

Type of the Paper (Article)

Plan de ventas, una herramienta de competitividad.

Sales plan, a competitiveness tool.

Luz Edith Barón Caro¹ and José Jeferson Olarte Brijaldo²

¹ Universidad Libre, Colombia, luze-baronc@unilibre.edu.co

² Universidad Libre, Colombia, josej-olarteb@unilibre.edu.co

* Correspondence: josej-olarteb@unilibre.edu.co

Received: 18/03/2022; Accepted: 05/05/2022; Published: 30/06/2022.

Resumen: Uno de los factores por los cuales las pequeñas y medianas empresas en Colombia no llegan a su etapa de adultez se debe a falta de planeación, dado a que muchas de estas se crean sin aún tener definido el mercado objetivo, los objetivos comerciales y la realización de un análisis del mix de marketing, entre otros. Para mitigar el impacto de la falta de planeación las empresas podrían diseñar un plan de marketing, pero este puede resultar muy costoso y podría ser sustituido por el plan de ventas el cual permitirá marcar una ruta que garantice el crecimiento de la organización. El plan de ventas tiene como objetivo principal la maximización de la utilidad, aprovechando al máximo los recursos disponibles con lo que toda organización cuenta, de igual forma contempla desde el análisis externo e interno de la organización, considerando todas las variables que pueden influir, hasta llegar a pormenorizar los objetivos por la cantidad de vendedores, cuotas de ventas, zonas a trabajar y los indicadores más apropiados con los cuales se medirá el impacto que tiene la aplicación del plan de ventas en la organización.

Palabras claves: Incentivos, Plan De Ventas, Precios, Tipos De Ventas, Vendedores.

Abstract: One of the factors why small and medium companies in Colombia do not reach adulthood is due to lack of planning, given that many of these are created without even having defined the target market, commercial objectives and realization of an analysis of the marketing mix, among others. To mitigate the impact of the lack of planning, companies could design a marketing plan, but this can be very expensive and could be replaced by the sales plan which will allow to mark a route that guarantees the growth of the organization. The sales plan has as its main objective the maximization of the utility, making the most of the available resources with which every organization has, in the same way it contemplates from the external and internal analysis of the organization, considering all the variables that can influence, up to get to detail the objectives by the number of vendors, sales quotas, areas to work and the most appropriate indicators with which the impact of the application of the sales plan on the organization will be measured.

Keywords: Incentives, Price, Sales Plan, Sales Types, Sellers.

1. Introducción

El presente artículo contiene la propuesta de diseñar un plan de ventas para un mediana empresa del sector de comercialización y distribución de materiales eléctricos en la ciudad de Bogotá y tiene como objetivo exponer las ventajas que trae a una organización implementar un plan de ventas, presenta un esquema requerido para que una organización independiente de su tamaño y Core business estructure un plan de ventas y logre evolucionar en los mercados actuales, los cuales día a día son altamente competitivos.

Con esta investigación se estructuro el plan de ventas en un nuevo segmento de mercado incluyendo una fuerza de ventas externa capacitada para atender negociaciones B2B, con el fin de posicionar a la empresa como la mejor alternativa en la comercialización de productos eléctricos al sector de la construcción en la ciudad de Bogotá y de esta forma contribuir al cumplimiento del presupuesto y mejorar la rentabilidad por medio de una política de precios acorde con los lineamientos e intereses de la junta directiva.

El diseño de la investigación es no experimental debido a que no se manipula ninguna variable es de corte transversal simple ya que se recolectarán los datos en un único momento. El alcance de la investigación es descriptivo con el propósito de describir variables y analizar su incidencia para dar respuesta a la pregunta de investigación. El tipo de estudio de la investigación es cuantitativo, utilizando la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple y se utilizó como instrumento la encuesta

2. Marco teórico

2.1. ¿Para qué sirve planear en las ventas?

