



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Aplicación e impacto de los lineamientos para aumentar la
productividad de la fuerza de venta en la sede Talara de la
Distribuidora Comercial Álvarez Bohl**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Duval Villavicencio Najar

Revisor:
Mgtr. Ana Lucía Martínez Azcárate

Piura, julio de 2023

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Duval Villavicencio Najar, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 45563519

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“ Aplicación e impacto de los lineamientos para aumentar la productividad de la fuerza de venta en la sede Talara de la Distribuidora Comercial Álvarez Bohl ”
El mismo que presento bajo la modalidad de **Trabajo de suficiencia profesional**¹ para optar el **Título Profesional**² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Mgtr Ana Lucía Martínez Azcárate, identificado con DNI N° 02841979
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 31/07/2023.



Firma del autor³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

Dedicatoria

A mis padres, quienes han sido mi mayor inspiración y mi apoyo inquebrantable. Su dedicación y sacrificio son la base de mi crecimiento académico.



Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar de la vida y por bendecirme con el amor incondicional de mi familia, mi novia y mis seres queridos. Sin su apoyo constante, no habría sido capaz de superar los desafíos y completar esta etapa tan difícil y gratificante al mismo tiempo.



Resumen

La Distribuidora Comercial Álvarez Bohl tiene como giro de negocio comercializar productos de una calidad excepcional que sean de gran aceptación por el mercado, por medio de una cadena de distribución competitiva y eficaz, acompañado del mejor talento humano, buscando satisfacer las necesidades de todos sus clientes y potenciales clientes. Por lo que se consideró que es preciso implementar estrategias que potencien la interacción de la fuerza de ventas con los clientes a fin de potenciar el nivel de ventas, a la vez que se busca mejorar la actividad operativa de la misma. En cuanto a la metodología empleada esta fue cualitativa, descriptiva; siendo que la información que se requirió para la culminación del presente trabajo se consiguió del área de ventas y el área de contabilidad, solicitando ayuda a recursos humanos para la gestión de la información pertinente.

El resultado del estudio dejó ver que los niveles de ventas de la sede Talara de Alvarez Bohl mostró un significativo incremento en sus ventas, lo cual indica que la gestión del nuevo supervisor de ventas y cobranzas senior empieza a mostrar resultados debido a que liderar eficientemente a un grupo de trabajo puede ser un reto mientras se intenta cumplir con los estándares solicitados por los altos mandos de la empresa.

Se concluyó que en cuanto al nivel de crecimiento de las ventas en la sede Talara se apreció que esta ha demostrado un nivel de crecimiento importante encontrándose en proceso de mejora continua, donde se logró consolidar los conocimientos necesarios para que la fuerza de ventas logre los fines presentados por los altos mandos de la empresa.

Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	11
1.1 Descripción de la empresa	11
1.1.1 Datos de la empresa.....	11
1.1.2 Misión.....	12
1.1.3 Visión.....	12
1.1.4 Valores	12
1.1.5 Organigrama de la empresa.....	13
1.2 Descripción de la experiencia profesional.....	14
1.2.1 Rol desempeñado en la empresa.....	14
1.2.2 Propósito objeto del informe.....	16
1.2.3 Resultados logrados	17
Capítulo 2. Marco teórico aplicable	19
2.1 Teorías acerca de la supervisión de ventas.....	19
2.2 Desarrollo de la fuerza de ventas.....	20
2.3 Habilidades de un supervisor de ventas.....	22
2.4 Indicadores para la supervisión de ventas,.....	24
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	27
Conclusiones.....	32
Recomendaciones	33
Referencias	34

Lista de tablas

Tabla 1. Número de pedidos, cobertura y volumen de la sede Talara al 2022.....	18
--	----



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Distribuidora Comercial ALVAREZ BOHL SRL.....	13
---	----



Introducción

En una época en la que los productores tenían el control absoluto del mercado y la importancia de la calidad era ignorada, y donde la innovación y la tecnología eran inexistentes, el papel del vendedor, gestor o asesor comercial adquirió una relevancia significativa en el ámbito económico al ser responsable de convertir bienes de escaso valor en productos altamente valiosos. En este contexto, el vendedor era percibido como un hábil negociador, poseedor de una gran capacidad para establecer relaciones personales y persuadir a los clientes a través de habilidades comunicativas. Su proceder se basaba en su intuición y experiencia. No obstante, en la actualidad, se ha producido un cambio notable en la percepción y valoración de la figura del vendedor.

En la actualidad, es fundamental que los vendedores, independientemente de su nivel profesional, posean conocimientos fundamentales sobre marketing. Esto les permitirá enfocarse en el cliente, ampliar su red de contactos y desarrollar habilidades de comunicación y escucha, demostrando un alto nivel de empatía y adaptabilidad al cambio. En este sentido, las ventas, según Clavijo (2022), son consideradas como una parte importante del marketing. Bajo este escenario, es esencial contar con un supervisor o gestor encargado de potenciar las habilidades de estos vendedores y lograr nuevos niveles de éxito en las ventas.

De acuerdo con Paz y Phillips (2016), se reconoce al supervisor como la persona encargada de dirigir a un grupo de individuos, aprovechando sus habilidades y capacidades de manera significativa, aportando metas claras y definiendo estrategias efectivas para guiar a los vendedores hacia el éxito. En el caso del autor del presente TSP, ha desempeñado esta función en la Distribuidora Comercial Álvarez Bohl SRL durante los últimos tres años.

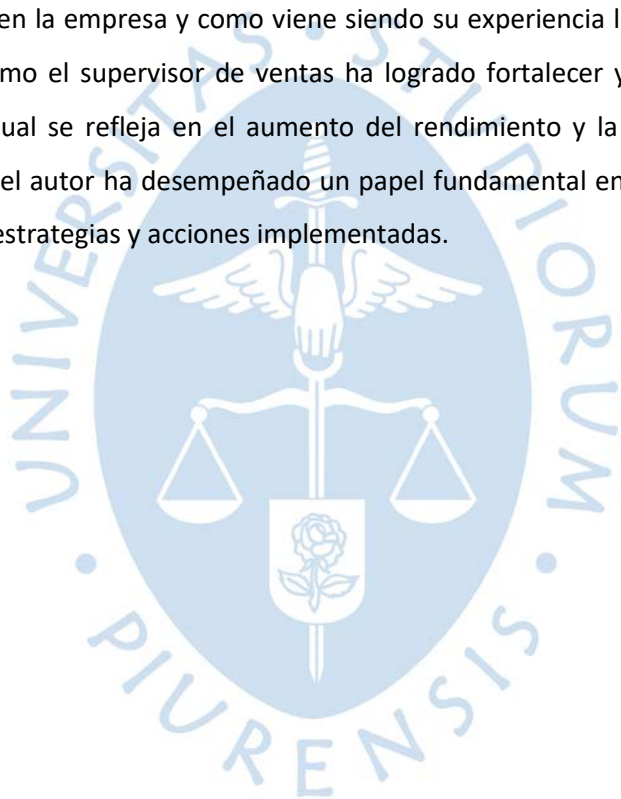
En este contexto, el objetivo principal de este informe es detallar y analizar las pautas seguidas por el autor del presente TSP, las cuales se han desarrollado en base a los lineamientos establecidos por la Gerencia Comercial. Se destaca especialmente las habilidades, capacidades y estrategias del supervisor, las cuales han sido fundamentales para lograr y mantener un crecimiento esperado de manera constante.

En este sentido, el informe se estructura en 3 capítulos. El primer capítulo abordará la descripción de la empresa donde el autor del presente TSP ejerce su función.

