

Type of the Paper (Article.)

Plan comercial y administración de ventas: Potenciadores del éxito de una empresa.

Business plan and sales management: Enhancers of the success of a company.

Aura Marcela Melgarejo Pinzón¹ and Jorge Enrique Pérez Sánchez²

Received: 20/03/2022; Accepted: 30/04/2022; Published: 30/06/2022.

Resumen: Las funciones y procesos que realizan las empresas actualmente, difieren de cómo se ejecutaba anteriormente. Apareció entonces el término estrategia en las compañías, y como respuesta a las necesidades del mundo globalizado, se desarrolló un nuevo proceso denominado “plan comercial”. El objetivo del presente artículo es demostrar la importancia de la administración de las ventas y de la elaboración de planes comerciales para el éxito de las empresas. Para sustentar la tesis propuesta, se utilizó una metodología cualitativa, con un alcance descriptivo, y se llevó a cabo una revisión bibliográfica de fuentes secundarias. Luego de realizado el análisis de tres libros seleccionados, se concluyó que el área comercial es el principal proceso de la organización, que requiere ser administrado correctamente y consecuentemente, elaborado un plan que permita trazar una guía para lograr las metas planteadas en el proceso administrativo.

Palabras Clave: Estrategia, administración, ventas, planeación, valor agregado.

Abstract: The functions and processes that companies currently perform differ from how it was previously executed. Then the term strategy appeared in companies, and in response to the needs of the globalized world, a new process called "business plan" was developed. The objective of this article is to demonstrate the importance of sales management and the development of business plans for the success of companies. To support the proposed thesis, a qualitative methodology was used, with a descriptive scope, and a bibliographic review of secondary sources was carried out. After the analysis of three selected books, it was concluded that the commercial area is the main process of the organization, which needs to be managed correctly and consequently, developed a plan that allows to draw a guide to achieve the goals set in the administrative process.

Keywords: : Strategy, administration, sales, planning, added value.

1. Introducción

El término estrategia pasó de ser usado simplemente en el ámbito militar, a tener un significado especial y casi obligatorio en los procesos internos de toda empresa. Sumado a esto, la planificación en una organización representa la función básica que toda gerencia de debe llevar a cabo para asegurar el éxito y poder cumplir con los indicadores y objetivos.

Es así como actualmente el término “planificación estratégica” es sinónimo de organización, madurez y buena gestión en una empresa. La planeación estratégica es definida por la [1] como “una

herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno” [1].

Una empresa lleva a cabo una administración estratégica cuando planea e intenta prever el futuro, y para hacer frente a él formula e implementa las actividades y acciones para lograr los objetivos que se plantean desde la gerencia [2].

Según Ansoff, documentado por [3], “la estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones” (p.1). La planeación estratégica en una empresa se enfoca en el largo plazo, su principal búsqueda es el establecimiento de los procedimientos y mecanismos necesarios para enfrentar posibles problemas del futuro, y que cada uno de los procesos que componen una compañía sigan sus funciones normales.

Por sus funciones transversales, la planeación estratégica integra las áreas de administración, mercadotecnia, finanzas, operaciones, contabilidad y ventas [2]. Esta última, considerada como la característica que mayor valor genera en las empresas, ya que es la causante directa de los ingresos de la compañía.

Actualmente, con la globalización y sus procesos de interconexión y multiculturalidad, se han eliminado las barreras comunicativas, por lo que las empresas deben tener como primer objetivo la diferenciación de sus marcas y productos, para generar una ventaja competitiva frente a los adversarios. Para poder hacer frente a esto, las organizaciones requieren llevar a cabo procesos estratégicos en sus ventas, y elaborar lo que se denomina como “plan comercial” o “plan de ventas”.

Este plan comercial hace parte de la administración de ventas, que es el proceso encargado de la planeación estratégica del área comercial, responsable de ejecutar las acciones necesarias para que se cumplan los objetivos propuestos. En el presente documento se pretende hacer una exposición respecto a los términos administración de ventas, y específicamente, sobre los planes comerciales. El objetivo principal es demostrar, a partir de una investigación documental de fuentes serias, la importancia de un plan comercial en las organizaciones. Para llevar a cabo esto, se aplicará una metodología cualitativa, con un alcance descriptivo.

