

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“ANÁLISIS DE LAS VENTAS DE LÍNEAS CELULARES LUEGO DE
LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE
INDICADORES DE ACTIVIDAD”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
EDUARDO GOICOCHEA ORTIZ DE ZEVALLOS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

INDICE

RESUMEN.....	
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema	2
1.1.1 Descripción del problema.....	2
1.1.2 Formulación del problema	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Limitaciones	5
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	7
2.1 Antecedentes:.....	7
2.1.1 Investigaciones en el extranjero:	7
2.1.2 Investigaciones nacionales:	8
2.2 Marco Teórico	8
2.3 Definición de términos.....	11
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	13
3.1 Lugar	13
3.2 Tipo de estudio	13
3.3 Diseño	13
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	13
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	14
4.1 Resultados	14

4.2 Discusión.....	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	25
Conclusiones:	25
Recomendaciones:	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

INDICE DE TABLAS

Tabla 1– Ventas Primer Trimestre 2017	14
Tabla 2- Ventas Segundo Trimestre 2017.....	15
Tabla 3- Ventas Promedio del Primer y Segundo Trimestre 2017.....	16
Tabla 4- Visitas Primer Trimestre 2017.....	17
Tabla 5- Visitas Promedio Primer Trimestre 2017.....	17
Tabla 6- Visitas Segundo Trimestre 2017.....	18
Tabla 7- Visitas Promedio Segundo Trimestre 2017.....	19
Tabla 8- Oportunidades Primer Trimestre 2017.....	20
Tabla 9- Oportunidades Segundo Trimestre 2017.....	21
Tabla 10- Visitas y Oportunidades vs Ventas Primer Trimestre 2017	21
Tabla 11 Visitas y Oportunidades vs Ventas Segundo Trimestre 2017	22

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1– Productividad Promedio Primer Trimestre.....	14
Grafico 2- Productividad Segundo Trimestre	15
Grafico 3- Visitas y Oportunidades vs Ventas Primer Trimestre 2017	22
Grafico 4- Visitas y Oportunidades vs Ventas Segundo Trimestre 2017	22

RESUMEN

La fuerza comercial de una empresa tiene como función principal la venta de productos y/o servicios tanto a clientes actuales de la empresa como a futuros prospectos. Es a través de una adecuada investigación de las necesidades del cliente que se realiza una venta sólida y consistente. Con el fin de contribuir a conseguir los resultados esperados en el plan anual de ventas de la empresa.

Un correcto levantamiento de necesidades se realiza a través del contacto adecuado con las personas de la organización que validen la propuesta de valor ofrecida. La función de un Ejecutivo de Negocios es lograr interrelacionarse con las personas de las cuales dependen las decisiones de compra.

Cuantos más contactos tenga el Ejecutivo de Negocios con los distintos decisores que se encuentren en su cartera de clientes, más probabilidades tendrá de realizar una mayor cantidad de ventas. Es decir, al tener una mayor cantidad de actividad dentro de su cartera de clientes conseguirá, finalmente, una mayor productividad mensual.

Es por este motivo, que para una gerencia del área comercial es importante contar con una herramienta o instrumento que permita evaluar el desempeño de sus Ejecutivos en función a sus actividades diarias y que esto permita dar señales de alerta para no perder la dirección con relación a los objetivos del plan de ventas del área.

Palabras clave: Ventas, Ejecutivo, carteta de clientes, productividad, desempeño.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La Empresa es un proveedor integrado de telecomunicaciones y servicios TI para los mercados Personas, Empresas y Corporaciones. Adicionalmente, provee servicios de arriendo de redes a Mayoristas. Opera en Chile, con una posición líder en la industria y en Perú desde el año 2015 luego de adquirir una empresa de telecomunicaciones con operación local, con una inversión de \$ 1200 MM anual hasta el año 2018.

La Empresa fue el primer operador en utilizar la tecnología GSM en toda América y en lanzar una red 3.5G en Latinoamérica. Lanzó la primera red de banda ancha HSPA+, la más veloz en Latinoamérica y la única en Chile, es uno de los primeros operadores del mundo en hacer pruebas de banda ancha móvil de 4G LTE, gracias a un acuerdo con la empresa sueca Ericsson.

Además de ser un operador que viene innovando en Latinoamérica, trabaja con los mejores estándares de calidad, por lo que es reconocido internacionalmente por prestar “El mejor servicio de telefonía móvil de América”. Ha sido reconocido por 12 años consecutivos como el operador de telefonía móvil con el mejor servicio en los premios ProCalidad.

Cuenta con un aliado estratégico a nivel mundial, la empresa británica Vodafone, lo que le ha permitido ingresar al mundo de equipos y servicios internacionales de este líder mundial. Esta alianza significa para los usuarios ser parte de la red de Roaming más grande e importante del mundo, con más de 770 millones de abonados directos e indirectos.

Sus inversiones están destinadas a expandir las redes de acceso móvil 2g, 3g y 4g; robustecer las plataformas de sistemas y desarrollar los canales comerciales. Lo anterior, con miras a transformarse en un operador global que aborde también el segmento de clientes personas,

con una oferta de servicios con tecnología 3g y 4g, sobre la base de una red robusta y un servicio de clase mundial.