Se proporcionarán datos generales sobre la organización, incluyendo su misión, visión, valores y un organigrama de la distribuidora. Además, se detallarán las responsabilidades asumidas por el supervisor y se determinará el propósito del informe, donde se especificarán los problemas identificados y los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo, se expondrá el marco teórico sobre el cual se ha basado el presente informe. Se detallarán las teorías que giran en torno a la supervisión de venta, las estrategias que favorecen el desarrollo de la fuerza de venta, las habilidades que todo supervisor de venta debe poseer, así como, los indicadores que debe tener presente el supervisor en el ejercicio de sus funciones.

Finalmente, en el tercer acápite, el autor del presente TSP expondrá de manera detallada cuáles son sus aportes en la empresa y como viene siendo su experiencia laboral en ella. El objetivo principal es explicar cómo el supervisor de ventas ha logrado fortalecer y consolidar el equipo de ventas a su cargo, lo cual se refleja en el aumento del rendimiento y la productividad. Detallada minuciosamente cómo el autor ha desempeñado un papel fundamental en este proceso, brindando una visión clara de sus estrategias y acciones implementadas.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

En el primer capítulo, se realiza una aproximación a la empresa en donde el autor de el del TSP presta sus servicios. Se brindan detalles sobre los datos generales de la empresa, incluyendo su misión, visión y valores, así como su estructura organizativa. A partir de esta información, se ahonda en el papel desempeñado por el autor del TSP en la empresa desde el inicio de su relación laboral hasta la actualidad. Destacándose las responsabilidades, tareas y logros alcanzados durante este período. Finalmente, se presenta el propósito del informe y los resultados logrados por el autor.

1.1.1 Datos de la empresa

Como se aprecia del manual de organización y funciones (MOF) de la empresa, la Distribuidora Comercial ALVAREZ BOHL SRL es una empresa familiar, que se ha posicionado como una de las distribuidoras líderes en productos de consumo masivo en la región norte del Perú. Su principal objetivo es satisfacer las necesidades de sus clientes al ofrecer una amplia gama de productos. Se enfoca en proporcionar marcas reconocidas y altamente aceptadas por los consumidores finales. La empresa se ha consolidado gracias a su compromiso de brindar un servicio de calidad y un portafolio diversificado de productos para cumplir con las demandas del mercado.

La empresa fue fundada en abril de 1966 por Oscar Álvarez Bohl, un emprendedor visionario con una pasión por las ventas. Después de adquirir los conocimientos comerciales necesarios a través de su experiencia laboral en diferentes empresas, se aventuró en su propio negocio. Inicialmente, la empresa se llamó Oscar Álvarez Bohl Distribución y comenzó sus operaciones con tan solo tres empleados. A lo largo de los años, gracias a su arduo trabajo y crecimiento constante, el Sr Álvarez Bohl incorporó a sus hijos para optimizar la gestión financiera y comercial de la empresa. Esta decisión permitió un mayor desarrollo y consolidación de la compañía, construyendo así una base sólida para su éxito continuo.

En la actualidad, la empresa ha expandido su presencia con la apertura de siete sucursales en todo el país. Esta expansión ha generado oportunidades de empleo directo para más de 550 personas, y de manera indirecta brinda oportunidades a alrededor de 300 personas.

Además de su crecimiento estratégico interno, la empresa se ha convertido en un aliado para pequeños emprendedores, brindándoles la oportunidad de comercializar sus productos, ya sean estos de pequeña o gran escala.

De esta manera, la empresa ha contribuido al fortalecimiento de estos emprendedores, quienes han encontrado en la comercialización de abarrotes un medio para progresar y superarse en la sociedad actual.

1.1.2 Misión

Comercializar productos de una calidad excepcional que sean de gran aceptación por el mercado, gracias a una cadena de distribución competitiva y eficaz, acompañado del mejor talento humano, teniendo como prioridad satisfacer las necesidades de todos sus clientes y potenciales clientes.

1.1.3 Visión

Mantener el liderazgo en cuanto a comercializar productos de consumo masivo, acrecentando de forma permanente su cobertura de atención, con el objetivo de lograr un crecimiento sostenible y duradero a lo largo del tiempo, la organización adapta continuamente sus procesos a los cambios en su entorno, trabajando en conjunto con sus colaboradores.

1.1.4 Valores

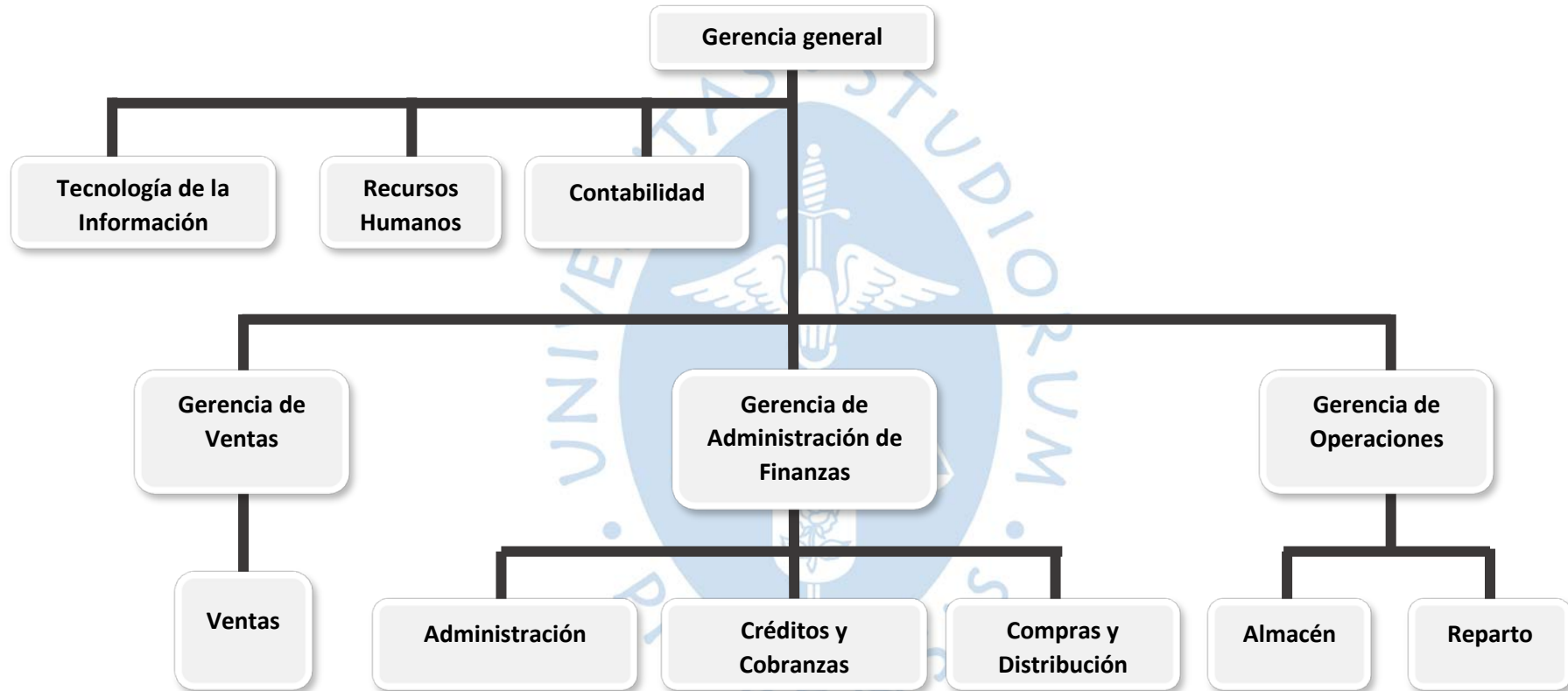
A fin de que la empresa pueda cumplir con su misión y visión encaminados hacia la excelencia en cuanto a gestión empresarial, todo miembro de la organización debe enfocarse en cumplir los valores corporativos de responsabilidad, pasión, compromiso, trabajo en equipo y orientación por sus clientes.