En la primera parte se realizará una exposición de los antecedentes teóricos al presente artículo, posteriormente se expone el marco teórico, seguido de la metodología. Por último, se presentan los resultados de las fuentes de información recolectadas, el análisis de los resultados y la discusión, donde se afirma o niega la tesis planteada.

2. Antecedentes

Con la creciente importancia del establecimiento de planes dentro de una organización, y específicamente de planes comerciales, desde hace más de diez años se han estado realizando estudios al respecto, con el fin de comprobar su importancia y aplicarlos dentro de una empresa. Es así como [4], elaboraron como proyecto de grado un plan de ventas para optimizar la comercialización en la empresa Equiservisa S.A en Guayaquil. El objetivo general del proyecto fue mejorar la comercialización de la compañía. Para lograrlo, los autores utilizaron un método descriptivo y explicativo, además de emplear un tipo de investigación multiestilo, ya que combinaron los métodos cualitativo y cuantitativo.

Para cumplir el objetivo del estudio, [4], realizó una encuesta a los clientes de Equiservisa, utilizando un muestreo aleatorio estratificado. Antes de elaborar el plan, los autores hicieron un análisis de la competencia, con una matriz MPC. Luego de analizar estos dos factores, plantearon como objetivo general del plan de ventas “implementar conocimientos, recursos y capacidades para

procurar llegar a los resultados mediante las metas establecidas por la compañía...” (p.53). Y sus estrategias se basaron en la realización de ferias, visitas y publicidad para dar a conocer la empresa.

Por su parte, [5], en su libro titulado “Administración de Ventas”, expuso las características principales de un desarrollo exitoso del área comercial, poniendo al gerente de ventas como el actor principal, quien para el autor tiene una gran responsabilidad, ya que este debe actuar como administrador, vendedor y líder. [5] adjudica gran importancia al proceso de selección de personal en el éxito de las ventas, por lo que reconoce que las cuestiones administrativas y de selección de personal, deben ser sus principales funciones.

En el 2015, [6], presentaron un proyecto titulado “Diseño y Estructuración de la Estrategia de Ventas de la Empresa Eureka Kids”, en el que pretendieron lograr su objetivo principal, a partir de la selección de la estrategia comercial más conveniente para la compañía. Definieron la estructura jerárquica y el esquema de trabajo para desarrollar el plan diseñado. Esto partió de un método empírico-analítico, con una investigación aplicada, con alcance prospectivo-descriptivo. Para el diseño del plan los autores segmentaron el mercado y definieron los tipos de vendedores. En el plan de prospección incluyeron la visita a ferias comerciales, exposiciones y eventos. Además, eligieron dos canales de ventas: grandes superficies y clientes minoristas.

Por último, [7], elaboró una investigación para comprobar la importancia de un plan estratégico de ventas para una mediana empresa de construcción en la ciudad de Bogotá. En su proyecto, la autora incluyó dentro del plan de mercadeo la estrategia de ventas, puesto que, de acuerdo a lo expuesto, ambos se relacionan y logran que la empresa obtenga mayores ingresos. El plan de mercadeo permite dar a conocer la organización y posicionar la marca, y el de ventas cerrar negocios de clientes que han sido captados a partir del plan de marketing.

3. Marco Teórico

La historia de los negocios y la administración hace parte de la evolución económica que ha experimentado el hombre y que ha permitido la aparición de términos y teorías como la de administración de ventas. Podría decirse que el nacimiento de la palabra empresa, como se conoce actualmente, es el resultado de la evolución del intercambio que se hacía al inicio de los tiempos, donde se cambiaban productos ganaderos por los de agricultura. Actualmente, las compañías prestan un servicio y el usuario le retribuye con un pago que es acordado previamente. Pero las funciones de estas no se limitan al intercambio de bienes y servicios, sino que realizan una actividad más profunda, puesto que, dada la coyuntura, para que una empresa tenga éxito actualmente necesita llevar a cabo unos procesos internos que se vean reflejados en la calidad de los productos y servicios que está ofreciendo.

