

Trabajo de Grado en la Modalidad de: **Proyecto Líder**

Código del Trabajo: **AD3**

Área del Trabajo: **Business Intelligence**

# Optimización de la fuerza de ventas mediante el diseño de la estrategia obtenida del análisis de la herramienta cuantitativa

Natalia Andrea Taboada Barón<sup>1\*</sup>, Paola Sanchez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

<sup>2</sup> Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

\* Correspondencia: nataliataboada@javeriana.edu.co

## Abstract:

This study presents a structured strategy aimed at addressing the challenges within the sales force of Belcorp, a leading cosmetics company. The business intelligence area classifies zones into different quadrants based on their performance. The study is mostly on Quadrant 1, which is defined by a failure to achieve the sales objective and the lack of growth in different variables. Through a mixed research, performance indicators will be identified and analyzed to design a strategy to improve results and achieve sales compliance. Through interviews, the quadrant structure implemented by the area will be analyzed and through the implementation of the data analytics tool, a deep analysis of the data will be carried out to build a strategy. The results indicated that the zones in the Quadrant 1 can be transitioned effectively out of it, by activating and maintaining a dynamic sales force. There are two critical variables that require action: activity and the number of orders. This study will propose an incentive strategy to achieve sales goals and an overall increase in the company's results.

**Keywords:** Business Intelligence, data analytics tool, sales forces, incentive strategy

## Resumen:

Este estudio presenta una estrategia estructurada destinada a abordar los desafíos dentro de la fuerza de ventas de Belcorp, una empresa líder en cosméticos. El área de inteligencia de negocio clasifica zonas en diferentes cuadrantes en función de su desempeño. El estudio se centra en el Cuadrante 1, definido por el fracaso en el logro del objetivo de ventas y la falta de crecimiento en diferentes variables. Por medio de una investigación mixta, se identificará y analizará los indicadores de desempeño, con el fin de diseñar una estrategia que mejore los resultados y logre el cumplimiento de ventas. A través de entrevistas se analizará la estructura de cuadrantes implementada por el área y mediante la implementación de la herramienta de analítica de datos se llevará a cabo un análisis profundo de los datos para construir una estrategia. Los resultados indicaron que las zonas en el cuadrante 1 pueden salir de este, activando y manteniendo una fuerza de ventas dinámica. Hay dos variables críticas que requieren acción: actividad y número de pedidos. Este estudio planteará una estrategia de incentivos con el fin de alcanzar las metas de ventas y un incremento total de los resultados de la empresa.

**Palabras claves:** Inteligencia de negocio, herramienta analítica de datos, fuerza de venta, estrategia de incentivos

## 1. INTRODUCCIÓN

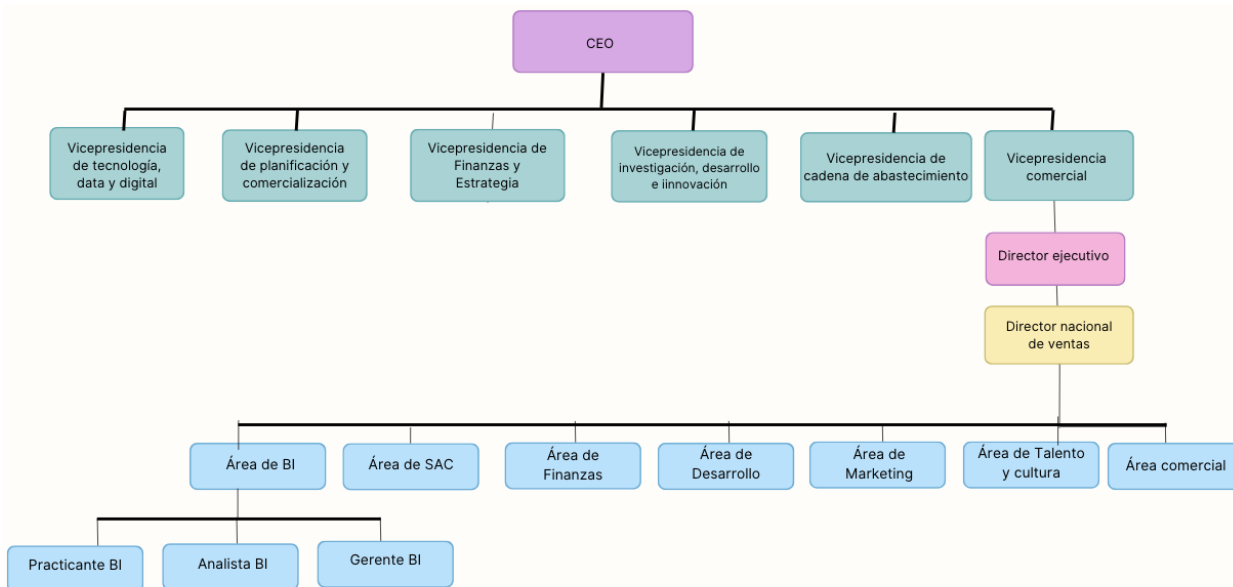
El mundo de la belleza cada vez está creciendo más y existen muchas empresas en esta industria. Una de las empresas en este sector de la belleza es Belcorp, llegando a posicionarse en frente de compañías como Yanbal, Natura & CO, y Oboticario. Fue fundada hace más de 50 años por Eduardo Belmont y sus principales marcas son Cyzone, Ésika y L'bel. En Tocancipá, Cundinamarca se encuentra la principal planta de producción, pues más del 80% de la producción total se efectúa en Colombia. Actualmente, tiene presencia en 14 países y su principal canal es la venta directa. Le ofrecen a más de 850,000 mujeres la posibilidad de obtener ingresos propios como consultoras independientes. Esto se logra mediante el uso de catálogos digitales y tradicionales, así como herramientas digitales como Mi Tienda Online (Belcorp, 2023). Bajo la estrategia de venta directa, se determina un precio minorista y se vende el producto directamente a los consumidores. (Pu et al., 2020). Belcorp les ofrece la oportunidad a las consultoras de tener un negocio propio y poder enfrentar con éxito los desafíos que tienen en su vida, poder aportarles a sus familias, tener ingresos adicionales y salir adelante. Las consultoras tienen la posibilidad de adquirir productos con un porcentaje de descuento diferente según el monto, lo que les permite beneficiarse de esta diferencia, y pueden recibir incentivos por su venta como productos propios o de terceros. Existen dos formas de vender: venta por catálogo y venta por mi tienda online. Hay 3 catálogos para poder asesorar a los clientes y a través de los pedidos de los clientes de cada consultora, reciben un porcentaje de descuento sobre el precio de catálogo. Por otro lado, pueden generar ventas a través de la tienda online, donde sus clientes compran y reciben sus productos.

Existen distintas áreas importantes en esta empresa, siendo Business Intelligence (BI) una de ellas. Empresas pertenecientes a diferentes sectores, han incorporado BI. Cada año, un número creciente de compañías adoptan este modelo y las plataformas de BI se ajustan a las innovaciones tecnológicas y necesidades cambiantes de las personas (Tableau, 2023a). El término *inteligencia* ha sido utilizado por los investigadores en inteligencia artificial desde la década de 1950. *Business intelligence* se popularizó en las comunidades empresariales y de informática en la década de 1990. Se basa en gran medida en la recolección, extracción y tecnología de análisis de datos. Las oportunidades asociadas con los datos y el análisis en diferentes organizaciones han ayudado a generar un interés significativo en BI, que a menudo se conoce como las técnicas, tecnologías, sistemas, prácticas, metodologías y aplicaciones que analizan los datos críticos de negocio para ayudar a una empresa a comprender mejor su negocio y el mercado, y tomar decisiones de negocio adecuadas. (Chen et al., 2012). Esta área de trabajo ayuda a las empresas anticipar tendencias en el mercado para incrementar las ventas e impulsar el cambio. Así mismo, las empresas pueden actuar ágilmente.

Ha sido crucial para incorporar más procesos y de esta manera, mejorar el desempeño. Algunos procesos que se incluyen son: minería de datos, generación de informes, análisis estadísticos y análisis descriptivos (Tableau, 2023a). Las tecnologías de BI proporcionan visiones históricas, existentes y predictivas de las operaciones empresariales. Además, puede utilizarse para tomar una amplia gama de decisiones empresariales, desde las operativas hasta las tácticas. El BI es más eficaz cuando asocia datos de fuentes internas de la empresa, como datos financieros y operativos (datos internos) con datos derivados del mercado en el que una empresa se desarrolla (datos externos). Esta área es vital, ya que es el área de apoyo a las demás áreas que existen en Belcorp y donde se establecen las metas de las ventas.

