



TRANSFORMACIÓN DEL ROL DEL VENDEDOR: DE TOMADOR DE PEDIDOS A ASESOR COMERCIAL

2025

VALENTINA YAEL ARGAÑARAZ
VALEARGAZ@GMAIL.COM

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Aplicación	12
Recomendaciones	31
Conclusiones	31
Referencias	33
Apéndice	33
Anexo	35

Resumen

Distribuidora Norte SRL es una empresa mayorista de San Miguel de Tucumán dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo. En un contexto económico marcado por la caída de las ventas mayoristas en Argentina (INDEC, 2025), la empresa enfrenta disminución en su volumen de ventas y un aumento de clientes inactivos. El análisis del área comercial permitió identificar un modelo de gestión centrado en la venta inmediata, con un rol del vendedor enfocado principalmente en la toma de pedidos, sin planificación, sin capacitación formal y sin protocolos de asesoramiento o seguimiento posventa.

El objetivo del trabajo es proponer lineamientos para la transición del vendedor hacia un perfil de asesor comercial que permita fortalecer la relación con los clientes y mejorar el desempeño del área. Para ello, se adoptó un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). En la fase cualitativa se realizaron entrevistas a vendedores, cuyo análisis mostró limitaciones en la planificación, falta de información confiable, prácticas empíricas y ausencia de herramientas de gestión. En la fase cuantitativa se efectuó una encuesta a 56 clientes, cuyos resultados mostraron brechas entre lo que valoran y el desempeño actual percibido.

A partir del diagnóstico, se identificaron competencias técnicas, relacionales y de gestión necesarias para el rol de asesor. Se propuso un plan de capacitación, una estructura comercial más formalizada y un sistema de seguimiento posventa. Finalmente, se elaboró un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para orientar y monitorear la transición hacia un modelo comercial basado en el asesoramiento y la fidelización del cliente.

Palabras Clave: vendedor, asesor, ventas, mayorista, cuadro de mando integral

Introducción

En el contexto económico actual de Argentina, el sector mayorista enfrenta desafíos que impactan directamente en la rentabilidad y competitividad de las empresas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2025), las ventas mayoristas registraron una caída interanual del 4,9% en mayo de 2025, acumulando un descenso del 6,3% en los primeros cinco meses del año respecto al mismo período de 2024. En la provincia de Tucumán, los autoservicios mayoristas también mostraron una tendencia negativa, con una disminución del 2,9% en abril de 2025 frente al mismo mes del año anterior (La Gaceta, 2025). Esta tendencia configura un escenario complejo para las organizaciones dedicadas a la distribución mayorista, donde el enfoque tradicional de ventas se ve desafiado por la necesidad de fortalecer la asesoría al cliente, la fidelización y la generación de valor agregado.

Frente a este panorama, se encuentra la empresa Distribuidora Norte SRL, con sede en San Miguel de Tucumán. Dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo para negocios y comercios, esta compañía opera con un equipo de vendedores que visitan diariamente a sus clientes para registrar pedidos, controlar el stock y asegurar el abastecimiento. A pesar de su trayectoria y su red de clientes establecida, la empresa enfrenta una disminución en el volumen total de ventas y un aumento de la cantidad de clientes inactivos.

Se observa que el rol del vendedor se mantiene enfocado principalmente en el cumplimiento de metas de venta inmediata, priorizando la toma de pedidos por sobre el asesoramiento, la identificación de oportunidades o el seguimiento posventa. Esta orientación transaccional limita la construcción de relaciones duraderas con los clientes y afecta directamente la fidelización y la competitividad de la empresa. A su vez, esta situación se refleja en importantes diferencias de desempeño entre los vendedores.

En este escenario, la presente investigación busca comprender el rol actual del vendedor en Distribuidora Norte SRL y explorar los factores que permitan su transformación hacia un perfil de asesor comercial, capaz de generar valor y relaciones duraderas con los clientes, contribuyendo al crecimiento sostenido de la organización.

Situación Problemática

La empresa Distribuidora Norte SRL, dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en la provincia de Tucumán, enfrenta actualmente una disminución en el volumen total de ventas y un aumento en la cantidad de clientes inactivos.

El equipo de ventas desarrolla su actividad con un enfoque centrado en la toma de pedidos y el cumplimiento de metas diarias. La labor del vendedor se concentra en registrar ventas, relevar faltantes y consultar información básica en el sistema, sin incorporar prácticas de asesoramiento, análisis del cliente o seguimiento posterior a la venta. Esta orientación estrictamente operativa limita la construcción de relaciones comerciales estables y reduce la capacidad de detectar cambios en los patrones de ventas.

El trabajo se organiza de manera individual. Cada vendedor define su recorrido, la frecuencia de visitas y la atención de su cartera según criterios propios. La empresa no cuenta con segmentación formal de clientes, zonas de cobertura, procesos estandarizados ni lineamientos de planificación. Como consecuencia, existen diferencias importantes en la gestión de cada vendedor, lo que impacta en la regularidad de las visitas y en la calidad de la atención brindada.

La ausencia de procedimientos definidos, la variabilidad en la forma de trabajo y la falta de seguimiento del cliente generan inconsistencias en el servicio comercial y dificultan la identificación de oportunidades, la retención de clientes activos y la prevención de inactividad.

En conjunto estas condiciones constituyen un modelo de gestión comercial fragmentado, con un rol de vendedor limitado, planificación insuficiente y herramientas que no apoyan la toma de decisiones, factores que inciden directamente en la pérdida de clientes y en el desempeño del área de ventas.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se estructura actualmente el área de ventas y cómo desempeñan su rol los vendedores de Distribuidora Norte SRL?
- ¿Qué percepción tienen los clientes sobre el servicio comercial recibido?
- ¿Qué competencias, herramientas y prácticas deberían adoptarse para consolidar un modelo de asesoramiento comercial en la empresa?

- ¿Qué herramientas de control de gestión pueden acompañar esta transformación?

Objetivo General

Proponer lineamientos para la transición del vendedor transaccional al modelo de asesor comercial en Distribuidora Norte SRL.

Objetivos Específicos

- Describir la estructura del área de ventas y el rol actual de los vendedores.
- Evaluar la percepción de los clientes sobre el servicio comercial recibido.
- Identificar las competencias y herramientas necesarias para un modelo de asesoramiento comercial.
- Proponer herramientas de control de gestión que acompañen la transición hacia el rol de asesor.

Marco Metodológico

Para la realización de este trabajo se ha adoptado un enfoque mixto con un diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS). Según Hernández Sampieri y Mendoza (2018), los métodos mixtos combinan técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Este diseño inicia con una fase cualitativa destinada a explorar en profundidad el fenómeno de estudio y, posteriormente, utiliza los resultados obtenidos como base para la recolección y análisis de datos cuantitativos.

En su modalidad derivativa, el DEXPLOS se estructura en dos fases secuenciales:

Fase cualitativa: Orientada a comprender en profundidad la función actual del vendedor dentro del proceso comercial y las competencias que caracterizan a un perfil de asesor comercial.

Técnicas de recolección de datos:

- Entrevistas semiestructuradas a vendedores: Se buscará explorar cómo desarrollan sus actividades, qué dificultades enfrentan, qué tipo de relación mantienen con los

clientes y cómo perciben su propio rol dentro del proceso comercial.

Técnica de análisis

La información obtenida será analizada mediante el análisis temático, la cual consiste en identificar, organizar e interpretar los patrones o temas que emergen del discurso de los participantes.

Fase cuantitativa: En la segunda etapa, se buscará evaluar el desempeño actual de los vendedores desde la perspectiva de los clientes y determinar qué aspectos valoran más en su relación comercial con la empresa.

Técnicas de recolección de datos:

- Encuestas estructuradas a clientes: Se aplicará un cuestionario con preguntas cerradas que permitirá conocer el nivel de satisfacción general, así como identificar los aspectos del servicio comercial que los clientes consideran más importantes.

Técnica de análisis:

Los datos serán procesados mediante estadística descriptiva, utilizando medidas como frecuencias, porcentajes y promedios, a fin de identificar patrones de valoración y preferencias de los clientes.

Marco Teórico

La organización es un proceso fundamental en la administración moderna. Según Chiavenato (2020), la organización consiste en la estructuración de recursos y actividades de manera que se logren los objetivos de la empresa con eficiencia y efectividad. Implica la definición de funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas claras, lo cual facilita la coordinación y la especialización del trabajo.