Una de las características más importantes presentes en las organizaciones son los procesos estratégicos, operativos y de soporte que estas desarrollan. Los primeros corresponden a los cargos directivos y de gerencia, ya que en ellos se definen las funciones y actividades de las unidades de la organización, y se encargan de dar solución a conflictos y reestructurar las estrategias de la empresa. Los procesos operativos, como su nombre lo indica, se refieren a todas aquellas funciones y actividades necesarias para llevar a cabo la razón de ser de la empresa, es por medio del cual se entrega el producto final al cliente. Y, por último, los procesos de soporte que tienen la función de apoyar y complementar las funciones antes mencionadas.

Así mismo, cuando se inicia una nueva empresa o se introduce en una nueva línea de productos, se deben llevar a cabo una serie de pasos para que esta se desarrolle de la mejor forma y se logren reducir los riesgos y errores usuales. Para poder demostrar la importancia de un plan comercial, a partir de fuentes de información, es necesario en primer lugar que el lector reconozca los conceptos

sobre los cuales se va a tratar. Por eso, a continuación, se presenta la teoría y conceptualización de los términos administración de ventas y plan comercial, a partir de los libros de [8], y [9].

3.1. Administración de ventas

La American Marketing Association (AMA), citado por [8], define la administración de ventas como “la planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación; según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas” (p.3).

El gerente de ventas, es el rango más alto en esta administración, encargado de llevar a cabo los planes y presupuestos de ventas, los pronósticos, la organización y estructura de la fuerza de ventas, el control y evaluación de los planes ejecutados [10]. Una de las habilidades que más se valoran actualmente en los gerentes es su capacidad de adaptarse a los cambios que se presentan en el mundo, para dar respuesta efectiva a los requerimientos de los clientes. “El comportamiento dinámico del comprador y la creatividad gerencial están cambiando de forma drástica la forma en la cual los gerentes de ventas comprenden su puesto, se preparan para él y lo desempeñan” [8].

Para [9], las características de las ventas actuales están representadas en seis aspectos principales: retención y eliminación de clientes; administración del conocimiento y bases de datos; administración de las relaciones con el cliente; marketing del producto; solución de problemas y ventas de sistemas y satisfacción de necesidades. Los autores también recalcan la importancia de las habilidades del equipo de trabajo de un departamento de ventas, puesto que ya no solo es la experiencia y la presentación personal las principales cartas para atraer al cliente, sino que actualmente se requieren asesores que evidencien empatía e interés en las personas, habilidad para comunicarse, determinación para conseguir sus objetivos y autodisciplina y control [9], así como tolerancia y aceptación al fracaso.

3.2. Plan Comercial

Los planes comerciales hacen parte de la estrategia de los gerentes de ventas, están dentro de un plan de negocios, y en ellos se concretan los objetivos de ventas, las estrategias para lograrlos, y de qué forma serán cuantificados y ajustados al presupuesto con el que cuenta la empresa [11] “Es parte de la planificación estratégica de la empresa cuya finalidad es el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing y ventas de la organización” [12].

Para [11], el plan comercial debe tener un tiempo establecido, un cronograma de revisión y analizar cada objetivo propuesto de forma individual e imparcial. La planeación dentro de un proceso de ventas es fundamental, puesto que permite anticiparse a los resultados y a las implicaciones en el futuro de decisiones que se tomen en el presente, permite estudiar las tendencias y anteponerse a las amenazas del entorno, minimizando los impactos. Es aconsejable que un plan comercial contenga cuatro aspectos dentro de su desarrollo: la gestión de ventas, promoción, gestión de clientes y técnicas de negociación [11].

