



PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA FUERZA DE VENTA. ESTUDIO DE CASO,
EMPRESA ROMA S.A.

Elaborado por:

LEIDY YULIANA HERNANDEZ JIMENEZ
MAURICIO CASTAÑEDA LOPEZ

Asesor: Mauricio Fernando Zapata Montoya

Administración Comercial

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Trabajo de Grado Administración Comercial

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA FUERZA DE VENTA. ESTUDIO DE CASO,
EMPRESA ROMA S.A**

Nombre autor: Leidy Yuliana Hernández Jiménez
Estudiante de décimo semestre del programa de Administración Comercial
E-mail: lency_0824@hotmail.com

Nombre autor: Mauricio Castañeda López
Estudiante de décimo semestre del programa de Administración Comercial
E-mail: Masocaslopez85@outlookl.com

Asesor: Mauricio Fernando Zapata Montoya,

Recibido (Fecha recepción)

Revisado (Fecha recepción revisión)

Aceptado (Fecha de aceptación)

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo analizar la necesidad de un plan de mejoramiento para la fuerza de ventas de la empresa ROMA S.A. esta, se desarrolla desde un enfoque cualitativo, apoyados de una encuesta como herramienta para el levantamiento de información, con esta herramienta se pretende identificar aspectos claves relacionados con el personal del área comercial de la empresa, tomando como premisa, que existen dificultades por parte de los empleados comerciales de la empresa, para la buena ejecución de sus labores y cumplimiento de metas propuestas. Para el desarrollo de la investigación, fue necesario implementar las bases teóricas adquiridas con anterioridad en la carrera, realizando una evaluación de las necesidades de la empresa y su relación con el área de ventas, y la importancia de la medición de diferentes aspectos para en cuanto evaluación de metas. Culminada la investigación se concluye que, la empresa ROMA S.A. necesita implementar un plan de mejoramiento, enfoca es tres líneas específicas para su personal, capacitación y motivación, dado

Palabras clave: fuerza de ventas, plan mejoramiento, área comercial, ventas, indicadores.

Abstract

This investigation aims to analyze the necessity of an improvement plan for the sales force of the company ROMA S.A. The research, which has a qualitative focus, uses the survey as a tool to obtain information. The survey pretends to identify key aspects related to the commercial area staff of the company, based on the premise that there are difficulties on the part of the commercial employees of the enterprise for the good execution of their labor and the achievement of the proposed goals. For the research's development, it was necessary to implement the theoretical bases acquired previously at the degree by doing an evaluation of the company's needs and its link with sales area but also the measurement's importance on different aspects as for goals' evaluation. After the investigation, it is concluded that ROMA S.A needs to implement an improvement plan focused on three specific lines for its personnel: training, motivation and flexibility of indicators, due to the degree of importance that the commercial force has on the company's income generation.

*Keywords: * sales force, improvement plan, commercial area, sales, indicators.*

1. Introducción

Los mercados actuales han tenido acelerados avances, y a su vez han sufrido estancamientos y retrocesos, los cuales se han podido vencer gracias a la globalización económica, la innovación, el desarrollo del conocimiento la tecnología y las estrategias competitivas, de estas últimas dependen en gran parte el éxito en el rendimiento de las empresas.

En atención a los objetivos de la organización, los autores Gultinan et al., (2005) afirman que debe hacerse un completo análisis de la situación por parte de quienes toman las decisiones a modo de establecer objetivos específicos, que se identifiquen con el nivel de desempeño que la empresa quiera alcanzar en el futuro de acuerdo a las realidades que se susciten. Los objetivos le aportan a la fuerza de ventas una dirección a largo plazo, un propósito o meta que establece posibles resultados medibles, dándose un compromiso personal con el departamento o dirección de ventas y la empresa.

Por lo anterior, se conoce que, para administrar una fuerza de venta efectiva, se debe responder a las necesidades del entorno y crear estrategias competitivas que fortalezcan la base de la empresa, iniciando por su capital propio, los vendedores.

Dados los aspectos anteriores, el propósito de la investigación es, analizar la necesidad de implementar un plan de mejoramiento para la fuerza de ventas; en este caso realizará un estudio para la empresa Distribuidora Farmacéutica ROMA S.A. Esta investigación se realiza con base a algunas limitaciones presentadas actualmente por parte de las personas que componen el área comercial de la empresa, y las dificultades para el cumplimiento de los indicadores propuestos por la dirección. Para el desarrollo de la investigación, se realizará una entrevista con el fin de conocer aspectos importantes dentro del área, en donde se analizará la relación entre las personas que componen la fuerza de ventas con las indicaciones dadas por parte de la empresa para la ejecución de sus actividades.

