



*Simulador de Gerencia de Ventas*  
**Manual del participante**

## Índice

<b>¡Bienvenido a tu nuevo puesto!</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Descripción básica del entorno de simulación</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Escenario general</i> .....	6
1.3 <i>Líneas de producto</i> .....	6
1.4 <i>Clasificación de clientes</i> .....	7
1.5 <i>Canales de comercialización</i> .....	7
1.7 <i>Ingresos y márgenes presupuestarios</i> .....	8
<b>2. Equipo de ventas</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Perfil de los vendedores</i> .....	9
2.2 <i>Competencias</i> .....	10
2.3 <i>Resultados por vendedor</i> .....	10
<b>3. Toma de decisiones</b> .....	<b>11</b>
3.1 <i>Áreas de decisión</i> .....	11
3.2 <i>Equipo de ventas</i> .....	12
<b>4. Competidores</b> .....	<b>12</b>
<b>5. Factores de competitividad</b> .....	<b>12</b>
<b>6. Valor de la compañía</b> .....	<b>14</b>

## ¡Bienvenido a tu nuevo puesto!

Es lunes por la mañana y acabas de llegar a tu nuevo despacho. En la puerta, debajo de tu nombre, se puede leer: “Director de Ventas – Región Oriental”.

Hace dos semanas recibiste una llamada con la oportunidad profesional que estabas esperando: Elena Gálvez, Directora de Ventas de la Región Oriental, había tomado la decisión de jubilarse, y gracias a tu gran trabajo como Gestor de Grandes Cuentas en la Región Norte y a la excelente recomendación de tu superiores, eras el primer candidato para el puesto. Por supuesto, aceptaste la propuesta.

Dentro del despacho te está esperando Elena Gálvez, quien antes de dejar su puesto quiere ayudarte a familiarizarte con las particularidades de la región y con tu equipo de vendedores. Te saluda efusivamente y te da la bienvenida a tu nuevo puesto, cediéndote el que hasta ahora era su sillón con una sonrisa.



*No es fácil tomar las riendas en un nuevo puesto de trabajo, y sé que no tienes mucha experiencia en puestos directivos. Sin embargo, los excelentes informes de tus superiores de la Región Norte y las dotes de liderazgo que has demostrado en tus cinco años en la empresa me convencieron de que eras el candidato adecuado para este puesto.*

*Aunque por tu experiencia ya conoces la empresa y el negocio, me gustaría hacer un breve repaso para ponerte en situación, antes de pasar a tratar los aspectos específicos de la región.*

### La empresa

*Como ya sabes, la empresa se dedica a producir, embotellar y distribuir bebidas no alcohólicas. El negocio comenzó hace más de 25 años con la fabricación de zumos naturales y la venta a tiendas próximas a la zona de producción. Ahora vendemos a tiendas, restaurantes, cafeterías y grandes superficies de todo el país, y somos uno de los mayores distribuidores de bebidas en todo el país. Contamos con tres líneas principales de productos.*

*Los refrescos son nuestro producto más vendido. Tenemos una gama de 6 tipos de refrescos muy bien acogidos por el mercado, aunque estamos desarrollando nuevas variedades. Nuestra marca Alimón es un referente en todo el país.*

*Recientemente hemos incorporado las bebidas isotónicas en nuestro catálogo para atender al segmento de mercado de deportistas, que ha crecido considerablemente desde hace algunos años. Ahora mismo ofrecemos 4 tipos de bebidas isotónicas, cada una orientada a un tipo de consumidor diferente.*

*Finalmente, los zumos, nuestro producto tradicional. Hemos conseguido posicionar nuestra marca como un producto natural y producido localmente. Nuestros esfuerzos por mantener la calidad y la imagen repercuten en el precio, pero nuestros consumidores son fieles y agradecen nuestro compromiso de calidad.*