En cuanto a los departamentos, Robbins, Coulter y DeCenzo (2022) afirman que los departamentos no son unidades aisladas, sino sistemas que agrupan tareas relacionadas para lograr objetivos comunes y facilitar la integración de la organización. La correcta coordinación entre departamentos permite un flujo de información adecuado y asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente, contribuyendo al desempeño general de la organización.

Por lo tanto, tanto la estructura organizativa como la coordinación interdepartamental son esenciales para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos, garantizando eficiencia y coherencia en la ejecución de sus actividades.

Ventas Personales y Venta al Mayoreo

El proceso de ventas personales constituye una secuencia de pasos que el vendedor sigue para concretar una venta, generando relaciones efectivas con los clientes y entregando valor en cada interacción (Kotler & Keller, 2022). Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Prospección y calificación: Se identifican clientes potenciales que cumplen los criterios necesarios para una venta efectiva.
- Preacercamiento: Permite al vendedor recopilar información relevante sobre el cliente antes del primer contacto.
- Acercamiento: Se produce la primera interacción directa con el cliente.
- Presentación y demostración: Buscan comunicar la propuesta de valor de manera convincente, mostrando cómo la oferta satisface necesidades específicas.
- Superación de objeciones: Se enfoca en atender y resolver las inquietudes del cliente.
- Cierre: Etapa en la que se concreta la venta.
- Seguimiento y mantenimiento: Garantizan la satisfacción del cliente y fomentan la repetición de negocios (Kotler & Keller, 2022).

En paralelo, la venta al mayoreo comprende todas las actividades relacionadas con la comercialización de bienes y servicios a quienes los compran para su reventa o uso empresarial (Kotler & Armstrong, 2017). Los mayoristas desempeñan un papel fundamental en la cadena de suministro, facilitando la venta y promoción de productos, organizando surtidos, gestionando inventarios, optimizando la logística de transporte y ofreciendo financiamiento a los clientes. Kotler y Armstrong (2017) señalan que los mayoristas no solo agregan valor mediante la distribución, sino que también proporcionan información relevante sobre el mercado y asesoran a minoristas para mejorar la operación comercial. Dentro de esta categoría, los mayoristas de servicio completo ofrecen un conjunto integral de servicios, incluyendo mantenimiento de inventarios, fuerza de ventas propia, crédito y entrega de productos, características que se observan en la operativa de la empresa Norte SRL.

El rol del vendedor en el proceso comercial

En el contexto actual, el vendedor continúa siendo una figura clave dentro del proceso comercial, ya que actúa como el principal enlace entre la empresa y el cliente. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2018), la fuerza de ventas constituye un elemento esencial dentro de la estrategia de marketing, al representar directamente a la organización ante el mercado y encargarse de crear, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes.

El vendedor no solo cumple la función de ejecutar transacciones comerciales, sino que también es responsable de transmitir la propuesta de valor de la empresa y generar confianza en el cliente. Según Stanton, Etzel y Walker (2014), la venta personal se distingue de otras herramientas promocionales por su carácter interactivo, lo que permite adaptar el mensaje comercial a las necesidades específicas de cada comprador.

Sin embargo, el rol tradicional del vendedor, enfocado en la simple toma de pedidos o cumplimiento de metas de venta, ha ido quedando obsoleto frente a las nuevas exigencias del mercado. En entornos competitivos y con clientes más informados, el valor radica en la capacidad de asesorar, resolver problemas y ofrecer soluciones personalizadas. En este sentido, Lambin (2017) plantea que la venta moderna se orienta a la creación de valor conjunto entre el cliente y la empresa, priorizando la construcción de relaciones sostenibles.

Asesoramiento y fidelización del cliente

La fidelización se ha convertido en un objetivo central dentro de la gestión comercial moderna. Kotler y Keller (2016) sostienen que retener a un cliente existente resulta significativamente más rentable que captar uno nuevo, dado que un consumidor fiel no solo repite sus compras, sino que también actúa como promotor de la marca.

El asesoramiento comercial constituye una herramienta fundamental para alcanzar dicha fidelización. A través de una atención personalizada y un conocimiento profundo de las necesidades del cliente, el vendedor puede ofrecer soluciones adaptadas que generen confianza y satisfacción. De acuerdo con Churchill y Peter (2016), la relación entre vendedor y cliente se fortalece cuando el primero adopta una actitud consultiva, interesándose genuinamente por los objetivos del comprador.

Asimismo, el proceso de fidelización no se limita al momento de la venta, sino que abarca el acompañamiento posterior. La gestión adecuada de la posventa permite consolidar la relación comercial y detectar oportunidades de mejora. Según Kotler y Keller (2016), las empresas que mantienen contacto constante con sus clientes después de la compra logran niveles más altos de satisfacción y lealtad.

Habilidades y competencias del vendedor

El desempeño del vendedor depende, en gran medida, de las competencias que posea para interactuar eficazmente con los clientes y comprender sus necesidades. Chiavenato (2019) destaca que las competencias laborales integran conocimientos, habilidades y actitudes que permiten ejecutar con éxito las funciones propias del puesto. En el ámbito

comercial, esto implica no sólo dominar técnicas de venta, sino también habilidades interpersonales, comunicación efectiva, empatía y capacidad de negociación.

Por su parte, Kotler y Armstrong (2018) señalan que el vendedor moderno debe ser capaz de analizar el comportamiento del consumidor, interpretar sus motivaciones y adaptar su discurso en función de las particularidades de cada cliente. La inteligencia emocional, la escucha activa y la orientación al servicio son competencias cada vez más valoradas, ya que permiten construir relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

El desarrollo de estas habilidades requiere formación continua y acompañamiento organizacional. La capacitación, según Chiavenato (2019), constituye un proceso sistemático orientado a mejorar el desempeño laboral y potenciar el crecimiento profesional del individuo, lo cual repercute directamente en los resultados de la organización.

Negociación y posventa

La negociación constituye un proceso esencial en las relaciones humanas y organizacionales, ya que permite alcanzar acuerdos y resolver diferencias entre partes con intereses distintos. Según Chiavenato (2022), negociar implica un intercambio en el que dos o más partes discuten la distribución de recursos o la resolución de un conflicto, buscando establecer un acuerdo mutuamente aceptable.

El autor también resalta la importancia de las habilidades del negociador, ya que una negociación efectiva no depende únicamente de la estrategia, sino de las capacidades personales para comunicarse, escuchar, persuadir y generar confianza. Entre las competencias clave se destacan: establecer objetivos claros, separar a las personas del problema, centrarse en los intereses y no en las posiciones, buscar alternativas que generen beneficios para ambas partes y aplicar criterios objetivos durante el proceso.

Chiavenato (2022) describe cinco etapas principales del proceso de negociación, que permiten integrar los intereses de las partes y llegar a acuerdos satisfactorios:

Preparación y planeación: Es la etapa inicial donde se analizan los objetivos, las partes involucradas, los posibles escenarios y las estrategias a seguir. Implica definir con claridad qué se busca obtener y qué se está dispuesto a conceder.

Definición de reglas básicas: En esta fase se establecen las condiciones del proceso: quiénes participarán, el lugar, los plazos y las normas que guiarán la negociación. También se intercambian las primeras propuestas.

Aclaraciones y justificaciones: Cada parte expone y explica sus demandas, argumentos y razones. El objetivo es informar y orientar, evitando la confrontación directa y buscando comprensión mutua.

Intercambio y solución de problemas: Es la fase central de la negociación, donde se realizan concesiones recíprocas hasta lograr un consenso. Las partes buscan alternativas que generen valor para ambas.

Conclusiones y aplicación: Finalmente, se formalizan los acuerdos alcanzados, ya sea mediante un documento o un compromiso verbal, para garantizar el cumplimiento de lo negociado.

Por otro lado, la etapa de posventa adquiere una relevancia creciente en la gestión comercial moderna. Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción del cliente posterior a la compra es determinante para su fidelización y para la generación de futuras oportunidades de negocio. Las acciones posventa, como el seguimiento del pedido, la resolución de reclamos y la atención posterior, contribuyen a consolidar la confianza del cliente y a mantener relaciones comerciales duraderas.

Control de Gestión y Sistemas de Control

El control de gestión es una función fundamental dentro del proceso administrativo, cuyo objetivo es garantizar que los recursos de la organización se utilicen de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos establecidos. Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan (2008) lo definen como el mecanismo mediante el cual "la dirección se asegura de que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización". Este control requiere de sistemas de medición y de indicadores que permitan evaluar el progreso y desempeño, tanto en términos financieros como no financieros, para orientar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento de la estrategia empresarial.