Todas las organizaciones tienen objetivos y metas. Para encontrar soluciones y evaluar su desempeño ante estos objetivos, esta herramienta recopila los datos indispensables, los analiza y define las medidas requeridas para alcanzar los objetivos. El business intelligence se emplea con el propósito de crear ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado. Esto se logra mediante el análisis de datos de manera eficaz. De esta manera, posibilita a las empresas convertir datos en decisiones estratégicas significativas.

A continuación, se presenta un organigrama de la empresa Belcorp:



Fuente: Elaboración propia

Con base al organigrama anterior, hay seis Vicepresidencias a nivel mundial. Dentro de la Vicepresidencia comercial de Colombia está el director ejecutivo, el director nacional de ventas, y distintas áreas: comercial, talento y cultura, marketing, desarrollo, BI, finanzas, y servicio al cliente. El área de BI está conformada por dos practicantes, un analista y la jefe del área. En todas las áreas mencionadas se incorpora BI, pues utilizan la plataforma Tableau, es donde se hace el análisis de datos y se establecen las metas de las ventas. A partir de esto, las áreas toman las decisiones adecuadas.

Las fuerzas de venta (FFVV) se encuentran segmentadas para lograr un mayor control y tener cobertura de todo Colombia. Como resultado, Colombia está dividido en divisiones, regiones, zonas, y secciones. Existen dos gerencias divisionales que separan al país en divisiones oriente y occidente. Cada división está compuesta por diez gerentes regionales, lo que totaliza 20 regiones en Colombia. Al mismo tiempo, estas regiones se subdividen entre 10-15 zonas, cada una supervisada por gerentes de zonas. Las zonas se desglosan aún mas entre 10-15 secciones y estas son supervisadas por socias empresariales. Las consultoras y socias empresariales forman la base de la fuerza de venta en Belcorp. Un punto importante es que ninguna de estas dos está contratada directamente por Belcorp, pero son respaldadas por la empresa.

Por consiguiente, las fuerzas de ventas son las que mayor tienen contacto con el cliente y deben conocer a profundidad los productos de las marcas. Son sumamente importante, ya que, dentro de la empresa, las estrategias se fundamentan en el logro de los objetivos de las ventas. Si la Vicepresidencia alcanza sus metas de ventas, esto se traduce en el logro del objetivo de ventas global de Belcorp.

Considerando lo anterior, las fuerzas de venta que ajustan su comportamiento de ventas a sus clientes pueden ser más eficientes para gestionar y adaptar la especificidad de la oferta. Además, los vendedores que pueden evaluar con destreza el potencial financiero y la preparación del cliente para comprar una oferta de productos (habilidades de valoración del cliente por parte del vendedor); (Homburg et al., 2008) pueden reconocer más fácilmente a los clientes prometedores y facilitar el proceso de venta, lo que influye positivamente en la relación entre la industria y el cliente. De esta manera, los vendedores necesitan desarrollar nuevas capacidades, por ejemplo, en términos de co-creación de valor en cooperación con los clientes, practicando la venta de valor y construyendo relaciones. La adaptabilidad podría aumentar el rendimiento de los vendedores al suavizar el proceso de venta, presentando eficazmente ofertas de productos para el cliente y presentando sus ventajas de forma convincente (Franke & Park, 2006). (Krämer et al., 2022).

Cada año en Belcorp, se realizan 18 campañas y en cada una se le establece una meta a cada sección, zona y región que contribuya a lo que el país necesita y el objetivo corporativo. Este objetivo de venta también es conocido como una fuente de venta (FDV). Para poder establecer la meta, primero se debe identificar un objetivo total país y este se construye a partir de diferentes variables. Estos inputs se llevan a la fuente de venta y la venta total se distribuye en cada región, zona y sección. Esta información se le envía a las FFVV y el archivo indica cómo lograr su venta e indicadores. La fuente de venta tiene en cuenta diferentes factores como: entre más eficiente es uno, se exige menos fuente de venta y si no, se exige una fuente de venta mayor. También depende de la tendencia y de los resultados de las campañas anteriores. Un punto clave es que el área de BI es el que establece la fuente de venta.

Teniendo en cuenta la explicación de las fuerzas de venta mencionada anteriormente, un problema que se identificó es que las fuerzas de venta pueden estar posicionadas en 4 diferentes cuadrantes. En el cuadrante 4 (cuadrante ideal) tienen crecimiento en ventas en comparación con el año anterior y están cumpliendo fuente de venta. Esto significa que las fuentes están bien hechas por el área de BI. En el cuadrante 3, decrecen en ventas vs AA, pero logran la fuente de venta. Este cuadrante no es ideal, ya que no tienen un crecimiento vs el año anterior pero igual están generando ingresos y no debería ocurrir. En el cuadrante 2, las fuerzas de venta crecen vs AA, pero no logran fuente. Esto puede ocurrir porque la fuente estaba muy exigida. Por último, el cuadrante 1 es el menos favorable y es donde las fuerzas de venta no crecen en venta vs AA, pero tampoco cumplen la fuente de venta. Esto indica que hay zonas que están mal y no están creciendo en venta. Adicional al cuadrante de ventas, existen otras variables que permiten un mejor entendimiento en el cuadrante de ventas; pedidos, actividad y pedido promedio. Estas variables influyen en el resultado de la venta total. Por esta razón, se debe hacer un análisis de por qué estas zonas en el cuadrante 1 no están creciendo en ventas y generar una estrategia para ayudar a estas zonas salir de este cuadrante y que se posicionen en el 2 o 4.

**Figura 1: Cuadrante donde se compara el crecimiento en venta vs AA y cumplimiento de fuente de venta (Cuadrante país)**

C14		Crecimiento en venta vs AA										TOTAL	
vs FdV	<-30%	-30% - -20%	-20% - -10%	-10% - -5%	-5% - 0%	0% - 1%	1% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	20% - 30%	>30%	TOTAL	
< 80%												0	
80% - 85%												0	Q1
85% - 90%												0	Q2
90% - 95%												0	Q3
95% - 100%						Q1	Q2					0	Q4
100% - 105%						Q3	Q4					0	
105% - 110%												0	
>110%												0	
<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Nota: Obtenido de Excel Análisis Cuadrantes Gana-crece por zona, área de BI.

En el área de BI en Belcorp, se realizan informes diarios y uno de ellos incluye recolectar información sobre las fuerzas de venta. Muchas veces no existe data y esto es un tema fundamental, ya que hay que saber si están cumpliendo y hay que tener un monitoreo de las ganancias. Además, existe un tema crucial y es la motivación. Al tener una mayor remuneración, hay mejores resultados. Por esta razón, se decidió hacer un análisis de las fuerzas de venta que son el pilar del negocio de Belcorp y generar una estrategia para que cumplan sus ventas y fuente de venta, y de esta manera lograr el objetivo total país. Se decidió implementar un dashboard donde muestre la información más relevante e importante para poder analizar con mayor precisión estos datos. Igualmente, se pueden identificar tendencias o patrones que son más difíciles de identificar a través del análisis manual de datos y mejorar las decisiones comerciales. También, ayudan a las organizaciones a optimizar la información para aumentar la agilidad corporativa, optimizar el rendimiento y alcanzar los objetivos estratégicos. (Eckerson, 2010).

Con la ayuda de un dashboard, se hará un análisis de ventas y de esta manera, generar una estrategia para las fuerzas de venta. Esta estrategia es esencial, pues las fuerzas de venta son las que tienen contacto final con los consumidores. Si no logran sus metas, la empresa tendrá un efecto negativo en sus resultados financieros totales. Esta herramienta no solo ayudaría al área de BI, sino también a los directivos, pues muchas veces están limitados en tiempo. Es necesario porque puede mostrar ilustraciones para que sea más fácil para aquellos que necesitan ser capaces de procesar la toma de decisiones rápida con buena calidad. Esto ayudaría a Belcorp comprender las oportunidades, los retos y dónde hacer cambios.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Fuerza de venta

Es sumamente importante analizar distintas investigaciones que sustenten los temas a tratar en este proyecto. De esta manera, se realizó una profunda revisión utilizando diversos artículos científicos sobre las fuerzas de venta, estrategias para lograr objetivos empresariales, business intelligence y cómo la herramienta de analítica de datos es esencial para analizar información. La fuerza de venta, que actúa como un intermediario entre la empresa y sus clientes, tienen un rol esencial en el logro de llegar a las metas establecidas. Su importancia está en la capacidad para suministrar información, asesorar a clientes, ofrecer recomendaciones y realizar las ventas efectivas

de los productos. También, deben desarrollar la estrategia de ventas e investigar el mercado. Con el fin de evaluar la eficiencia de las fuerzas de venta y asegurar que el comportamiento de los vendedores esté alineado con los objetivos de la organización, las empresas implementan sistemas de controles. Un sistema de control es “el conjunto de procedimientos de una organización para monitorear, dirigir, evaluar y compensar a sus empleados” (Anderson & Oliver, 1987). Los sistemas de control que se basan en resultados requieren que los vendedores asuman la responsabilidad de obtener resultados tangibles y la compensación generalmente depende de sus ventas totales. Por lo tanto, el objetivo del vendedor es asignar esfuerzos de manera que maximice las ventas generales. Los sistemas de control que se enfocan en el comportamiento se distinguen por altos niveles de dirección y un seguimiento cercano de las actividades que la dirección considera cruciales para alcanzar los resultados concretos y deseados. La mayoría de las empresas emplean una mezcla de sistemas de control basados tanto en resultados como en comportamiento. Se asocian con una mayor efectividad de la fuerza de ventas; y especialmente con eficacia financiera. (Ahearne et al., 2010).