### **La Región Oriental**

*La Región Oriental es muy extensa y cuenta con un gran número de puntos de venta. Esto significa que los vendedores tienen que hacer un gran esfuerzo en desplazamientos y organizar muy bien sus agendas para atender correctamente a todos los clientes. Deberás tener esto muy en cuenta a la hora de realizar las asignaciones de responsabilidad y de fijar los objetivos y las remuneraciones de cada vendedor; deben ser decisiones realistas y alcanzables, pero también lo suficientemente altas como para motivar al vendedor e impulsarle a mejorar.*

*Esta región se caracteriza por la intensidad de la competencia. Además de nosotros, hay cinco empresas más con un modelo de negocio similar. Debemos estar continuamente alerta para conocer las acciones de la competencia y no perder cuota de mercado ni cobertura de distribución. Nuestro valor de marca y la visibilidad del producto en el punto de venta son las claves para aumentar nuestras ventas.*

*A diferencia de la Región Norte, en la que has trabajado hasta ahora, donde predominaban los grandes clientes, en la Región Oriental hay una gran heterogeneidad de canales de venta y tipos de clientes. Como ya sabes, no es lo mismo vender a un cliente Institucional (restaurantes, cafeterías, universidades, etc) que a una Tienda o a una Gran Superficie. Además, por otra parte, distinguimos los tipos de clientes A, B y C, según su volumen de compra y la rotación de sus productos. Esta diversidad significa que es fundamental la adecuada asignación de vendedores según sus conocimientos y competencias.*

*La Región Oriental siempre ha tenido buenos resultados, incluso a pesar de la dura competencia. Sin embargo, es cierto que en el último año nuestras ventas se han reducido ligeramente. No puedo dejar de aceptar mi responsabilidad en ello, ya que durante 15 años he sido la Directora de la Región. Necesitamos revertir esta tendencia; por eso me alegro de que hayas llegado, ya que puedes aportar nuevas formas de ver el negocio y de relanzar las ventas.*



Elena Gálvez apoya sus palabras con varios informes que muestran la evolución de los resultados de los últimos cinco años. Efectivamente, aunque los resultados de la región han sido siempre positivos y han crecido a buen ritmo, en los dos últimos años el crecimiento se había ralentizado e, incluso, en el último año las ventas habían experimentado un ligero retroceso. El aumento de la competencia y los nuevos gustos de los consumidores podían explicar parte de este cambio de tendencia, pero no se podía negar la posibilidad de que la gestión de ventas no hubiera sabido adaptarse con la rapidez necesaria a los cambios del entorno.

Los documentos quedan a tu disposición sobre la mesa. Más tarde tendrás tiempo de revisarlos y de analizar los datos en detalle. Ahora vas a conocer a tu equipo de vendedores, aunque antes Elena quiere hacerte una pequeña introducción sobre cada uno.

*Tienes a tu cargo a cinco vendedores. Es un equipo heterogéneo, con perfiles y experiencias bastante diferentes. Es importante que hagas un esfuerzo por conocerles e identificar los puntos fuertes de cada uno.*



### **González**

*Adrián González tiene 45 años y trabaja en la empresa desde hace casi 20 años. No tiene título universitario, pero su esfuerzo le ha llevado a ascender desde un puesto de asistente en fábrica hasta el departamento comercial en el que está ahora. Durante su trayectoria ha trabajado en prácticamente todos los departamentos de la empresa, por lo que conoce perfectamente el funcionamiento interno de la organización. Es vendedor en la Región Oriental desde hace 3 años. A pesar de que no tiene formación específica en ventas, muestra muy buena disposición en el trabajo y tiene buena capacidad de organización y de servicio al cliente. Ahora mismo trabaja en el canal institucional con Laura Bravo, nuestra más reciente incorporación, y me temo que no está ejerciendo sus labores de mentor como debería. Al margen de su desempeño profesional, a ambos nos une una relación de amistad, y por lo que me ha parecido percibir, puede mostrarse algo reticente a recibir órdenes de alguien más joven que él.*



