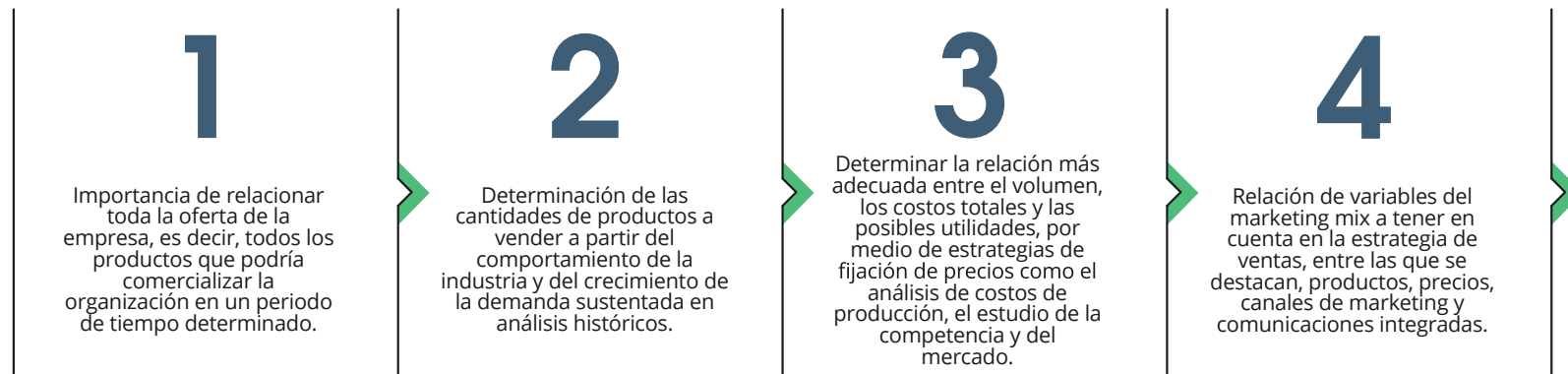


Figura 13. Fuente: elaboración propia.

Mejías (2018) manifiesta que dentro de los beneficios más pertinentes que los empresarios encuentran al desarrollar un presupuesto de ventas, está el soporte financiero a la planeación estratégica, esto debido a la importancia de los ingresos para el alcance de los objetivos y las metas propuestas. Asimismo, desde su ejecución se visualizan a futuro dinámicas propias del mercado que pueden fluctuar los niveles de venta y afectar el flujo de ingresos a la compañía. Díaz y Adrián (2017) determinan que los principales objetivos del presupuesto de ventas son los siguientes:

- Establecer las ventas monetarias por producto y por periodos de tiempo.
- Establecer las ventas en unidades por producto y por periodos de tiempo.
- Establecer las ventas por zonas, por producto y por periodos de tiempo.
- Establecer las ventas por vendedores y por periodos.

La participación en el mercado es un determinante de alta importancia en el desarrollo del presupuesto de ventas. Este es el porcentaje de ventas que una organización tiene en una industria o en un sector específico. Esta participación puede estar dada en términos monetarios o en unidades, y para cada una de ellas, existe un cálculo matemático.

Participación de Mercado en Unidades (%) =

$$\frac{\text{Total Unidades proyectadas a vender por la Empresa}}{\text{Total Unidades Vendidas por el Mercado}}$$

Participación de Mercado en Ventas (%) =

$$\frac{\text{Total Ventas proyectadas de la Empresa en valor monetario (\$)}}{\text{Total Ventas del Mercado en valor monetario (\$)}}$$

A partir de los cálculos anteriores, la empresa está en la capacidad de determinar materiales directos e indirectos requeridos, mano de obra, costos indirectos de producción, inversiones, necesidades de financiamiento, manejo de inventarios, gestión de gastos, procesos de pagos organización, y en especial, los precios de venta (Anderson, Hair, Bush, Almada y Almada, 1995).

El precio de venta hace referencia a la suma de valores que los clientes potenciales entregan a cambio de los beneficios del usufructo de los bienes y servicios que van a adquirir (Castro, 2004). Para Muñiz (s.f.) la fijación de precios tiene como principal propósito obtener beneficios por parte de la empresa, en la cual sus ingresos son directamente proporcionales a la cantidad de ventas realizadas, sin embargo, estas no son paralelas en relación con las utilidades que obtiene.