Simons (2008) amplía esta perspectiva al plantear que el control en la organización se logra mediante distintos sistemas, que van desde la vigilancia directa hasta la retroalimentación, y que los sistemas de control administrativo se basan en información y rutinas formales. El autor identifica cuatro elementos claves en la implementación de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada elemento se gestiona mediante palancas de control específicas: el sistema de creencias, el sistema de límites, el sistema de control y diagnóstico y el sistema de control interactivo.

El sistema de control y diagnóstico permite a los gerentes evaluar el desempeño de la organización en relación con objetivos preestablecidos, proporcionando información relevante y oportuna para tomar decisiones y realizar correcciones necesarias (Simons, 2008). Las variables monitoreadas por este sistema, denominadas variables críticas de rendimiento o factores claves del éxito, son esenciales para garantizar que la estrategia se implemente de manera eficaz y eficiente. La aplicación de este enfoque es crucial para la gestión de la fuerza de ventas, asegurando que se alcancen los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

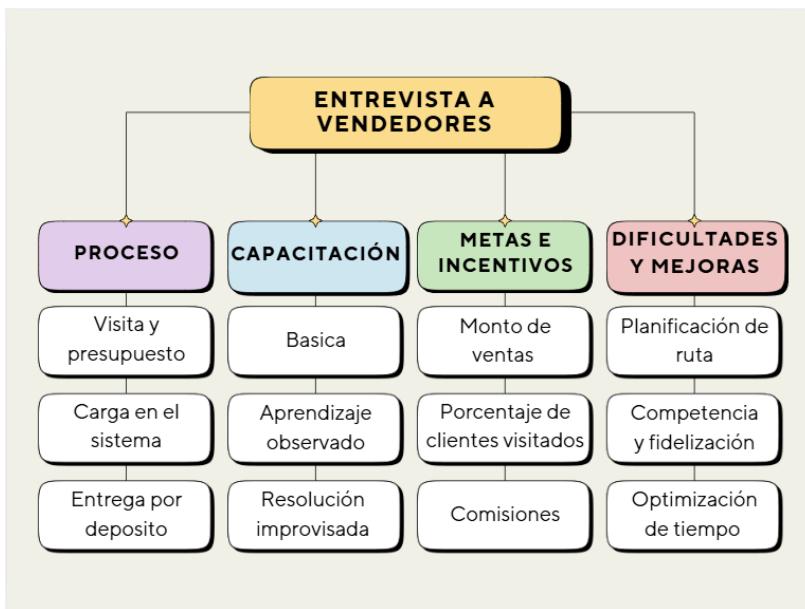
En línea con los aportes de Simons sobre la importancia de los sistemas de control para alinear la estrategia con la acción, Kaplan y Norton (2016) proponen un enfoque que permite traducir la estrategia organizacional en objetivos e indicadores concretos.

El CMI organiza la estrategia en cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que se articulan mediante relaciones causa-efecto. Esta estructura permite comprender cómo las mejoras en capacidades internas y en los procesos impactan en la satisfacción del cliente y, finalmente, en los resultados económicos. Además destacan que el CMI funciona como un sistema de alineamiento, ya que facilita que todos los miembros de la organización comprendan la estrategia y orienten sus acciones hacia los mismos objetivos.

Aplicación

Para comenzar con la aplicación se realizaron entrevistas a los vendedores donde se buscó comprender el proceso de venta, la organización del trabajo, la capacitación recibida, los incentivos, las dificultades que enfrentan en su labor diaria y el rol que desempeñan dentro del proceso comercial. Para realizar el análisis de las entrevistas a los vendedores se construyó un mapa cognitivo para organizar y visualizar las ideas principales.

Figura 1: Mapa cognitivo de entrevistas



Fuente: Elaboración propia

El área de ventas de Distribuidora Norte SRL presenta una estructura tradicional y un funcionamiento predominantemente operativo. Si bien la empresa cuenta con un supervisor de ventas y un equipo de vendedores, no dispone de un organigrama formal ni de una definición precisa de responsabilidades más allá de la toma de pedidos y el cumplimiento de metas. La supervisión hace énfasis principalmente en el control del volumen de ventas, sin intervenir de manera sistemática en la planificación del trabajo, la capacitación del personal o el seguimiento integral del desempeño comercial.

La organización del trabajo se realiza de forma autónoma. Cada vendedor define su recorrido, la frecuencia de visitas y la priorización de su cartera según su propio criterio. La empresa no cuenta con zonas geográficas asignadas, segmentación formal de clientes ni planificación semanal centralizada, lo que genera diferencias significativas en la cobertura y en la gestión del cliente.

El proceso comercial se centra en la visita al cliente, la identificación básica de necesidades y la carga del pedido en el sistema AX-PIC, que constituye la principal herramienta operativa. Su uso se limita al registro de pedidos y consulta del historial, sin funcionalidades orientadas a la gestión comercial, como seguimiento de oportunidades, alertas de clientes inactivos o planificación automática de visitas.

No existen protocolos estandarizados de venta, posventa o asesoramiento, y tampoco se desarrollan instancias formales de capacitación. Los vendedores incorporan conocimientos mediante la experiencia y la observación de sus compañeros, lo que

genera una fuerte heterogeneidad en las prácticas comerciales. A su vez, la coordinación con áreas como depósito se realiza exclusivamente mediante el sistema, sin espacios de retroalimentación ni reuniones operativas.

Se puede observar que el área de ventas tiene un enfoque transaccional, ausencia de herramientas de gestión y la falta de procedimientos estandarizados, lo que limita la posibilidad de evolucionar hacia un modelo comercial basado en el asesoramiento y la fidelización del cliente.

A continuación, se detalla la fragmentación del proceso con el objetivo de explicitar sus etapas y visualizar los puntos críticos identificados durante el análisis.

Figura 2: Fragmentación del proceso de venta



Fuente: Elaboración propia

1. **Preparación y planificación de la jornada:** Cada vendedor organiza su recorrido de manera autónoma, definiendo qué clientes visitar y con qué frecuencia. Esta planificación se realiza sin segmentación, sin zonas asignadas y sin herramientas que indiquen prioridades o alertas sobre clientes en riesgo de inactividad.
2. **Visita al cliente y relevamiento básico:** La interacción con el cliente se centra en la revisión del stock disponible, detectar faltantes y tomar el pedido. Este relevamiento se realiza de forma intuitiva, sin una guía estructurada que permita profundizar en necesidades específicas del negocio o identificar oportunidades de desarrollo comercial.
3. **Carga del pedido en el sistema AX-PIC:** Una vez definida la compra, el vendedor ingresa el pedido en AX-PIC. El uso del sistema se limita a registrar productos y cantidades, consultar precios y verificar stock disponible cuando la información se encuentra actualizada. No existen funciones asociadas a la gestión comercial, como alertas de clientes inactivos, historial de ventas o seguimiento posventa.
4. **Cierre de visita y comunicación con el depósito:** Finalizada la carga, el vendedor confirma la operación y continúa con el recorrido. La coordinación con depósito se da exclusivamente a través del sistema, sin canales adicionales que permitan resolver diferencias, acelerar entregas o anticipar problemas operativos.

5. **Entrega del pedido (proceso externo a ventas):** La entrega es responsabilidad del depósito. El vendedor no participa activamente del seguimiento de entrega ni recibe notificaciones automáticas sobre demoras, lo que limita su capacidad de gestionar la experiencia del cliente y realizar acciones posventa.

6. **Seguimiento posventa:** El seguimiento posterior a la entrega no se realiza de manera sistemática. Las acciones dependen de la iniciativa individual de cada vendedor, lo que genera inconsistencias y dificulta identificar clientes en riesgo, oportunidades de recompra y necesidades adicionales.

Con el fin de continuar con el análisis cualitativo se realizó un proceso de codificación de la información obtenida en las entrevistas. Esta etapa permitió organizar y clasificar las respuestas de los vendedores en categorías facilitando la identificación de patrones, problemas recurrentes y aspectos críticos del funcionamiento del área de ventas.