La investigación se considera pertinente, dada la implicación que tendrá para la empresa, debido a que permitirá una mejor articulación entre el personal de ventas y los objetivos de la empresa, agregando valor a su operación, basados en la premisa que, los empleados son la cara de representación de la empresa ante los clientes. Esta se diferencia de otras investigaciones

realizadas, teniendo en cuenta que el personal a evaluar realiza actividades comerciales externas y, su trabajo de campo influye en la relación entre ellos y la empresa, donde su sinergia puede verse afectada con facilidad.

Por otra parte, en la actualidad, los planes de mejoramiento para la fuerza de ventas, en otras investigaciones se abarcan desde el área comercial a la cual estos pertenecen, en las cuales se hacen uso principalmente de la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), para dar una visión general del área y la empresa en relación al mercado y la competencia, además, se utiliza otras herramientas como: matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), matriz de estratégica de factores internos (MEFI) y la realización de encuesta al personal del área comercial.

De acuerdo con lo anterior, un claro ejemplo, es el “Plan de mejoramiento de área comercial de la empresa Cartonería Mosquera S.A.” Gutiérrez et al. (2016), en la cual se evaluaron indicadores como: metas de ventas y recaudo de cartera, donde a través de una encuesta se le da importancia a la percepción del empleado en relación a la empresa y las condiciones establecidas.

El presente artículo consta de seis secciones, en el primero se incluye la introducción donde se brindan aspectos previos a la temática a desarrollar, dando mención a la pregunta problematizadora que se pretende despejar, seguido de los antecedentes del problema, en tercera instancia, se realiza una revisión de la literatura disponible, partiendo de dos aspectos específicos, como primero, la teoría base sobre la cual se fundamenta el problema, en segunda instancia, la agrupación de investigaciones realizadas por diferentes autores, como fuente secundaria de información, permitiendo incluir aspectos abordados en otros estudios, en la cuarta sección se enmarca el diseño metodológico, el cual se basa en una revisión literaria y de tipo descriptiva, con la cual se pretende dar respuesta al objetivo general de la investigación, por último, se tienen las conclusiones y recomendaciones, que permitan entender el diseño del plan de mejoramiento para la fuerza comercial en el estudio de caso.

2. Antecedentes del problema

La empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S A, se dedica al comercio al por mayor de productos farmacéuticos, cosméticos y medicinales, fue constituida en el año 1951 como sociedad limitada con domicilio principal en la ciudad de Medellín, cuenta con sucursales distribuidas entre las ciudades de Medellín y Bogotá, para el año 1996 cambió a sociedad anónima, y se pudo conocer que, para el periodo de 2018, sus ventas estuvieron en cifras cercanas a los mil millones de pesos (\$1.000.000.000).

La empresa, cuenta con un área comercial, encargada principalmente del mantenimiento de la cartera de clientes, de acuerdo con las necesidades que estos presenten, en cuanto a los artículos requeridos y gestión de la cartera o cobros a las mismas, además, de la apertura de nuevos clientes para la empresa. También cuenta con aliados como Genfar S A, GlaxoSmithKline, Laboratorios Chlaver de Colombia S.A, Laboratorio Profesional Farmacéutico S.A, Laboratorios Genéricos Farmacéuticos S.A, Laboratorios América S.A, en la categoría de proveedores, por su parte, algunos clientes son: Distrifarma Santa Fe SAS, Distribuciones Farmacéuticas Herson SAS, Comercializadora Mercaldas S.A, Cooperativa Multiactiva Comfenalco, Almacenes Éxito S A, entre otros.

La empresa Distribuidora Farmacéutica ROMA S.A. en la ciudad de Medellín, cuenta con ocho (8) empleados, los cuales son reconocidos como la fuerza de venta, pertenecientes al área comercial de la empresa, estos cuentan con la supervisión directa de un jefe de área, encargado de la revisión y puesta en marcha del plan estratégico de la empresa; en relación a los aspectos comerciales y de ventas este es el encargado de velar por el cumplimiento de los indicadores propuestos con la finalidad de hacer sostenible la empresa.