Según [1] en el periodo comprendido entre enero a septiembre del año 2019, se han creado 259.026 unidades productivas, de las cuales 76,7% corresponden a personas naturales y 23,3% a sociedades [2], pero ¿cuántas de ellas llegan a la etapa de crecimiento y adultez?, ¿cuántas de ellas fracasan antes de los 3 primeros años?, lastimosamente en Colombia más de la mitad de nuevas empresas fracasan en los primeros cinco años y no es menor decir que para el primer año el 30 % desaparecen, y para el quinto año que es una etapa preliminar de la adultez tan solo el 30% de ellas sobrevivirán de acuerdo a los estudios.

realizados por el periódico El Espectador [3].

- ¿Cuáles son los factores del fracaso?

Algunas investigaciones según confirma la revista Dinero [4], concluyen que estos son algunos de los aspectos importantes a resaltar y que inciden en el fracaso de las empresas en Colombia:

- Ingresos propios insuficientes para subsistir.
- Problemas en la ejecución de lo planeado.
- Problemas de financiamiento.
- Punto de venta inadecuado.
- Falta de capacitación del personal.
- Falta de un plan de ventas que se ajuste al mercado en el que va a operar la empresa.

2.2. Pero... ¿qué es un plan de ventas?

Iniciaremos definiendo plan y ventas.

- Plan: La palabra plan proviene del latín planus y esta se traduce como plano, entonces se podría definir como un conjunto de actividades que se integran y relacionan entre si con el fin de conseguir un objetivo común, en un tiempo determinado.

- Ventas: Son las actividades encaminadas a identificar las necesidades y/o deseos de un comprador con el fin de ofrecer un producto tangible o intangible a cambio de recibir una retribución, la cual puede ser económica o un intercambio de bienes en común acuerdo.

Por lo cual definiremos el plan de venta como: el análisis, planeación, diseño, implementación y control del área de ventas que permita crear y mantener las relaciones comerciales entre los clientes y la organización con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

Otros autores definen el plan de ventas como:

El plan de ventas en su metodología es similar a la del plan de marketing completo, lo que varía es el contenido por que recae en una política diferente en este caso las ventas, en su doble vertiente material y humana [5] . Se analiza el ambiente, el merado y la competencia, desde el punto de vista de las ventas. Se deciden objetivos y medios para alcanzarlos con nuestra red de ventas y se organiza y gestiona esa red, aplicando os medios antes definidos: motivación, formación control, con las peculiaridades propias de los vendedores, como el diseño de rutas, la asignación de cuotas o la aplicación de inventivos especiales, en la figura 1 se muestra la metodología del plan de ventas.

Figura 1 Metodología del plan de ventas



Fuente: Autores.

Un plan de ventas es : El análisis , la implementación y el control de programas diseñados para crear, construir y mantener beneficios mutuos en la relación empresa-clientes, con el fin de cumplir los presupuestos asignados; Un programa de acción que, basado en el análisis de la situación de ventas, precisa objetivos y medio para poner en marcha la estrategia de desarrollo elegida en el área comercial, específicamente en el área de ventas, y una seria de acciones programadas a mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos de ventas [6].

El plan de marketing y el plan de ventas son parte del mismo sistema y desde su concepción, y a través de un proceso de negociación y comunicación constante y bidireccional, deben integrar unos objetivos comunes y, como consecuencia, mantener una estructura con la misma secuencia. El plan de ventas detalla los planteamientos en otra dimensión, por mercados autonómicos, locales etc., que parte desde la descripción y el análisis de la situación actual contemplando todas las variables que inciden a nivel región y zona llegando hasta pormenorizar los objetivos por unidades comerciales, zonas y vendedores [7] .

3. Estructura de un plan de ventas

El plan de ventas es un proceso que involucra a toda la organización e influye desde la gerencia, recursos humanos, logística, área comercial, contabilidad, entre otros y por ende debe ajustarse a cada organización, se deberá contar con un líder y está persona preferiblemente deberá ser parte del área comercial de la compañía, los pasos fundamentales para la elaboración del plan comercial se describen a continuación:

Inicialmente se diseña la metodología de la investigación, como segundo paso y uno de los fundamentales es el diagnóstico de la organización teniendo en cuenta factores internos y externos, tercer paso definición de los objetivos comerciales del plan de ventas, segmentación de mercado y definición de mercado meta, análisis del mix de marketing de la organización (producto, plaza, precio y comunicación), definición de la estructura del área de ventas, el cuarto paso es el presupuesto o pronóstico de ventas, planes de incentivos y concursos comerciales, quinto paso diseño de las mediciones a través de indicadores de gestión y por último paso la comunicación a la organización, implementación y control, en la figura 2 se presente el proceso del plan de ventas.