La gestión de los precios está orientada por elementos o áreas que influyen en las organizaciones las cuales pueden ser internas o externas, tal como lo describe la Tabla:

Áreas internas	Áreas externas
Costes Cantidad Precios Beneficios fijados Medios de producción	Mercados Tipos de clientes Zonas geográficas Canales de distribución Promoción

Tabla 6. Áreas que influyen en la gestión de precios. Fuente: elaboración propia desde Muñiz (s.f.)

Luego de tener diferenciados los elementos que influyen en el precio, es necesario visualizar algunas estrategias que pueden tener presente las organizaciones. Estas estrategias de fijación de precios son las siguientes:

Estrategia de fijación de precios basada en los costos de producción. Para llevar a cabo esta estrategia el determinante fundamental para la fijación del precio del producto son los costos de producción, a los cuales, desde las políticas de la empresa, se agregaría un porcentaje de utilidades para de esta manera obtener el precio final.

Estrategia de fijación de precios basada en la competencia. Para llevar a cabo esta estrategia, el determinante fundamental para la fijación del precio del producto es la competencia, la cual sería estudiada a través del proceso de benchmarking, haciendo un proceso comparativo de sus precios en relación con la propuesta de valor. Desde este análisis comparativo pueden surgir tres tipos de precios:

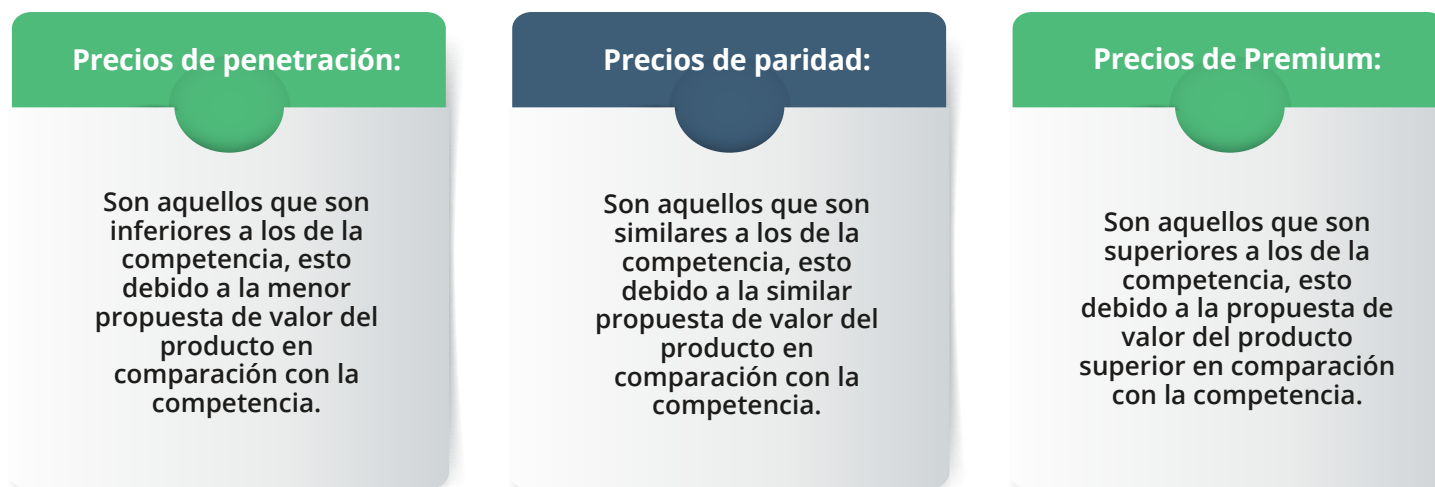


Figura 14. Fuente: elaboración propia.

Estrategia de fijación de precios basada en el mercado. Para llevar a cabo esta estrategia, el determinante fundamental para la fijación del precio del producto es el mismo mercado, es decir, los consumidores. Esto se lleva a cabo a través de un proceso de investigación de mercados, en el cual se pretende establecer la sensibilidad al precio y la percepción de valor que visualice la intención de precio a pagar por parte de los clientes.



Indicadores de gestión comercial

Un importante número de mediciones para la evaluación de la fuerza de ventas se pueden obtener desde el análisis de elementos adicionales de juicio, utilizando mediciones de salida y de entrada en forma de razones. Las mediciones de salida son el resultado de los esfuerzos que desarrolló la fuerza de ventas para el alcance de los objetivos comerciales. Inicialmente, se tiene en cuenta el número de pedidos que cada miembro del equipo comercial cierra y factura, con el fin de determinar su habilidad en el desarrollo de presentaciones de ventas,

Mientras que, las de entrada se concentran en los esfuerzos y la dedicación que los integrantes de la fuerza de ventas evidencian, más que en los resultados alcanzados. Esto debido a que los esfuerzos de los vendedores son controlables en el corto plazo, contrario de las metas de cierre que se puedan llevar a cabo a largo plazo.