Dentro de la empresa se cuenta con indicadores para medir la labor comercial tales como: volumen de ventas, recaudo de cartera, tiempos de visita, devoluciones, siendo los dos primeros los más importantes, adicionalmente cuenta con herramientas para la capacitación de los empleados en cuanto a temas de medición y cumplimiento de metas, aspectos técnicos sobre productos para la comercialización, entre otros. Por su parte, los comerciales realizan su actividad como personal externo, a los cuales se les asigna una zona o distribución de rutas, acompañada de

una cartea o base de datos de clientes activos, con la finalidad de distribuir de manera objetiva el canal de distribución.

La fuerza de ventas, también llamada asesores comerciales, tienen la tarea de llevar a cabo la atención al cliente de manera personalizada, realizando visitas a los establecimientos comerciales, realizar la gestión comercial en cuanto a la actualización del portafolio de la empresa, realizar servicio post venta para los clientes y estar siempre dispuestos a servir de manera objetiva como canal de comunicación entre las necesidades de la empresa con los clientes y de los clientes para con la empresa, estos son los primeros responsables de las peticiones hechas por los clientes y la cara de representación de la Distribuidora Farmacéutica ROMA S.A.

A continuación, se muestran los indicadores de cumplimiento y gestión utilizados en la empresa para la fuerza de ventas:

Tabla 1

Indicadores de gestión y comisión

Indicador	Tipo	Medición	Beneficio	Concepto
Ventas	comisión	volumen de venta	200.000	mide el nivel de ventas del equipo de trabajo
		de 0 a 15 días	0,50%	mide el recaudo de ventas, este rango es considerado venta al contado
Cartera	comisión	de 16 a 30 días	1,00%	mide el recaudo de ventas a crédito realizadas en periodos anteriores
		de 31 a 60 días	2%	mide el recaudo de ventas a crédito realizadas en periodos anteriores
Devolución	gestión	N/A	N/A	mide el volumen de devoluciones en ventas realizadas
Clientes	gestión	12 clientes	N/A	mide la productividad diaria de los asesores

Fuente, elaboración propia, información tomada de políticas del área comercial empresa ROMA S.A.

Es importante mencionar que, los indicadores se miden de manera mensual; y que el cumplimiento de ventas para la fuerza comercial presenta variables, teniendo en cuenta que estos pueden obtener comisiones no solo por parte de la empresa ROMA S.A. sino también por parte de los proveedores de medicamentos, quienes establecen metas de ventas de productos ofreciendo incentivos para el personal, con la finalidad de impulsar su marca. Por parte del indicador de

cartera, las comisiones se pagan sin importar el volumen de recaudo obtenido, no se cuenta con una meta específica, siempre se utiliza la base completa de deudores a cobrar.

Adicionalmente, en relación al indicador de clientes, este es de carácter obligatorio, el cual indica que cada asesor debe agendar mínimo doce (12) visitas a clientes de manera diaria, con el fin de hacer seguimiento a la productividad de los mismos; los asesores deben hacer uso del software de Administrador De Gestión(ADG), el cual se debe alimentar con información referente a las visitas, este sirve para georreferenciar el lugar de visita, registrar información del cliente visitado, ingresar novedades de gestión realizada y demás observaciones que tengan relación con la labor de la fuerza de ventas. En cuanto a las devoluciones, es un indicador al cual solo se le hace seguimiento y no cuenta con una métrica específica como límites para su cumplimiento.

3. Revisión de literatura

En esta sección se explican dos asuntos relacionados con la presente investigación, primero se exponen las bases teóricas y conceptos que son la base de desarrollo del estudio, los cuales se relacionan con aspectos de mercadeo, ventas, fuerza de ventas, estrategias, plan de marketing, plan de negocio, entre otros aspectos relevantes. En la segunda parte, se realiza un acercamiento sobre aquellas investigaciones realizadas por otros autores que tienen pertinencia con el objeto de estudio de esta investigación, la cual busca analizar la necesidad de implementar un plan de mejoramiento para la fuerza de ventas de una empresa, como caso de estudio.

3.1. Teorías soporte del tema de investigación

La fuerza de ventas es por tanto, el capital humano que realiza la gestión de ventas, quien recibe información cercana del cliente y escucha sus planteamientos, permitiendo conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejoramiento organizacional, ya que tanto el desempeño del departamento de ventas, como sus objetivos son alcanzados a través de ella (Valbuena & Isabel, 2013).