El logro de resultados de ventas es un requisito crucial para el éxito de las empresas, y para alcanzar los objetivos individuales de las fuerzas de venta. La eficacia de una organización puede definirse como una evaluación global de los resultados obtenidos ya sea por la organización en su conjunto o por un grupo de vendedores aportando sus propios logros individuales (Churchill *et al.*, 1993, 2000). Tener objetivos claros para una fuerza de venta en las empresas es sumamente importante porque proporcionan una orientación y enfoque claro. Además, actúan como un motivador para ellos, ya que conocen sus metas y tienen un sentido de logro al alcanzarlas, son más comprometidos y mantienen un alto nivel de rendimiento.

De esta manera, gran parte del trabajo de las empresas gira en torno a la motivación de estos, y se considera como una herramienta para alcanzar el éxito. Además, la profesionalidad de los vendedores (actitud, motivación y comportamiento estratégico) tiene un efecto directo y beneficioso en el rendimiento de la fuerza de ventas. Lograr un alto desempeño requiere vendedores con fuertes habilidades de venta y capacidad para planificar actividades (Baldauf & Cravens, 2002). El análisis del desempeño y efectividad de las FFVV, en términos de medición y variables influyentes, son de gran interés para la empresa. Es importante señalar que el desempeño y efectividad de estos tienen un impacto en los resultados de la empresa, por lo tanto, en el futuro de la empresa y son responsables de implementar la estrategia para lograr la efectividad de la organización. (Muczyk & Gable, 1987)(Küster & Canales, 2008).

### **Estrategias para lograr objetivos empresariales**

Las estrategias son esenciales para poder lograr los objetivos de las empresas y desarrollar planes estratégicos. Una empresa obtiene dirección y coherencia a través de una estrategia y también define el éxito e indica qué debe hacer la empresa para lograr ese objetivo. La implementación de una estrategia se interpreta como “una transformación de los objetivos estratégicos en acciones específicas para alcanzar objetivos, implementados a través de un conjunto de herramientas. La dirección de la empresa debe empezar por las acciones claves necesarias para aplicar sus estrategias y pasar a las métricas que proporcionan control sobre la consecución de logros específicos.” (Balashova et al., 2018)

La formulación de estrategias depende en gran medida de lo que se quiere alcanzar. Por esta razón, se debe definir qué se quiere lograr, cómo se va a conseguir, y cómo se diferencia del resto.

Beca (1997) señala dos perspectivas sobre la formulación de estrategias. En el primero, la intuición e interacción entre pensamiento y acción son cruciales. Por otro lado, señala un proceso deliberado, racional y analítico de elaboración de planes. El capital humano es un aspecto social de la estrategia de la organización. Esto se determina, entre otros factores, por las habilidades centrales de las personas de la organización y por la forma en que gestionan su conocimiento. Además, la estrategia de una organización debe estar alineada con su entorno y tener las capacidades que se adapten a su estrategia. (Dayan et al., 2017).

La estrategia de incentivos es efectiva para el cumplimiento de los objetivos de las fuerzas de venta, ya que las motiva a esforzarse más y trabajar hacia unas metas específicas. Cuando sienten que su buen desempeño será recompensado, están más dispuestos a dar lo mejor de uno. Al diseñar un sistema de incentivos de manera que los objetivos individuales estén alineados con los objetivos de la empresa, asegura que el esfuerzo de las FFVV contribuya directamente con el éxito de Belcorp. Además, ayudaría a retener a las vendedoras, pues están siendo recompensadas por su desempeño y permanecen a largo plazo en la empresa. Las organizaciones ofrecen incentivos a los individuos para inducirlos a contribuir con actividades. Aquellas organizaciones viables deben ofrecer incentivos tangibles o intangibles a cambio de contribuciones de actividad individual a la organización. El principal factor que afecta el comportamiento organizacional es el sistema de incentivos (Clark & Wilson, 1961).

### **Business Intelligence**

BI es una herramienta que se utiliza para recopilar datos empresariales, analizar datos tanto históricos como actuales, y poder tomar decisiones estratégicas (Microsoft, 2023). Las empresas que utilizan el sistema BI para el análisis de datos han demostrado tener una mayor competitividad del sector. Al tener acceso a datos oportunos y precisos, las organizaciones pueden tomar mejores decisiones, mitigar riesgos y responder a los cambios en el mercado de manera más efectiva. En el entorno empresarial actual, acelerado y basado en datos, las empresas que no logran aprovechar el poder de la inteligencia empresarial corren el riesgo de quedarse atrás de sus competidores y perder oportunidades de crecimiento (Brewis et al., 2023).

BI puede facilitar el cambio organizacional que conduzca a mejoras en los procesos de coordinación y control. Esta herramienta sirve como apoyo a la decisión y soportan una variedad de decisiones. Según, (Maghsoudi & Nezafati, 2023), los sistemas de inteligencia de negocios están diseñados para reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones y apoyar a los tomadores de decisiones de manera eficiente y efectivamente. Cuando los usuarios adoptan BI y lo utilizan de manera consistente, se vuelve compatible con otros procesos organizacionales.

Por consiguiente, el BI se está generalizando a medida que se extiende a una base de uso más amplia, brindándole a los usuarios la información que necesitan para mejorar su trabajo. Ha seguido evolucionando y se está generando un gran interés por ello. Además, se perfila como algo clave para aumentar el valor y rendimiento. (Watson & Wixom, 2007). Una BI eficaz puede ayudar a las compañías aclarar dudas sobre los datos. Esta herramienta ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más inteligentes basadas en los datos, ya que puede optimizar las operaciones, analiza el comportamiento de los clientes, predice el éxito, y compara la información de la competencia (Tableau, 2023a).

### **Herramienta de analítica de datos**

Los dashboards se pueden definir como “una presentación visual de la información necesaria para alcanzar uno o varios objetivos; consolidada y organizada en una sola pantalla para que la información pueda controlarse de un vistazo”. Few (2006, p. 34). El interés por los dashboards cada vez aumenta más. Por ejemplo, Negash y Gray (2008) los consideran una de las herramientas de análisis más prácticas de BI. Existen una cantidad de casos que respaldan esta afirmación. En particular, Miller y Cioffi (2004) encontraron que el uso de dashboards permitió la asignación de presupuestos, la rendición de cuentas y el manejo del rendimiento. Independientemente de si se busca mejorar el control interno o gestionar el rendimiento, es importante contar con la capacidad de acceder a diferentes aspectos del rendimiento de una empresa y evaluarlos rápidamente (Hanoa, 2009)(Yigitbasioglu & Velcu, 2012).

A través de la implementación de un dashboard, se hará un análisis de datos para poder establecer una estrategia y que las zonas puedan llegar a sus metas, generando un beneficio a la empresa, pues cumplen con la venta total que se establece por campaña. Esta es una herramienta de analítica de datos para generar información, conocimiento, y son prácticos para ayudar a analizar grandes construcciones de datos. Debido al crecimiento exponencial del análisis de datos en los últimos 30 años, la tarea de identificar, visualizar y presentar los datos se ha vuelto más compleja. De esta manera, los dashboards se han vuelto una herramienta popular para proporcionar de manera efectiva conjuntos de datos esenciales a ejecutivos y gerentes. Estos contienen tablas, cuadros, gráficas, y medidores visualmente atractivos diseñados para resaltar elementos claves de la organización que podrían exigir acción. (Bumblauskas et al., 2017). Por otro lado, esta herramienta se basa en la percepción visual. La visualización es eficaz si la máxima cantidad de datos es percibida en un tiempo mínimo. Suelen utilizar colores para diferenciar los objetos entre sí o para reconocerlos e identificarlos. (Goldstein, 2007). También pueden ayudar a las personas a identificar las medidas que requieren atención inmediata mediante alertas visualmente. (Yigitbasioglu & Velcu, 2012).