Tabla 1: Codificación de entrevista

Fragmento	Código	Categoría
"Visito a los kioscos, veo qué les falta y les tomo el pedido."	Trabajo centrado en la reposición	Falta de asesoramiento
"Si el cliente no quiere, no insisto. Lo dejo decidir tranquilo."	Ausencia de técnicas para manejar objeciones	Falta de asesoramiento
"Solo me capacitaron para usar el sistema, lo demás lo aprendí en la práctica."	Aprendizaje informal	Gestión empírica
"Nunca se hicieron capacitaciones de ese tipo."	Falta de capacitación formal	Gestión empírica
"Me organizo viendo primero a los clientes más importantes y después armo el recorrido."	Organización intuitiva de la cartera	Ausencia de planificación
"El sistema se usa para cargar pedidos y ver precios, nada más."	Uso limitado del sistema	Limitaciones en la información
"A veces no hay stock de lo que piden."	Información operativa incompleta	Limitaciones en la información
"A veces dos vendedores visitamos al mismo cliente."	Falta de asignación clara de cartera	Relaciones informales
"Trato de convencerlo con un pequeño descuento o le regalo una muestra."	Manejo empírico de objeciones	Falta de asesoramiento

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan las categorías emergentes identificadas:

Falta de asesoramiento: Los vendedores se limitan principalmente a tomar pedidos y ofrecer precios o descuentos, sin realizar seguimiento posventa ni acciones orientadas a la fidelización del cliente. Esta situación se debe a la ausencia de lineamientos claros, falta de capacitación específica y carencia de herramientas que orienten su labor hacia un modelo de asesoramiento profesional. Esto genera un desempeño comercial reactivo, basado en la reposición y no en la generación de valor para el cliente.

Limitaciones en la información: Los vendedores dependen del sistema AX-PIC para consultar stock, pero mencionaron demoras e información incompleta. Esto genera incertidumbre, pérdida de oportunidades y reduce la credibilidad frente al cliente.

Ausencia de planificación: Cada vendedor organiza de forma individual sus recorridos, frecuencia de visitas y cartera prioritaria. No existen rutas definidas, segmentación de clientes ni lineamientos estratégicos que orienten el trabajo comercial. Esta falta de planificación genera diferencias significativas entre vendedores y limita la posibilidad de ampliar la cobertura comercial y mejorar la eficiencia en las visitas.

Gestión empírica: La adquisición de habilidades se da por experiencia e imitación de compañeros. Sin procesos estandarizados, manuales de trabajo o instancias formales de capacitación interna. Esto produce una gestión basada en criterios subjetivos y dificulta la evolución hacia prácticas más profesionales y replicables.

Relaciones informales: La interacción tanto con los clientes como dentro del equipo se apoya en vínculos personales antes que en protocolos formales. La comunicación interna, el seguimiento de clientes y la resolución de problemas dependen de la iniciativa individual y de la relación personal de cada vendedor. Este carácter informal genera variabilidad en la calidad del servicio, dificulta la trazabilidad de la gestión y debilita la construcción de un modelo de atención uniforme.

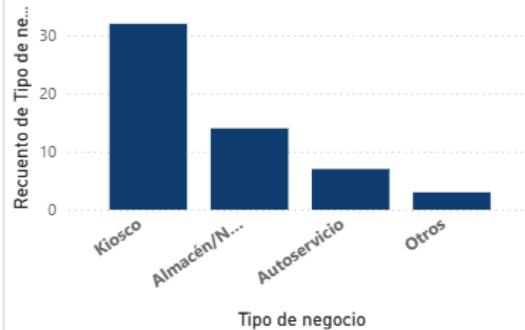
Análisis de resultados de encuesta a clientes

Con el propósito de conocer los aspectos más valorados por los clientes en la atención comercial y evaluar el desempeño actual de los vendedores se realizaron encuestas estructuradas, la cual fue respondida por 56 clientes pertenecientes a diferentes tipos de negocios. A continuación se presentan los resultados:

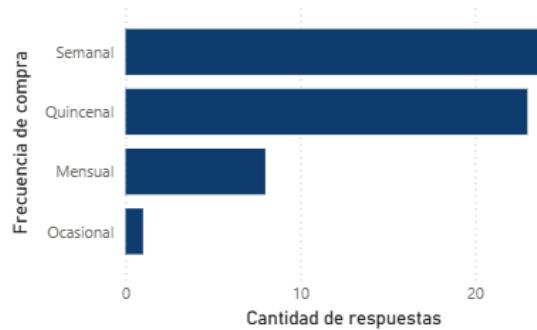


Gráficos: Encuestados por tipo de clientes

Participación por tipo de cliente



Participantes segun frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

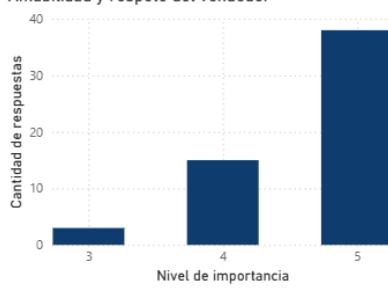
La muestra estuvo compuesta principalmente por kioscos y almacenes o despensas, que representan la mayoría de los clientes activos de la empresa. En menor medida participaron autoservicios y otros comercios minoristas.

En cuanto a la frecuencia de compra, predominan las compras semanales y quincenales, lo que refleja una relación comercial constante entre los clientes y los vendedores. Esto refuerza la importancia de planificar adecuadamente las visitas y fortalecer la gestión de la posventa como herramientas clave para mantener la fidelidad de los clientes.

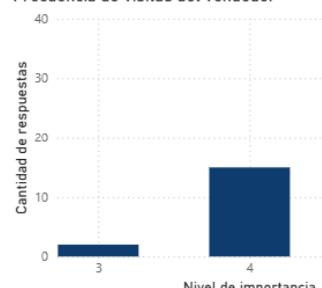
Aspectos que los clientes valoran de una relación comercial

En esta sección se buscó identificar cuáles son los atributos que los clientes consideran más importantes en la atención comercial.

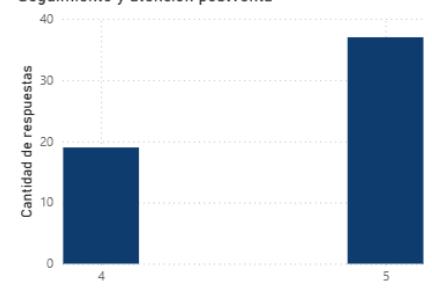
Amabilidad y respeto del vendedor



Frecuencia de visitas del vendedor



Seguimiento y atención postventa

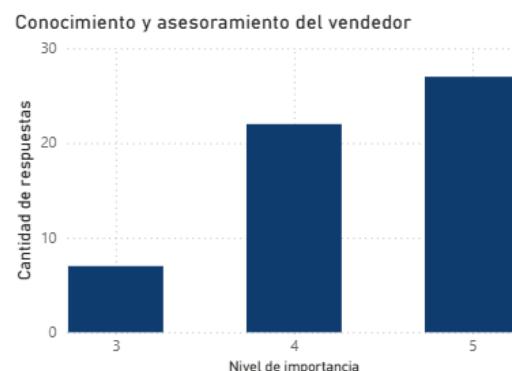
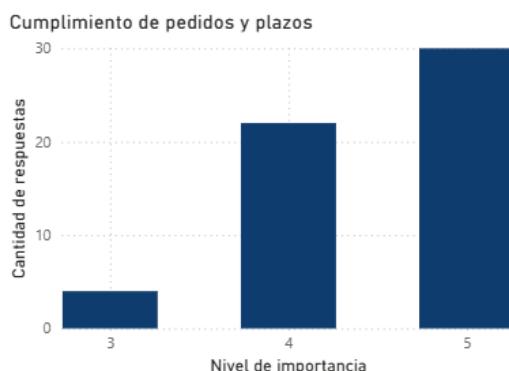


Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

Los resultados demostraron que los encuestados valoran especialmente la amabilidad y el respeto (95%) y la frecuencia de visitas (96%), lo que confirma que la atención cordial y la

constancia en el contacto son pilares esenciales para sostener relaciones comerciales duraderas.

Asimismo, el seguimiento posventa se destaca como uno de los aspectos más apreciados por los clientes, con una amplia mayoría de respuestas en los niveles más altos de la escala (4 y 5). Esto demuestra que los clientes consideran fundamental que el vendedor mantenga la comunicación una vez concretada la operación, se interese por su satisfacción y acompañe activamente en el proceso posterior a la compra.