En relación con las implicaciones, para poder llenar las expectativas de los consumidores, una organización requiere de una fuerza de ventas profesional, la cual se convierta en una ventaja competitiva frente a otras opciones de compra para el cliente (Ávila Montes de Oca, 2007). Como

complemento, se relaciona el concepto de métrica, el cual es un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación; las métricas permiten analizar la productividad, la eficiencia y la efectividad, tales como: evaluar la rentabilidad o productividad (Domínguez Doncel & Muñoz Vera, 2010).

Para que la fuerza de venta pueda cumplir con sus objetivos, se debe contar con una gerencia de ventas, la cual se contextualiza como aquella función cuyo objetivo principal es mantener y aumentar las ventas o utilidades, además de realizar mediación entre la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado (Schnarch Kirberg, 2011).

De acuerdo con lo anterior, se incorpora como herramienta de trabajo el plan de ventas, este documento escrito puntualiza y expone de forma clara y lógicamente ordenada, las acciones de ventas de una empresa, además, un plan de ventas tiene por objeto responder a las siguientes preguntas: ¿Qué vender?, ¿Cuánto vender?, ¿Dónde vender?, ¿Cuándo vender?, ¿Quién debe vender?, ¿Cómo vender? (Lerma Kirchner & Bárcena Juárez, 2013).

Adicional a lo anterior, los planes de ventas generalmente comprenden diferentes categorías que son útiles para establecer metas y controlar resultados. Las categorías incluidas en el plan son: producto, agente de ventas, zona de ventas, canal de distribución, mercado específico y de cliente (Lerma & Bárcena, 2013, pág. 70). “(...) es responsabilidad del gerente de la empresa planear, organizar, implementar, controlar y evaluar el sistema dentro de la organización” (Mesa, 2012, pág. 22).

3.2. Relación de área comercial y ventas sobre las empresas

Para la investigación, se tomaron diversas investigaciones que apoyan el objeto de estudio, las cuales abordan temas como plan de negocios, casos prácticos de planes de mercado, entre otras temáticas, las cuales se exponen a continuación.

La primera investigación, titulada “Plan de mercadeo para la empresa Aluica S.A.S. y desarrollada por Bojacá y Ramírez (2017), para optar al título de especialistas en gerencia de mercadeo y estrategia de ventas, tuvo como objetivo general diseñar un plan de mercadeo para la línea de ventanas que permitiera ampliar la participación y el posicionamiento de la empresa

Aluica S.A.S. esta investigación apoya a este estudio, puesto que se utilizaron diversas herramientas de análisis para la creación de una estrategia idónea que potencializara a la empresa y cubriera las necesidades del mercado, donde se concluyó que, el segmento al cual está dirigido la línea de ventas es muy competitivo en cuanto a precio y calidad, la cual los ayudo a crear una estrategia de marketing enfocada en esas dos variables.

La segunda investigación titulada “Innovación y desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia” elaborada por Restrepo, Loaiza y Gálvez (2016), la cual tuvo como objetivo, analizar el efecto de la innovación sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (MiPyme) colombianas, a través de una variable latente agregada estimada a partir de 8 factores. Esta investigación aporta al desarrollo del estudio en cuanto a la metodología implementada, dándole un enfoque epistemológico, empírico–inductivo, con un diseño de investigación no experimental de campo, y un tipo de estudio descriptivo-transeccional. De la cual, basados en la información obtenida concluyeron que, la mayoría de las MiPyme no están involucradas en procesos de innovación, aunado a un bajo interés por establecer alianzas de cooperación en I+D, reduciendo las posibilidades de competir exitosamente en los mercados tanto internos como externos, lo cual es negativo para el desarrollo del país y sus regiones. Lo que puede entenderse como falta de implementación de estrategias que vayan enfocadas a la capacitación del recurso humano.

La tercera investigación, titulada “Plan de ventas para el cumplimiento de metas y presupuesto de Sumarc TAT” realizado por Carvajal y Martínez (2015), quienes optaron por el título de administradores de negocios internacionales, de la Universidad del Rosario, la cual tuvo como objetivo general, diseñar un plan de ventas para Sumarc TAT que sea coherente con las nuevas directrices del Grupo Nutresa y le permita alcanzar las metas y presupuestos establecidos, teniendo en cuenta los procesos administrativos. Esta investigación aporta al estudiante mediante el análisis interno y externo de las perspectivas importantes de la empresa, donde se estudiaron las áreas de proveedores, gestión logística, área comercial, entre otros, además de establecer factores importantes en función del plan de ventas construido, este estudio concluye que, la empresa tiene claras oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas con el fin de mejorar el desempeño de la misma, además, se recomendó que es necesario llevar a cabo un plan de capacitación con el fin de entrenar a los colaboradores y profundizar en los procesos de inducción

y reinducción para garantizar un desempeño óptimo del equipo de trabajo en todas las áreas de la empresa.