Además de todos los beneficios descritos anteriormente, los dashboards pueden ser utilizados tanto para los expertos como para los no expertos. Sarikaya et al. (2018) señaló que “son construidos y empleados por casi todas las industrias, organizaciones sin fines de lucro y organizaciones de servicios para apoyar la toma de decisiones basada en datos” (p. 682). La multinacional estadounidense de servicios financieros, Charles Schwab Corporation, logró que miles de sucursales bancarias desarrollaran sus propios dashboards para monitorear su rendimiento. De esta manera, se pudo rastrear la satisfacción del cliente con sus productos sin tener que analizar páginas de hoja de cálculo (Tableau, 2023b). En el caso de dashboards empresariales, los investigadores han descrito tres tipos diferentes relacionados con los objetivos de los usuarios: Dashboards estratégicos presentan indicadores y opciones interactivas que ayudan a los usuarios a tomar decisiones; Dashboards operativos facilitan la supervisión y determinación de si es necesario tomar medidas; Dashboards analíticos permiten a los usuarios explorar diferentes escenarios. (Sorapure, 2023).

### 3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Diseñar una estrategia para alcanzar el cumplimiento y fuente de venta mediante el análisis de los resultados históricos de la fuerza de venta, obtenidos de la implementación de la herramienta de analítica de datos.

Objetivos Específicos / Hipótesis:

1. Identificar los diferentes cuadrantes de las ventas y analizar distintas variables como pedidos, actividad, y pedido promedio para proyectar una estrategia que ayude a las fuerzas de venta posicionarse en el cuadrante 2 o 4.
2. Implementar una herramienta de analítica de datos, un dashboard en Excel, con el propósito de tener una base de información para diseñar una estrategia y tener el seguimiento de las variables de las fuentes de venta.
3. Analizar los resultados obtenidos de la herramienta cuantitativa, determinando los factores claves, variables, y tendencias que impactan el desempeño de las fuerzas de ventas con el fin de determinar una estrategia que les permita cumplir su objetivo.

### 4. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos propuestos, se realizará una investigación mixta utilizando el método cuantitativo y cualitativo, ya que se obtiene una visión mas clara y completa. El enfoque cuantitativo proporciona una visión general y cuantificable de los cuadrantes, mientras que el enfoque cualitativo añade profundidad y contexto a la comprensión del problema. Con una investigación mixta, se puede crear una estrategia más efectiva para ayudar a las zonas del cuadrante 1 salir de la situación y posicionarse en el cuadrante 2 o 4.

Identificar los diferentes cuadrantes de las ventas y analizar distintas variables como pedidos, actividad, y pedido promedio para proyectar una estrategia que ayude a las fuerzas de venta posicionarse en el cuadrante 2 o 4. Para lograr este objetivo, se implementó la metodología cualitativa de entrevista no estructurada con la mánager del área de BI para el entendimiento de las fuentes y fuerzas de ventas. Mediante esta reunión, se recolectó información en cómo se establecían las fuentes de venta, la descripción de cada escenario, ejemplos concretos de cada uno, la importancia de comprender y abordar los diferentes escenarios y por qué es importante generar estrategias. También se preguntó los archivos correspondientes para hacer el análisis de este, y qué compone a profundidad cada variable. Esta metodología tiene un enfoque personal y se recogen los datos directamente y de manera sencilla pero eficaz. Además, se obtiene información completa y profunda y se tiene la oportunidad de aclarar dudas que surjan durante el proceso, garantizando respuestas más valiosas. Esta entrevista no tiene una lista predeterminada de preguntas, sino que se pregunta todo lo que se ve pertinente a medida en que la conversación se lleva a cabo. (Ortega, 2023).

Implementar una herramienta de analítica de datos, un dashboard en Excel, con el propósito de tener una base de información para diseñar una estrategia y tener el seguimiento de las variables

de las fuentes de venta. Este objetivo se hará mediante una metodología cuantitativa y cualitativa, puesto que se van a recopilar datos cuantitativos para representar visualmente los indicadores claves de desempeño. Estos indicadores se elegirán en función de su importancia para los objetivos de la empresa. Además, se va a recolectar datos cuantitativos como el cumplimiento en fuentes de venta y crecimientos vs el año anterior. También se incluirá información cualitativa, como las divisiones, regiones, zonas, periodos y campañas. Adicionalmente, se identificó las características claves de cada cuadrante descritas en la entrevista. De esta manera, se categorizan los datos para determinar tendencias y áreas de mejora.

Analizar los resultados obtenidos de la herramienta cuantitativa, determinando los factores claves, variables y tendencias que impactan el desempeño de las fuerzas de ventas con el fin de determinar una estrategia que les permita cumplir su objetivo. Este objetivo se logrará a través de una metodología cuantitativa de análisis estadístico para poder analizar datos históricos y cuantificar la relación entre variables específicas y el cumplimiento de la fuente de venta. Esto permitirá identificar tendencias cuantitativas que pueden afectar el rendimiento de las diferentes variables. También ayudará a comprender que factores influyen en éxito o fracaso en este aspecto. Con el análisis de esta información, se evaluará la mejor estrategia que permita llegar al objetivo y así lograr la fuente de venta determinada por el área de BI.

## 5. RESULTADOS

### Objetivo específico 1:

Identificar los diferentes cuadrantes de las ventas y analizar distintas variables como pedidos, actividad, y pedido promedio para proyectar una estrategia que ayude a las fuerzas de venta posicionarse en el cuadrante 2 o 4.

Inicialmente, este objetivo se logró mediante una reunión con la mánager de BI. El objetivo principal de una entrevista no estructurada es recopilar datos sobre el estudio de investigación. Este método está inclinado más hacia una conversación, pero sobre el tema principal y se obtuvo la mayor cantidad de información (Ortega, 2023). La reunión se hizo a través de la plataforma Microsoft Teams y se explicó los archivos de Excel en donde está la información. Se determinó que la venta que se les considera a las gerentes para lograr la fuente de venta es la venta neta (real) más la retail. De esta manera, existe una base donde muestra la suma por campaña de la venta real, suma de la fuente y el cumplimiento de fuente (división entre estos dos) de cada zona y región. También se ve su cumplimiento vs el año anterior. Con esta información establecida, se ubican en los cuadrantes donde está la data consolidada.

Como se explicó anteriormente, el cuadrante 1 es la menos favorable, pues no crecen en venta, pedidos, actividad o pedido promedio, y no llegan a la fuente y como negocio siempre se debe crecer en ingresos. La fuente de venta es establecida por el área de BI, “como creadores de fuente, el cuadrante 1 significa que la fuente está bien hecha por el área, ya que, si no cumple fuente no debería crecer en venta. Sin embargo, para lo que queremos de crecimiento en el país no está bien.” (Manager BI, 2023) Existe un foco que impide a las zonas no crecer mientras el resto del país sí y por esto se debe generar una estrategia para que logren salir de este cuadrante y ubicarse en el 2 o 4. El cuadrante 2 es beneficioso para el país, pero desfavorable para los creadores de fuente (área BI), ya que las zonas están creciendo en venta, pero no están cumpliendo en fuente. La teoría es que la fuente debería decirte que, si creces en venta, quedas al cien por ciento en fuente. En este cuadrante puede ocurrir que las zonas si estén creciendo en fuente, pero no están creciendo al ritmo del país y todavía les falta

un poco para que logren su meta. Por otro lado, puede ocurrir que estén creciendo al ritmo del país, pero no están logrando fuente y hay muchas razones de por qué ocurre esto. La fuente siempre exige que crezcas al mismo ritmo que uno venía creciendo. Por consiguiente, en el cuadrante 3 hay zonas que no crecen, pero si logran fuente de venta. “Esto está mal, ya que uno logra la fuente y crecen en venta, pero aquí las zonas no están creciendo y están ganando.” (Mánager BI, 2023). Existen varias razones que hacen que logren fuente. Por ejemplo, puede ser que el año anterior la gerente de zona tuvo una zona más grande y la reestructuraron, volviéndola mas pequeña. Entonces se está comparando con una base mas pequeña y esto es un decrecimiento en venta. Por último, el cuadrante 4 son las zonas que crecen y cumplen fuente de venta y están haciendo lo que se les pide.