### **Márquez**

*Juan Márquez trabaja con nosotros desde hace 2 años. Tiene 36 años. Antes de trabajar aquí fue durante 3 años comercial en una distribuidora de bebidas alcohólicas, donde se dedicó la mayor parte del tiempo al canal de tiendas. Es muy ambicioso y tiene grandes expectativas profesionales. Está asignado al canal de Grandes Superficies, donde sus resultados ha sido buenos, aunque tengo la impresión de que él mismo no está del todo satisfecho con su desempeño y de que está esperando nuevas oportunidades.*



### **Castillo**

*Francisco Castillo tiene 30 años y lleva 4 con nosotros. A pesar de su juventud, desde el principio ha demostrado una gran capacidad de trabajo y mucha iniciativa. Su experiencia previa se limitaba a algunos meses trabajando como asistente en el departamento comercial de una cadena de supermercados, pero transcurridos sus primeros 6 meses con nosotros ya manejaba sus propios clientes con excelentes resultados. Muestra gran autonomía. Está asignado al canal de tiendas junto con Müller, aunque ambos trabajan de forma completamente independiente. Castillo ha manifestado su interés en conocerte y en aprender de ti.*





### **Müller**

*Ernest Müller es nuestro vendedor más veterano. Tiene 57 años, y lleva 15 trabajando como comercial en diferentes regiones. Está asignado al canal institucional desde hace más de 8 años, y cuenta con clientes muy fieles a los que incluso le une una relación de amistad. Tiene mucho carácter y le gusta hacer las cosas a su manera, por lo que puede ser algo inflexible a la hora de adoptar nuevas formas de trabajar. Es muy metódico y organizado, aunque no dedica el suficiente esfuerzo a buscar nuevos clientes potenciales.*



### **Bravo**

*Laura Bravo se ha incorporado al equipo comercial hace menos de 1 año. Tiene 27 años. Hace poco terminó un Máster en Marketing y Ventas y ha trabajado en el departamento de marketing de varias empresas de gran consumo. En el momento de su incorporación no tenía experiencia directa en ventas, pero tiene mucho interés en aprender, y en parte compensa su falta de experiencia con un excelente trato al cliente. Trabaja con González en el canal institucional, aunque parece que éste no está poniendo demasiado esfuerzo en su formación.*

*En este documento encontrarás los informes de desempeño de cada vendedor, además de mi evaluación sobre sus conocimientos y competencias. Espero que te sea útil para identificar los puntos fuertes de cada uno de ellos. Es posible que debas reasignar los vendedores a otros canales o tipos de clientes para mejorar las ventas de la empresa en la región.*

Los informes y documentos se acumulan sobre tu mesa. Te espera un intenso trabajo por delante. Sin embargo, ahora es momento de ir a la cafetería para conocer a los miembros de tu equipo. Después tendrás tiempo de analizar la información y comenzar a tomar decisiones.

**¡Bienvenido, Director de Ventas!**

# 1. Descripción básica del entorno de simulación

## 1.1 Escenario general

El simulador **Sales Manager** reproduce el escenario competitivo entre seis compañías que parten de la misma situación y que deben competir entre sí.

Tu compañía está operando en el sector de la alimentación, y cubre todos los eslabones de la cadena de valor, desde la producción y el precio hasta las ventas y la elección del canal.

Los procesos de negocio fundamentales que se reflejan en el simulador son:



Debes asumir la gerencia de ventas de una región, gestionando el equipo de ventas que te ha sido asignado.

Para obtener los mejores resultados, deberás obtener el máximo rendimiento de tu equipo comercial y seleccionar las políticas y tácticas de venta más adecuadas para tu región.