La cuarta investigación, titulada “Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil, elaborado por Colmont y Landaburú (2014), donde se realizó un análisis de matrices Boston Consulting Group (BCG) y análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Estos dos modelos mencionados anteriormente pueden proponerse como metodología a implementar en la empresa caso de estudio, de esta manera la empresa puede cumplir con los objetivos deseados y obtener mejores resultados para su posicionamiento en el mercado y se estudia, además, la estrategia de realizar capacitaciones constantes al personal de atención al cliente con el objetivo de motivar a la fuerza de venta y brindar un mejor servicio.

La quinta investigación, titulada “valoración del desempeño organizacional en empresas tamaulipecas”, desarrollado por Ledezma, Bernal y Pedraza (2019), la cual tiene como propósito, valorar el desempeño organizacional en empresas tamaulipecas; dentro de esta investigación se perciben tres indicadores principales: desempeño financiero, desempeño de negocio y eficacia organizacional, los cuales sirven como variables de referente para la implementación del plan de mejoramiento que se desarrolla en esta investigación.

4. Materiales y métodos

La investigación es de tipo descriptiva y no experimental, con un enfoque cualitativo. “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes de su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández & Mendoza, 2018), también presenta un enfoque cuantitativo, teniendo en cuenta que se lleva a cabo el cálculo de indicadores soportados por la información obtenido de la entrevista; esto con el fin de conocer la necesidad de implementar o no un plan de mejoramiento sobre para la fuerza de ventas de la empresa, utilizando un proceso inductivo en el análisis de la información. Se indagará sobre la información contemplada por la empresa para el área

comercial, se revisarán las políticas establecidas por esta, los indicadores para cumplimiento de metas.

Se tendrá un enfoque crítico sobre la información recopilada, utilizando la entrevista como herramienta para la recolección de información, para el gerente comercial encargado del área y la población total de empleados de la fuerza de venta, constituida por ocho (8). Se indagará sobre aspectos como: los indicadores de medición para comisión y gestión y perspectiva sobre la necesidad o no de implementar un plan de mejoramiento para el área. Posteriormente, se procederá a realizar un análisis crítico confrontando las respuestas de la fuerza de ventas y las del gerente comercial.

5. Análisis y discusión de resultados

Se aplicó la entrevista a ocho empleados del área comercial de la empresa ROMA S.A. de la sede Medellín y el gerente comercial, las cuales fueron agrupadas en tablas:

5.1. Resultados

Tabla 2

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a. Menos de un año.	2	25,0%
b. Entre 1 y 2 años.	3	37,5%
c. Entre 2 y 3 años.	0	0,0%
d. Más de 3 años.	3	37,5%

Fuente, elaboración propia, información tomada de encuestas realizadas

Tabla 3

¿Qué tipo de capacitación recibió al ingresar a la empresa?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a. Comercial, y sobre los productos.	1	12,5%

b. Sobre los productos e indicadores de cumplimiento.	7	87,5%
c. Capacitación integra sobre todos los aspectos.	0	0,0%
d. No recibí capacitación.	0	0,0%

Fuente, elaboración propia, información tomada de encuestas realizadas

Tabla 4

¿Ha recibido capacitación formal para la actualización y/o mejoramiento de su actividad como fuerza comercial?