Ahora, dependiendo de los resultados de las últimas campañas, a las gerentes se les exige más o menos. Se dio a conocer que las fuerzas de venta ganan comisión dependiendo del cumplimiento en la fuente de venta. Si no están logrando el objetivo, su salario va a decrecer, impactando la motivación de las gerentes. Por esta razón, hay que tener un control para revisar cómo vienen sus ingresos. Si no se llega a la venta, los resultados caen como país completo, y por eso es la importancia de tener esto. En el anexo A se encuentran las preguntas que se fueron haciendo durante la reunión. Con la información recolectada, se logró identificar los diferentes cuadrantes de las variables de pedido promedio, actividad, pedidos y venta.

### **Objetivo específicos 2:**

Implementar una herramienta de analítica de datos, un dashboard en Excel, con el propósito de tener una base de información para diseñar una estrategia y tener el seguimiento de las variables de las fuentes de venta.

Este objetivo se logró, en primer lugar, creando una base de datos en Excel que incluyó los datos relevantes de los archivos Excel proporcionados por la mánager de BI. Esta base de datos abarcó las 18 campañas correspondientes del año 2022 y las catorce campañas del 2023, así como las divisiones (oriente y occidente), las 20 regiones y sus respectivas zonas. Una vez recopilada esta información, se construyó la base de datos a partir de diferentes variables: venta real, venta retail, venta total (suma de estas dos variables), FDV (fuente de venta), activas finales, cantidad de pedidos, Retención vs C18 (campaña 18 año anterior), %actividad vs AA, %Actividad vs FDV, cumplimiento fuente de venta, pedidos vs AA, Venta vs AA, pedidos vs Fdv, promedio vs AA, promedio vs FDV, venta vs Fdv, venta AA, %actividad, activas finales Fdv, cantidad de pedidos, pedidos AA, PMNP cx, PMNP cx Fdv, PMNP cx AA. En el anexo B se encontrará cómo se calculan las variables que tengan fórmulas.

Figura 2: Base de datos en Excel

Año	Campaña	División	Región	Zona	Venta Real (000)	Venta Real (M)	Venta Total	FV (000)	FV(0V)	Activos Financ (Real)	Cantidad de Pedidos (Real)	ROI v C16
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1091	85.175	0	85.175	85.175	100%	0	50	93,33%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1096	87.197	0	87.197	86.210	100%	591	469	66,48%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1097	82.236	0	82.236	89.034	100%	895	542	101,59%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1098	89.378	0	89.378	95.094	100%	573	456	92,87%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1099	73.136	0	73.136	73.632	100%	384	384	95,16%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1111	88.961	0	88.961	89.453	100%	410	588	92,47%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1112	102.745	0	102.745	104.648	100%	686	546	91,84%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1914	111.052	0	111.052	116.341	100%	812	629	89,72%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1919	98.730	0	98.730	98.587	100%	511	511	99,89%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1928	83.188	0	83.188	83.347	100%	622	622	99,87%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1928	91.246	0	91.246	93.041	100%	616	498	86,96%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1929	82.986	0	82.986	81.552	100%	519	414	85,55%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1930	113.177	0	113.177	114.738	100%	730	596	92,09%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1931	80.136	0	80.136	85.206	100%	602	455	80,47%
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1933	119.452	0	119.452	127.963	100%	816	241	89,23%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2004	88.257	2.677	90.933	103.162	100%	612	358	94,15%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2005	94.790	1.943	96.734	96.552	100%	609	462	88,86%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2006	99.802	2.869	102.671	117.529	100%	597	384	95,60%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2010	60.990	646	61.636	75.772	100%	612	354	92,04%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2022	85.636	3.366	89.002	111.129	100%	732	501	88,20%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2025	56.977	3.211	60.188	66.840	100%	405	241	89,23%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2026	53.332	406	53.738	74.258	100%	480	310	93,20%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2027	57.633	6.334	63.967	79.584	100%	428	277	82,21%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2028	45.533	1.168	46.701	69.516	100%	311	192	84,57%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2029	53.435	692	54.127	63.024	100%	418	317	100,88%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2030	83.792	3.806	87.598	91.858	100%	493	304	87,24%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2032	67.672	118	67.790	79.165	100%	552	383	98,20%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2033	113.385	1.520	114.905	137.544	100%	708	649	92,66%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0201	100.439	3.244	103.683	83.112	100%	605	293	89,59%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0202	114.964	892	115.856	106.461	100%	699	597	96,56%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0203	75.389	937	76.326	68.980	100%	488	389	100,83%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0204	81.842	4.783	86.625	86.265	100%	588	441	100,16%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0205	96.880	1.660	98.540	87.838	100%	699	517	100,15%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0218	80.383	653	81.036	78.588	100%	596	444	100,21%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0224	67.982	1.074	69.056	69.516	100%	418	241	89,23%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0225	53.948	7.241	61.189	54.744	100%	410	301	88,80%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0226	83.707	4.428	88.135	86.306	100%	602	432	87,72%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0227	61.625	846	62.471	54.031	100%	456	293	89,59%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0228	106.447	13.211	119.658	94.513	100%	803	623	102,21%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0229	49.511	862	50.373	48.911	100%	363	277	100,29%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0230	63.625	2.426	66.051	66.963	100%	438	301	97,71%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0231	119.075	3.671	122.746	123.786	100%	785	541	98,91%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0302	57.131	4.428	61.559	64.370	100%	403	241	87,24%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0303	106.496	2.426	108.922	103.791	100%	717	541	98,45%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0304	51.059	53.945	105.004	55.922	100%	402	277	88,20%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0306	60.395	1.533	61.928	68.894	100%	489	325	100,44%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0311	100.496	1.186	101.682	100.870	100%	714	541	98,45%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0312	503.884	40	503.924	83.726	100%	641	513	98,29%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0313	124.421	2.991	127.412	115.312	100%	682	482	86,17%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0314	118.479	0	118.479	118.107	100%	821	621	98,29%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0315	127.349	0	127.349	111.874	100%	744	744	101,93%
2022	Campaña 01	Oriente	BOG OCCIDENTE	ZONA 0316	111.412	0	111.412	120.292	100%	682	448	98,86%

Año	Campaña	División	Región	Zona	Rango Actividad AA	Rango Actividad Fv	Rango Pedidos AA	Rango Pedidos Fv	Rango PMP AA	Rango PMP Fv	Rango Fv	Rango de Crecimiento	Cuadr
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1091	5%-10%	1%-6%	10%-20%	1%-6%	1%-6%	0%-0%	95%-100%	20%-30%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1096	1%-6%	0%-1%	5%-10%	0%-1%	5%-10%	0%-1%	10%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1097	0%-0%	5%-10%	5%-10%	5%-10%	1%-6%	0%-0%	100%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1098	1%-6%	1%-6%	10%-20%	0%-0%	1%-6%	0%-0%	95%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1099	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	95%-100%	-2%-0%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1111	1%-6%	-2%-0%	10%-20%	-2%-0%	1%-6%	1%-6%	95%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1112	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	95%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1914	-2%-0%	-2%-0%	-2%-0%	-2%-0%	5%-10%	0%-0%	90%-95%	0%-10%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1919	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	5%-10%	1%-6%	100%-100%	5%-10%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1928	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	5%-10%	1%-6%	95%-100%	5%-10%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1928	1%-6%	1%-6%	10%-20%	1%-6%	0%-1%	-10%-2%	95%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1929	-10%-2%	1%-6%	5%-10%	1%-6%	5%-10%	0%-0%	100%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Occidente	BARRANQUILLA	ZONA 1930	1%-6%	0%-0%	10%-20%	0%-0%	5%-10%	1%-6%	100%-100%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2004	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	5%-10%	5%-10%	80%-85%	-20%-10%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2005	-2%	-2%	10%-20%	-2%	10%-20%	0%-1%	100%-100%	>30%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2006	-20%-10%	-20%-10%	-10%-2%	-20%-10%	>30%	>30%	>110%	>30%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2010	-10%-2%	-10%-2%	10%-20%	10%-20%	0%-1%	0%-1%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2022	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	<80%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2025	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	5%-10%	5%-10%	80%-85%	-20%-10%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2026	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	5%-10%	5%-10%	80%-85%	-20%-10%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2027	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	5%-10%	5%-10%	80%-85%	5%-10%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2028	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2029	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2030	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2031	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2032	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG CENTRO OCCIDENTE	ZONA 2033	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	-20%-10%	>30%	>30%	80%-85%	1%-6%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0201	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	-10%-2%	10%-20%	10%-20%	100%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0202	0%-0%	0%-0%	0%-0%	0%-0%	10%-20%	10%-20%	100%-100%	10%-20%	
2022	Campaña 01	Oriente	BOG NORTE	ZONA 0203	-2%-0%								

los KPIs más relevantes de la investigación: activas finales, retención de consultoras, % de actividad, cantidad de pedidos, pedido promedio y ventas por consultora. Las primeras cuatro gráficas son solicitud expresa de gerencia para el seguimiento de los cuadrantes de venta por campaña y por zona. Por último, los gráficos que se encuentran en la parte inferior son indicadores generales que interrelacionan los cuadrantes de ventas con los análisis de cuadrantes adyacente (actividad, número de pedidos y pedido promedio).