Más concretamente, deberás:

- ✓ **Distribuir las responsabilidades y objetivos entre tu equipo de ventas.**
- ✓ **Identificar las mejores políticas y tácticas de ventas por canal.**
- ✓ **Evaluar y optimizar el costo de la red de ventas.**
- ✓ **Incentivar y motivar el equipo de ventas.**
- ✓ **Alcanzar los objetivos de ventas establecidos.**

## 1.3 Líneas de producto

Se definen tres tipos de bebidas distintas:

### Refrescos



### Isotónicas



### Zumos/Jugos



## 1.4 Clasificación de clientes

Son tres tipos de clientes con los que habrá que negociar según la estrategia a elegir.

- **Tipo A**
  - Clientes con alto volumen y rotación.
  - Habitualmente, requieren de 1 visita semanal.
- **Tipo B**
  - Clientes con volumen y rotación media.
  - Normalmente, requiere de 1 visita quincenal.
- **Tipo C**
  - Clientes con volumen y rotación baja.
  - Normalmente, es suficiente con 1 visita al mes.

La siguiente tabla muestra el perfil de preferencias de los diferentes tipos de clientes.

	TIPO DE CLIENTE		
	TIPO A	TIPO B	TIPO C
PRECIO	●●●●●	●●●●●	●●
MARCA	●●●	●●●	●●●●●
PROMOCIÓN	●●●●●	●●●●●	●●●
SERVICIO	●●●●●	●●●●●	●●

## 1.5 Canales de comercialización

En el mercado pueden identificarse tres canales de comercialización:

- **Canal Institucional.**- Restaurantes, bares, cafeterías, colegios, universidades, y empresas de la administración pública son algunas de las instituciones que componen este canal.
- **Tiendas.**- Compuesto por tiendas, minimercados y despensas.
- **Grandes superficies.**- Establecimientos donde existe una gran variedad de productos.



Tu **capacidad para captar nuevos clientes** está vinculada a diferentes parámetros o decisiones:

- **Comisión/descuento:** porcentaje del precio de venta que le cedes al punto de venta.
- **Marca Canal:** esfuerzo que realizas para mejorar el conocimiento y reconocimiento de tu marca por parte de los puntos de venta. Deberás asignar un presupuesto para potenciar tu marca por Canal y Tipo de Cliente.
- **Calidad del servicio:** adecuación del perfil de tus vendedores al canal de comercialización y tipo de cliente.

**Estos tres factores tendrán un impacto directo en tu Cobertura**, que mide el porcentaje de puntos de venta en los que está presente tu producto. Es decir, la Cobertura que alcances dependerá de tu nivel de competitividad en los tres factores anteriores. A mayor cobertura, mayor posibilidad de alcanzar a tus clientes potenciales finales, ya que estarás presente en un mayor número de puntos de venta.



## 1.7 Ingresos y márgenes presupuestarios

El **margen neto** se calcula considerando los siguientes conceptos:

- **Ingresos Netos:** unidades vendidas por el precio de venta, una vez descontados los descuentos por canales.
- **Costes de Producción:** se calcula a partir del coste de producción por unidad y las unidades vendidas.
- **Margen Bruto:** diferencia de los dos puntos anteriores.
- **Gastos de Marketing:** incluye todas las partidas relacionadas con promoción al canal y presencia en el punto de venta.
- **Gastos de Personal:** incluye todas las partidas relacionadas con costes y capacitación del personal.
- **Margen Neto:** diferencia entre el Margen Bruto y los gastos identificados anteriormente.

El simulador te dará acceso en detalle a la información necesaria sobre los puntos anteriores. Igualmente, te mostrará tablas resumen sobre los resultados alcanzados por cada uno de los vendedores.

## 2. Equipo de ventas

### 2.1 Perfil de los vendedores

Tu equipo de ventas está formado por 5 vendedores con diferentes perfiles de competencias, conocimiento y experiencia en los diferentes canales y tipo de clientes.

Cada uno de estos parámetros se mide en una escala de 1 a 10.



González



Márquez



Castillo



Müller



Bravo

En la siguiente tabla, puedes observar el perfil de los vendedores para cada una de las áreas consideradas. Los valores corresponden a una escala de 1(mínima) a 10(máxima).