1.1.5 Organigrama de la empresa

Figura 1

Organigrama Distribuidora Comercial ALVAREZ BOHL SRL



Nota. Elaborado por Distribuidora Comercial ALVAREZ BOHL SRL.

1.2 Descripción de la experiencia profesional

Desde el mes de mayo del 2020 hasta la actualidad, el autor del presente TSP se encuentra trabajando en la empresa Distribuidora Comercial Álvarez Bohl SRL. Durante el vínculo laboral, se pudo identificar dos etapas. En un principio, fue contratado para asumir el cargo de Supervisor de Ventas y Cobranzas Junior de la línea LAIVE en la ciudad de Piura; sin embargo, hoy en día se desempeña como Supervisor de Ventas y Cobranzas Senior en la sede Talara, asumiendo la dirección del área de ventas y supervisión de diversas líneas.

1.2.1 Rol desempeñado en la empresa

Como supervisor de Ventas y Cobranzas Junior, la función principal de dicho cargo fue Planificar y supervisar las actividades del personal de ventas para asegurar el cumplimiento de los objetivos mensuales planteados por gerencia en la línea comercial asignada. Dicho puesto lo asumió hasta el mes de octubre del año 2021.

Según el MOF, las funciones asumidas por el autor del TSP fueron las siguientes:

- Supervisar que cada colaborador del área de ventas alcance su cuota diaria, semanal y mensual a fin de garantizar el óptimo desempeño de sus funciones.
- Gestionar las funciones de los colaboradores a fin de poder garantizar una atención adecuada y eficiente al cliente de todas las rutas.
- Llevar el control de los saldos en los inventarios de almacén a fin de contar con un abastecimiento oportuno de los productos a fin de que no se acabe el stock.
- Coordinar la realización de programas de capacitación e inducción destinados al personal a cargo, con el objetivo de garantizar el correcto desenvolvimiento de los vendedores en el campo.
- Presentar reportes diarios y al detalle sobre la gestión comercial del equipo de colaboradores y poder lograr un crecimiento constante de las ventas.
- Revisar los indicadores de gestión para poder elaborar estrategias que permitan acrecentar la cartera de clientes.
- Brindar un respaldo activo al equipo de ventas al participar de manera decisiva en negociaciones críticas y lograr con éxito el cierre de transacciones durante las gestiones de rutas.
- Revisar la correcta aplicación de precios para mantener el orden en las ventas y su facturación correspondiente.
- Analizar cada ruta asignada a la fuerza de venta para mantener el número adecuado de vendedores.

- Organizar en colaboración con el departamento de distribución las rutas y zonas de acuerdo con consideración de tiempo y logística, con el fin de asegurar la venta y el despacho oportuno de los productos.
- Revisar junto con el área de almacén la rotación de todos los productos para asegurar el despacho de estos antes de su vencimiento.
- Supervisar y verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes en cuanto a los pedidos y entregas de mercancías, con el objetivo de asegurar relaciones comerciales sólidas y satisfactorias.
- Elaborar estrategias y planificar actividades en el marco de campañas exitosas, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos de venta mensuales.
- Elaborar plan de trabajo semanal para lograr la revisión del avance de vacaciones, ventas volumen, cobertura, incentivos y prioridades del mes.
- Entre otras funciones a fines al cargo.

La fuerza de venta bajo su supervisión estuvo conformada por 16 vendedores, quienes cubrían los 3 canales previstos para la línea LAIVE. En primer lugar, el canal de bodegas, que es un sistema de comercialización por el cual la distribuidora vende sus productos a clientes minoristas, mismos que fungen como intermediarios entre la distribuidora y los consumidores finales. En segundo lugar, el canal mercados, por el cual los productos son distribuidos a través de los mercados locales y regionales, lugares a los que popularmente acuden los consumidores.

Finalmente, el canal institucional, propicia que la distribuidora entable relaciones comerciales con instituciones o empresas, vendiéndoles sus productos, a fin de cubrir la demanda especializada de estas.

A partir de noviembre de 2021, el autor del presente TSP viene asumiendo el puesto de Supervisor de Ventas y Cobranzas Senior, su objetivo principal es supervisar y controlar la actividad de la fuerza de ventas, con la finalidad de poder asegurar el cumplimiento de las metas mensuales planteadas por la gerencia según las líneas comerciales asignadas.

El autor del TSP tiene bajo su supervisión a 20 vendedores, los que se encuentran distribuidos en 4 mesas, las cuales son mesa Procter & Gamble, mesa Nestlé, mesa Laive y mesa Multimarca. Esta última mesa cuenta con más de 35 líneas; siendo las más importantes COLGATE, TONDERO, ZUR ALIMENTOS, SANCELA, CLOROX, entre otras. Para ello, el autor del presente TSP desempeña las siguientes acciones:

- Gestionar reuniones con el equipo de ventas a fin de optimizar la ejecución de los resultados previstos.
- Sistematizar el acompañamiento en ruta para poder afianzar el desarrollo de oportunidades y de ventas.

- Desarrollar las pericias del equipo bajo su supervisión por medio de capacitaciones, supervisión y entrenamiento en campo optimizando el desempeño de estos.
- Identificar los factores de optimización en el equipo de ventas con el fin de lograr un idóneo plan de capacitaciones.
- Capacitar al equipo de trabajo en técnicas y procesos de cierre de ventas con el objetivo de promover su desarrollo profesional constante y contribuir a su mejora continua.
- Supervisar a los colaboradores del área de ventas con el objeto de dinamizar su desempeño logrando alcanzar las metas de la empresa.
- Gestionar con administración la recepción de las unidades de transporte de los colaboradores con el fin de afianzar el punto de venta de manera continua.
- Hacer el respectivo monitoreo del cierre de ventas diario, a fin de verificar los avances de cada vendedor en función a las metas trazadas.
- Coordinar con los proveedores acerca de las capacitaciones detalladas de la marca que ofrecen, a fin de optimar las presentaciones y cierres de los vendedores.
- Organizar las vacaciones del equipo de ventas a fin de garantizar que el personal pueda gozar de su descanso correspondiente.
- Mantener actualizado el registro general de cobros de la sede, con el propósito de mejorar la eficiencia en la gestión de cobranza de las cuentas pendientes.
- Otras acciones encomendadas por su jefe directo para poder contribuir con el idóneo funcionamiento del área de ventas.

1.2.2 Propósito objeto del informe

Existen múltiples desafíos en el ámbito de ventas y cobranzas. No obstante, en este informe se examinará el papel y la influencia del supervisor de ventas. Se abordarán de manera detallada las estrategias, competencias y habilidades que el supervisor debe poseer para garantizar que el equipo de ventas bajo su responsabilidad logre alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Para alcanzar dicho fin, el gerente comercial de la distribuidora trazó los lineamientos que se deben seguir en el proceso de venta, cuya observancia es obligatoria para todo el equipo.

A pesar del diseño de dichos lineamientos, la fuerza de venta de la sede de Talara no alcanzaba a cumplir con los objetivos planteados por la gerencia comercial. Principalmente, esto se debió a las siguientes razones:

- Falta de motivación: El supervisor previo al autor de este TSP ejercía un estilo de liderazgo autoritario, lo que implica que no mostraba disposición para escuchar las ideas o preocupaciones del equipo, se resistía a delegar responsabilidades y carecía de empatía. Como resultado, la fuerza de venta no lograba establecer una conexión o identificación

con su supervisor. De modo que, se propició una falta de motivación y compromiso en el equipo de ventas.

- Falta de comunicación interna: La comunicación interna fue deficiente entre el supervisor anterior al autor de este TSP y su equipo de ventas, ya que no existía una comunicación fluida, clara y oportuna. Esto impidió que el equipo de ventas se alineara con el proceso de venta y los objetivos trasados por la empresa.