Por otro lado [8], afirma que el plan comercial debe estar compuesto por siete partes fundamentales:

1. Análisis de la situación: El análisis situacional de una empresa es el estudio por el cual se reconoce el medio en el que se desenvuelve la organización en un tiempo determinado, y todos aquellos factores, ya sean internos o externos, que influyen en las actividades de la empresa, y la forma en cómo esta se proyecta a futuro [13].
2. Establecimiento de metas y objetivos, que deben ser claros, medibles; alcanzables y en un tiempo específico.

3. Potencial de mercado y pronóstico de ventas, para definir el monto de producción posible por una empresa y las unidades que absorberá el mercado.
4. Desarrollo de estrategias de penetración y desarrollo del mercado, de creación de nuevos productos, de mercadeo, entre otras. [14]
5. Asignación de recursos y desarrollo de presupuestos.
6. Implementación del plan.
7. Control y evaluación [8].

4. Metodología

4.1. Tipo

Para la elaboración del presente artículo, se llevó a cabo una investigación cualitativa. Según Vera [15], "la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema" (p.1). También afirma que este tipo de estudios busca realizar una descripción holística, es decir, que a través de ella busca analizar exhaustivamente un problema o actividad.

Más allá de establecer una correlación y de realizar un análisis estadístico que respalde este proceso, los estudios cualitativos pretenden conocer la dinámica, cómo ocurre el proceso en el que se da y el desarrollo del problema objeto de estudio [15].

4.2. Alcance

El artículo tiene un alcance descriptivo, puesto que pretende detallar y manifestar la importancia del plan comercial dentro del éxito en las ventas de una organización. El alcance descriptivo "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" [16].

4.3. Investigación

Se realizó una investigación documental, por medio de fuentes secundarias, publicadas en material impreso y electrónico. Los estudios elegidos fueron libros, artículos de revistas, proyectos de grado y blogs oficiales, serios y verificados. La selección se realizó de acuerdo a los criterios planteados por [17]; autenticidad, credibilidad, representatividad y significado.

Además, primero se llevó a cabo un proceso de mapeo de documentos, posteriormente se realizó una revisión y se eliminaron los que no tenían relación con el tema de estudio. A partir de una lectura rápida, se estableció la tesis del artículo, se delimitó el tema y se hizo un bosquejo de los capítulos a tratar, con su respectiva fuente de información.

5. Resultados

Teniendo claro los conceptos de "administración de ventas" y "plan comercial", en el presente apartado se presentarán tres libros sobre administración de ventas seleccionados para construir la respuesta a la tesis planteada.

Tabla 1. Autores y principales ideas.

Autor	Título	Año	Fundamento
Hair et.al [8]	Administración de Ventas	2010	<ul style="list-style-type: none"> • "La planeación y organización de la fuerza de ventas son funciones esenciales de los gerentes de ventas, debido a que proporcionan pautas y

			<p>dirección para la mayoría de las otras decisiones y actividades de ventas”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los planes son un intento de administrar el futuro. • El plan de ventas establece los mecanismos para lograr los objetivos de la organización.
Jobber & Lancaster [9]	Administración de ventas	2012	<ul style="list-style-type: none"> • “En la actualidad, la fuerza de ventas debe contar con muchas habilidades para competir con éxito”. • La retención de clientes necesita: solucionar problemas, administrar el conocimiento y la relación con el cliente. • Las habilidades de ventas como la clave del éxito de una empresa. • El gerente debe administrar las habilidades del equipo comercial.
Torres [5]	Administración de ventas	2014	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de ventas es responsable de las estrategias de planeación del programa de ventas, según se aplique al distrito o región, así como del análisis de los resultados y de los señalamientos de mejoras, así como de las oportunidades que se presenten. • La administración de ventas está relacionada con la mercadotecnia, donde se hace un estudio del cliente, la competencia y se aplica innovación.

6. Análisis

Hair et.al; Jobber y Lancaster, y Torres, fueron elegidos como los autores sobre los que se fundamentó el presente artículo, puesto que, luego de hacer la revisión y evaluación de la bibliografía sobre el tema, son los autores con mejores fundamentos y credibilidad, además que sus ideas fueron publicadas en libros, lo que hace que estos tengan mayor peso, frente a un blog compartido en internet, por ejemplo.