Figura 2, Proceso del plan de ventas (Adaptado de Anderson, 1999).



4. Diseño de un plan de ventas para una compañía B2B.

Teniendo en cuenta que el mercado B2B, es muy diferente al mercado de consumo masivo, se deberá diseñar un plan de ventas que incluya una venta consultiva o técnica, el comportamiento del cliente organizacional y los procesos de toma de decisión.

A continuación, se iniciará con la metodología del plan de venta utilizado para el caso de estudio de la compañía del sector eléctrico de la ciudad de Bogotá.

4.1. Metodología en el plan de ventas

Adoptar un plan de ventas deberá ser una conciencia por parte de la alta gerencia de una organización y deberá contemplar los recursos necesarios para el desempeño e implementación.

La metodología deberá contemplar el equipo de trabajo, la ubicación - horario y los recursos necesarios para el plan de ventas.

4.2. Análisis de la situación actual

Este aspecto del plan de ventas consiste en analizar los factores macro y microempresariales que podrían llegar a impactar o beneficiar a la organización.

Las herramientas propuestas a utilizar para el diagnóstico de la compañía son:

- Análisis Pestel.

El término "PEST" fue propuesto por primera vez por [8], "Análisis del entorno empresarial". Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. "EL" fue introducido por [9], publicado en 1986. Este tipo de herramienta permite identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, evaluando el impacto potencial de cada uno en la organización, la implicación e importancia para de esta forma determinar si dichos factores son oportunidades y amenazas.

- Matriz DOFA.

El creador de esta herramienta es el Ingeniero químico Albert S. Humphrey, su sigla determina un acróstico así: Debilidades (factores internos negativos y críticos que se deben eliminar o reducir), Oportunidades (factores positivos externos que se deben aprovechar), Fortalezas (factores internos que puede resaltar la empresa de sus competidores), Amenazas (Aspectos externos negativos que frenan o debilitan el crecimiento de la organización)

Luego de listar los factores según su categoría, se deberá realizar una matriz denominada valoración de fuerzas internas la cual está compuesta por los aspectos calificados como fortalezas y debilidades calificando cada aspecto en el impacto de la organización que como resultado arrojará una matriz de evaluación de factores internos cuyo resultado definirá los factores internos de fortalezas o debilidades de mayor o menor impacto.

Posteriormente se realizará un ejercicio similar en la matriz de valoración de fuerzas externas compuesta por las oportunidades y amenazas que conllevará a la matriz de evaluación de factores externos y arrojará una priorización de oportunidades y amenazas de mayor o menor impacto.

La matriz interna y externa también llamada MIE dará como resultado una calificación la cual de acuerdo con el cuadrante en la que se ubique y deberá desarrollar estrategias de crecimiento, conservación y eliminación.

En la investigación realizada para la empresa del sector eléctrico dio como resultado la ubicación en el cuadrante cinco considerando estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

- Análisis cinco fuerzas competitivas [10].

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia de la compañía en su sector, se deriva en la articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad. Contempla barreras de entrada de la empresa, barreras de salida, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los compradores y proveedores, finalizando en las acciones del gobierno, en consecuencias se obtiene la rentabilidad de un sector específico y la proyección de futuras empresas en dicho sector.

- Matriz de perfil competitivo.

Esta herramienta detalla y analiza los principales competidores de acuerdo con unos factores establecidos por el líder de la investigación enmarcados en las fortalezas y debilidades, como resultado determinara el competidor más amenazante y débil.