1.1 Problema

1.1.1 Descripción del problema

El área de Grandes Clientes Empresas Cartera, de un operador de telefonía móvil, se encarga del desarrollo y mantenimiento de la cartera de clientes. Está conformada por cinco (5) equipos de nueve (9) Ejecutivos de Negocios y tiene como líder a un Gerente de Negocios.

Cada equipo, tiene la responsabilidad de mantener y desarrollar una cartera de clientes de aproximadamente 600 cuentas conformada por Empresas (RUC: 20) que facturan entre S/2000.00 Inc. IGV y S/9999.00 Inc. IGV mensuales o que tienen el potencial dentro de este segmento.

Cada Ejecutivo de Negocios es responsable de mantener y desarrollar una cartera de clientes conformada, por 69 cuentas, con un promedio de 2826 líneas.

Dentro del desarrollo de la cartera de clientes, tenemos como objetivo la venta de líneas celulares. Se busca que cada equipo, mensualmente, realice la venta de 500 líneas celulares adicionales. La cuota de venta mensual de cada Ejecutivo de Negocios es de 53 líneas.

Durante el primer trimestre del año 2017 no se cumplieron los objetivos mensuales de venta de líneas celulares adicionales que se tenían planeados para uno de los equipos de Ejecutivos de Negocios del área de Grandes Clientes Empresas Cartera, de un operador de telefonía móvil. Durante este periodo de tiempo se tuvo una productividad promedio de 31.78 líneas. Es decir, con este nivel de productividad por Ejecutivo de Negocios, el resultado del equipo quedó por debajo de lo esperado.

1.1.2 Formulación del problema

La venta de líneas celulares adicionales en la cartera se consigue mediante el levantamiento de necesidades del cliente en las visitas que se realizan a las cuentas que conforman la cartera. Cada vez que se detecta una necesidad dentro de la cartera, el ejecutivo registra, en el sistema de la empresa, la oportunidad de venta.

Durante el primer trimestre del año 2017, no se hacía un seguimiento sobre la cantidad de visitas y oportunidades de venta creadas dentro del mes.

Es a partir del segundo trimestre del año 2017 en donde implementamos un nuevo modelo de gestión, basado en el seguimiento diario de las actividades de los ejecutivos, en base a la cantidad de visitas y oportunidades registradas por el ejecutivo en el sistema durante el día.

Con este nuevo modelo de gestión, se le solicita al Ejecutivo de Negocios que registre en el sistema, como mínimo, dos (2) visitas diarias en cuentas distintas durante el mes y que adicionalmente, tenga un promedio de doce (12) oportunidades de venta para el fin de mes. En el presente trabajo se quiere validar si realmente existe un aumento en las ventas mensuales de líneas celulares al implementar un modelo de gestión basado en indicadores de actividad.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Analizar el resultado trimestral de las ventas de un equipo de Ejecutivos de Negocios, luego de la implementación de un modelo de gestión basado en indicadores de actividad.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Medir la gestión de las actividades del Ejecutivo de Negocios: Visitas y Oportunidades dentro de su cartera.

- Buscar si existe una relación directa entre el aumento de la cantidad de visitas y oportunidades versus el aumento de las ventas por Ejecutivo de Negocios.

1.3 Justificación

Conveniencia

El operador de telefonía móvil es consciente que tener una fuerza comercial de Ejecutivos de Negocios es un recurso con un alto costo. Por tal motivo, la gestión adecuada de dicho recurso, mediante un modelo de gestión, es necesaria para poder obtener los resultados proyectados en el plan anual de ventas de la empresa.

Relevancia Social

La Empresa, al ser un operador nuevo dentro del mercado peruano, tiene el reto de ampliar su participación. Al tener una mayor participación, necesariamente tendrá una mayor cartera de clientes, por lo que necesitará de una fuerza comercial de Ejecutivos de Negocios más grande y a la vez más eficiente. Esto tiene un impacto directo en la sociedad debido a que se generarán más puestos de empleos para profesionales comerciales.

Implicaciones Prácticas

El modelo de gestión, basado en indicadores, podría implementarse en todas las áreas comerciales de la empresa. Independientemente, a que las actividades de cada una de las áreas comerciales de la empresa sean distintas. Esto debido a que puede acomodarse a cada área en donde exista una actividad relacionado al cumplimiento de los objetivos de su plan anual de ventas.

Valor Teórico

Este trabajo puede ser utilizado, por empresas que se encuentren en el sector comercial o industrial, como guía o soporte, para la implementación de modelos de gestión basados en indicadores de actividad, que se encuentren relacionados directamente con alguna de las variables críticas de la empresa o del sector.

Utilidad Metodológica

Como en este trabajo se ha tenido en cuenta conceptos básicos de Ventas, Administración de Ventas y Marketing, puede servir como una herramienta de consulta para aquellos estudiantes interesados en el manejo y gestión de indicadores de actividad.

1.4 Limitaciones

Este estudio se ha realizado con información del primer y segundo trimestre del año 2017, del área de Cartera de Clientes de un operador de telefonía Móvil.