Ahora bien, en las publicaciones de estos tres autores se observa una línea similar, de donde se pueden extraer las siguientes tres ideas, fundamentales para una compañía. En primer lugar, el área de ventas es un proceso relevante, ya que gracias a él se obtienen nuevos clientes, se cierran negocios y se da un posicionamiento a la marca.

Por ser un área fundamental de la organización y el medio por el cual la empresa convierte en dinero los productos o servicios que ofrece, aparece la segunda idea, que es la necesidad de administrar estos procesos comerciales.

La administración del área comercial permite controlar y organizar no solo las acciones y estrategias para hacer esta área más efectiva, sino también las habilidades de los trabajadores. El gerente de ventas es el encargado de llevar a cabo estos procesos de gestión y control, además de manejar las habilidades de su equipo. Para [5], los elementos más importantes dentro de la gestión

del gerente de ventas es el reclutamiento y selección del equipo de ventas, ya que de ahí parte todo el proceso.

Entonces, la tercera idea surge de la necesidad de administrar las ventas, y es la planeación, que es el proceso fundamental en la estrategia que se plantea el gerente o el equipo comercial. Primero el equipo hace un análisis de la empresa y el estado de sus ingresos por ventas, posteriormente se plantean las metas, se hace un pronóstico de ventas, y con esto se desarrolla el plan comercial.

El departamento de ventas es la división encargada de elaborar las estrategias comerciales, que deben estar alineadas a la misión y visión de cada empresa. A partir de esta estrategia la empresa logra cerrar negocios o, valga la redundancia, vender. Pero esta importante área no solo se encarga de conseguir clientes y vender, sino que, además, se hace responsable de realizar el seguimiento de los productos y servicios.

Dada su importancia, el área de ventas debe cubrir los siguientes cuatro aspectos fundamentales para que su gestión sea eficiente [18]:

- Selección de personal
- Plan comercial
- Presupuesto
- Capacitación y motivación de la fuerza de ventas

Como lo afirma [5], el éxito del área comercial de una empresa depende de la fuerza de ventas y esta fuerza de ventas es el capital humano y material que se usa en el proceso de comercialización del producto o servicio que ofrece la compañía. “Según estudios recientes, la implementación de iniciativas y herramientas para optimizar la fuerza de ventas producen incrementos de ingresos de al menos 10% y va hasta el 50% a corto y largo plazo respectivamente si se es constante y claro en la ejecución” [19].

Según las ideas tomadas de los tres autores en cuestión, al ser el área comercial una división tan importante para la empresa, requiere ser administrada, y para cumplir con los objetivos que se plantean, es necesario realizar un plan comercial. Para los autores citados, este plan comercial debe estar correctamente estructurado y contener un análisis situacional, metas y objetivos, análisis del mercado, desarrollo de estrategias, los recursos y un plan de control.

Además de los pasos anteriormente señalados, es necesario que el plan comercial sea elaborado conjuntamente con técnicas de árbol de ideas, conocer al máximo el producto que se va a poner a la venta, ya sea porque ya se ha ofrecido antes en la organización pero desea cambiarse su enfoque y estrategia de venta, o porque es un nuevo producto o servicio que se va a lanzar al mercado.

En este caso debe realizarse una investigación extensiva para caracterizarlo dentro plan comercial y que no abarquen dudas al momento de ser ofrecido. La definición del producto debe contener la línea, la marca, el empaque, la calidad y los servicios adicionales. Los canales de distribución y las condiciones de ventas deberán quedar establecidos también, además de las características especiales de la fuerza de ventas, pues no es lo mismo la fuerza de ventas de un concesionario a la de una empresa de distribución de productos de belleza.

7. Discusión

La inserción en mercados desconocidos conlleva a nuevos retos y nueva competencia. Adentrarse en métodos y herramientas inexploradas siempre requerirá de tiempo, capacitación e inversión, pero la modificación de las formas como se negocia y comercia es inevitable, y si no se ingresa en ella la organización está destinada al fracaso, es por eso que actualmente puede observarse que las empresas más antiguas y conservadoras poseen un plan comercial arrollador y notorio.