1.2.3 Resultados logrados

Tras haber precisado los problemas identificados en la sede Talara, la labor del autor del presente TSP fue significativa para lograr el crecimiento en la productividad de la fuerza de venta. Se pueden identificar al respecto 2 tipos de resultados:

A. Resultados cualitativos:

- Fuerza de venta motivada: el equipo está enfocado en alcanzar y superar los objetivos establecidos. Están motivados por lograr resultados positivos y se esfuerzan por alcanzar metas ambiciosas.
- Comunicación efectiva: el equipo de ventas se comunica de manera clara, abierta y eficaz entre ellos, con los clientes, así como, con su supervisor. En ese sentido, la fuerza de venta tiene la confianza para plantear consultas, recomendaciones y sugerencias a su supervisor.
- Una buena disposición de la fuerza de venta para asumir los retos: el equipo es flexible y puede adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, necesidades de los clientes y propósitos de la empresa. Son capaces de ajustar sus estrategias para lograr sus resultados.
- Consolidación de la fuerza de venta en cuanto al cumplimiento de los lineamientos establecidos por la gerencia comercial: los vendedores son disciplinados y organizados en su trabajo. Establecen y siguen planes de acción, gestionan su tiempo de manera eficiente y priorizan las tareas clave. De modo que, ejecutan de manera minuciosa el proceso de ventas, el cual les permite lograr los resultados de una manera metódica y ordenada.

B. Resultados cuantitativos:

A continuación, se presenta el crecimiento de la sede Talara en el periodo que se asumió la supervisión del área de ventas.

Tabla 1

Número de pedidos, cobertura y volumen de la sede Talara al 2022

Número de pedidos		Cobertura		Volumen	
Ciudad	Cant.	Ciudad	%	Ciudad	%
Tumbes	22.86	Tumbes	+3%	Tumbes	+28%
Piura	23.26	Piura	+8%	Piura	+8%
Talara	18.83	Talara	+29%	Talara	+15%
Chiclayo	20.03	Chiclayo	+12%	Chiclayo	+12%
Chepén	20.03	Chepén	-3%	Chepén	+9%
Trujillo	23.17	Trujillo	+5%	Trujillo	+12%
Huamachuco	12.69	Huamachuco	-12%	Huamachuco	+10%
Chimbote	23.22	Chimbote	+21%	Chimbote	+8%
Cajamarca	-	Cajamarca	-	Cajamarca	-

Nota. Extraído de resumen de ventas 2022 Distribuidora Comercial ALVAREZ BOHL SRL.

La información presentada deja ver el crecimiento en los KPI de pedidos, cobertura y volumen de productos ofertados por la empresa en la ciudad de Talara. Esto permite apreciar que en comparación con el año 2021, en el año 2022 durante la gestión del autor como supervisor senior de ventas, la cobertura de la empresa incrementó en un 29%; así mismo, el volumen creció en un 15%. Finalmente, en cuanto a la cantidad de pedidos, es de destacar que, para el cierre de dicho año, la sede de Talara alcanzó 18.83 pedidos por vendedor al día; lo cual significa un incremento con relación al periodo anterior, pues la empresa para ese año cerró con 12.5 pedidos promedio por vendedor al día.

Capítulo 2. Marco teórico aplicable

En el presente capítulo, se abordaron diversas teorías relacionadas con el papel del supervisor de ventas, cuya tarea principal consiste en impulsar el crecimiento de la fuerza de ventas. Para lograr este objetivo, se examinaron algunas estrategias que el supervisor debe implementar, así como las habilidades esenciales que debe poseer para alcanzar dicho propósito.

2.1 Teorías acerca de la supervisión de ventas

Lograr una productividad activa de un equipo de ventas no es una tarea fácil; al igual que es complicado alcanzar una supervisión de ventas eficaz y constante. Es así como el supervisor de ventas debe gestionar, controlar, planificar y evaluar de forma acertada las acciones que realiza el personal de ventas a su cargo para poder alcanzar las metas trazadas e implementar algunos cambios, de ser el caso. (Maynard, 1964)

Clavijo (2022) consideró que el supervisor de ventas es aquel profesional que planifica, controla y organiza a un equipo de vendedores sin sobrepasar el presupuesto que le proporcionan y poder generar las metas establecidas, como sería la venta de productos de consumo masivo, estableciendo campañas de promoción y publicitarias, por ello el supervisor de ventas debe encargarse de gestionar las metas y objetivos para poder cumplir con un plan de trabajo.

Por consiguiente, puede entenderse como supervisión de ventas a la gama de procesos que cumple un profesional en una empresa a fin de asegurarse que el equipo de ventas a su cargo cumpla con los objetivos establecidos. Asimismo, tiene la función de apoyar a los agentes de ventas, al mismo tiempo que les facilita las herramientas necesarias, con la finalidad de poder llevar a cabo su trabajo de forma efectiva.

En esa línea, se puede inferir que para poder realizar una idónea supervisión de ventas es imprescindible implementar una estrategia basada en elementos y pautas relevantes que den respuesta a las necesidades de la organización. (Cámara & Sanz, 2001)

Por ese motivo la trascendencia de la supervisión de ventas tiene su base en contar con los procedimientos establecidos que permitan determinar la manera en que los vendedores o encargados del área de ventas realicen sus funciones para poder desplegar un proceso de ventas eficaz.

Es ese sentido, los supervisores de ventas deben cumplir con la responsabilidad de tomar decisiones efectivas, ser comunicativos y tener la capacidad de resolver problemas de manera creativa. Además, se espera que utilicen otras disciplinas como parte de sus funciones dentro del plan de marketing, con el fin de orientar y coordinar los esfuerzos de sus colaboradores en áreas como la fabricación, el desarrollo del producto y el marketing. De esta manera, su rol implica dirigir y coordinar las actividades de su equipo de trabajo.

Por ende, el supervisor de ventas tiene la responsabilidad de generar resultados en un mercado específico. Además, debe emplear los datos de los consumidores obtenidos a través de la investigación de mercado realizada por la empresa para mostrar los beneficios de los productos a su equipo y, a su vez, capacitarlos para transmitir estos beneficios a los clientes. Esto contribuye a establecer un sólido respaldo de marca y fomentar su implementación. (Loja, 2022)

De igual forma brinda recomendaciones al departamento de promoción del producto en función a las respuestas de los clientes que pudiesen resultar en una mejor introducción o posicionamiento de un producto en el mercado.

Con base en lo mencionado anteriormente, monitorear al equipo de ventas es de suma importancia para poder comprobar el rendimiento o cumplimiento de las metas de los integrantes de la fuerza de ventas (Vásquez, 2022); de modo que, al contar con dicha información, se pueden tomar decisiones que aumenten la productividad de los colaboradores de ventas. Por ello supervisar no sólo implica observar; sino también implementar procedimientos que colaboren con el logro de los resultados previstos.

2.2 Desarrollo de la fuerza de ventas

Según Acosta et al. (2018) para que el supervisor logre extraer el mayor potencial y beneficios de los colaboradores de ventas es preciso que este establezca ciertos parámetros que dinamicen y motiven el diario accionar de cada vendedor y así poder alcanzar las metas a nivel individual. Por lo que respetar la estructura organizacional combinada con un grato ambiente laboral, beneficios y respeto, optimizarán el cumplimiento de metas de los colaboradores del equipo de ventas. Por tal razón, un supervisor de ventas debe considerar como estrategias de negocios las que se explicarán a continuación:

- **Establecer metas de venta:** Lo cual implica que antes de saber supervisar es preciso conocer que se desea evaluar. Lo cual significa plantear objetivos que el equipo de ventas a cargo del supervisor deberán cumplir; por lo que estos objetivos tienen que ser medibles, realistas y relevantes en función a la situación presente de la empresa.
- Si bien la organización trabaja bajo cuotas ya establecidas es deber del supervisor de ventas medir la viabilidad de estas para poder impulsar la competitividad y productividad del negocio.