Para el estudio, sólo se han tomado en cuenta las actividades realizadas por los Ejecutivos de Negocios relacionadas a las visitas (número de citas con las cuentas que conforman la cartera de clientes) y levantamiento de oportunidades (número de oportunidades generadas como consecuencia de las visitas realizadas dentro de la cartera de clientes), correspondiente al primer y segundo trimestre debido que en el año pasado (2016) no se tenían las mismas condiciones. Esto debido a:

- La cantidad de Ejecutivos, por equipo, era de 12 durante el año 2016 y en el año 2017 cada equipo está conformado por 9 ejecutivos.
- Los Ejecutivos, durante el año 2016, podían realizar ventas de líneas celulares tanto dentro como fuera de su cartera. Es decir, podían vender tanto a clientes de ENTEL (que ya se encontraban carterizados) como a prospectos. En el año 2017, los Ejecutivos sólo pueden hacer su actividad comercial dentro de su cartera. Es decir, dentro de clientes de ENTEL que ya se encuentren carterizados.

No se han tomado en cuenta actividades de pre y post venta que se encuentran relacionadas a la gestión de la cartera, ni variables relacionadas al desempeño de los ejecutivos en función a su motivación y experiencia comercial previa.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que los cambios en las ofertas y campañas publicitarias se convierten en una constante dentro del segmento comercial en donde se ha realizado el estudio. Es por este motivo, es que no han sido consideradas como variables que dentro de este estudio.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes:

2.1.1 Investigaciones en el extranjero:

Investigaciones sobre indicadores de gestión:

En la Ciudad Guayana, el Ing. Cruz Lezama Osaín (2007), realizó un estudio sobre indicadores de gestión, haciendo hincapié en su definición, en su importancia en la planificación y control en la gestión y en su diseño y construcción. Así como también, se detallan una serie de indicadores que pueden ser utilizados en un negocio: Indicadores de efectividad, de calidad, rentabilidad, riesgo, liquidez, etc. De otro lado, Aida Lurys Pérez Quintero (2014), realizó un informe en donde ratificó la importancia de los indicadores de gestión como herramientas para medir el cumplimiento de objetivos de cualquier proceso o institución.

Investigación acerca de la evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales:

En la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango – Guatemala, Yessika Mischell Mejía Chan (2012), realizó un estudio con representantes de servicio telefónico, en donde se buscó determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, teniendo como premisa que la evaluación del desempeño es una influencia positiva en el desempeño de los representantes de servicio, debido a que les exige una mejora continua en el servicio y en la atención que proporcionan a sus clientes. Este estudio, adicionalmente, dio a conocer que los representantes de servicio consideran que la evaluación es un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales, gracias a la exigencia que esta requiere.

2.1.2 Investigaciones nacionales:

Investigación sobre una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño e incentivos para el área de ventas de una empresa dedicada a la venta de cursos de capacitación:

En la Universidad Agraria La Molina, Gabriela del Pilar Flores Rengifo (2012), realiza un trabajo monográfico con el objetivo de crear un modelo de evaluación de desempeño e incentivos para el área comercial, que permita mejorar la medición de los resultados y motivación del área. En este estudio, se relaciona el desempeño del vendedor y la compensación por su trabajo, con el logro de los resultados. Entre sus conclusiones, se determina a la evaluación de desempeño como una herramienta de medición de resultados y competencias, valiosa para el supervisor, debido a que le permitirá observar cómo se encuentra el cumplimiento de las metas.

Análisis de la administración de la fuerza de ventas:

En la Universidad Agraria La Molina, Alexandra Roulet Origgi (2010), realiza un trabajo monográfico en donde se analiza la administración de una fuerza de ventas. En una de sus conclusiones se hace hincapié a la importancia de contar con un sistema informático que facilite la entrega de información a la gerencia. Esta información sirve de respaldo para el control de la actividad.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Definición de ventas y fuerza de ventas

Según Kotler P., el concepto de venta afirma que, si se deja solo a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. Adicionalmente, los clientes comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor.

Según Johnston M. y Marshall G., los altos ejecutivos reconocen el papel central de las ventas personales para establecer relaciones con los clientes y depende de la capacidad de una fuerza de ventas bien preparada para resolver sus problemas.

La fuerza de ventas cumple un rol muy importante, ya que su acción no se limita a cumplir sólo un papel de “toma pedidos” sino también, es la responsable de estar lo suficientemente cerca del cliente para dar a conocer e interiorizar en él la oferta de valor que la diferencia de sus demás competidores.

Según Kotler P., la fuerza de ventas es costosa, el desafío es administrar este recurso con excelencia.

2.2.2 Seguimiento y control de actividades

Según Kotler P., pueden ocurrir algunas desviaciones sobre el plan anual, por lo que es importante realizar el seguimiento y control continuo de sus actividades:

- 1) Control del Plan Anual: El propósito del plan anual es asegurar el logro de las ventas y de las utilidades establecidas en él. Se tienen cinco (5) herramientas para revisar el desempeño de un plan:
 - a) Análisis de ventas: Cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas. Analizando la varianza de ventas (analizando la contribución relativa de los distintos factores a una brecha en el desempeño de las ventas) y las micro ventas.
 - b) Análisis de participación en el mercado: Realizar un seguimiento de la participación en el mercado le permite a la empresa conocer cómo está con respecto a sus competidores.
 - c) Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con todas las ventas: Revisar el ratio entre los gastos de mercadotecnia contra las ventas.