Johnston y Marshall (2009) proponen algunas razones (indicadores de gestión) comúnmente empleadas para evaluar el desempeño de los vendedores divididos en tres grandes grupos: razones de gastos, razones de desarrollo de cuentas y de servicios, y razones de actividad de visitas o productividad, las cuales se describen en la Tabla:

Razones
Razón de gastos de ventas = Gastos/Ventas
Razón de costo por visita = Total de
Razones de desarrollo de cuentas y servicios
Razón de penetración de cuenta = Ventas a las cuentas/Total disponible en las cuentas
Razón de conversión de nuevas cuentas = Número de cuentas nuevas/Número total de cuentas
Razón de cuentas pérdidas = Cuentas anteriores a las que no se vendió/Número total de cuentas
Razón de ventas por cuenta = Volumen de ventas en dinero/Número total de cuentas
Razón promedio de tamaño de pedido = Volumen de ventas en dinero/Número total de pedidos
Razón de cancelación de pedidos = Número de pedidos cancelados/Número total de pedidos
Porción de la cuenta = Negocios del vendedor en la cuenta/Negocios totales de la cuenta
Razones de actividad de visitas y/o productividad
Razón de visitas diarias = Número de visitas/Número de días trabajados
Razón de visitas por cliente = Número de visitas/Número de cuentas
Razón de visitas planeadas = Número de visitas planeadas/Número total de visitas
Razón de pedidos por visita = Número de pedidos/Número total de visitas

Tabla 7. Razones para evaluar el desempeño de los vendedores. Fuente: elaboración propia desde Johnston y Marshall (2009).

RESUMEN

Unidad 2

El desarrollo de la presente unidad inicia con la conceptualización de la planeación, estructura y organización del equipo de ventas. La naturaleza del proceso administrativo es una realidad y una necesidad para la gestión de cualquier actividad de tipo gerencial; de manera que, la gerencia de ventas debe gestarse desde la identificación y estructuración de los diferentes propósitos de la organización a través una perspectiva comercial, para luego estructurar la organización de la fuerza de ventas de la manera más productiva en la realidad del equipo comercial. Por lo anterior, se presentan alternativas como la estructura horizontal y vertical de la fuerza de ventas.

De igual forma, la unidad contempla la importancia del desempeño y motivación de la fuerza de ventas como motor de la participación en el mercado y de los ingresos para la organización. El gerente de ventas debe reconocer los diversos procesos psicológicos de la motivación, de tal manera que se conviertan en determinantes de un desempeño efectivo de ventas, potencializando al interior de las empresas aquellas personas con características de comerciales exitosos.

Finalmente, luego de planear las actividades comerciales, de organizar la fuerza de ventas, de dirigirla a través de los procesos de motivación; los gerentes deben controlar los resultados de dicha actividad, de este modo, se presentan las generalidades de la evaluación de la fuerza de ventas, las cuales se pueden llevar a cabo desde mediciones objetivas y subjetivas que permiten visualizar las fortalezas y debilidades de la gestión comercial, potencializar la cuota de mercado de la empresa e identificar indicadores asertivos de gestión que aporten a la medición de la gerencia comercial y de ventas.

GLOSARIO

Unidad 2

- **Fuerza de ventas.** La fuerza de ventas no solo hace referencia al conjunto de comerciales o vendedores de una empresa, también incluye el total de los recursos e infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades comerciales, de ventas y de servicio al cliente.
- **Liderazgo comercial.** Es una de las principales competencias que debe desarrollar un gerente de ventas o de mercadeo para el incremento de la motivación de su equipo comercial que permita alcanzar los objetivos comerciales de manera oportuna y asertiva en beneficio de los clientes y de la organización.
- **Organización del equipo de ventas** . Es la capacidad de identificar los perfiles de los diferentes individuos que conforman los equipos de ventas de tal manera que se puedan aprovechar al máximo sus fortalezas, pero también reconocer sus debilidades para prevenir que impacten en la actividad comercial, impidiendo el alcance de los objetivos planeados.
- **Planeación organizacional.** Esta es la primera etapa del proceso administrativo y permite disminuir considerablemente los niveles de improvisación, incrementando la efectividad en el alcance de los objetivos propuestos por las diferentes áreas de gestión, y contribuyendo a la planeación corporativa y estratégica.
- **Propósitos comerciales.** Son metas específicas que establecen los directivos de las organizaciones. Estos propósitos deben estar claramente identificados por la fuerza y la dirección comercial, y se deben expresar de forma cuantitativa y cualitativa, ya que desde ellos se estructuran los indicadores de gestión.
- **Vendedores exitosos.** Son representantes comerciales de las empresas que deben contar con altos conocimientos de la industria a la que pertenece la organización, conocimientos de la oferta comercial que está ofreciendo, así como también de la misma empresa la cual representa; con habilidades de negociación y de relacionamiento con los clientes.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 2