- Por lo que conversar con el equipo de trabajo sobre las metas planteadas se podrá establecer un plan de supervisión de ventas que les permita trabajar eficazmente a los vendedores, mientras el supervisor logra evaluar a sus colaboradores activamente.
- **Supervisión uno a uno:** Para poder llevar a cabo una supervisión de ventas efectiva es preciso que el supervisor interactúe personalmente con cada uno de sus vendedores lo más frecuente que pueda, ya que es deber del supervisor estar al tanto de los retos, necesidades y metas (diferentes) de cada vendedor; por ello no se puede garantizar una estrategia de ventas eficaz sino se conoce al personal a su cargo. Es por ello que cuando el equipo de trabajo logra despejar sus dudas e interrogantes, recibe la capacitación y supervisión del caso; estos están más preparados para afrontar situaciones controversiales durante el proceso de venta del diario accionar.
- **Evaluación periódica de la productividad del equipo:** al igual que una supervisión personalizada, es importante llevar a cabo reuniones periódicas en las que se aborden el avance de cada uno de los vendedores y de manera general el rendimiento de los agentes de ventas como equipo. En esa línea, es de utilidad resaltar el trabajo de los vendedores más destacados, con la finalidad de que estos compartan las acciones realizadas para alcanzar sus metas; de modo que, el resto del equipo sea capaz de lograr un resultado similar.
- De esta forma, estas reuniones constituyen una manera eficiente de motivar e informar al resto del equipo de ventas, compartiendo inquietudes y consejos que sean de provecho para toda la fuerza de venta. Por ello, reunir frecuentemente al equipo de trabajo facilita la corrección de errores y la implementación de mejores y nuevas acciones; a la vez que se garantiza que los procesos se están dando de forma correcta, mientras los clientes son atendidos de manera correcta.
- **Establecer capacitaciones oportunas:** La evidencia de numerosos estudios respalda la conexión positiva entre las ventas y la capacitación. Por lo tanto, destinar presupuesto adicional a la capacitación se ha identificado como un factor clave para impulsar significativamente las ventas. Al invertir en programas de capacitación, se logra mejorar las habilidades de los vendedores, lo que trae consigo un desempeño más efectivo en la venta de productos o servicios. La mejora en las habilidades de venta puede llevar a incrementar los ingresos de manera significativa.
- Además, la capacitación brinda la oportunidad de actualizar conocimientos sobre técnicas y estrategias de venta efectivas. Esto permite que la fuerza de ventas esté mejor preparada para abordar los desafíos y las demandas cambiantes del mercado, adaptándose rápidamente a las necesidades de los clientes.

- En resumen, la inversión adicional en capacitación se presenta como una inversión rentable que puede tener un impacto notable en el éxito de las ventas de una organización. Por otro lado, promover el aprendizaje continuo es una forma de minimizar los problemas que se pudieran suscitar en el equipo de ventas. Por lo tanto, capacitar al personal de forma constante es imprescindible; sugiriendo que dichas capacitaciones sean de naturaleza periódica.
- **Implementación de herramientas especializadas:** La tecnología es un factor relevante para alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a ventas, por lo que digitalizar las tareas del personal de ventas es la mejor opción para reducir tiempos en oficina con trabajos manuales sacándole el mayor provecho a las horas laborales y poder generar más ventas.
- Por lo mismo la tarea del supervisor no puede limitarse a perder gran parte de su tiempo en una supervisión presencial de sus colaboradores, por lo que emplear herramientas de supervisión de ventas logrará la unificación de todas las necesidades y funciones del equipo de ventas y las de evaluación del supervisor. Por ello es preciso que antes de efectuar alguna acción para mejorar la supervisión de las ventas, se realiza un análisis para saber que lo que se va a implementar dará resultados positivos los cuales reflejarán en el nivel de ventas mensuales.
- Es esencial efectuar un análisis detallado, antes de llevar a cabo cualquier iniciativa para mejorar la supervisión de las ventas. Esto asegura que las acciones implementadas generen resultados positivos, los cuales se reflejarán en el nivel de ventas mensuales. Realizar una evaluación exhaustiva de las diferentes soluciones tecnológicas disponibles y su alineación con las necesidades específicas de la organización es fundamental para garantizar el éxito de la implementación. Al analizar cuidadosamente las opciones y llevar a cabo una evaluación rigurosa, se pueden tomar decisiones fundamentadas que impulsen la eficiencia y efectividad en la supervisión de las ventas, contribuyendo así a alcanzar los objetivos comerciales de la organización.

2.3 Habilidades de un supervisor de ventas

Para que un supervisor de ventas logre motivar al equipo de ventas a su cargo potenciando las habilidades y destrezas individuales de cada uno (Hair et al., 2010), es necesario que dicho supervisor exhiba las habilidades o cualidades siguientes:

- **Captación y desarrollo del talento:** El supervisor de ventas tiene que contar con la destreza para captar y gestionar los diversos talentos de las personas a su cargo, lo cual va más allá de los resultados cuantitativos que se puedan extraer de los colaboradores del área de ventas. En tal sentido, el perfil de un supervisor de ventas exige que este cuente

con la habilidad para captar el talento en las personas, lo que generalmente no es algo innato; sino que por el contrario se consigue gracias a la formación profesional así como el dominio de herramientas y dispositivos necesarios para poder identificar las cualidades positivas de cada individuo.

En otras palabras, la destreza para identificar el talento en las personas es esencial para un supervisor de ventas. Esto implica la capacidad de observar y comprender las fortalezas individuales de los miembros del equipo, así como de brindarles el apoyo y la orientación necesarios para que puedan desarrollar todo su potencial. Al reconocer y valorar las habilidades únicas de cada colaborador, el supervisor puede asignar roles y responsabilidades que se ajusten a sus capacidades y motivaciones, lo que a su vez contribuye al crecimiento y éxito del equipo de ventas en general.

- **Visión de futuro:** Cabe señalar que todo equipo de trabajo despliega sus funciones de mejor manera cuando los resultados son favorables, aunque es una visión grosso modo puesto que el supervisor no sólo debe tener en cuenta los resultados cuantitativos de los trabajadores a su cargo; sino también la información necesaria que se vincula con la fidelidad de los clientes, su satisfacción con el producto y el equipo de ventas. Por ello el supervisor de ventas tiene que ser capaz de poder ver más allá de los resultados presentes y poder captar las potenciales perspectivas futuras; lo cual es un factor esencial del perfil del supervisor de ventas.
- **Ser un hábil negociador:** El supervisor de ventas debe trabajar en coordinación con la gerencia de la empresa o su jefe directo a fin de fijar los mismos objetivos; para ello, evalúa si dichas metas son alcanzables o demasiado ambiciosas y determina su viabilidad. Como consecuencia de ello, es fundamental que todo supervisor de ventas posea una habilidad desarrollada para la negociación, de manera que pueda defender su postura en la toma de decisiones y poder destinar los medios idóneos para concretarlas. Asimismo, debe ser capaz de asegurarse que cada miembro de su equipo asuma las responsabilidades correspondientes, de modo que todos puedan cumplir con los objetivos y propósitos establecidos por la organización.
- **Motivador:** En cualquier empresa, es inevitable encontrarse con fracasos, fallos o metas que no se logran concretar. En esos momentos de estrés o desánimo, es indispensable que el supervisor mantenga una mente y un estado de ánimo firme, para poder inspirar y motivar a la fuerza de venta su cargo, a seguir trabajando. Por esta razón, el supervisor debe poseer la habilidad de automotivarse, al mismo tiempo que motiva a los miembros de su equipo. Esto implica contar con la capacidad de mantenerse enfocado, superar obstáculos y transmitir confianza y entusiasmo a su equipo, incluso en momentos difíciles.