- d) Análisis financiero: La relación de gastos contra las ventas debe analizarse en un marco de referencia financiero, para determinar dónde y cómo la empresa gana más.
 - e) Seguimiento de la satisfacción al cliente: Es importante identificar si los gustos o grado de satisfacción de nuestros clientes han cambiado, con el fin de evitar un impacto negativo en el nivel de ventas de la empresa.
-
- 2) Control de Rentabilidad: La decisión de expansión, reducción o eliminación de productos, servicios, o de canales de venta debe tomarse luego de realizar la medición la rentabilidad de los mismos.
 - 3) Control de Eficiencia: Realizar un seguimiento a los indicadores propios de la actividad comercial permite identificar oportunidades de mejoras en las distintas áreas comerciales.
 - 4) Control Estratégico: Evaluar el enfoque estratégico de la empresa hacia el mercado.

Según Johnston M. y Marshall G., el programa de ventas de una Empresa debe incluir políticas para administrar las cuentas que guíen a cada uno de los vendedores y que garanticen que todas las actividades de ventas sean congruentes con las estrategias de marketing y relaciones de la empresa.

El número de visitas en cada cuenta debe usarse para evaluar al vendedor asignado a una cartera de clientes. Las visitas de ventas son un recurso sensible al tiempo ya que el tiempo disponible para hacerlas se pierde si no se aprovecha. El número de visitas suele determinarse a partir de los informes de visitas del vendedor.

2.2.3 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una guía y control del desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias de la empresa.

Según Cruz Lezama Osaín, monitorear los indicadores de gestión nos permite identificar señales de alerta que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Un indicador debe reunir las siguientes condiciones:

- 1) Debe aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- 2) Debe ser objetivo. Es decir, no deberían estar condicionados por factores externos y deben tener la cualidad de ser evaluados por un externo.
- 3) Debe ser preciso. Debe tener un margen de error aceptable.
- 4) Accesibilidad. No debe representar un costo excesivo para la empresa y debe ser fácil de calcular e interpretar.

2.3 Definición de términos

- 1) Indicador: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

- 2) Ejecutivo de Negocios: Es el representante comercial de la empresa. Tiene como función el desarrollo de la cartera de clientes a través de la venta de líneas celulares adicionales.
- 3) Visitas: Son las citas realizadas por los Ejecutivos de Negocio a los clientes que conforman la cartera de clientes. La cita se debe realizar con el responsable de la decisión de compra. La cita se registra en el sistema que maneja la empresa.
- 4) Oportunidades: Cuando el ejecutivo realiza el correcto levantamiento de necesidades, en las visitas realizada a sus clientes, y se detecta que efectivamente existe una necesidad que aún no ha sido atendida, se produce una ocasión para poder realizar una venta. La oportunidad registra en el sistema que maneja la empresa.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Lugar

Este estudio se realizará en base a los resultados de las actividades de un equipo de Ejecutivos de Negocios, a cargo de una cartera de clientes, que pertenece a la Dirección Comercial de Grandes Cuentas de un operador de telefonía móvil que compite dentro del mercado peruano.

3.2 Tipo de estudio

Los datos recolectados para este estudio provienen de los resultados de las actividades de un equipo de Ejecutivos de Negocios, a cargo de una cartera de clientes, que pertenece a la Dirección Comercial de Grandes Cuentas de un operador de telefonía móvil que compite dentro del mercado peruano.

3.3 Diseño

En este estudio vamos a realizar una investigación no experimental, transversal, debido a que vamos a observar, comparar y analizar los resultados de las ventas de teléfonos móviles obtenidos durante el primer trimestre del año 2017 vs los resultados obtenidos en el segundo trimestre del año 2017.

Adicionalmente, se van a observar, comparar y analizar los resultados de las visitas a clientes junto con los resultados de las oportunidades de ventas registradas en el mismo periodo de tiempo indicado anteriormente.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para este estudio se utilizarán datos obtenidos del sistema comercial que maneja la empresa. La información de las ventas de líneas móviles junto con la información de las visitas a las cuentas de la cartera y las oportunidades levantadas en cada visita, son registradas directamente por el Ejecutivo de Negocios en el sistema comercial.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1 Ventas del primer y segundo trimestre del año 2017

Tabla 1– Ventas Primer Trimestre 2017

	Trimestre I				
	Enero	Febrero	Marzo	Total	Promedio
Ejecutivo 1	40	32	20	92	30.67
Ejecutivo 2	33	7	12	52	17.33
Ejecutivo 3	30	30	24	84	28.00
Ejecutivo 4	21	20	33	74	24.67
Ejecutivo 5	56	54	6	116	38.67
Ejecutivo 6	58	30	33	121	40.33
Ejecutivo 7	24	0	20	44	14.67
Ejecutivo 8	49	52	54	155	51.67
Ejecutivo 9	45	65	10	120	40.00
Ejecutivo 10				0	0.00
TOTAL	356	290	212	858	31.78

Prod. Prom.	39.56	32.22	23.56
--------------------	--------------	--------------	--------------

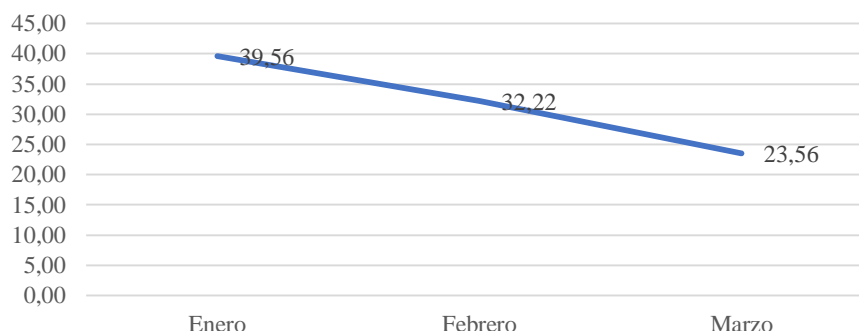


Grafico 1– Productividad Promedio Primer Trimestre

Durante el primer trimestre del año se tuvo una venta total de 858 líneas, siendo el mes de enero el mes con una mayor venta con 356 líneas. Durante este trimestre se tuvo una productividad promedio de 31.78 líneas por ejecutivo.