- Bohnenberger, M. (2017). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Recuperado de <http://repositori.uib.es/xmlui/handle/11201/2699>
- Bullemore, J. y Cristóbal, E. (2016). Principales problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile: estudio a través del método Delphi. *Revista Academia & Negocios, RAN*, 2(2), 1-16. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5762550>
- Koch, S. y De Bustamante, C. (2016). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(1), 21-34. Recuperado de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/8>
- Martínez, A. y Zumel, M. (2016). Organización de equipos de ventas. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA. Recuperado de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=C3o3DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fuerza+de+ventas&ots=j3rN8vejsd&sig=1MUyzbt8aVKY7kDvpVwwVTyphnI>
- Canales, P. y Küster, I. (2006). Evaluación y control de la fuerza de ventas: análisis exploratorio. *Universia Business Review*, (9), 42-57. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1426877.pdf>

REFERENCIAS

Unidad 2

- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones*. México: Editorial Pearson.
- Bernal-Torres, C y Sierra-Arango, H. (2008). *Proceso administrativo: Para las organizaciones del siglo XXI*. Ciudad de México, México: Editorial Pearson.
- Castells, M. (2012). *Dirección de ventas 11a edición*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Daft, R. (2005). *Administración*. Ciudad de México, México: Editorial Thomson.
- Guiltinan, J., Paul, G. y Madden, T. (2005). *Gerencia de Marketing: Estrategias y Programas*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Iglesias, J. (2015). *Aprende a Vender Profesionalmente y el Telemarketing en las Ventas*. IT Campus Academy.
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. Ciudad de México, México: McGrawHill.
- Juárez, G. (2010). *Capacitación de vendedores. Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/gd-jm.htm>
- Kotler, P. y Keller, K. (2013). *Dirección de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson educación.
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(2), 379-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- López, N., Boluda, I. y Sanden, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154-167. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575812000060>
- Martínez, A. y Zumel, M. (2016). *Organización de equipos de ventas*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, SA. Recuperado de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=C3o3DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=fuerza+de+ventas&ots=j3rN8vejsd&sig=1MUyzt8aVKY7kDvpVwwVTyphnl>

- Martínez, S. (2017). Gestión de la fuerza de ventas y equipos de comerciales. COMT0411. Málaga, España: IC Editorial. Recuperado de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=lwDoDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=seleccion+de+fuerza+de+ventas&ots=KsqUeh745T&sig=PhSss12pZCOPBjo46e63jwA8MAw>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Mata Arencibia, D. (2013). Estudio de organización del trabajo en la división de aceria, ACINOX Las Tunas. (Tesis de Doctorado). Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/handle/123456789/1691>
- Narayandas, D. (2006). Lucha de dos planetas. Colección: Los Mejores Artículos de Marketing y Ventas de la Historia. *Daemon Quest*. [124-126].
- Navarrete, D., Hernández, T. y Corichi, A. (2018). Determinantes de la competitividad y productividad de pymes y su relación con la Integración vertical. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1). Recuperado de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1153>
- Nicolás, S. y Küster, I. (2014). Gestión de la venta personal y de equipos comerciales. *Parainfo*.
- Rastrollo, M. y Castillo, A. (2004). Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa red. *Dirección y Organización*, (30). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28070044_Nuevas_tic_y_estructura_organizativa_de_la_burocracia_vertical_a_la_empresa_red
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Ciudad de México, México: Editorial Pearson. Recuperado de <https://cuartelcentralblog.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-organizacional.pdf>
- Vélez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Zapata, G. (2017). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193-208. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864003>

CRÉDITOS

Autor de contenido: Campo Elías López
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas
Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2019
Versión 4.0