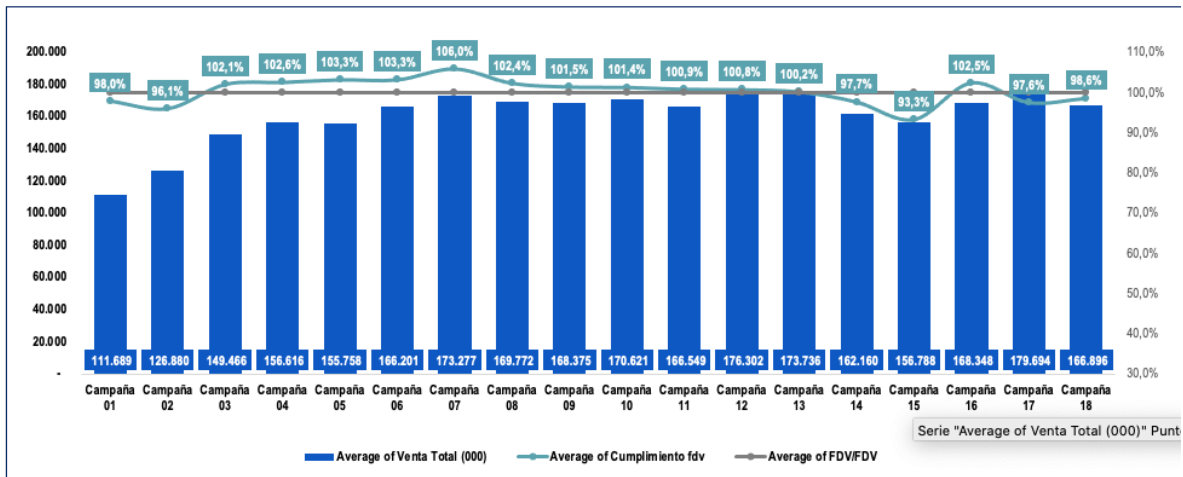
Figura 3: Elaboración del dashboard



Fuente: Elaboración propia

La primera gráfica se usará para realizar un seguimiento por campaña. De esta manera, se puede aplicar el filtro de la campaña que se quiera visualizar para ver el comportamiento de las ventas vs la fuente de venta. El azul oscuro representa las ventas promedio por campaña, lo que permite analizar la evolución intercampaña. La línea gris corresponde a la fuente de venta, mientras que la línea verde representa el cumplimiento de la fuente de venta. Cuando la línea verde se ubica por encima de la línea gris, se considera que ha cumplido el objetivo, pero si se encuentra por debajo, indica que no se ha alcanzado el cumplimiento deseado. De esta manera, se puede visualizar de manera efectiva el cumplimiento en las campañas de Belcorp.

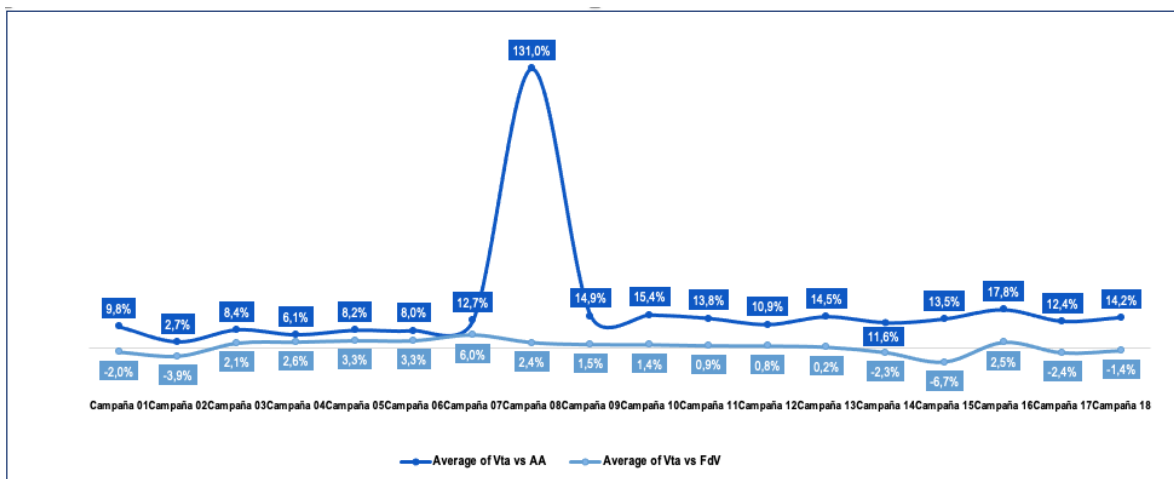
Figura 4: Ventas Promedio y Cumplimiento de Fuente de Venta por Campaña



Fuente: Elaboración propia

En la segunda gráfica, como en la gráfica anterior permite un análisis por campaña, para esto se consideran dos variables clave para evaluar los cuadrantes relacionados con la fuente de venta: el grado de cumplimiento en comparación con la fuente de venta y el cumplimiento en relación con las ventas del año anterior. Si el valor se encuentra por debajo de 0, indica que no se está cumpliendo los objetivos, mientras que, si se está por encima de 0, sí los está cumpliendo.

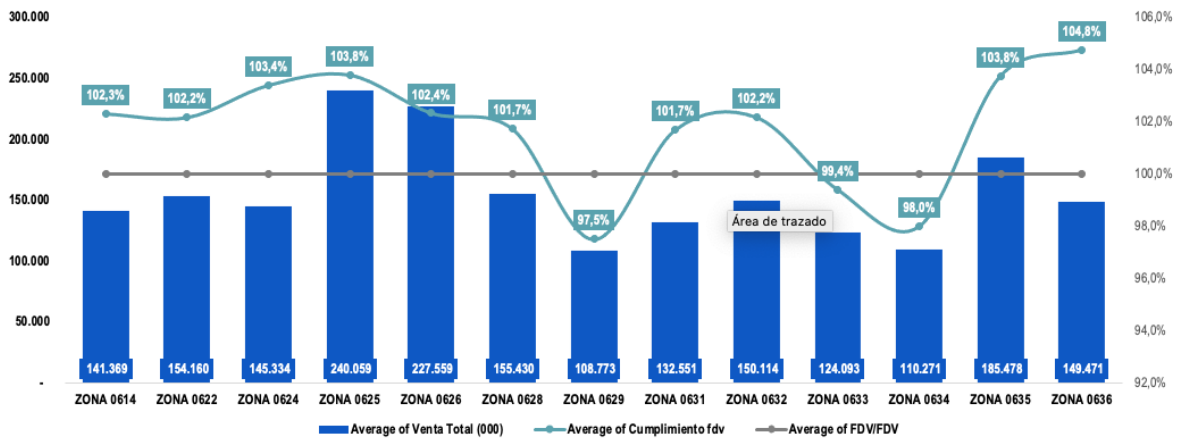
Figura 5: Cumplimiento de Fuente de Ventas y Crecimiento vs Año Anterior por Campaña



Nota: Elaboración propia

La siguiente gráfica analiza zonas y regiones en específico. Permite observar el comportamiento de las ventas promedio en las zonas. El azul oscuro representa el promedio de las ventas total en cada zona, la línea gris representa la fuente de venta, y la línea verde el cumplimiento de la fuente de venta.