Tabla 2- Ventas Segundo Trimestre 2017

	Trimestre II				
	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Ejecutivo 1	2	68	36	106	35.33
Ejecutivo 2	45	4	5	54	18.00
Ejecutivo 3	52	0	67	119	39.67
Ejecutivo 4	12	53	53	118	39.33
Ejecutivo 5	35	54	78	167	55.67
Ejecutivo 6	68	63	42	173	57.67
Ejecutivo 7	73	13	64	150	50.00
Ejecutivo 8	14	53	111	178	59.33
Ejecutivo 9	0	0	0	0	0.00
Ejecutivo 10	8	19	53	80	26.67
TOTAL	309	327	509	1145	42.41

Prod. Prom.	34.33	36.33	56.56
-------------	-------	-------	-------

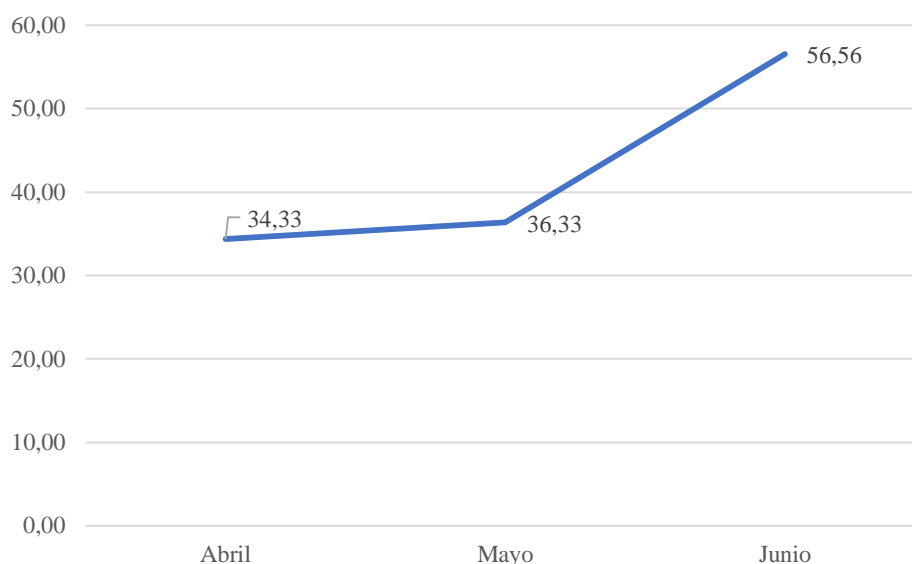


Grafico 2- Productividad Segundo Trimestre

Durante el segundo trimestre del año se tuvo una venta total de 1145 líneas, siendo el mes de junio el mes con una mayor venta con 509 líneas. Durante este trimestre se tuvo una productividad promedio de 42.41 líneas por ejecutivo. Junio se convierte en el primer mes en donde se cumple con el objetivo de superar las 500 líneas celulares.

Tabla 3-Ventas Promedio del Primer y Segundo Trimestre 2017

	Trimestre		Diferencia
	I	II	
Ejecutivo 1	30.67	35.33	4.67
Ejecutivo 2	17.33	18.00	0.67
Ejecutivo 3	28.00	39.67	11.67
Ejecutivo 4	24.67	39.33	14.67
Ejecutivo 5	38.67	55.67	17.00
Ejecutivo 6	40.33	57.67	17.33
Ejecutivo 7	14.67	50.00	35.33
Ejecutivo 8	51.67	59.33	7.67
Ejecutivo 9	40.00	0.00	-40.00
Ejecutivo 10	0.00	26.67	26.67
	31.78	42.41	10.63

Durante el segundo trimestre se tuvo una productividad promedio por ejecutivo de 10.63 líneas más que en el primer trimestre. Adicionalmente, en todos los ejecutivos del equipo se tuvo un aumento de la productividad promedio mensual.