Para la investigación realizada se adoptó esta herramienta, se identificaron los siguientes factores: sucursales, ventas anuales, activos totales, canales de distribución, tiempo de respuesta de la oferta, tiempo de entrega de los productos, disponibilidad precio y forma de pagos, se calificaron a través de un mystery shopper obteniendo como resultado 2.2 para la empresa en estudio en

comparación con los demás competidores siendo esta la calificación más baja, mientras el competidor de mejor calificación obtuvo un 3,6.

4.3. Metas y objetivos

Una vez determinada la situación actual de la compañía y la priorización de los factores a mejorar se deben tomar las decisiones estratégicas del plan acordes a los objetivos de la organización.

- Segmentación de mercado.

Para focalizar el plan de ventas es necesario conocer el mercado en el cual se desempeña la organización, según [11], un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"

Los autores [12], definen un segmento de mercado como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos [12]"

[13] definen un segmento de mercado como "aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos [13].

A medida que se considera una mayor cantidad de variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas"

- Definición del perfil

La segmentación de mercado se define de acuerdo con el producto ofrecido por la compañía, para el estudio realizado en la empresa actual el cual corresponde a un mercado industrial entendiéndose como «Marketing industrial es el dirigido a clientes industriales, organizaciones, instituciones o personas que adquieren los bienes y servicios para utilizarlos, consumirlos, transformarlos, incorporarlos en sus procesos productivos o para revenderlos de nuevo» Vázquez, el tipo de mercado puede ser B2B o B2C, el cual se diferencia en características tales como volumen de ventas y de compras, canales, tipos de negociación, toma de decisiones entre otros, la decisión de compra en el marketing industrial está dada por un iniciador o influenciador de compra quien conlleva a un decisor y le remite a un comprador para remitirle por último al usuario, y se deben contemplar todas las características de cada uno de los perfiles.

Las principales variables por caracterizar en el perfil del segmento industrial en mercados B2B son:

- Variables demográficas: industria, tamaño de la compañía, lugar.
- Variables operativas: tecnología, estado de usuario o no usuario, capacidades del cliente.
- Enfoques de compra: organización de función de compra, estructura de poder, naturaleza de las relaciones existentes, políticas generales de compra, criterios de compra.
- Factores de situación: Urgencia, aplicación específica, tamaño del pedido.
- Características personales: similitud entre comprador y vendedor, actitudes hacia el riesgo, lealtad [14].

De acuerdo con el resultado de la investigación realizada se obtuvo el siguiente perfil de cliente del sector construcción:

Empresa del sector constructor ubicada en la ciudad de Bogotá, con unos activos totales desde 7.027 hasta 59.527 SMMLV para el año 2019 en COP \$ 5,819 mm - 49,295 mm catalogadas como empresa medidas, cuyas compras se realizan de forma consultiva, directa, centralizada y un pago máximo de 60 días, con posibilidad de negociación de facturas, que requieren compras desde 6 millones de pesos mensuales y para quienes el precio, la disponibilidad de inventarios y la calidad son factores determinante al momento de cerrar una negociación.

- Objetivos y metas comerciales

Las decisiones estratégicas del plan se plantean en los objetivos de ventas y sirven como punto de referencia para resultados a corto, mediano y largo plazo, se recomienda que los objetivos se

encuentran enmarcados según el criterio SMART, este método fue publicado por primera vez por [15] en un artículo que tituló “Hay una manera inteligente para escribir metas y objetivos de la administración ” [16] el cual se basa en los siguientes cinco conceptos:

- Specific o específico, traducido como el resultado único, entendible, claro y concreto.
- Measurable o medible, y quiere decir que el resultado se pueda cuantificar o medir.
- Achievable o alcanzable, significa que los objetivos sean posibles.
- Realistic o realista, significa que el objetivo se pueda concretar con los recursos disponibles.
- Time-bound o tiempo limitado, y se debe especificar en cuanto tiempo se deberá cumplir cada objetivo.

4.4. Presupuestos o pronósticos de ventas

En la actualidad las compañías cada vez compiten más y no solo es tener el producto indicado, la cantidad necesaria para cuando lo requieren los clientes, es necesario poder prever cual será el comportamiento de la ventas en el tiempo, teniendo en cuenta variables que pueden afectar la organización, tratando de mitigar el impacto de los altos costos y optimizar el uso de la infraestructura, por ello el equipo de ventas utilizará los pronósticos para asignar vendedores a cada territorio, definir cuotas de ventas y medir el desempeño de cada uno de los miembros del equipo.