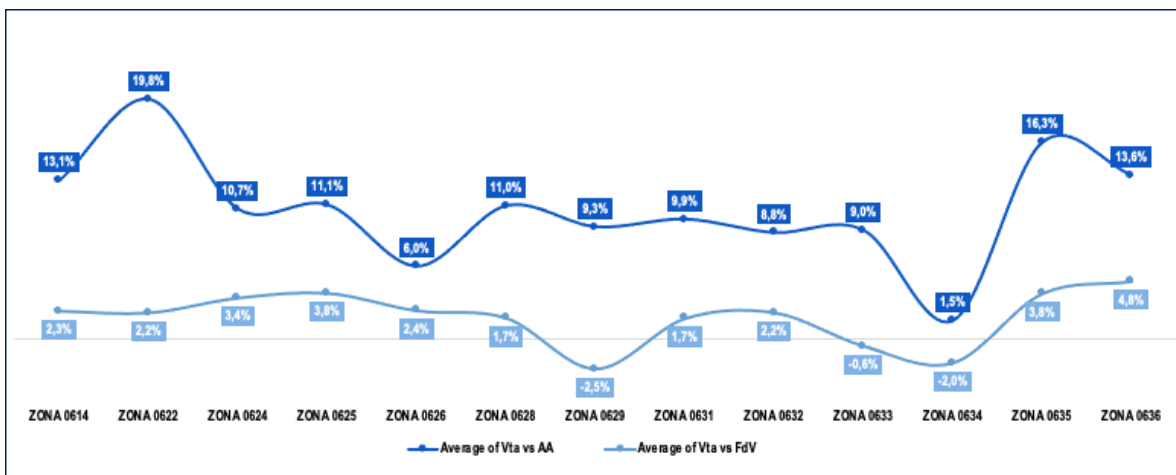
Figura 6: Ventas Promedio y Cumplimiento de Fuente de Venta por Zona o Región



Nota: Elaboración propia

Por último, en esta gráfica las dos variables principales del análisis de cuadrantes de venta son: el cumplimiento en comparación con la fuente de venta y el cumplimiento en relación con las ventas del año anterior de las zonas. Si el valor se encuentra por debajo de 0, indica que no se está cumpliendo los objetivos, mientras que, si se está por encima de 0, sí está cumpliendo.

Figura 7: Cumplimiento de Fuente de Ventas y Crecimiento vs Año Anterior por Zona o Región



Nota: Elaboración propia

### Objetivos específicos 3:

Analizar los resultados obtenidos de la herramienta cuantitativa, determinando los factores claves, variables y tendencias que impactan el desempeño de las fuerzas de ventas con el fin de determinar una estrategia que les permita cumplir su objetivo.

### Análisis

El análisis de cuadrantes de ventas se realizará mediante la evaluación de indicadores clave vinculados indirectamente al rendimiento de las ventas, así como el examen de los resultados de estructuras de cuadrantes adyacentes, focalizados en variables distintas a las inherentes al cuadrante de ventas.

### Fuente de información

Belcorp ha facilitado una base de datos que abarca los resultados de ventas de las últimas 32 campañas, englobando así el desempeño de la fuerza de ventas en los años 2022 y los trimestres uno, dos y tres de 2023. Esta base de datos incluye 8,459 resultados individuales que corresponden a las mencionadas campañas y sus respectivas 280 zonas.

### Análisis por medio de indicadores

Mediante el análisis de los datos proporcionados por Belcorp, se han identificado seis indicadores en los cuales las zonas ubicadas en el Cuadrante 1 durante alguna campaña presentaron un rendimiento inferior al promedio histórico y en comparación con los resultados de los otros tres cuadrantes.

- Consultoras Activas: consultora que pasa pedido de manera constante.
- Retención de activas: consultoras activas a diferencia de la campaña 18 del año anterior.
- (%) de Actividad: pedidos/activas finales
- Cantidad de Pedidos: número de pedidos que alcanzan
- Pedido Promedio: venta/cantidad de pedidos
- Ventas Por Consultora: pedidos x promedio

Figura 8: Cuadrante de ventas

<b>Cuadrante de Ventas</b>	<b>Cuadrante 1</b>	<b>Cuadrante 2</b>	<b>Cuadrante 3</b>	<b>Cuadrante 4</b>	<b>Promedio General</b>
<b>Consultoras Activas</b>	732	752	766	800	775
<b>Retención</b>	96%	103%	97%	103%	102%
<b>(%) de Actividad</b>	81%	82%	86%	86%	84%
<b>Cantidad de Pedidos</b>	593	621	656	686	653
<b>Pedido Promedio</b>	233	240	236	257	248
<b>Ventas x Consultora</b>	189	198	202	219	208

Nota: Elaboración propia

Primero, aquellas zonas que se ubicaron dentro del cuadrante 1 cuentan con el menor número de consultoras activas, lo que en principio sería una de las principales razones por las cuales no se están alcanzando los objetivos de venta. Sin embargo, al analizar otras variables se puede evidenciar que no es un problema únicamente del tamaño de la fuerza de venta de estas zonas, sino que también, estas presentan ineficacias operativas.

Aquellas zonas ubicadas en el cuadrante 1 cuentan con el menor porcentaje de retención de activas, lo que indica que comparativamente son aquellas zonas que no tienen FFVV constantes.

Además, los indicadores de pedidos de las consultoras muestran un rendimiento subóptimo en este cuadrante. Aquí, las consultoras gestionan el menor volumen de pedidos en comparación con otros cuadrantes. Al profundizar, se evidencia que la problemática no se limita al número total de pedidos, ya que los pedidos realizados por las consultoras en este cuadrante presentan un monto promedio inferior al de sus contrapartes. La realización de pedidos menos frecuentes y de menor calidad constituye una de las principales desventajas para alcanzar los objetivos de ventas. En última instancia, las regiones situadas en el cuadrante 1 no solo presentan el menor número de consultoras activas, sino que también exhiben la actividad más reducida de la fuerza de ventas. La combinación de una fuerza de ventas limitada y su baja actividad dificulta el logro de los objetivos de ventas establecidos.

Como contraparte a los resultados del cuadrante 1, los datos respaldan que un desempeño sólido en los indicadores analizados conduce al éxito. Se observa que las zonas en el cuadrante 4 consistentemente superan el promedio del conjunto de análisis, así como también a las zonas en los demás cuadrantes en cada una de estas variables, demostrando los resultados más destacados.

### **Análisis de Cuadrantes Adyacentes al cuadrante de ventas**

En cuadrante 1 de ventas se ubicaron 1,068 zonas del universo total de análisis, lo que representa un 12.6% del total de resultados. En la siguiente tabla se muestra la ubicación de las 1,068 zonas del Cuadrante 1 de ventas en los análisis de cuadrantes adyacentes.

Figura 9: % del total de zonas

<b>(%) del Total de Zonas</b>	<b>Cuadrante 1</b>	<b>Cuadrante 2</b>	<b>Cuadrante 3</b>	<b>Cuadrante 4</b>
<b>Cuadrante de Actividad</b>	75%	7%	10%	8%
<b>Cuadrante de No. Pedidos</b>	84%	4%	10%	2%
<b>Cuadrante de Pedido Promedio</b>	12%	51%	2%	35%

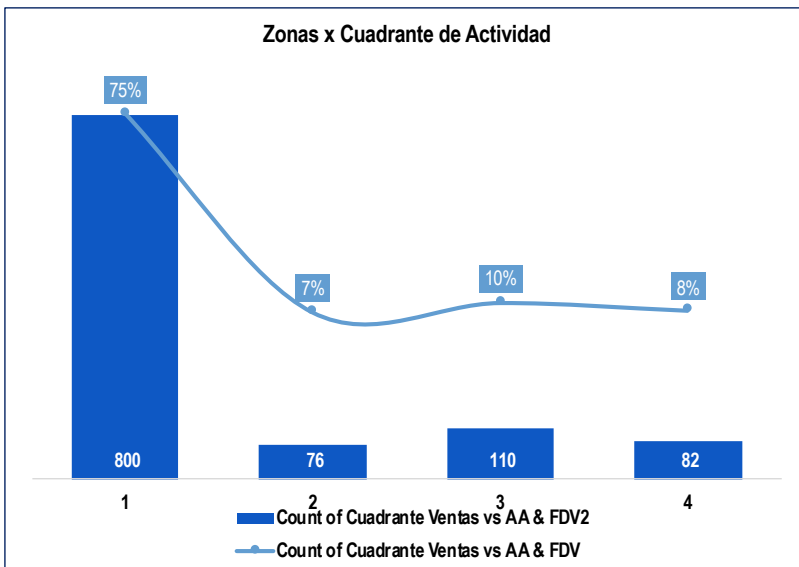
Nota: Elaboración propia

### **Cuadrante de actividad**

En relación con el análisis de cuadrantes, se observa una conexión directa entre un rendimiento deficiente en el cuadrante de ventas y los resultados en el cuadrante de actividad. El 75% de las zonas en el cuadrante 1 de ventas coinciden con el cuadrante 1 de actividad, mientras que solo el 8% se sitúa en el cuadrante 4 de actividad. En otras palabras, las zonas que muestran un desempeño subóptimo en términos de objetivos de ventas también presentan una inactividad

significativa en sus fuerzas de ventas. Este patrón sugiere una estrecha relación entre los resultados de ventas y la actividad del equipo.