Actividades del Ejecutivo de Negocios: Visitas y oportunidades

Visitas:

Tabla 4- Visitas Primer Trimestre 2017

	Trimestre I				
	Enero	Febrero	Marzo	Total	Promedio
Ejecutivo 1	37	19	29	85	28.33
Ejecutivo 2	26	19	29	74	24.67
Ejecutivo 3	12	41	24	77	25.67
Ejecutivo 4	42	20	35	97	32.33
Ejecutivo 5	31	34	24	89	29.67
Ejecutivo 6	36	27	31	94	31.33
Ejecutivo 7	49	28	26	103	34.33
Ejecutivo 8	31	34	17	82	27.33
Ejecutivo 9	59	24	2	85	28.33
Ejecutivo 10	0	0	0	0	0.00
				786	29.11

Total	323	246	217
Promedio	35.89	27.33	24.11
Promedio x Día	1.63	1.37	1.05

Tabla 5- Visitas Promedio Primer Trimestre 2017

	Trimestre I				
	Enero	Febrero	Marzo	Total	Promedio
Ejecutivo 1	1.68	0.95	1.26	3.89	1.30
Ejecutivo 2	1.18	0.95	1.26	3.39	1.13
Ejecutivo 3	0.55	2.05	1.04	3.64	1.21
Ejecutivo 4	1.91	1.00	1.52	4.43	1.48
Ejecutivo 5	1.41	1.70	1.04	4.15	1.38
Ejecutivo 6	1.64	1.35	1.35	4.33	1.44
Ejecutivo 7	2.23	1.40	1.13	4.76	1.59
Ejecutivo 8	1.41	1.70	0.74	3.85	1.28
Ejecutivo 9	2.68	1.20	0.09	3.97	1.32
Ejecutivo 10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	1.63	1.37	1.05	4.05	1.35

Durante el primer trimestre se tuvo un total de 786 visitas, siendo enero el mes en donde se tuvo una mayor cantidad de visitas con 323 visitas. Adicionalmente, se tuvo un promedio de 29.11 visitas, en un mes, por ejecutivo. En el primer trimestre se tuvo un promedio de 1.35 visitas diarias por ejecutivo. El trimestre finaliza con un promedio de 1.05 visitas diarias por ejecutivo en el mes de marzo, el mes más bajo de visitas de este trimestre.

Tabla 6- Visitas Segundo Trimestre 2017

	Trimestre II				
	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Ejecutivo 1	29	41	44	114	38.00
Ejecutivo 2	19	24	40	83	27.67
Ejecutivo 3	33	38	32	103	34.33
Ejecutivo 4	38	35	42	115	38.33
Ejecutivo 5	12	49	54	115	38.33
Ejecutivo 6	34	44	39	117	39.00
Ejecutivo 7	38	32	44	114	38.00
Ejecutivo 8	33	51	41	125	41.67
Ejecutivo 9	0	0	0	0	0.00
Ejecutivo 10	37	39	39	115	38.33
				1001	37.07

Total	273	353	375
Promedio	30.33	39.22	41.67
Promedio x Día	1.69	1.78	1.98

Tabla 7- Visitas Promedio Segundo Trimestre 2017

	Trimestre II				
	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Ejecutivo 1	1.61	1.86	2.10	5.57	1.86
Ejecutivo 2	1.06	1.09	1.90	4.05	1.35
Ejecutivo 3	1.83	1.73	1.52	5.08	1.69
Ejecutivo 4	2.11	1.59	2.00	5.70	1.90
Ejecutivo 5	0.67	2.23	2.57	5.47	1.82
Ejecutivo 6	1.89	2.00	1.86	5.75	1.92
Ejecutivo 7	2.11	1.45	2.10	5.66	1.89
Ejecutivo 8	1.83	2.32	1.95	6.10	2.03
Ejecutivo 9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ejecutivo 10	2.06	1.77	1.86	5.69	1.90
	1.46	1.59	1.78	4.82	1.61

Durante el segundo trimestre se tuvo un total de 1001 visitas, siendo junio el mes en donde se tuvo una mayor cantidad de visitas con 375 visitas. Adicionalmente, se tuvo un promedio de 37.07 visitas, en un mes, por ejecutivo. En el segundo trimestre se tuvo un promedio de 1.61 visitas diarias por ejecutivo. El trimestre finaliza con un promedio de 1.78 visitas diarias por ejecutivo en el mes de junio, el mes con el mayor número de visitas de este trimestre.

Oportunidades

Tabla 8- Oportunidades Primer Trimestre 2017

	Trimestre I				
	Enero	Febrero	Marzo	Total	Promedio
Ejecutivo 1	7	11	8	26	8.7
Ejecutivo 2	5	4	1	10	3.3
Ejecutivo 3	9	8	2	19	6.3
Ejecutivo 4	7	7	5	19	6.3
Ejecutivo 5	14	9	6	29	9.7
Ejecutivo 6	6	7	1	14	4.7
Ejecutivo 7	6	9	2	17	5.7
Ejecutivo 8	4	13	4	21	7.0
Ejecutivo 9	5	6	1	12	4.0
Ejecutivo 10	0	0	0	0	0.0
Total	63	74	30	167	6.19
Promedio	7.00	8.22	3.33		

Durante el primer trimestre se tuvo un total de 167 oportunidades de venta. Siendo el mes de febrero el mes con una mayor cantidad de oportunidades (74 oportunidades). El primer trimestre tuvo un promedio de 6.19 oportunidades por ejecutivo. El trimestre se finaliza, en el mes de marzo, con 3.33 oportunidades promedio por ejecutivo.