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

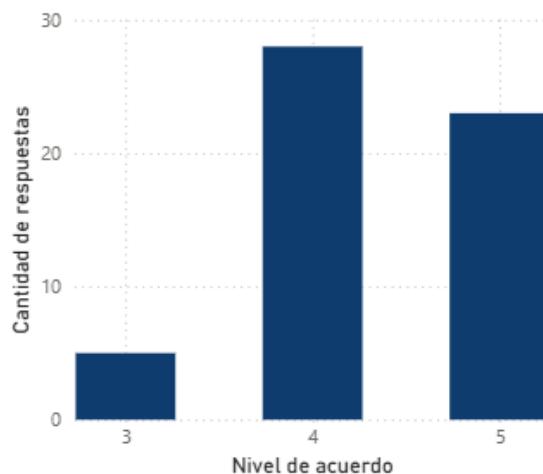
El conocimiento de los productos y la capacidad de brindar asesoramiento, junto con el cumplimiento de los plazos y pedidos acordados, también fueron evaluados de forma positiva. En conjunto, estos resultados muestran que los clientes valoran una atención profesional, cercana y confiable, donde el vendedor asume un rol activo en la identificación de soluciones adaptadas a cada negocio.

Valorización del desempeño actual de los vendedores

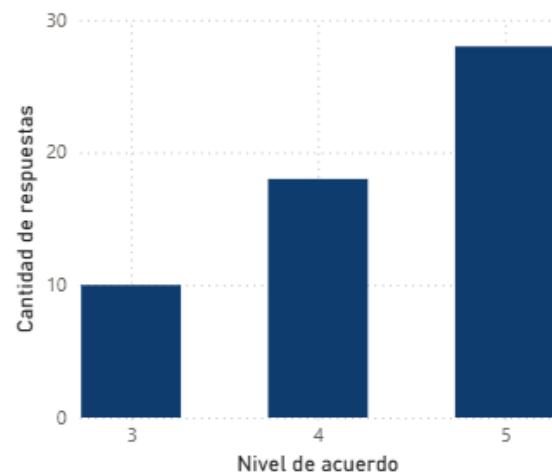
En esta sección, los clientes evaluaron distintos aspectos del desempeño de los vendedores. En general, los resultados muestran una tendencia hacia valoraciones intermedias, lo que sugiere percepciones diversas sobre la calidad de la atención comercial. Si bien se destacan aspectos positivos, los valores obtenidos en otros ítems reflejan oportunidades para mejorar la gestión del vendedor.



Trato y amabilidad del vendedor

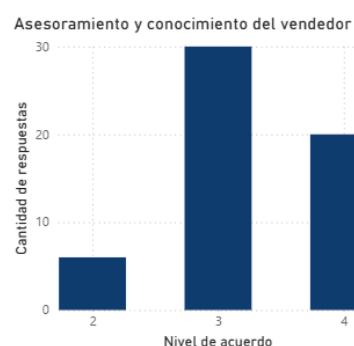
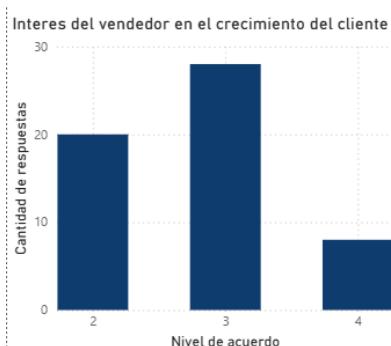


Cumplimiento de pedidos y entregas



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

Los atributos mejor evaluados fueron la amabilidad y el respeto, así como el cumplimiento de pedidos y entregas, que concentraron la mayor proporción de respuestas en los niveles 4 y 5. Esto indica que los clientes reconocen un trato cordial y valoran la responsabilidad de los vendedores al cumplir los acuerdos establecidos, fortaleciendo la confianza en la relación comercial.



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

En cambio, los ítems vinculados al asesoramiento, la frecuencia de visitas, la atención posventa y el interés del vendedor en el crecimiento del cliente obtuvieron valoraciones más moderadas, predominando las respuestas en los niveles 3 y 2. Esto sugiere que los clientes no perciben con la misma claridad un acompañamiento constante ni una atención personalizada que trascienda la venta inmediata.



Fuente: Elaboración propia mediante Power Bi.

El menor puntaje en atención posventa muestra una diferencia entre la relevancia que los clientes otorgan a este aspecto y la manera en que se lleva a cabo en la práctica. Esto señala la necesidad de fortalecer las acciones posteriores a la venta, promover una comunicación más frecuente y mostrar un interés genuino por la satisfacción del cliente luego de la entrega.

Por su parte, el ítem “interés del vendedor en el crecimiento del cliente” también refleja una oportunidad de mejora, orientada a consolidar un rol más consultivo y estratégico por parte del vendedor. Fomentar una relación donde el vendedor se perciba como un aliado comercial, capaz de aportar al desarrollo del negocio del cliente, puede constituir un importante diferencial competitivo.

De manera integral, los resultados de la encuesta permiten observar una coherencia clara entre lo que los clientes consideran valioso en la atención comercial y cómo perciben actualmente el desempeño de los vendedores. Por un lado, los aspectos más importantes para los clientes que son amabilidad, respeto, frecuencia de visitas y seguimiento posventa, reflejan una expectativa centrada en la cercanía, la comunicación continua y el acompañamiento posterior a la compra.

Sin embargo, al comparar estas expectativas con las valoraciones del desempeño actual, se observan brechas relevantes. Aunque los vendedores son bien evaluados en atributos básicos como el trato cordial y el cumplimiento de pedidos, los clientes perciben debilidades como calidad del asesoramiento, regularidad de visitas y en el seguimiento posventa.

Estas diferencias justifican la necesidad de implementar acciones concretas para fortalecer el rol del vendedor y avanzar hacia un perfil más consultivo. En función de estas brechas, en la sección siguiente se presentan propuestas de mejora orientadas a elevar la calidad de la atención comercial y alinear el desempeño del vendedor con las expectativas reales de los clientes.

Propuestas

A partir del marco teórico y del diagnóstico realizado en Distribuidora Norte SRL, se identifican las siguientes competencias necesarias para la transición del vendedor desde un rol transaccional hacia un rol asesor. Las competencias se desarrollan en tres dimensiones: Técnicas, relacionales y de gestión comercial.

Competencias técnicas

- **Conocimiento del producto y de la cartera:** Capacidad de dominar las características y el ciclo de vida de la cartera (usos, beneficios, alternativas), integrando variables de gestión de inventario (márgenes, rotación) y tendencias de consumo (estacionalidad) para optimizar el surtido ofrecido al cliente.
Implica: Comprender las características y conocer presentaciones, márgenes, rotación, estacionalidad.
- **Conocimiento del mercado y del cliente mayorista:** Habilidad para interpretar las variables críticas del entorno (poder adquisitivo, zona geográfica, perfil de consumo) y el modelo de negocio del cliente.
Implica: Entender el negocio del cliente. Identificar patrones de compra. Saber qué productos tienen mayor impacto según rubro. Detectar oportunidades de crecimiento en categorías.

Competencias relacionales

- **Comunicación efectiva y escucha activa:** Capacidad para captar información relevante, interpretar señales y adaptar su discurso.
Implica: Transmitir información clara. Escuchar sin interrumpir. Reformular lo que el cliente expresa. Adaptar el lenguaje según el tipo de cliente.
- **Construcción de relaciones de confianza:** La actitud y consistencia necesaria para gestionar relaciones a largo plazo, basadas en la empatía, el cumplimiento riguroso de compromisos y el seguimiento efectivo.
Implica: Cumplir lo prometido. Mantener contacto regular. Responder dudas oportunamente. Generar cercanía sin caer en la informalidad.

- **Manejo de objeciones y negociación:** Habilidad para conducir el proceso de negociación (Chiavenato, 2022), transformando objeciones en oportunidades para el entendimiento mutuo. Implica aplicar técnicas de intercambio de valor y buscar acuerdos mutuamente beneficiosos sin comprometer la rentabilidad de la organización.
Implica: Transformar objeciones en oportunidades. Negociar sin comprometer la rentabilidad. Aplicar técnicas de intercambio de valor.

Competencias de gestión comercial

- **Planificación del territorio y gestión de la cartera:** Habilidad para definir rutas y gestionar la frecuencia de visitas, priorizando a los clientes según su potencial de facturación.
Implica: Organizar rutas de manera eficiente. Gestionar frecuencia de visitas por tipo de cliente. Priorizar clientes según potencial y facturación.
- **Gestión posventa y fidelización:** Capacidad de mantener y consolidar el vínculo comercial después del cierre de la venta.
Implica: Realizar seguimiento posterior. Confirmar satisfacción. Detectar reclamos. Proponer alternativas ante faltantes. Dar seguimiento a clientes inactivos.