Las compañías deben más que conseguir nuevos clientes mantener los que ya tienen, y que sean estos por medio de la voz a voz los encargados de realizar la publicidad y atraer nuevos consumidores. La fidelización del cliente y la creación de una marca fuerte y reconocida se vende por sí sola, la calidad del servicio que se presta habla más que cientos de vallas publicitarias, que por cierto también han cambiado y se han transformado en tableros interactivos y dinámicos.

En la era del conocimiento no hay espacio para quedarse atrás, es necesario seguir adelante y a la par de la sociedad. Las nuevas generaciones llegan cargadas con más información, lo que las hace más exigentes y saben lo que realmente quieren cuando adquieren un producto o servicio.

Toda empresa que espere tener éxito considerable en su gestión debe contar con una organización interna que le permita establecer mecanismos de gestión y control eficientes. No solo es importante que un producto sea innovador y que responda a las necesidades del cliente, para que una compañía se pueda mantener a futuro, es necesario que se lleven a cabo los procesos de administración de ventas y consecuentemente, la elaboración de un plan comercial.

La importancia de la estrategia comercial en una empresa radica en que gracias al plan que se genera por medio de este, las organizaciones pueden cumplir sus metas y objetivos, se fidelicen los clientes, se cree una marca sólida y reconocida, se aumente la facturación y con ello los ingresos, y se acreciente la participación en el mercado. Pero, por medio de los planes comerciales no solo se involucra el cliente externo, sino también el interno, ya que por sus características colaborativas y de participación, se requiere la participación de los empleados, pudiendo generar equipos que generen valor dentro de la compañía.

Según [20], la función e importancia de la estrategia de ventas se resume en tres pasos básicos: examinar las necesidades y deseos del cliente; elegir la forma de satisfacer las necesidades del consumidor y alcanzar los objetivos de desempeño de la compañía. Si un plan comercial se lleva a cabo de forma adecuada y exitosa, generará una disminución en pérdidas, frustración y con ello el agotamiento de recursos.

Sin clientes, no hay empresa, por esto el área de ventas es tan importante dentro de la organización, ya que es la encargada de cerrar los negocios y junto con el departamento de mercadeo, atraer nuevos clientes. Los vendedores son la cara representativa de la empresa, por ello, estos deben contar con habilidades especiales y no solo vender, sino hacer de la venta una experiencia especial para el cliente.

Para cumplir con los requerimientos de los clientes y dar una respuesta efectiva, se requiere que las funciones, responsabilidades, habilidades y los procesos sean administrados. Sin una guía los vendedores y la respuesta que se le da al cliente en posventa no va a suplir las exigencias y va a llevar al fracaso a una organización.

También, es fundamental que las empresas aprendan de los errores del pasado, cuiden a los clientes del presente y piensen en las tendencias del futuro. No hay empresa más exitosa que la que forja su propio destino. Es decir, aquellas que innovan y reconocen con anterioridad lo que va a ser tendencia en el futuro. Para poder dar una mirada al devenir y plasmar ideas, es necesario elaborar un plan comercial, ya que en él se estipulan los mecanismos para cumplir los objetivos de la empresa.

Sin un procedimiento claro para lograr estos objetivos se hace complejo evaluar la gestión y los resultados obtenidos. Planear para sobrevivir al futuro debe ser el lema de las empresas. Y administrar sus ventas y elaborar planes comerciales para lograr metas, deben ser sus principales misiones. Se concluye entonces que para que una organización tenga éxito, es necesario que administre sus ventas y elabore planes comerciales para ser competitivo y lograr cerrar negocios que se traducirán en ingresos para la compañía.