Tabla 9- Oportunidades Segundo Trimestre 2017

	Trimestre II				
	Abril	Mayo	Junio	Total	Promedio
Ejecutivo 1	5	11	6	22	7.3
Ejecutivo 2	1	5	10	16	5.3
Ejecutivo 3	8	8	11	27	9.0
Ejecutivo 4	10	12	18	40	13.3
Ejecutivo 5	6	16	26	48	16.0
Ejecutivo 6	5	12	7	24	8.0
Ejecutivo 7	2	5	14	21	7.0
Ejecutivo 8	6	9	15	30	10.0
Ejecutivo 9	0	0	0	0	0.0
Ejecutivo 10	3	5	8	16	5.3
Total	46	83	115	244	9.04
Promedio	5.11	9.22	12.78		

Durante el segundo trimestre se tuvo un total de 244 oportunidades de venta. Siendo el mes de junio el mes con una mayor cantidad de oportunidades (115 oportunidades). El segundo trimestre tuvo un promedio de 9.04 oportunidades por ejecutivo. El trimestre se finaliza, en el mes de junio, con 12.78 oportunidades promedio por ejecutivo.

4.1.2 Visitas y oportunidades vs el resultado de ventas del primer y segundo trimestre del año 2017

Tabla 10- Visitas y Oportunidades vs Ventas Primer Trimestre 2017

	Trimestre I		
	Enero	Febrero	Marzo
Prod. Prom.	39.56	32.22	23.56
Prom. Visitas	1.63	1.37	1.05
Prom. Oportunidades	7.00	8.22	3.33

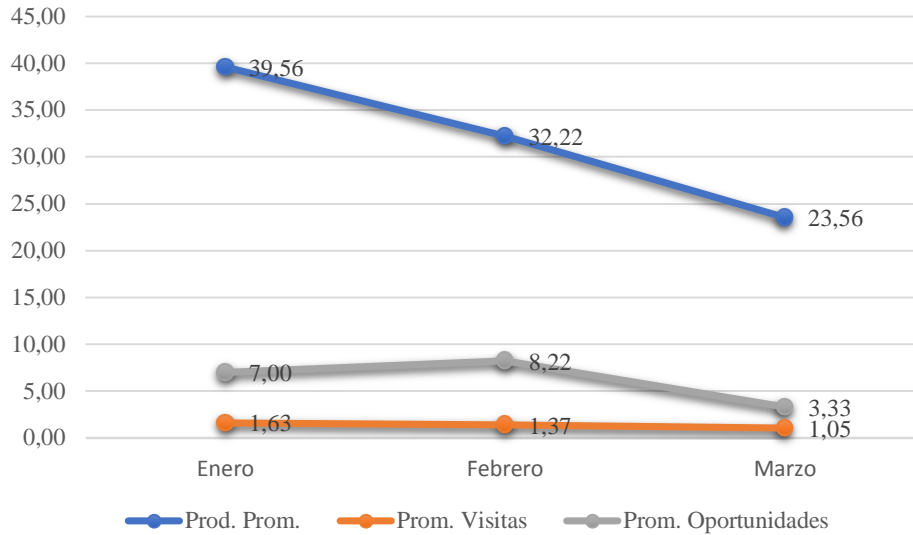


Grafico 3- Visitas y Oportunidades vs Ventas Primer Trimestre 2017

Tabla 11 Visitas y Oportunidades vs Ventas Segundo Trimestre 2017

	Trimestre II		
	Abril	Mayo	Junio
Prod. Prom.	34.33	36.33	56.56
Prom. Visitas	1.69	1.78	1.98
Prom. Oportunidades	5.11	9.22	12.78

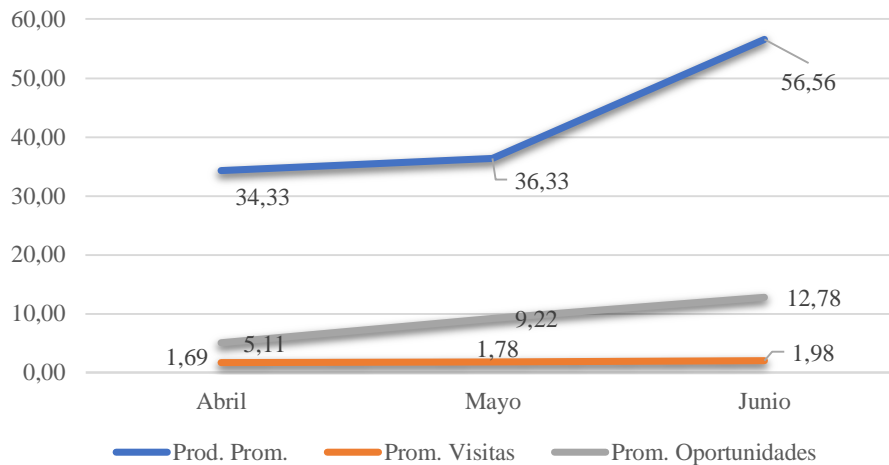


Grafico 4- Visitas y Oportunidades vs Ventas Segundo Trimestre 2017

4.2 Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar que tanto en el primer como en el segundo trimestre del año estudiado existe una relación directa entre el número de visitas y oportunidades realizadas por un ejecutivo vs el nivel de venta.

Es decir, a un mayor nivel de actividad del ejecutivo en visitas y oportunidades dentro de su cartera, existe un mayor nivel de venta. El aumento se obtiene no sólo en el resultado del equipo de Ejecutivos al final del mes sino también en la productividad mensual por ejecutivo.

Es importante indicar que la cantidad de días hábiles dentro de cada mes puede afectar directamente al resultado de la venta. Esto debido a que, al tener una mayor cantidad de días laborales, se tiene la oportunidad de realizar una mayor cantidad de actividad, lo que conlleva, de acuerdo a lo revisado líneas arriba, a un mayor nivel de venta.