Respuesta	Resultado	Porcentaje
a. Si	5	62,5%
b. No	3	37,5%

Fuente, elaboración propia, información tomada de encuestas realizadas

Tabla 5

Consolidado de respuestas, entrevista fuerza de venta

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué impacto genera la implementación de los indicadores de gestión y software ADG para la fuerza de ventas?	Genera un choque entre la labor y los procesos que se deben hacer por medio del ADG.
¿Considera que los indicadores de comisión son eficientes para la medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?	Sí, porque permiten llevar un control y seguimiento de la labor comercial, además, se considera un punto estratégico para los ingresos de la empresa y del vendedor.
¿Considera que los indicadores de gestión son eficientes para medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?	De manera parcial, porque en cuanto al indicador de número de clientes a visitar diarios, el horario laboral no permite cumplir al 100% con lo establecido, teniendo en cuenta aspectos como, el tiempo de desplazamiento, atención al cliente e ingreso de información al ADG.
¿Cuál es el tiempo promedio que necesita la fuerza de ventas para atender a un cliente? ¿Por qué?	40 minutos, porque se tiene en cuenta el desplazamiento donde el cliente, también es necesario saber que algunos clientes potenciales requieren gran dedicación para su atención.
¿Considera que para la fuerza de ventas se necesita implantar un plan de mejoramiento? ¿En qué aspectos?	Si, en aspectos de trabajo operativo y lo relacionado con el indicador de gestión, número de clientes a visitar diarios.

Fuente, elaboración propia, recopilación de información de entrevistas.

La información correspondiente a la tabla 5, corresponde a la agrupación en modo de conclusión, de las respuestas dadas a nivel general por la fuerza de ventas, teniendo en cuentas que estas preguntas son abiertas.

Tabla 6

Respuestas de entrevista gerente

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es su concepto sobre la implementación del software ADG?	Era necesario contar con una plataforma web comercial, logística y administrativa para la optimización de los recursos financieros y humanos de la organización por lo tanto al contar con ella me pregunto cómo harán las empresas para administrar sus procesos sin una plataforma como esa.
¿Qué impacto genera la implementación de los indicadores de gestión y software ADG para la empresa?	Genera un importante impacto. La administración bajo indicadores de gestión y un software capaz de medirlos hace que se le haga seguimiento y control a aspectos claves del negocio.
¿Considera que los indicadores de comisión son eficientes para la medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?	Por supuesto que sí. Todas las empresas para lograr objetivos de ventas deben administrar correctamente indicadores que a su vez se monetizan para remunerar a sus fuerzas de ventas cuando estos son alcanzados. En otras palabras, al monetizar los indicadores hace que el trabajo se focalice a la luz de los resultados que la empresa necesita alcanzar.
¿Considera que los indicadores de gestión son eficientes para medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?	Por supuesto que sí. La venta es el resultado de muchas cosas que van antes de ella, por eso hay que medir a través de indicadores si esas cosas se están haciendo de la forma en que la empresa planea que se hagan.
¿Conoce el tiempo promedio que necesita la fuerza de ventas para atender a un cliente? ¿Cuál es?	Si, 25 minutos.
¿Qué piensa del hecho que el número de visitas que se deben hacer diarias, no tiene en cuenta aspectos como, horario laboral, tiempo de atención al cliente, desplazamientos y otros aspectos administrativos, por lo cual estas nunca se cumplen?	Por la experiencia estas observaciones se presentan cuando no hay un orden en la realización de las actividades. Cuando el ejecutivo planea y ejecuta su trabajo de forma organizada sus 8 horas son suficientes para la atención de sus clientes.
¿Considera que los indicadores de gestión son flexibles frente a situaciones extraordinarias que puedan ocurrir para la fuerza de ventas?	Por supuesto que sí. De no ser así viviríamos de llamado en atención en llamado de atención.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Existen aspectos a mejorar por parte del personal de la fuerza de ventas y los indicadores establecidos?	Siempre hay oportunidades de mejora. Tanto el ejecutivo como la empresa siempre tendrán oportunidades de mejora.
¿Considera que para la fuerza de ventas se necesita implantar un plan de mejoramiento? ¿En qué aspectos?	Como se mencionó en la respuesta anterior constantemente se debe construir planes de mejora para todas las áreas de la empresa. La principal estrategia es capacitación.

Fuente, elaboración propia, recopilación de información de entrevistas.

5.2. *Discusión de resultados*

Por otra parte, en cuanto a la información recopilada en la entrevista, se identifica que el gerente comercial considera necesario cada uno de los indicadores establecidos para el área, en cuanto a los indicadores de gestión, establece que son necesarios para crear un orden en cuanto al trabajo de los asesores, dado que estos funcionan como agentes externos o asesores de campo, los cuales no están siempre a la vista del resto de su líder. En relación a los indicadores de cumplimiento, los considera flexibles, teniendo en cuenta que la empresa presenta una base de datos solida de clientes, que permiten en fácil cumplimiento de los niveles de ventas y cuanto a la gestión de recaudo de cartera, estos pagan con base a lo recaudado y no establecen una cifra mínima para optar al beneficio.