Los métodos para definir los pronósticos de ventas se dividen en métodos cuantitativos y métodos cualitativos.

Los métodos cualitativos más usados son:

- comité ejecutivo
- método Delphi
- comité de ventas
- comité de compradores
- investigación de mercados
- mercado de prueba

Los métodos cuantitativos más relevantes son:

- causales – análisis de regresión
- series de tiempo
- promedios móviles
- promedios móviles ponderados
- suavización exponencial

En la investigación realizada para determinar el presupuesto de ventas para los años 2020 al 2024 se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Se quiere conseguir el 50% de participación del mercado del sector construcción de las empresas medianas de la ciudad de Bogotá con compras mensuales aproximadas a los ocho millones de pesos.
- La distribución mensual del presupuesto se basa en el comportamiento histórico de las ventas de la compañía.
- Las proyecciones año a año contemplan un crecimiento del 15% estipulado por la gerencia de la compañía y un factor de crecimiento de acuerdo con la técnica de regresión lineal teniendo en cuenta la curva de crecimiento de la empresa.

4.5. Motivación y compensación

Para lograr un plan de ventas efectivo, la fuerza de ventas deberá hacer parte funcional del mismo, por lo cual se requiere que este motivada y comprometida para trabajar por los objetivos planteados. Para ello deberá fijarse unos planes de motivación que permitan que los vendedores

alcanzar sus metas laborales, profesionales y personales, acompañado del reconocimiento de sus compañeros de trabajo y familia.

Estos planes deben incorporar componentes monetarios, no monetarios y psicológicos

- Motivación.

La motivación es el motor que hace que los seres humanos nos sintamos impulsados a realizar una acción específica [6].

Los planes de motivación actúan de forma directa en el comportamiento y actitud del equipo de ventas, ya que permite mantener y atraer a los mejores vendedores potencializando su desempeño con el fin de cumplir del presupuesto establecido.

De acuerdo con el autor [17], las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción resultada de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción resultada de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo [17].

[18] Esta teoría se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar.
- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus.
- Afiliación [18] : Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo

El gerente de ventas deberá conocer muy bien a su equipo comercial, de tal manera que pueda diseñar el plan de incentivos, buscando recompensar su labor y garantizando la construcción de relaciones a largo plazo entre el vendedor y el cliente, aumentando el nivel de satisfacción del cliente y la rentabilidad para la compañía.

5. Indicadores

La gestión del plan de ventas se medirá por medio de los indicadores propuestos y teniendo en cuenta la información el coordinador de ventas y el director comercial realizarán los ajustes necesarios para obtener los objetivos comerciales planteados.

Los indicadores planteados para medir el desempeño en la investigación realizada son:

- *Indicador de eficacia mensual por vendedor*

$$\text{eficacia mensual por vendedor} = \frac{\text{Total clientes que compraron}}{\text{Total clientes visitas}} \times 100$$

El indicador de eficacia mensual en ventas mide porcentualmente la eficacia de las visitas realizadas del vendedor con las ventas realizadas por los clientes y se presenta en la tabla 1.

Tabla 1 Indicador de eficacia mensual

Descripción	Explicación
Nombre	Efectividad visita vendedor

Objetivo	Indicador de ventas
Unidad de medición	Determinar la eficacia de cada vendedor y el potencial de cada zona
VARIABLES DE LA FÓRMULA	Tendrá en cuenta dos variables: No total clientes que compraron Visitas realizadas
Cálculo	Total clientes que compraron / total clientes por visitas
Fuentes de información	Facturación de ventas mensual y reportes HubSpot
Periodicidad	Mensual
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Autores.