Dentro del estudio, el Ejecutivo 9 sólo trabajó durante el primer trimestre y fue reemplazado en el segundo trimestre por el Ejecutivo 10. El Ejecutivo 9 tenía más experiencia en el puesto que el Ejecutivo 10. Este detalle es importante debido a que los resultados de ventas del segundo trimestre pudieron ser aún más altos en comparación a los resultados obtenidos durante el primer trimestre si el Ejecutivo 9 no se hubiese retirado de la empresa.

Los resultados obtenidos guardan relación a lo indicado por Johnston M. y Marshall G, debido a que las actividades relacionadas a la gestión de venta, que en este caso son las visitas y las oportunidades generadas por los Ejecutivos en la cartera de clientes, guardan una relación congruente con el programa de ventas de la empresa.

Por otro lado, revisar estos indicadores de gestión basados en las actividades relacionadas a la gestión de ventas, nos permite, según Cruz Lezama Osaín, obtener señales de alerta para identificar si nos encontramos dentro del plan.

Adicionalmente, de acuerdo a lo indicado por Kotler P., es importante realizar el seguimiento y control del nivel de visitas y oportunidades dentro de un periodo de tiempo, para que esto nos permita identificar oportunidades de mejora y así evitar cualquier tipo de desviación sobre el plan de ventas.

Es decir, si observamos que los ejecutivos tienen un bajo nivel de actividad en su cartera, podemos llegar a la conclusión que lo más probable es que no alcancen los niveles de venta esperados. Cuanto más atentos estemos, en el día a día, del desarrollo de estos indicadores de gestión de actividad podremos tener un mayor rango de acción para poder tomar acciones correctivas sobre el actuar de un ejecutivo de ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- 1) Se pudo validar que los indicadores de actividad de visitas y oportunidades en la cartera de clientes tienen un impacto directo en los resultados de las ventas.
- 2) Se pudo medir y cuantificar la actividad de los Ejecutivos de Negocios utilizando los indicadores de Visitas y Oportunidades dentro de su cartera.
- 3) Se pudo validar que existe una tendencia relacionada al aumento de oportunidades de venta dentro de la cartera con relación al aumento de visitas en la misma.

Recomendaciones:

- 1) Es importante definir qué indicadores de gestión de actividad son los que se van a observar y medir. Validando si estos realmente tienen un impacto directo sobre el resultado del desarrollo del área.
- 2) Definir con qué periodicidad se van a observar y medir los indicadores de actividad de gestión definidos. Para este estudio lo recomendable sería observar, al iniciar cada mes, el resultado de cada indicador de actividad, del mes anterior, para poder tener un análisis de la actividad de cada ejecutivo y con esto tomar las acciones necesarias en el mes que se inicia. Es importante también, tener un control diario de la actividad. Esto nos va permitir tomar acciones inmediatas que nos ayudarían a garantizar un mejor resultado para el fin de mes.
- 3) Se deben definir estrategias para los casos en donde los indicadores de gestión de actividad muestren resultados que no son los esperados.

- 4) Las estrategias definidas por el Gerente de Negocios deben ser aplicadas como planes de acción. Los cuales podrían ser dirigidos tanto de manera grupal como individual.
- 5) Se recomienda no perder de vista otros tipos de variables que también pueden tener un impacto directo sobre el resultado final. Cuantas más variables de análisis se observen y midan, mucha más información tendrá el Gerente de Negocios para poder tomar decisiones. Se debe partir de la premisa que lo que no se mide no se puede gestionar.
- 6) Es importante encontrar un equilibrio en donde el Gerente de Negocios tenga el tiempo tanto para observar y medir los indicadores de gestión de actividad como también, para tomar decisión y aplicar los planes de acción.
- 7) Es recomendable tener una mayor cantidad de trimestres en estudio para poder tener una mayor cantidad de data, con relación a las ventas y actividades del ejecutivo, debido a que nos va permitir tener una mayor visión sobre si existe o no una correlación entre las ventas y el nivel de actividad (visitas y oportunidades).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kotler P. (2001), *Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación, Implementación y Control*, Octava Edición, Northwestern University

Kotler P., Armstrong G. (2003), *Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, Pearson Educación México, 680 p.

Jhonston M., Marshall G. (2006), *Administración de Ventas*, Séptima Edición, McGraw – Hill Interamericana, México, 660 p.

Ing. Cruz Lezama Osaín (2007), *Indicadores de Gestión*, Ciudad Guayana, 35 p

Aida Lurys Pérez Quintero. 2014. Importancia de la Definición de Indicadores de Gestión (en línea). Gestipolis. Consultado 28 jul. 2017. Disponible en <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-definicion-de-indicadores-de-gestion/>

Yessika Mischell Mejía Chan (2012), *Evaluación del Desempeño con Enfoque en las Competencias Laborales*, Quetzaltenango, 100 p.

Gabriela del Pilar Flores Rengifo (2012), *Propuesta de un Modelo de Evaluación de Desempeño e Incentivos para el Área de Ventas de la Empresa BS Grupo S.A.C.*, Lima, 40 p.

Alexandra Roulet Origgí (2010), *Análisis de la Administración de la Fuerza de Ventas de una Empresa Editorial*, Lima, 34 p.