Plan de capacitación

A partir de las brechas identificadas en el diagnóstico, se propone un plan de capacitación estructurado en cuatro módulos prácticos y aplicables a la dinámica del trabajo.

Destinatarios: Equipo de vendedores y supervisor comercial.

Alcance: Proceso comercial, asesoramiento, comunicación, planificación comercial, posventa y uso de herramientas.

Capacitor: Asesor comercial externo.

Duración total: 15 horas (4 módulos de 3 horas cada uno, distribuidos en 3 semanas).

Objetivo general de la capacitación: Proporcionar a los vendedores las herramientas necesarias para evolucionar desde un rol transaccional hacia un rol asesor, orientado a la fidelización del cliente y la creación de valor.

A continuación se detallan cada módulo:

Módulo 1: Enfoque de venta consultiva y detección de necesidades.

Objetivo: Este módulo busca transformar la manera en que los vendedores comprenden su rol. El objetivo es que logren interpretar las necesidades reales del cliente y no solo los productos que solicita en el momento.

Contenido:

Durante el módulo se trabaja sobre los principios del enfoque consultivo, analizando cómo la venta puede generar valor a partir de la identificación precisa de necesidades y oportunidades. Se realizan actividades que permiten reconocer distintos tipos de clientes, explorar situaciones reales y practicar formas de preguntar, interpretar información y detectar requerimientos específicos. El foco está puesto en comprender el negocio del cliente, interpretar patrones de consumo y aprender a formular recomendaciones alineadas con su actividad comercial.

Módulo 2: Comunicación, escucha activa y manejo de objeciones.

Objetivo: Su propósito es fortalecer las habilidades comunicacionales que definen a un vendedor asesor: escuchar con atención, interpretar señales, comunicar de manera clara y relacionarse con el cliente desde la confianza. También se busca mejorar la capacidad para responder objeciones sin recurrir únicamente a descuentos.

Contenido:

A lo largo del módulo se desarrollan prácticas focalizadas en la escucha activa, la reformulación y el uso de preguntas que permitan comprender en profundidad al cliente. Se trabajan técnicas para transmitir información con claridad y para adaptar el mensaje según el tipo de negocio. Posteriormente se introducen estrategias de manejo profesional de objeciones, analizando casos reales y practicando formas de transformar reclamos, dudas o barreras en una oportunidad para fortalecer la relación comercial. Se integran ejercicios de simulación con retroalimentación guiada.

Módulo 3: Planificación de ruta y gestión estratégica de la cartera.

Objetivo: Introducir una lógica de planificación estructurada que permita organizar las visitas, priorizar clientes y gestionar mejor la cartera. Se busca reemplazar la gestión empírica del tiempo por herramientas de trabajo que aumenten la productividad y aseguren una atención más coherente.

Contenido:

Los participantes analizan datos reales de clientes (frecuencia, volumen, estacionalidad, potencial de crecimiento) para construir rutas eficientes y definir prioridades. Se trabaja sobre la segmentación de la cartera y la planificación semanal de visitas, incorporando criterios técnicos que permitan equilibrar recorridos, identificar clientes críticos y mejorar la cobertura. Durante el módulo, cada vendedor elabora un plan de recorrido.

Módulo 4: Gestión posventa y fidelización.

Objetivo: Fortalecer el rol del vendedor como gestor de la relación comercial después del cierre del pedido, promoviendo prácticas sistemáticas de seguimiento y fidelización.

Contenido:

Los vendedores trabajan sobre acciones de posventa orientadas a mantener el contacto activo, confirmar la satisfacción del cliente y detectar reclamos de forma temprana. En este módulo también se incorpora una metodología práctica para identificar clientes inactivos y se analizan estrategias para reactivar estos clientes, fortaleciendo el vínculo mediante un seguimiento proactivo, gestiones personalizadas y propuestas que se adapten a las causas que explican la caída en la compra.

A continuación se presenta un cuadro que sintetiza los elementos principales del plan de capacitación con el propósito de organizar los módulos de manera clara y facilitar su interpretación:

Cuadro 1: Metodología y recursos del plan de capacitación

Modulo	Metodología	Recursos	Evaluacion
1	Exposición de conceptos, análisis de casos reales, ejercicios de identificación de necesidades.	Presentación audiovisual, casos reales de clientes, guías de preguntas diagnósticas.	Cuestionario de los conceptos vistos y demostración práctica de diagnóstico.
2	Simulaciones, role-playing, análisis grupal de situaciones.	Guías de comunicación efectiva.	Observación de desempeño en simulaciones.
3	Taller práctico con datos reales, ejercicios de planificación, guía asistida de armado de rutas.	Base de datos de clientes, plantillas de planificación, mapas.	Presentación del plan semanal de visitas.
4	Ejercicios aplicados y desarrollo de un plan de seguimiento.	Planillas de posventa	Evaluación del plan de posventa y resolución de un caso simulado de cliente inactivo.

Fuente: Elaboración propia mediante excel.

Cuadro 2: Cronograma

Modulo	Duracion	Semana
1	3 Hs	Semana 1
2	3 Hs	Semana 1
3	3 Hs	Semana 2
3	3 Hs	Semana 2
4	3 Hs	Semana 3
Duracion total	15 Hs	

Fuente: Elaboración propia mediante excel.

Estructura comercial recomendada

La estructura comercial actual se caracteriza por una gestión empírica, autonomía excesiva de los vendedores, ausencia de planificación centralizada y un rol del supervisor centrado únicamente en el control de ventas. Para avanzar hacia un modelo de venta asesorada y mejorar la calidad de la gestión comercial, se propone una estructura más formalizada, con funciones diferenciadas y procesos de apoyo que acompañen al vendedor en su transición hacia un rol consultivo.

Supervisor comercial con un rol estratégico - operativo:

Redefinir el rol del supervisor para que deje de ser únicamente un controlador de metas y pase a desempeñar funciones de coordinación, soporte y desarrollo del equipo.

Principales responsabilidades del nuevo rol:

- Definir junto al equipo las rutas semanales, frecuencia de visitas y prioridades.
- Establecer objetivos semanales y mensuales.
- Realizar acompañamientos para evaluar habilidades consultivas.
- Detectar brechas de desempeño y coordinar instancias de capacitación.
- Realizar reuniones de seguimiento y retroalimentación.
- Monitorear indicadores comerciales y de desempeño.
- Evaluar comportamientos de compra y detectar desvíos.
- Elaborar informes periódicos para la gerencia.

- Facilitar la comunicación entre las áreas de ventas, logística y administración.

Vendedores con rol asesor

El vendedor deja de ser un tomador de pedidos y se convierte en un asesor comercial responsable de:

- Realizar diagnósticos del cliente.
- Recomendar productos en función de rotación, categorías, oportunidades y zona.
- Mantener un contacto sistemático y proactivo con cada cliente.
- Ejecutar acciones de seguimiento posventa y confirmar satisfacción.
- Detectar clientes con baja actividad o inactivos.
- Activar protocolos de recuperación y registrar acciones realizadas.
- Registrar pedidos correctamente y asegurar claridad en la información.
- Verificar precios, promociones y condiciones del canal.

Reasignación de tareas del área administrativa

Funciona como área de apoyo interno, brindar apoyo operativo y de información al equipo, asegurando consistencia de datos, resolución de problemas y disponibilidad de herramientas para la toma de decisiones.

Responsabilidades:

- Generar reportes de clientes, historial de compras y alertas de inactividad.
- Colaborar en la planificación de rutas.
- Atender reclamos básicos relacionados con stock, entregas y carga de pedidos.
- Garantizar que la información del sistema esté disponible y actualizada.

Seguimiento posventa

La gestión posventa constituye un componente esencial del modelo de asesoramiento comercial, ya que permite sostener el vínculo con el cliente más allá del momento de la compra y anticipar posibles caídas en la actividad comercial. Para ordenar este proceso y orientar las acciones de seguimiento, se propone la implementación de un sistema que clasifica a los clientes según el tiempo transcurrido desde su última compra.

Contar con una clasificación clara permite identificar cambios en el comportamiento de compra, priorizar la atención y aplicar acciones diferenciadas para cada situación. De este modo, el vendedor puede anticiparse a la inactividad, fortalecer la fidelización y planificar intervenciones específicas para recuperar cuentas que muestran señales de abandono.