	Competencias				Conocimiento Canal			Conocimiento Tipo Cliente		
	A	B	C	D	IN	GS	TT	A	B	C
González	5	3	6	4	5	4	6	5	6	8
Márquez	7	5	6	6	3	5	8	7	6	5
Castillo	6	7	5	5	4	8	5	7	5	2
Müller	4	6	5	7	6	3	5	6	3	5
Bravo	7	3	5	5	5	4	3	3	5	6

#### Competencias.

- A - Orientación al Cliente
- B.- Orientación a resultados
- C.- Priorización
- D.- Metódico y sistemático

Al inicio de la simulación, cada vendedor tiene asignadas unas responsabilidades en lo que respecta al canal y al tipo de cliente. La responsabilidad se asigna distribuyendo 10 puntos por canales y tipos de cliente. La experiencia muestra que los mejores resultados se obtienen cuando un vendedor se focaliza en un determinado canal y tipo de cliente, aunque esto en muchos casos es difícil. En cualquier caso, los cambios bruscos en la asignación de responsabilidad acostumbra a generar pérdida de clientes y esfuerzos excepcionales para los vendedores.

## 2.2 Competencias

**Orientación al cliente.-** Es una competencia que influye de forma más significativa sobre el canal de comercialización de tiendas tradicionales, que valora mucho la atención y el trato personalizado, y los clientes tipo A debido a la frecuencia de visitas que estos necesitan.

**Orientación a resultados.-** Esta competencia se muestra más efectiva en la ejecución de las acciones realizadas para mejorar la cuota de ventas en un determinado cliente. Su impacto sobre las ventas es mayor en grandes superficies.

**Priorización.-** Cualidad que define a los vendedores responsables de más de un canal o tipo de cliente, ya que saben determinar el tiempo que dedican a los mismos. Esta competencia tiene efectos positivos sobre los resultados en el canal de tiendas y, sobre todo, en el canal institucional.

**Sistematización y método.-** Competencia que poseen los vendedores constantes y que da como resultado un buen hacer en los diferentes canales y tipos de cliente. Se ha identificado un mejor resultado en las actividades de captación de nuevos puntos de ventas tanto en el canal institucional como en tiendas.

## 2.3 Resultados por vendedor

El simulador te ofrecerá datos detallados sobre el número de clientes y unidades vendidas por canal y tipo de cliente. Igualmente, podrás disponer de un análisis detallado de rentabilidad por vendedor.

Para cada uno de los vendedores se realiza un análisis de rentabilidad, considerando todos los conceptos de gastos vinculados a cada vendedor.

## 3. Toma de decisiones

### 3.1 Áreas de decisión

El usuario podrá tomar decisiones en diferentes áreas de gestión. Para ello debes entrar en el Menú Decisiones y visitar las diferentes secciones que encontrarás.

- **Precios por producto.-** Deberás decidir a qué precio deseas vender cada línea de producto teniendo en cuenta los costos de producción y de distribución del mismo.
- **Comisión/Descuento por canal.-** La rentabilidad obtenida por los distribuidores de tu producto está vinculada al volumen de unidades obtenidas y al descuento cedido al canal, respecto al precio de venta del producto.
- **Promoción al canal de venta.-** Promoción realizada para mejorar el conocimiento y relevancia del producto entre los diferentes puntos de venta de cada canal.
- **Presencia y promoción del producto en el punto de venta.-** Mejora la presencia, la ubicación y la imagen de tu producto en el punto de venta.
- **Equipo de .-** Tienes que gestionar a tu equipo de ventas en función de sus conocimientos y aptitudes. Asigna responsabilidades y objetivos por vendedor.
- **Incentivación de la fuerza de ventas.-** Para alcanzar tus objetivos de ventas podrás establecer un modelo y nivel de incentivos de la fuerza de ventas.
- **Capacitación.-** Decide qué conocimientos y competencias quieres mejorar de tu equipo de ventas.
- **Motivación.-** Podrás seleccionar las acciones de motivación del equipo de ventas que consideres más adecuadas.