6. **Conclusiones y recomendaciones**

La investigación permitió brindar conocimiento sobre la perspectiva que tiene la fuerza comercial y el gerente comercial, sobre los indicadores de gestión e indicadores para comisionar, donde la fuerza de ventas manifiestan poca afinidad con el indicador de gestión y su operatividad, resaltando el tiempo que necesitan para el registro de la información en el sistema AGD, por parte de la gerente comercial, considera que este indicador de gestión es fundamental para el seguimiento que debe hacer de cada uno de los empleados.

Por otra parte, se evidencio que la fuerza de ventas debe ser más cercano a la organización, en cuanto a la capacitación en temas administrativos y su relación con las labores

que desarrollan. En particular se evidenciaron necesidades en cuanto a motivación, enfoque y estructura objetiva de trabajo, para lo cual, se hace necesario fortalecer la creación de guías de trabajo con perspectiva en cumplimiento de metas.

Además, es importante resaltar la importancia de la fuerza de ventas en la organización, teniendo en cuenta que esta es la encargada de gestionar la operatividad para generar ingresos a la compañía, por lo tanto, un equipo de trabajo consolidado y estructurado de manera objetiva frente a las necesidades empresariales e individuales, deben asegurar el éxito empresarial.

Adicionalmente, la investigación presentó limitaciones en cuanto a la disposición de tiempo por parte de la fuerza de ventas, la finalidad de recolectar todos los aspectos posibles para realizar un mejor análisis del estudio, teniendo en cuenta que estos realizan labores como agentes externos. Además, el personal trabaja de manera zonificada y cuenta con tiempos limitados, de acuerdo con el volumen de trabajo reflejado en visitas, desplazamientos, servicio posventa, prospección y requerimientos administrativos en cuanto al registro de su actividad laboral.

Anexos**ENTREVISTA GERENTE**

Tema, políticas e indicadores de cumplimiento para comisión y gestión a la fuerza de ventas, en la empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

Tiempo de duración aproximada, 20 minutos.

Público objetivo, gerente comercial empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

La entrevista está elaborada con el fin de extraer información que sea posible modular, para realizar un análisis objetivo y presentar resultados que permitan entender la realidad de las empresas en cuanto a los indicadores de comisión y gestión de la empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su concepto sobre la implementación del software ADG?
2. ¿Qué impacto genera la implementación de los indicadores de gestión y software ADG para la empresa?
3. ¿Considera que los indicadores de comisión son eficientes para la medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?
4. ¿Considera que los indicadores de gestión son eficientes para medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?
5. ¿Conoce el tiempo promedio que necesita la fuerza de ventas para atender a un cliente? ¿Cuál es?
6. ¿Qué piensa del hecho que el número de visitas que se deben hacer diarias, no tiene en cuenta aspectos como, horario laboral, tiempo de atención al cliente, desplazamientos y otros aspectos administrativos, por lo cual estas nunca se cumplen?
7. ¿Considera que los indicadores de gestión son flexibles frente a situaciones extraordinarias que puedan ocurrir para la fuerza de ventas?
8. ¿Existen aspectos a mejorar por parte del personal de la fuerza de ventas y los indicadores establecidos?
9. ¿Considera que para la fuerza de ventas se necesita implantar un plan de mejoramiento? ¿En qué aspectos?

ENTREVISTA FUERZA DE VENTAS

Tema, políticas e indicadores de cumplimiento para comisión y gestión a la fuerza de ventas, en la empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

Tiempo de duración aproximada, 20 minutos.

Público objetivo, fuerza de ventas Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

La entrevista está elaborada con el fin de extraer información que sea posible modular, para realizar un análisis objetivo y presentar resultados que permitan entender la realidad de las empresas en cuanto a los indicadores de comisión y gestión de la empresa Distribuidora Farmacéutica Roma S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?
 - a. Menos de un año.
 - b. Entre 1 y 2 años.
 - c. Entre 2 y 3 años.
 - d. Más de 3 años.
2. ¿Qué tipo de capacitación recibió al ingresar a la empresa?
 - a. Área comercial y productos de la empresa.
 - b. Sobre los productos e indicadores de cumplimiento.
 - c. Capacitación integra sobre todos los aspectos.
 - d. No recibí capacitación.
3. ¿Ha recibido capacitación formal para la actualización y/o mejoramiento de su actividad como fuerza comercial?
 - a. Sí
 - b. No
4. ¿Qué impacto genera la implementación de los indicadores de gestión y software ADG para la fuerza de ventas?
5. ¿Considera que los indicadores de comisión son eficientes para la medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?
6. ¿Considera que los indicadores de gestión son eficientes para medición de la fuerza comercial? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es el tiempo promedio que necesita la fuerza de ventas para atender a un cliente? ¿Por qué?
8. ¿Considera que para la fuerza de ventas se necesita implantar un plan de mejoramiento? ¿En qué aspectos?