A continuación, se presentan las categorías definidas para el sistema de seguimiento posventa y los criterios utilizados para su clasificación:

Cliente activo: Cliente que realizó al menos una compra dentro de los últimos 15 días. Representa un comportamiento normal.

Cliente en riesgo: Cliente que no realizó compras entre 16 y 30 días. Esta categoría indica probabilidad de inactividad futura.

Cliente inactivo: Cliente sin compras entre 31 a 60 días. Requiere acciones prioritarias para evitar su pérdida definitiva.

Cliente perdido: Cliente que no ha comprado durante más de 60 días. Se lo clasifica como fuera de la cartera activa, dado que excede ampliamente el ciclo normal del canal.

Cliente recuperado: Cliente que, encontrándose inactivo o perdido, vuelve a realizar una compra luego de una acción de reactivación. Para considerarse recuperado, debe registrar al menos dos compras consecutivas dentro de un período de 25 días.

Una vez definidas las categorías, resulta necesario traducir estos criterios en acciones concretas de gestión comercial. Para ello, se propone una matriz operativa que funciona como guía práctica para los vendedores, permitiendo organizar el seguimiento posventa, priorizar intervenciones y estandarizar las acciones a realizar en cada caso. El cuadro sintetiza qué hacer, cuándo actuar y con qué nivel de urgencia según la situación del cliente.

A continuación, se presenta la herramienta de seguimiento recomendada:

Cuadro 3: Sistema de seguimiento posventa

Categoría	Criterio	Acción	Semaforización
Activo	Compra en los últimos 15 días	Mantener contacto regular mediante visitas programadas y comunicaciones breves para asegurar satisfacción y continuidad del abastecimiento.	Verde
En riesgo	De 16 a 30 días sin comprar	Realizar un contacto preventivo para identificar barreras de recompra y ofrecer soluciones alineadas al negocio del cliente.	Ambar
Inactivo	De 31 a 60 días sin comprar	Implementar un plan de recuperación que incluya visita presencial, revisión de motivos de inactividad y una propuesta concreta de reactivación.	Naranja
Perdido	Más de 60 días sin comprar	Establecer un contacto puntual para relevar causas de abandono y dejar abierta una propuesta de retorno al canal.	Rojo
Recuperado	Dos compras en los últimos 25 días	Aplicar seguimiento intensivo para consolidar su reincorporación y asegurar estabilidad en la frecuencia de compra.	Azul

Fuente: Elaboración propia mediante canva

Esta matriz permite estandarizar el proceso de seguimiento posventa y orientar la priorización del trabajo comercial. La clasificación facilita detectar cambios en el comportamiento de compra, activar intervenciones según el nivel de riesgo y sostener la relación comercial mediante acciones coherentes y oportunas.

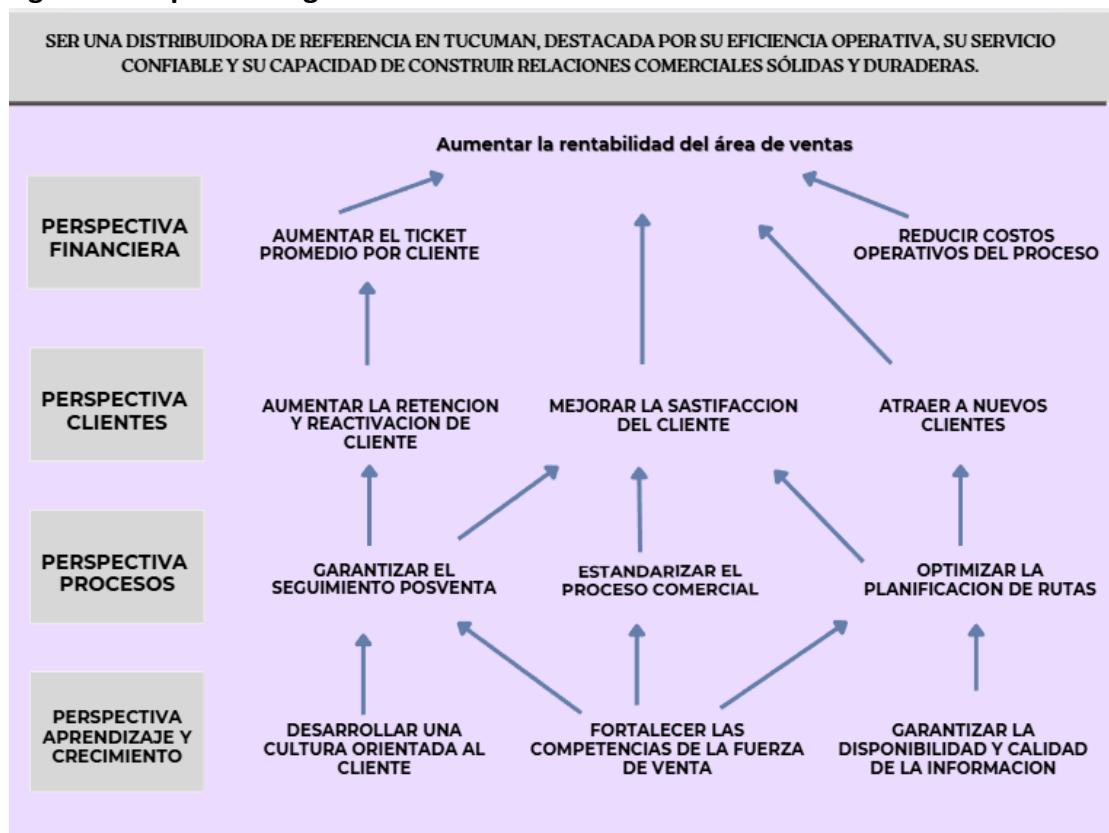
Finalmente, con el propósito de asegurar que todas las propuestas desarrolladas puedan implementarse de manera coherente y alineada con los objetivos organizacionales, se elaboraron herramientas de control de gestión que permiten orientar, coordinar y evaluar el proceso de transición hacia el modelo de venta asesorada.

Mapa estratégico y cuadro de mando integral

Con el fin de acompañar la transición del vendedor hacia un perfil asesor y fortalecer la gestión comercial de Distribuidora Norte SRL, se elaboró un mapa estratégico y un cuadro de mando integral, que permiten alinear las nuevas responsabilidades del equipo con los objetivos organizacionales. Los mismos fueron construidos a partir de la información obtenida en la entrevista con el gerente financiero, quien aportó detalles sobre las necesidades operativas del área, las prioridades de gestión y la importancia de contar con procesos y herramientas que brinden un mayor soporte al área de ventas.

El mapa estratégico organiza los objetivos clave en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, mostrando de manera integrada cómo la evolución del rol del vendedor, la reorganización del área administrativa y el fortalecimiento del supervisor contribuyen a mejorar la rentabilidad y la fidelización de los clientes. Este instrumento permite visualizar la lógica causal entre las acciones propuestas y los resultados esperados, garantizando coherencia entre la estrategia definida y su ejecución.

Figura 3: Mapa estratégico del área de ventas.



Fuente: Elaboración propia

A partir del mapa, se construyó el cuadro de mando integral, que traduce cada objetivo en indicadores, metas e iniciativas concretas. El CMI funciona como una herramienta de control de gestión que permitirá monitorear el avance del proceso de transición, evaluar el desempeño del equipo comercial y asegurar que las acciones implementadas se sostengan en el tiempo. Su aplicación facilita el seguimiento de variables críticas como retención de clientes, eficiencia operativa, cumplimiento de procesos y calidad de la

información, elementos indispensables para implementar un modelo de venta consultiva en la empresa.