El siguiente esquema muestra, de forma resumida, las diferentes decisiones que deberás tomar en el desarrollo de la simulación.



Recuerda que, aunque las decisiones que desees tomar sean las mismas que las del periodo anterior, debes enviarlas. Si no envías las decisiones, el sistema no las considera como tomadas y te penalizará en el nivel de competitividad y en el valor de la compañía.

### 3.2 Equipo de ventas

El equipo de ventas tiene un papel fundamental para alcanzar los objetivos de tu puesto. Te ayudan a impulsar la presencia de tu producto en el mercado, pero es especialmente importante para conseguir un buen posicionamiento del producto en el punto de venta.

Deberás asignar adecuadamente las responsabilidades del equipo de ventas. Esta asignación deberás realizarla definiendo el canal comercial prioritario por vendedor y el tipo de cliente prioritario.

La remuneración de cada uno de los vendedores está compuesta por un salario fijo más un incentivo de ventas. Normalmente, este incentivo oscila entre un 0,5 y un 2,5% del volumen de ventas.

Los costos de desplazamiento y otros afines son asumidos por la compañía.

Cada periodo podrás priorizar áreas de mejora del perfil del vendedor (competencias, conocimiento del canal o del tipo de cliente). Las mejoras alcanzadas te ayudarán a incrementar su rendimiento y a alcanzar tus objetivos.

## 4. Competidores

La simulación reproduce la competición entre seis compañías que parten de la misma situación:

- SoftDrink
- PopKola
- JuiceFam
- Natural10
- TopOne
- FullFresh

Los diferentes equipos de gestión asumirán el puesto de Gerente de Ventas para una determinada región. Tendrás bajo tu responsabilidad un equipo de 5 vendedores.

Dependiendo de los resultados alcanzados en cada periodo, el Director de Ventas de la compañía te asigna un determinado presupuesto para tu región.

## 5. Factores de competitividad

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten a la compañía alcanzar los objetivos que se ha trazado y pueden diferenciar a la empresa de la competencia, haciéndola única.

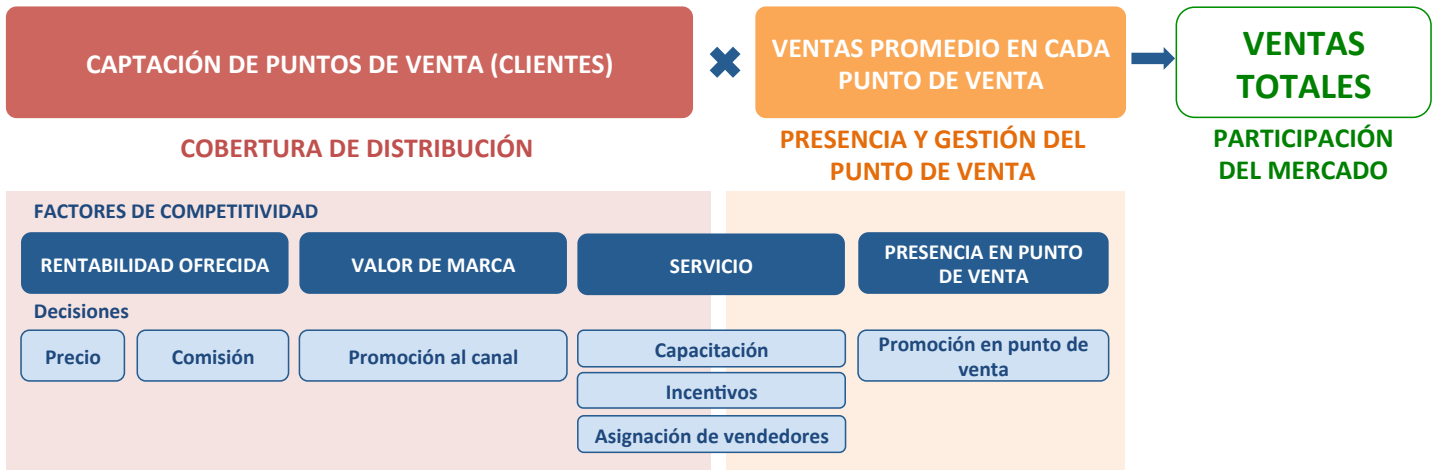
Dependiendo de diversos factores del entorno, la demanda del mercado incrementará o variará para los diferentes canales y productos.