- *Indicador de eficiencia mensual por vendedor*

$$\text{Fórmula: eficiencia mensual por vendedor} = \frac{\text{Total visitas realizadas por mes}}{\text{Visitas esperadas por mes}} \times 100$$

En la tabla 2, se presenta el indicador de eficiencia mensual en ventas mide porcentualmente el grado de cumplimiento de las visitas planeadas.

Tabla 1 Eficiencia mensual por vendedor.

Descripción	Explicación
Nombre	Eficiencia mensual por vendedor
Objetivo	Medir el cumplimiento de la planeación realizada por el coordinador, el seguimiento realizado y el desarrollo por el vendedor
Unidad de medición	Porcentaje%
VARIABLES DE LA FÓRMULA	Tendrá en cuenta dos variables: Visitas realizadas Visitas planeadas
Cálculo	Visitas realizadas / visitas planeadas
Fuentes de información	Base total clientes y reportes HubSpot
Periodicidad	Mensual
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Los autores.

- *Indicador de efectividad mensual por vendedor*

$$\text{Fórmula: efectividad mensual por vendedor} = \frac{\text{Eficacia} \times \text{eficiencia}}{100}$$

El indicador de efectividad mensual en ventas mide porcentualmente la relación entre eficacia y eficiencia y se presenta en la tabla 3.

Tabla 3 Efectividad mensual por vendedor

Descripción	Explicación
Nombre	Efectividad vendedor
Objetivo	Indicador de medición integral de la gestión realizada por vendedor, seguimiento y planeación del coordinador
Unidad de medición	Porcentaje %
Variables de la fórmula	Relación entre eficacia y efectividad
Cálculo	Total clientes que compraron / total clientes por visitas
Fuentes de información	Tabla de indicadores mensuales
Periodicidad	Mensual
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Los autores.

- *Indicador de cumplimiento presupuestal x fuerza de ventas*

$$\text{Fórmula: } \text{Cumplimiento presupuestal de ventas} = \frac{\text{Ventas realizadas del periodo}}{\text{Ventas presupuestadas Forecast}} \times 100$$

El indicador de cumplimiento presupuestal de la fuerza de ventas que se presenta en la tabla 4, permite evaluar la gestión realizada, seguimiento y las estrategias contempladas del periodo evaluado.

Tabla 4 Cumplimiento presupuestal x fuerza de ventas

Descripción	Explicación
Nombre	Cumplimiento presupuestal x fuerza de ventas
Objetivo	Medir el cumplimiento del presupuesto de ventas por la fuerza comercial
Unidad de medición	Porcentaje %
Variables de la fórmula	Ventas totales del periodo y ventas forecast
Cálculo	Ventas del periodo / Ventas forecast del periodo
Fuentes de información	Forecast, reporte final de ventas

Periodicidad	Semanal
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Los autores.

- *Indicador de cumplimiento presupuestal x asesor*

$$\text{Fórmula: } \text{Cumplimiento presupuestal asesor} = \frac{\text{Ventas realizadas del periodo asesor}}{\text{Ventas presupuestadas Forecast x asesor}} \times 100$$

El indicador de cumplimiento presupuestal de la fuerza de ventas por cada asesor permite evaluar la gestión realizada, seguimiento y las estrategias contempladas del periodo evaluado de cada asesor y su objetivo principal es la comparación de asesores y el desarrollo de cada uno contemplando el impacto de cada uno, es indicador se presenta en la tabla 5.

Tabla 52 Cumplimiento presupuestal x asesor

Descripción	Explicación
Nombre	Cumplimiento presupuestal x asesor
Objetivo	Medir el cumplimiento del presupuesto de ventas de cada asesor, realizar una comparación entre cada uno de los asesores
Unidad de medición	Porcentaje %
Variables de la fórmula	Ventas totales del periodo y ventas forecast de cada asesor
Calculo	Ventas del periodo x asesor/ Ventas forecast del periodo x asesor
Fuentes de información	Forecast, reporte final de ventas
Periodicidad	Mensual
Responsable	Coordinador comercial

Fuente. Los autores.