Referencias

- Ávila Montes de Oca, O. (2007). *Sistema integral de ventas*. México: Servicio Express de Impresión.
- Bojacá Linares, F. A., & Ramírez Torres, F. A. (2017). *Repositorio Universidad Libre*. Obtenido de Plan de mercadeo para la empresa Aluica S.A.S.: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11267>
- Carvajal Londoño, P. C., & Martínez Rojas, N. C. (2015). *Repositorio institucional EdocUR*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11370>
- Colmont Villacrés, M. F., & Landaburú Tufiño, E. B. (2014). *Repositoria Intitucional Universidad Politécnica Salesiana Ecuador*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6149>
- Dinero. (7 de 11 de 2019). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/negocios/articulo/los-duros-del-mercadeo/18434>
- Domínguez Doncel, A., & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing 2da edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- García Prado, E. (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid: Ediciones Nobel S.A.
- Guiltinan, J. P., & Gordon W., P. (2000). *Gerencia de marketing. Estrategias y programas*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Guiltinan, J., Gordon, P., & Madden, T. (2005). Gerencia de Marketing estrategias y programas. *Revista de Ciencias Sociales Vol. XIX*, 380.
- Gutiérrez Mora, C. P., Mosquera Ortega, C. A., & Moreno Bustos, D. F. (24 de 09 de 2016). *Repositorio Institucional EdocUR*. Obtenido de Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12782>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Historiando.org. (31 de 10 de 2018). *www.historiando.org/*. Obtenido de <https://www.historiando.org/origen-del-trueque/>
- Icimerchandising. (05 de 11 de 2011). *http://icimerchandising.blogspot.com*. Obtenido de <http://icimerchandising.blogspot.com/2011/11/la-evolucion-del-comercio-desde-el.html>
- Innovation Factory Institute. (12 de 11 de 2013). *https://www.innovationfactoryinstitute.com*. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/como-han-evolucionado-la-venta-y-los-vendedores/>
- Innovation Factory Institute. (29 de 07 de 2013). *https://www.innovationfactoryinstitute.com*. Obtenido de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-cambio-de-la-fuerza-de-ventas-durante-el-ciclo-de-vida-2/>
- Ledezma Muñoz, V., Bernal González, I., & Pedraza Melo, N. A. (2019). Valoración del desempeño organizacional en empresas tamaulipecas. *VinculaTégica EFAN*, 430-439.
- Lerma Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2013). *Planeación Comercial Guía Práctica*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editorial, S.A. de C.V. México.
- Marketing E-nquest. (27 de 08 de 2018). *E-nquest*. Obtenido de <https://www.e-nquest.com/investigacion-cuantitativa-que-es-y-caracteristicas/>
- Mauborgne, R., & Chan Kim, W. (2012). *La estrategia del océano azul, como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.
- Mejía, M. (2010). *Mercadeo Creativo*. Obtenido de <https://mercadeocreativo.wordpress.com/el-vendedor-exitoso/historia-de-las-ventas/>
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Eco Edicionaes.
- Quecedo Lecanda, R., & Castaño Garrido, C. (2002). Introducción a la metodología de la investigación cualitativa. *Revista de Psicodidactica*, 5-39.
- QuestionPro. (7 de 11 de 2019). *Questionpro.com*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>

- Restrepo Morales, J. A., Loaiza Quintero, O. L., & Gálvez Albarracín, E. J. (2016). Innovación y desempeño de las micro, pequeñas. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, 24-40.
- Revista En-Contexto. (2016). Manual APA: Guía de referenciación. *En-Contexto 4ta edición*, 255-266.
- Sains de Vicuña Ancim, J. M. (2011). *El plan de marketing en la práctica 16a edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Dirección efectiva de equipos de venta, un enfoque estratégico para productos y servicios en América Latina*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Valbuena, L., & Isabel, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 379-389.
- Wang, G., & Miao, C. F. (2015). Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*, 2374-2382.