- **Formador en ventas:** El supervisor de ventas desempeña un rol fundamental que va más allá de sus habilidades de venta, ya que debe ser un punto de referencia y ejemplo para los demás miembros de la fuerza de venta. En este sentido, es fundamental que el supervisor se dedique a la formación continua de su equipo de ventas; mediante esta formación constante, se pretende que los miembros del equipo absorban la mayor cantidad posible de conocimientos y habilidades, lo cual contribuye a potenciar su desempeño y alcanzar los objetivos establecidos en términos de ventas.
- **Empatía y don de gente:** Estas habilidades de carácter interpersonal son altamente beneficiosas en una amplia variedad de trabajos; sin embargo, en un puesto de dirección que tiene un enfoque tan centrado en los clientes, es fundamental tener la capacidad de empatizar con ellos para poder desarrollar y supervisar una estrategia de ventas que realmente se enfoque en el público objetivo adecuado. Además, estas habilidades son indispensables, para gestionar de manera eficiente y eficaz a un equipo de ventas.
- **Ser líder:** Con el fin de que un equipo de ventas logre alcanzar sus objetivos y desempeñarse al máximo, es fundamental que los miembros se sientan cómodos en su trabajo, motivados, confiados y seguros de contar con una dirección que les brinde orientación constante. Por lo tanto, para mantener un ambiente laboral positivo en el equipo de ventas de una empresa, es necesario contar con un líder, como el supervisor, que tenga la capacidad de gestionar al equipo, asignar tareas de manera efectiva, ser firme cuando la situación lo requiera y comprensivo siempre que sea posible.
Además, es importante encontrar el equilibrio entre exigir sin agobiar, reconocer los logros, brindar apoyo en caso de fracasos y demostrar competencia como supervisor de ventas.

2.4 Indicadores para la supervisión de ventas,

Quien aspire a ser un supervisor de ventas debe tener presente que no se trata de un camino sencillo; al contrario, requiere de una gran concentración, orientación y, sobre todo, determinación para alcanzar los objetivos laborales establecidos por la empresa.

Dado que la carrera de supervisor de ventas no existe como tal, es crucial destacar que un profesional de este nivel debe contar con conocimientos provenientes de disciplinas vinculadas a la Administración de Empresas y marketing, ya que estos contribuyen dotando de una serie de indicadores que le permiten al supervisor advertir si está logrando los objetivos trasados por la empresa, así como, implementar estrategias dirigidas a mejorar dichos indicadores de ser el caso. Según Clavijo (2023) se pueden considerar como indicadores para supervisar las ventas eficientemente los siguientes:

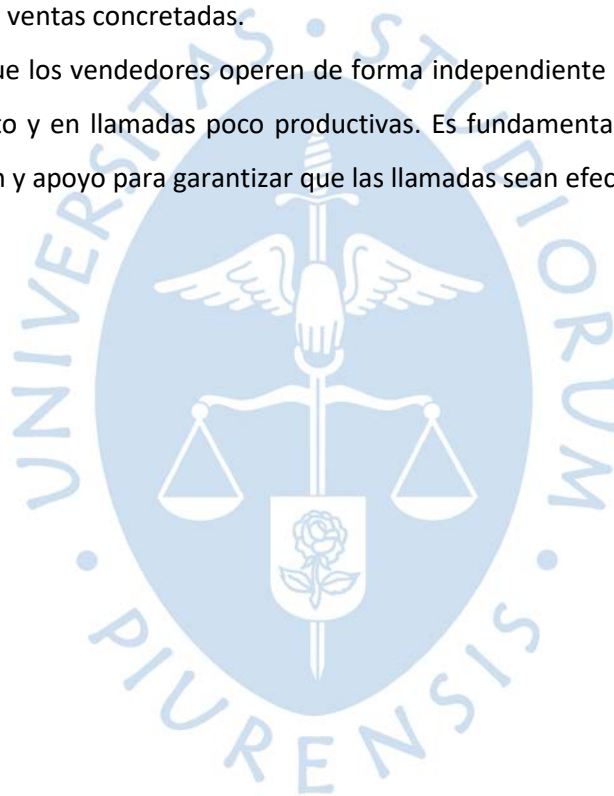
- **Número de ventas:** Este indicador es de gran relevancia para los supervisores de ventas, ya que les brinda información precisa sobre la cantidad de ventas realizadas en un período determinado. Puede ser calculado a nivel individual o de manera grupal, lo que permite monitorear la productividad de cada representante de ventas bajo su supervisión.
El número de ventas es un indicador fundamental para evaluar si se están alcanzando las metas establecidas por la empresa y si se está cumpliendo con las expectativas de venta. Además, permite identificar oportunidades para incrementar las ventas. Como supervisor de ventas, se requiere tomar decisiones estratégicas basadas en este indicador, como determinar si es necesario aumentar la cantidad de propuestas comerciales o si es necesario replantear las estrategias existentes.
- **Índice de fidelización:** Que un representante de ventas fidelice a un cliente de forma permanente, sólo puede indicar que este se desempeña en un entorno y proceso de ventas saludable. Es por ello que cuando el índice de fidelización es alto, este refleja la capacidad del supervisor de ventas para motivar a sus vendedores por medio de la estrategia que este pudiese haber implementado.
Los resultados se logran con mayor efectividad cuando el supervisor de ventas y todo su equipo de trabajo cuentan con la guía, herramientas y planes de trabajo; lo cual denota que el supervisor de ventas exhibe una óptima comunicación con los colaboradores a su cargo y personal de asistencia, debido a que cuando estos trabajan en armonía se logra alcanzar una mayor satisfacción en los clientes.
En función a lo anterior para que el supervisor de ventas sea capaz de medir la fidelización del cliente a la empresa se requiere evaluar el grado de retención; el cual necesita del número de clientes ganados en un periodo determinado y analizar cuantos de estos realizaron compras de forma habitual; donde el resultado de este análisis dará el nivel de retención.
- **Eficiencia de la fuerza de ventas:** Este indicador evalúa la relación entre los ingresos generados y la inversión realizada en el equipo de ventas, lo que facilita la medición del rendimiento global de cada vendedor o del equipo en su conjunto. Por esta razón, el supervisor de ventas puede considerar la necesidad de implementar un sistema digitalizado que ayude a optimizar las tareas y visitas en el campo, asegurándose de que su nueva estrategia efectivamente ha generado un aumento en la productividad y, por ende, en las ganancias.
Mediante este análisis, el supervisor de ventas puede obtener una visión precisa sobre si la inversión realizada en el equipo de ventas ha dado resultados positivos, o si, por el

contrario, la decisión tomada no fue la más adecuada. Esto permite tomar medidas correctivas o ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.

- **Número de llamadas de ventas:** El supervisor de ventas tiene la responsabilidad de asegurarse de que las horas de trabajo de los vendedores se estén aprovechando de manera eficiente, y una forma de lograrlo es monitorear la cantidad de llamadas de ventas que cada vendedor realiza.

Este indicador permite al supervisor identificar cuándo es necesario tener conversaciones con los vendedores si no están logrando ventas, o si es momento de ajustar la estrategia empleada. Es, por eso, que el supervisor de ventas debe proporcionar a su equipo toda la información necesaria sobre los clientes a los que deben llamar, para así maximizar el número de ventas concretadas.