8. Conclusiones

- La estrategia pasó de ser un término usado exclusivamente en el ámbito militar, a hacer parte del funcionamiento de la empresa, teniendo una función transversal en la organización.
- Al ser el área de ventas uno de los principales procesos dentro de una organización, necesita ser administrada, por ello existe la denominada “administración de ventas”, que se encarga de gestionar y controlar las acciones del equipo comercial.
- Además, para poder lograr los objetivos que se plantean desde esta administración, se hace necesaria la realización de un plan comercial, que plasma el procedimiento que debe seguirse y las estrategias para lograr los objetivos propuestos.
- Entonces, una empresa es más exitosa si lleva a cabo los procesos de administración de ventas, y este a su vez, elabora el plan comercial.
- Con el presente trabajo se deja una base teórica sobre la importancia de los planes comerciales, y para futuros trabajos se recomienda hacer la comparación de empresas que sacaron nuevos productos o que ejecutaron una estrategia de ventas basada en un plan comercial, frente a los que aún no cuentan con esta herramienta, para concluir el valor agregado que le confiere este mecanismo a la organización.

9. Referencias

- CEPAL, «Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público,» CEPAL, p. 103, 2009.
- [1] Y. Jiménez, «Planeación estratégica en las empresas,» Universidad de las Américas Puebla, 2003.
- [2] L. P. Villalaz, Planificación Estratégica, 1999.
- [3] W. Asanza, E. Cheme y J. Yáñez, «Plan de ventas para optimizar la comercialización en la empresa equiservia S.A en Guayaquil,» Universidad de Guayaquil, p. 115, 2013.
- [4] V. Torres, Administración de ventas, México: Grupo Editorial Patria, 2014.
- [5] M. A. R. Á. B. A. G. Z. C. Z. R. O. D. Vélez Vergara, Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa “Eureka Kids”, 2015.
- [6] A. M. P. RICO, LA IMPORTANCIA DE CREAR UN EFECTIVO PLAN DE MERCADEO Y VENTAS, Bogotá: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, 2017.
- [7] J. Hair, R. Anderson, R. Mehta y B. Babin, Administración de ventas, Monterrey: Cengage Learning, 2010.
- [8] D. Jobber y G. Lancaster, Administración de ventas, México D.F: Pearson, 2012.
- [9] M. Johnston y G. Marshall, Administración de ventas, México DF: Mc Graw Hill, 2009.
- [10] E. Báez, «Slideshare,» 2013. [En línea]. Available: <https://es.slideshare.net/evabaezsuaresz/plan-comercial-y-tcnicas-de-ventas>.
- [11] J. Ruiz, «Díaz de Vivar,» sf. [En línea]. Available: <http://www.diazdevivar.com/academico/unplancomercialexitoso.pdf..>
- [12]

- J. Salgado, «Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE,» 2009.
- [13] [En línea]. Available: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>.
- Monroy, C., & Churon, C., Formulación de un plan estratégico de marketing Caso de estudio
- [14] Turismo en Casas y Fincas S.A., Revista Avenir, 2020.
- L. Vera, «Universidad Nacional de la Plata,» 2003. [En línea]. Available:
- [15] http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf.
- Universidad de la Costa, 2011. [En línea]. Available:
- [16] http://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/197667/mod_resource/content/0/Hern%C3%A1ndez%20Sampieri%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20ed%20Cap%205.pdf.
- S. Jhon, Documentary Methods, 1990.
- [17]
- AS Consulting, 10 febrero 2016. [En línea]. Available: <https://asconsultores.com.mx/porque-es-importante-el-departamento-de-ventas-en-un-negocio/>.
- [18]
- Data CRM, 9 septiembre 2019. [En línea]. Available: <https://www.datacrm.com/blog/la-importancia-de-la-fuerza-de-ventas/>.
- [19]
- J. L. V. Juliana Ferrer Soto, Importancia de la función mercadeo para las organizaciones, 1997.
- [20]
- G. Dávila, «El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativos,» Laurus,
- [21] vol. 12, pp. 180-205, 2006.
- F. Contreras y et.al, «Autoeficacia, ansiedad y rendimiento académico,» Perspectivas en
- [22] Psicología, pp. 183-194, 2005.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).