- *Indicador fidelidad cliente*

$$\text{Fórmula: } \text{Índice fidelidad cliente} = \frac{\text{Ventas x cliente del periodo evaluado}}{\text{Mejor promedio del cliente en periodo evaluado}} \times 100$$

En la tabla 6 el indicador de fidelidad controla las ventas por cliente y su principal objetivo es evitar la deserción, además de medir la gestión de ventas que está realizando el asesor asignado.

Tabla3 6 Índice fidelidad cliente.

Descripción	Explicación
Nombre	Fidelidad cliente

Objetivo	Indicador de medición de variación de ventas por cliente dando importancia de clientes con mayor promedio de compra y su frecuencia realizada
Unidad de medición	Porcentaje %
VARIABLES DE LA FÓRMULA	Compras del cliente en el periodo vs mejor promedio del cliente en periodo evaluado
Cálculo	Ventas cliente / ventas promedio cliente
Fuentes de información	Reporte ventas x cliente, históricos venta cliente
Periodicidad	Trimestral
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Los autores

- *Indicador crecimiento de nuevos clientes*

$$\text{Fórmula: Índice crecimiento de nuevos clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$$

El indicador de crecimiento de nuevos clientes se presenta en la tabla 7 y permite medir la base de clientes que tiene la compañía con respecto a sus periodos anteriores y si esta gestión realizada ha sido efectiva

Tabla 7 Crecimiento de nuevos clientes.

Descripción	Explicación
Nombre	Crecimiento de nuevos clientes
Objetivo	Medir el crecimiento de la base de clientes en la compañía
Unidad de medición	Porcentaje %
VARIABLES DE LA FÓRMULA	Clientes nuevos y clientes totales
Calculo	Clientes nuevos / clientes totales
Fuentes de información	Bases de clientes actuales e históricas
Periodicidad	Semestral
Responsable	Coordinador comercial

Fuente: Los autores

- *Indicador Market Share*

$$\text{Fórmula: Índice market share} = \frac{\text{Ventas totales empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100$$

El indicador market share o participación de mercado se presenta en la tabla 8 y permite identificar el porcentaje de ventas que tiene la empresa con respecto a sus competidores en el mercado, además permite evaluar si las estrategias de la compañía han sido efectivas y si el crecimiento o decrecimiento han sido acordes al comportamiento del mercado.

Tabla 8 Market Share

Descripción	Explicación
Nombre	Market share
Objetivo	Identificar la participación de ventas de la compañía con relación a las ventas del sector
Unidad de medición	Porcentaje %
Variables de la fórmula	Ventas de la empresa y ventas del sector
Calculo	Total ventas de la empresa / ventas del sector (según periodo) x 100
Fuentes de información	Reporte de ventas y revistas, periódicos de la competencia
Periodicidad	Semestral o anual
Responsable	Coordinador comercial, director comercial y junta directiva

Fuente: Los autores

- *Roi – retorno de la inversion*

Para calcular el retorno de la inversión del proyecto de plan de ventas, se tendrán en cuenta los siguientes rubros:

- Utilidad del proyecto para el primer año.
- Costos del desarrollo del proyecto.
- Gastos iniciales para la implementación.

$$ROI \% = \frac{\text{Beneficio neto de la inversión}}{\text{Costo de la inversion}} \times 100$$

$$ROI \% = \frac{414.283.421}{257.716.536} \times 100$$

$$ROI \% = 60\%$$

De acuerdo con la información resultante del ROI se puede concluir que el implementar el proyecto generará un 60% de rentabilidad para la compañía y podrá aumentar sus márgenes y retornar la inversión realizada.

6. Conclusiones

Año a año en Colombia muchos emprendedores dan vida a sus ideas y crean una nueva empresa, pero la falta de planeación es un factor determinante del éxito o declive para muchas organizaciones.

El plan de ventas puede ser un mecanismo que le permita a las organizaciones fijarse metas y objetivos puntuales a corto, mediano y largo plazo, ya que se encuentra concentrado únicamente en

el área comercial de la compañía buscando encontrar al detalle factores que aumenten la productividad y competitividad de las organizaciones.

Es fundamental para toda organización mantenerse en constante medición de la satisfacción y la fidelidad de sus clientes, ya que son la razón principal del negocio y de realizarse efectivamente la gestión comercial el resultado serán nuevos clientes referidos.