Figura 4: Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA
FINANCIERA	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	% Margen de contribucion	Incrementar la rentabilidad en un 15% anual	Diseñar estrategias comerciales orientadas en productos de mayor margen
	AUMENTAR EL TICKET PROMEDIO POR CLIENTE	Ticket promedio mensual	Incrementar el ticket promedio en un 20%	
	REDUCIR COSTOS OPERATIVOS DEL PROCESO	Costos operativos por visita	Reducir los costos del proceso en un 10% anual	
CLIENTES	AUMENTAR LA RETENCION Y REACTIVACION DE CLIENTE	Tasa de reactivacion de clientes	Lograr una reactivacion del 20% de clientes inactivos	Diseñar un programa de fidelizacion que contenga contacto frecuente y beneficios
		% de clientes activos	Mantener un 90% de los clientes	
	MEJORAR LA SASTIFACCION DEL CLIENTE	Encuesta de sastifaccion	Alcanzar un 90% de respuestas positivas	Implementar un plan de seguimiento posventa
PROCESOS INTERNOS	ATRAER A NUEVOS CLIENTES	Numero de clientes nuevos	Aumentar la cantidad de nuevos clientes en un 40%	Implementar campañas de captacion dirigida a nuevos segmentos
	GARANTIZAR EL SEGUIMIENTO POSVENTA	Cumplimiento de plazos	Que los pedidos retrasados no superen el 3%	Implementar un protocolo de venta consultiva
	ESTANDARIZAR EL PROCESO COMERCIAL	% de cumplimiento del proceso de venta consultiva	Lograr un cumplimiento del 100%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OPTIMIZAR LA PLANIFICACION DE RUTAS	Eficiencia de rutas	Reducir el tiempo promedio de rutas en un 20%	Adoptar herramientas digitales de planificacion de rutas
	DESARROLLAR UNA CULTURA ORIENTADA AL CLIENTE	Encuesta de cultura interna	Alcanza un 90% de indice de cultura orientada al cliente	Desarrollar e implementar programa de capacitacion
	FORTALECER LAS COMPETENCIAS DE LA FUERZA DE VENTA	Horas de capacitacion por vendedor	Lograr 40 horas de capacitacion por vendedor	
	GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACION	% porcentajes de pedidos con faltante de stock	Reducir en un 40% los errores en pedidos	Implementar un sistema de informacion unico

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral permiten integrar y operacionalizar todas las propuestas desarrolladas, alineando la transición hacia un modelo de venta consultiva con los objetivos estratégicos de la empresa. Estas herramientas brindan una guía clara para el seguimiento del desempeño comercial, la coordinación del equipo y la toma de decisiones basada en información. Su aplicación sistemática contribuirá a sostener en el tiempo los cambios propuestos, facilitando la evolución del rol del vendedor hacia un perfil asesor y fortaleciendo la competitividad del área de ventas.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos, el trabajo recomienda avanzar en la formalización del proceso comercial para acompañar la transición hacia un modelo de venta asesorada. Para ello, resulta necesario implementar instancias de capacitación continua que fortalezcan las competencias técnicas, relacionales y de gestión comercial del equipo, asegurando criterios de actuación homogéneos y un servicio comercial consistente.

Asimismo, se sugiere redefinir el rol del supervisor para que incorpore responsabilidades de acompañamiento, retroalimentación y seguimiento del desempeño del equipo. Un liderazgo más cercano permitirá estandarizar prácticas, reducir la variabilidad entre vendedores y alinear el trabajo con los objetivos estratégicos de la empresa.

En relación con los procesos internos, el trabajo propone establecer rutas de visita planificadas, segmentación formal de clientes y protocolos de seguimiento posventa. Estas acciones permitirán sostener la frecuencia de visitas, anticipar inactividad, fortalecer la fidelización y reducir la cantidad de clientes perdidos.

También se considera necesario fortalecer el soporte administrativo mediante reportes periódicos, información actualizada y alertas de clientes en riesgo, para que el vendedor pueda gestionar la cartera con mayor precisión y anticipación.

Finalmente, se recomienda aplicar de manera sostenida el mapa estratégico y el cuadro de mando integral desarrollados, dado que permiten monitorear indicadores clave, evaluar desempeño y orientar la toma de decisiones sobre información válida. Su uso sistemático contribuirá a sostener la transición hacia un rol de asesor comercial y a mejorar la competitividad del área de ventas.

Conclusiones

A partir del análisis realizado, se concluye que la empresa presenta un modelo comercial fragmentado, definido por una organización individual del trabajo y la ausencia de lineamientos claros para la gestión de clientes. Esta situación genera diferencias significativas de desempeño entre los vendedores y afecta la regularidad de las visitas, la calidad del servicio y la continuidad de las relaciones comerciales.

El rol del vendedor se limita principalmente a la toma y carga de pedidos, sin incorporar prácticas de asesoramiento ni seguimiento posventa, lo que restringe la posibilidad de detectar variaciones en el consumo, anticipar inactividad o desarrollar oportunidades comerciales. Asimismo, la ausencia de segmentación, la falta de planificación estructurada

de recorridos y la carencia de herramientas de seguimiento impiden visualizar la actividad comercial y anticipar inactividad, derivando en inconsistencias en el servicio y contribuye al aumento de clientes inactivos y a la disminución del volumen total de ventas.

De manera integral el trabajo muestra la necesidad de fortalecer la gestión del área de ventas mediante la incorporación de herramientas básicas de control y seguimiento, la definición de lineamientos comunes de trabajo y la implementación de una segmentación que ordene la cartera. Estos elementos resultan esenciales para mejorar la continuidad del servicio, sostener la relación con los clientes y recuperar el desempeño general del área. En conjunto estos factores definen los desafíos principales que la empresa enfrenta en su gestión comercial y orientan las líneas centrales de mejora para su desarrollo futuro.

Referencias

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión (12.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2022). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). El Cuadro de Mando Integral: Tercera edición revisada

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Marketing (12.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Fundamentos de marketing (14.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2019). Marketing (16.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). Dirección de marketing (16.^a ed.). Pearson.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2022). Fundamentos de administración (11.^a ed.). Pearson.

Apéndice

Guía de entrevista a vendedores

- 1- ¿Cómo es el proceso que seguís para concretar una venta, desde el primer contacto con el cliente hasta el cierre?
- 2- ¿Cómo manejás las situaciones en las que el cliente plantea objeciones o decide no comprar?
- 3- ¿Recibiste capacitaciones al ingresar a la empresa?

- 4- ¿Se realizan capacitaciones sobre la resolución de problemas?
- 5- ¿Qué metas o indicadores utilizás como referencia en tu trabajo diario?
- 6- ¿Qué incentivos existen en la empresa para los vendedores?
- 7- ¿Cómo organizas tu cartera de clientes?
- 8- ¿De qué manera te coordinas con otros sectores de la empresa para concretar las ventas?
- 9- ¿Qué mejoras consideras que podrían implementarse para facilitar tu trabajo o fortalecer la relación con los clientes?
- 10- ¿Cuáles considerás que son las principales dificultades en el proceso de ventas?

Encuesta a clientes mayoristas de Norte SRL**SECCIÓN 1: Datos generales (opción múltiple)**

1- Tipo de negocio

2- Frecuencia de compra

SECCIÓN 2: Aspectos valorados en el vendedor

Indique qué tan importantes considera los siguientes aspectos en la atención comercial. Según escala Likert (1=Nada importante, 5=Muy importante).

- 1- Que el vendedor sea amable y respetuoso.
- 2- Que el vendedor conozca los productos y pueda brindar asesoramiento adecuado.
- 3- Que el vendedor cumpla con los plazos y pedidos acordados.
- 4- Que el vendedor mantenga una frecuencia adecuada de visitas.
- 5- Que el vendedor realice seguimiento o acciones posventa para garantizar mi satisfacción.

Sección 3: Valoración del desempeño actual del vendedor

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el vendedor que habitualmente lo visita o atiende. (1= Muy en desacuerdo, 5=Muy de acuerdo)

1- El vendedor demuestra amabilidad y respeto en el trato.

2- El vendedor conoce los productos y me asesora de forma adecuada.

3- El vendedor cumple con los plazos y pedidos acordados.

4- El vendedor mantiene una frecuencia adecuada de visitas.

5- El vendedor realiza seguimiento después de la venta para asegurar mi satisfacción.

6- El vendedor demuestra interés en el crecimiento o mejora de mi negocio.

Anexo

Encuesta a clientes – SHOPPER TRADE

Estimado/a participante:
El propósito de esta encuesta es conocer la opinión de los clientes sobre el desempeño de los vendedores y los aspectos que más valoran en la atención comercial.

Su participación es voluntaria, anónima y confidencial, y las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.

Por favor, lea atentamente cada pregunta y marque la opción que mejor refleje su experiencia, utilizando una escala del 1 al 5 según el grado de importancia o acuerdo indicado.

¡Gracias por su colaboración!

valeargaz@gmail.com [Cambiar cuenta](#) 

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Datos generales

Tipo de negocio *

Almacén / despensa
 Kiosco
 Autoservicio