La cuota de mercado que alcance cada una de las compañías, estará directamente relacionada con la competitividad obtenida en cada una de las combinaciones canal-producto.





En el proceso de ventas el simulador considera dos fases o etapas diferenciadas:



**Primera fase:** Captación de clientes

En esta fase el objetivo es aumentar el porcentaje de puntos de venta donde se puede encontrar el producto, es decir, captar el mayor número de clientes posibles en los distintos canales de comercialización.

Si las decisiones han sido correctas, el resultado será una mayor **cobertura**.

**Segunda fase:** Incrementar ventas

Una vez captados los clientes, la gestión debe centrarse en incrementar el porcentaje de ventas en cada punto de venta, es decir, ganar **presencia**.

El siguiente esquema muestra las palancas que te permitirán actuar sobre los diferentes factores de competitividad:

**FACTORES DE COMPETITIVIDAD**

**ÁREAS DE DECISIÓN**

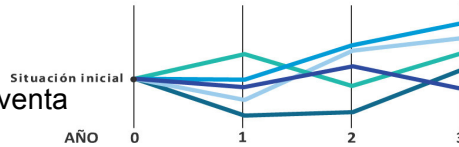
- RENTABILIDAD OFRECIDA
- VALOR DE MARCA EN CANAL
- PRESENCIA EN EL PUNTO DE VENTA
- SERVICIO

- Precio de Venta Recomendado
- Comisión al canal
- Promoción al canal de venta (conocimiento de marca)
- Promoción en el punto de venta (ubicación, visibilidad, imagen)
- Adecuado perfil de competencias del equipo
- Gasto en capacitación
- Motivación del equipo
- Incentivación al equipo

## 6. Valor de la compañía

Cada equipo de gestión deberá tomar una serie de decisiones que les pueda permitir mejorar los resultados de su compañía, que dependen de diferentes variables:

- Ventas
- Margen Neto
- Participación de mercado
- Cobertura de distribución
- Presencia en el punto de venta
- Capacitación del equipo



La evolución agregada de todos estos indicadores queda sintetizada en el **valor de la compañía**, que viene a representar la cotización que le asignan los inversores a dicha compañía.

Así pues, el valor de la compañía refleja la evolución de los resultados en los últimos periodos y las expectativas para los siguientes. Es decir, un inversor tiene tanto en cuenta los resultados que obtiene la compañía en este periodo como su capacidad para mejorar sus resultados en el futuro. De esta manera, los equipos directivos de las compañías deben tomar decisiones pensando en la competitividad de su empresa en el futuro.

Debes tener en cuenta que el Valor de la Compañía es el reflejo de una actuación sólida, tanto desde el punto de vista estratégico como táctico. En base a las diferentes decisiones que se vayan tomando en los diferentes períodos, el valor de la compañía irá evolucionando positiva o negativamente. De esta forma, una toma de decisiones que no haya reportado las consecuencias esperadas puede modificarse en el siguiente período.

El siguiente esquema muestra el peso de los diferentes indicadores:



**RECUERDA** que, cuando no tomas algunas de las decisiones previstas en el simulador, la competitividad de tu compañía se reduce, afectando negativamente a tus ventas y el Valor de tu compañía.