El área comercial debe ser una de las áreas más importantes de la organización y la capacitación del personal, la distribución equitativa de las funciones, evitar la sobrecarga y mantener el personal motivado debería ser una de las principales funciones del gerente de ventas y realizarse un seguimiento constante de la gerencia de la organización, con el fin de cumplir los pronósticos y presupuestos de la organización que garanticen un crecimiento y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

7. Referencias

- [1] Confecamaras, *Informe de Dinámica de Creación de Empresas en Colombia, enero - septiembre de 2019*, 2019.
- [2] Revista Dinero, «Creación de empresas en Colombia aumentó 4,2%,» 22 octubre 2019. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-esta-la-creacion-de-empresas-en-colombia-2019/278290..> [Último acceso: 6 diciembre 2019].
- [3] El espectador., «El espectador,» 29 diciembre 2018. [En línea]. Available: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>. [Último acceso: 6 diciembre 2019].
- [4] Revista Dinero, « ¿Por qué fracasan los negocios en Colombia?,» 28 junio 2016. [En línea]. Available: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-por-juliana-sanchez-trujillo/225132..> [Último acceso: 9 diciembre 2019].
- [5] CASTELL, M. A, *Dirección De Ventas.*, ESIC Madrid, 2015.
- [6] ECHAVARRIA J -SOTO G- RUIZ J, *Gerencia de ventas*, McGraw Hill. España, 2012.
- [7] BALAGUER J – FERNANDEZ G , *El plan de ventas*, Madrid: ESIC editorial, 2005.
- [8] AGUILAR, F. (s.f.) , «Herramienta de Diagnostico PESTEL,» [En línea]. Available: <https://es.scribd.com/document/413498369/Herramienta-de-Diagnostico-PESTEL-1>. [Último acceso: 10 diciembre 2019].
- [9] L. Fahey y V. Narayanan, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing, St Paul, MN, 1986.
- [10] PORTER M. , *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors*, 1980.
- [11] KOTLER, P. y. , *Fundamentos de Marketing*, México: PEARSON EDUCACION, 2017.
- [12] W. J. Stanton, M. J. Etzel y B. J. Walker, *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill , 1999.

- [13] BONTA P – FABER P , *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*, Editorial Norma, 2004.
- [14] A. S. Forero y J. S. Forero, *Marketing Social como herramienta fundamental para la creación de ecosistemas de reintegración social laboral.*, Revista Avenir, 2022.
- [15] G. T. Doran, *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.*, Open Journal of Forestry, 1981.
- [16] Cañeque, P. C., «Método Smart para alcanzar las metas.» 3 enero 2017. [En línea]. Available: <https://www.paulacaneque-psicologa.com/metodo-smart/>. [Último acceso: 10 diciembre 2019].
- [17] HERZBERG, F. I. , «La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg.» 22 julio 2015. [En línea]. Available: <http://www.ceolevel.com/herzberg> . [Último acceso: 10 diciembre 2019].
- [18] MCCLELLAND, «Teoría de (McClelland),» [En línea]. Available: <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-mcclelland.html>. [Último acceso: 10 diciembre 2019].
- [19] R -HAIR J , *Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente*, México.: Cengage Learning Editores, 2010.
- [20] ARMTRONGS G – KOTLER P, *Fundamentos del Marketing*, México: Pearson Educación, 2001.
- [21] BELTRAN J , *Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad*, Bogotá: 3R Editores, 2013.
- [22] DUBOIS B – ROVIRA , *Comportamiento del consumidor*, México: Pearson Educación, 1998.
- [23] JOBBER D-LANCASTE , *Administración de ventas*, México: Pearson Educación, 2012.
- [24] PHILLIPS J- PULLIAM P , *Fundamentos del ROI, Gestión 2000*, México, 2007.
- [25] VÁSQUEZ C- SANTOS V- SANZO P. , *Estrategias de Marketing para Mercados Industriales.*, Madrid: Editorial Civitas, 1998.



© 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/>).