Permitir que los vendedores operen de forma independiente puede resultar en un bajo rendimiento y en llamadas poco productivas. Es fundamental que el supervisor brinde orientación y apoyo para garantizar que las llamadas sean efectivas y generen resultados positivos.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

Es importante destacar que antes de su incorporación a la distribuidora, el autor del TSP se desempeñó en el sector de ventas inmobiliarias, donde ejerció como vendedor. En este contexto, su ingreso a la distribuidora representa un paso significativo en su crecimiento profesional, ya que asume el desafío de liderar y supervisar a un equipo de vendedores. Esta transición implica una nueva responsabilidad y la oportunidad de desarrollar habilidades de dirección y gestión, lo cual representa un hito relevante en su trayectoria profesional.

Inicialmente, el autor del TSP fue contratado con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos tanto por la distribuidora como por el proveedor directo de la línea LAIVE a cargo. Sin embargo, esta tarea se presentó como un desafío significativo debido al contexto en el que se encontraba la fuerza de ventas. Como se sabe, en el año 2020, Perú y el resto del mundo se enfrentaron a la difícil situación generada por la pandemia de COVID-19.

Los trabajadores, incluidos aquellos que realizaron labores presenciales, como los vendedores, se vieron expuestos diariamente al temor de contraer la enfermedad. Esta situación, sin duda, afectó el rendimiento de sus actividades cotidianas. Además, la fuerza de ventas no contaba con un supervisor que los dirigiera, orientara y motivara, lo que dificultaba aún más su desempeño como un equipo consolidado.

Pese al contexto descrito líneas arriba, durante el primer año, se logró un incremento en los tres indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) que evalúa la distribuidora. En el KPI de volumen se obtuvo un crecimiento del 20%; en el KPI de cobertura se alcanzó un aumento del 25%; y en lo que respecta al KPI de número de pedidos, se observó un crecimiento del 15%.

Es importante destacar que el autor del presente TSP ha realizado una labor altamente positiva en la distribuidora, demostrando habilidades destacadas en liderazgo, adaptabilidad y la capacidad de obtener resultados positivos en un entorno desafiante. Su contribución al crecimiento del equipo de ventas ha sido notable. Además, ha desarrollado habilidades de gestión, liderazgo y automotivación para fortalecer aún más a su equipo de ventas.

Como resultado del notable desempeño demostrado por el autor del presente TSP, en noviembre de 2021 se le otorgó la responsabilidad de ocupar el cargo de SUPERVISOR DE VENTAS Y COBRANZAS SENIOR en la provincia de Talara. La empresa ha estado brindando sus servicios en esta sede durante más de una década sin tener un supervisor que se encargara de manera presencial y a tiempo completo de dirigir dicha sede. Fue recién en marzo de 2021 cuando se designó al primer supervisor para Talara, quien cumplió sus funciones durante un período de 8 meses. Durante este tiempo, no se lograron alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Por ese motivo, el autor del presente TSP fue designado para ocupar dicha plaza. En ese sentido el autor del TSP es el segundo supervisor en asumir este puesto. Viene prestando sus servicios de manera presencial.

Al asumir el cargo, el autor del presente TSP encontró que, a pesar de contar con un primer supervisor competente y organizado, la sede no lograba alcanzar los objetivos establecidos por distribuidora. Los vendedores no percibían a su supervisor como un líder, sino más bien como un jefe impuesto por la empresa. Como resultado, la sede de Talara no experimentó un crecimiento significativo.

En ese escenario, el supervisor recién designado se enfrentó al desafío de consolidar cada una de las mesas que estaban bajo su supervisión. Para ello, implementó el proceso de venta diseñado por la Gerencia Comercial, el cual consistía en los siguientes lineamientos:

Aspectos iniciales

Uso correcto y permanente de uniforme e indumentaria distintiva de cada línea (polo y pantalón jean, fotoscheck, mascarilla, mochila).

- Preparación y uso de las herramientas de trabajo para ser distribuidas a la fuerza de venta: Plan de trabajo diario (PDT), Hoja de seguimiento, plano, lista de precios, recorrido, catálogo, celular, calculadora, muestras y material publicitario.

Lineamientos o pasos obligatorios para desarrollar el proceso de venta

- Planificación. – la cual es la base para realizar la jornada del día; para lo cual es imprescindible tener claro el objetivo del día en función a los indicadores: volumen, pedidos, incentivos, etc.
- Contacto con el cliente. – es imprescindible saludar al cliente por su nombre con completa cordialidad y seguridad; a la vez el vendedor se presenta y expresa ser representante de la empresa y marcas que representa, debiendo exhibir en su uniforme los rótulos de las marcas que representa, escuchando atentamente las necesidades del cliente demostrando respeto e interés.
- Detecta oportunidades y genera necesidades. – Para este paso es primordial que el vendedor identifique lo siguiente: su PDT (planificación), quiebres de stock, exhibidores contaminados, oportunidad de disponibilidad y visibilidad teniendo claro, que producto

se necesita abastecer en el punto de venta, ofrecimiento de productos nuevos o en lanzamiento (colocación de productos).

- Negociación. – el vendedor deberá tener un completo dominio del catálogo de ventas siendo él el encargado de dirigir la negociación, dando precios sugeridos y ofreciendo productos infaltables, lanzamientos y promociones con el fin de vender más en cada visita.
- Cierre de venta. – el vendedor debe informar a su cliente los detalles de su pedido, tales como: lista de productos comprados, cantidad, monto, fecha de entrega, bonificaciones y despedirse cordialmente hasta la próxima visita.
- Visibilidad. – la visibilidad promocional de los productos ofrecidos va en función de las oportunidades encontradas y los lineamientos establecidos, convirtiéndose en una venta silenciosa la cual ayuda a aumentar la rotación de los productos colocados por el vendedor, realización de mercaderismo ordenando y segmentando los productos debiendo saber que el 70% de los consumidores deciden sus compras en el punto de venta.

Con el objetivo de lograr los resultados, el autor del presente TSP implementó las siguientes acciones:

- A. Se llevan a cabo puntos de encuentro entre el supervisor y el equipo de ventas con el objetivo de abordar diversos aspectos. Estas reuniones tienen lugar diariamente y se llevan a cabo al comienzo de la jornada laboral. Durante estas reuniones, se verifica la asistencia de los miembros del equipo, si cuentan con las herramientas proporcionadas por el supervisor, así como, si han realizado la planificación de sus actividades para la jornada laboral del día. De igual forma, se identifica a aquellos vendedores cuyo rendimiento no cumple con las expectativas e indaga sobre las causas o problemas que han afectado su rendimiento, con el objetivo de establecer pautas que les permitan mejorar su desempeño durante el día. Además, se resalta el buen desempeño de aquellos vendedores que han obtenido los mejores resultados.
- B. Se llevan a cabo reuniones vespertinas con los vendedores que forman parte de un grupo específico, correspondiente a una línea de productos como P&G, Nestlé, Laive, Colgate, entre otros. Estas reuniones se realizan una o dos veces por semana, dependiendo del rendimiento de cada grupo. En situaciones en las que el desempeño general del grupo es bajo, el supervisor determina la necesidad de llevar a cabo dos reuniones semanales para abordar los temas pertinentes. Durante estas reuniones, se realizan las siguientes actividades:

- El supervisor realiza un análisis detallado de las razones detrás del bajo rendimiento del equipo, con el objetivo de realizar un diagnóstico preciso y proponer estrategias enfocadas en mejorar su desempeño. En este sentido, el supervisor identifica al vendedor con el rendimiento más bajo y decide acompañarlo durante su jornada laboral al día siguiente.
 - Se brinda capacitación a los vendedores sobre los aspectos clave de los productos que forman parte de su cartera. Durante esta capacitación, se les proporciona información detallada y relevante sobre los productos, incluyendo características, beneficios, usos y diferencias con respecto a la competencia. El objetivo es asegurarse de que los vendedores tengan un profundo conocimiento de los productos que están vendiendo, lo que les permite abordar las necesidades y preocupaciones de los clientes de manera efectiva, destacar los puntos fuertes de los productos y ofrecer soluciones adecuadas.
 - Se implementa una clínica de ventas como estrategia, en la cual cada vendedor lleva a cabo una simulación de venta. El propósito de esta actividad es permitir que todo el equipo se reúna y realice críticas constructivas en relación a su desempeño. Durante estas sesiones, se brinda la oportunidad de compartir experiencias, identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva entre los miembros del equipo. Esta práctica fomenta el aprendizaje mutuo, el intercambio de ideas y el crecimiento individual y colectivo de los vendedores, con el objetivo de mejorar sus habilidades de venta y alcanzar resultados más efectivos.
 - El supervisor se encarga de proporcionar a la fuerza de ventas las herramientas y materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente. Esto incluye brindarles acceso a recursos actualizados, como catálogos de productos, presentaciones, muestras, folletos informativos y cualquier otro material relevante. Además, se asegura de que cuenten con las herramientas tecnológicas adecuadas, como dispositivos móviles, software de gestión de ventas y sistemas de seguimiento de clientes. De esta manera, el supervisor garantiza que los vendedores tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva y alcanzar los objetivos establecidos.
- C. Se ofrece apoyo directo al vendedor que no ha logrado cumplir con el rendimiento esperado, acompañándolo durante su jornada laboral. Esta medida tiene como finalidad brindar un apoyo directo al vendedor, observar su desempeño en tiempo real, identificar

áreas de mejora y ofrecer orientación y feedback personalizado para ayudar a superar las dificultades y mejorar su rendimiento en el trabajo.

- D. A cada vendedor se le envía diariamente un informe exhaustivo que detalla su rendimiento alcanzado hasta el cierre de la jornada, incluyendo su progreso en relación con los principales indicadores clave de rendimiento (KPI). Este informe también incluye una estimación o predicción de las ventas futuras para el mes en curso, con el objetivo de proporcionar una visión anticipada de los ingresos esperados. Esta información ayuda al vendedor a planificar, organizarse y tomar decisiones estratégicas para lograr los resultados establecidos. Además, el informe detalla la proyección de alcanzar los incentivos o premios ofrecidos por los proveedores de cada línea de productos si se logra un 100% de rendimiento al finalizar el mes.

Además de realizar las actividades previamente mencionadas, el autor del TSP aplicó los valores, conocimientos y lecciones aprendidas durante su formación académica. Dado que el autor del presente TSP es ex alumno de la Universidad de Piura, su intervención significó el cambio que la empresa necesitaba en ese momento.

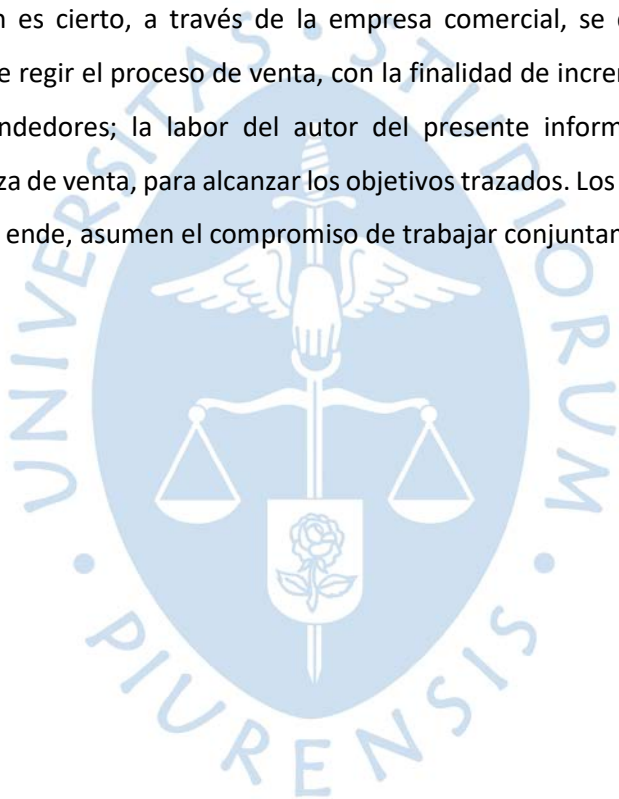
Cabe destacar, que la Universidad de Piura le proporcionó una formación integral, con una base sólida de conocimientos teóricos y orientada en promover y respetar la dignidad de la persona humana. De ahí que, la fuerza de venta reconoció en el autor del presente TSP un líder preocupado y comprometido con su crecimiento personal, lo cual se reflejó en su rendimiento laboral.

Conclusiones

Primero. En cuanto al nivel de crecimiento de las ventas en la sede Talara se apreció que esta ha demostrado un nivel de crecimiento significativo, encontrándose en proceso de mejora continua, donde se logró consolidar los conocimientos necesarios para que la fuerza de ventas alcance los fines presentados por la gerencia comercial.

Segundo. La función principal de un supervisor de ventas es supervisar, coordinar y dirigir al equipo de ventas para lograr los objetivos y metas comerciales establecidos. Esto implica proporcionar orientación y apoyo a los vendedores, monitorear su desempeño, brindar capacitación y desarrollo, establecer estrategias de ventas efectivas, gestionar los recursos disponibles y mantener una comunicación constante con el equipo y la gerencia.

Tercero. Si bien es cierto, a través de la empresa comercial, se diseñó e implementó los lineamientos que han de regir el proceso de venta, con la finalidad de incrementar la productividad y rendimiento de los vendedores; la labor del autor del presente informe fue significativa en la consolidación de la fuerza de venta, para alcanzar los objetivos trazados. Los vendedores se identifican con su supervisor y, por ende, asumen el compromiso de trabajar conjuntamente, de manera eficaz y eficiente.



Recomendaciones

Primera. Es altamente recomendable establecer un programa de capacitaciones periódicas dirigidas a los supervisores de venta y su fuerza de venta, con el objetivo de fortalecer y desarrollar las habilidades blandas necesarias para el contacto directo con los clientes.

Segunda. Para promover un ambiente laboral y fortalecer la relación positiva entre los vendedores y sus supervisores, es altamente recomendable implementar encuestas de satisfacción dirigidas a la fuerza de venta. Estas encuestas permitirán que los vendedores valoren de forma anónima y confidencial el desempeño de sus supervisores, brindando así recomendaciones, sugerencias y críticas constructivas para mejorar su trabajo.

Tercera. Se recomienda fomentar la realización de actividades de integración entre los supervisores de venta y su fuerza de venta como una estrategia eficaz para fortalecer la confianza y la cohesión del equipo.



Referencias

- Acosta Véliz, M., Salas Narváez, L., Jiménez Cercado, M., & Guerra Tejada, A. (2018). *La administración de las ventas. Conceptos clave en el Siglo XXI*. Área de innovación y desarrollo S.L. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2017.34>
- Cámara, D., & Sanz, M. (2001). *Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Editorial Pearson Educación.
- Clavijo, C. (2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/supervision-de-ventas>
- Clavijo, C. (2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/supervision-de-ventas>
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R., & Babin, B. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Loja, M. (2022). *Supervision de la fuerza de venta*. Academia. Obtenido de https://www.academia.edu/18448924/Supervision_de_la_fuerza_de_venta_vii_pdf
- Maynard, H. (1964). *Técnicas de dirección de ventas*. The Royal Press Company.
- Paz, M., & Phillips, M. (2016). The big jump: From seller to supervisor. *INNOVA Research Journal*, 1(5). doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n5.2016.25>
- Vásquez, M. (2022). *Securitec*. Obtenido de <https://www.securitec.pe/blog/como-supervisar-equipo-ventas/>