Figura 10: Zonas por cuadrante de actividad

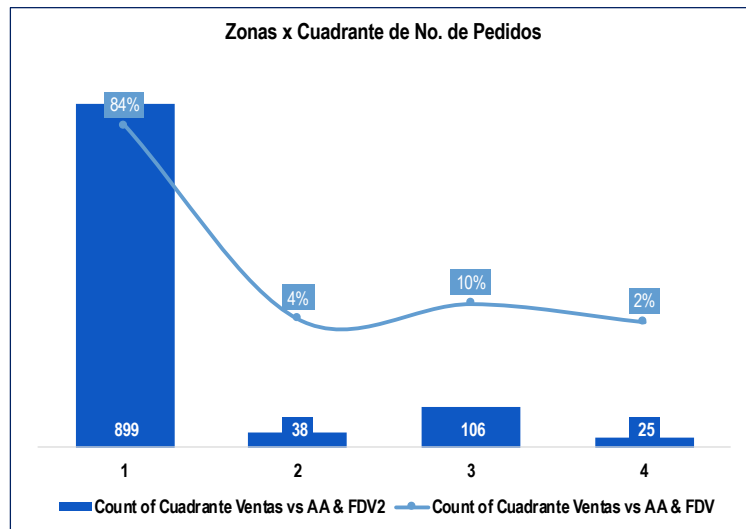


Nota:Elaboración propia

### Cuadrante de No. De Pedidos

En continuidad con el análisis de cuadrantes de actividad, el examen de cuadrantes según la cantidad de pedidos guarda una relación directa con el desempeño en el cuadrante de ventas. Destaca una tendencia más pronunciada, evidenciada por el 84% de las áreas en el cuadrante 1 de ventas que también se sitúan en el Cuadrante 1 de No. De Pedidos. En contraste, el porcentaje de zonas posicionadas en el cuadrante 4 disminuye significativamente, llegando solo al 2%. Esta marcada correlación sugiere una estrecha conexión entre ambos análisis, posiblemente indicando que la cantidad puede tener una relevancia mayor en la consecución de objetivos de ventas en comparación con la calidad.

Figura 11: Zonas por cuadrante de número de pedidos

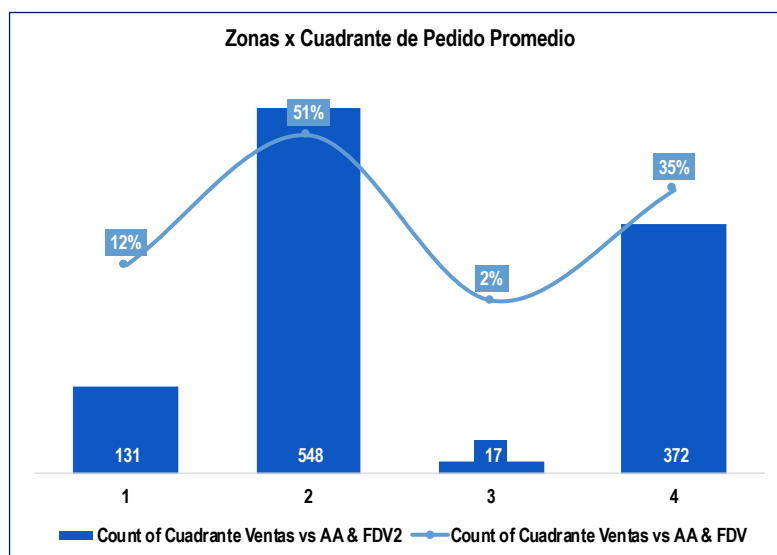


Nota: Elaboración propia

### Cuadrantes de Pedido Promedio

En este análisis, se observan resultados aparentemente contradictorios. Aunque el análisis comparativo de indicadores indica que el cuadrante de ventas experimenta una tendencia ascendente con el aumento del monto de pedido promedio, la tabla revela que la mayor concentración de zonas en el cuadrante 1 de ventas se distribuye principalmente en los cuadrantes 2 y 4, representando el 51% y 35% del total de zonas, respectivamente. Además, solo un 12% de las zonas en el cuadrante 1 de ventas coinciden con el cuadrante 1 de pedido promedio.

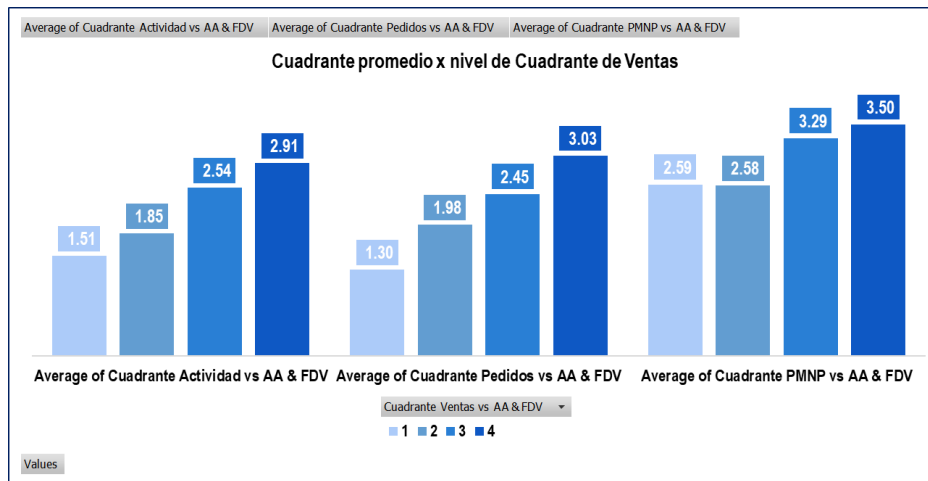
Figura 12: zonas por cuadrante de pedido promedio



Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestra el cuadrante promedio de acuerdo con el nivel del cuadrante de ventas para los 3 análisis de cuadrantes adyacentes. Para el análisis de Actividad y No. De Pedidos se ve una clara tendencia ascendente en el cuadrante promedio de acuerdo con un mayor nivel de cuadrante de ventas. Siendo el cuadrante promedio de las zonas ubicadas en el cuadrante 1 de ventas no mayor a un 1.5. Sin embargo, el análisis de cuadrantes por pedido promedio la correlación ascendente de cuadrantes se rompe, siendo incluso el cuadrante promedio de las zonas en el cuadrante 1 de ventas de 2.59, ubicándose en el mismo nivel de las zonas del cuadrante 2 de ventas.

Figura 13: Cuadrante Promedio En Análisis Adyacente De Zonas En Cuadrante 1 Del Análisis De Ventas



Nota: Elaboración propia

Después de la evaluación exhaustiva de los cuadrantes de ventas de Belcorp, se reconoció que los desafíos en las zonas del Cuadrante 1 van más allá del tamaño de la fuerza de venta. A pesar de que es evidente que hay una escasez de consultoras activas en estas zonas en comparación con aquellas en otros cuadrantes y constituye un factor influyente, las deficiencias operativas, destacadas por la baja retención de consultoras, muestran una problemática más compleja que requiere de atención.

Además, los datos sugieren una estrategia para sacar a estas zonas del Cuadrante 1 efectivamente. La activación y constancia de la fuerza de ventas, como lo demuestran los resultados en retención y actividad, son esenciales. Aquellas zonas que muestran un excelente desempeño en estos indicadores tienen más probabilidades de ubicarse en cuadrantes superiores. La correlación directa entre la actividad y la retención de consultoras indica que mantener una fuerza de ventas dinámica contribuye sustancialmente a cambiar los patrones de ventas desfavorables.

Esta estrategia se refuerza con el análisis del número de pedidos, que destaca la importancia de una fuerza de ventas enfocada en volumen para mejorar el rendimiento. Las zonas con una alta actividad comercial y un número significativo de pedidos tienden a superar los desafíos del Cuadrante 1, lo que demuestra que la cantidad de transacciones es crucial para el proceso de

recuperación. De esta manera, la estrategia sugerida se compone de activar y fortalecer la fuerza de ventas promoviendo la solicitud constante de pedidos para salir del Cuadrante 1.

### **Estrategia planteada**

Con los resultados obtenidos, se evidencia en el análisis de cuadrantes adyacentes (pedidos, actividad, y pedido promedio), que existen dos variables críticas para salir del cuadrante 1: la actividad y la cantidad de pedidos. De esta manera, la estrategia se enfocará en fomentar en las consultoras la actividad constante cada campaña e impulsar la realización de pedidos en volumen, en lugar de centrarse en el pedido promedio.

**Estrategia para mejorar la actividad:** Con el fin de mejorar la actividad de las consultoras, se implementará un sistema de incentivos. A medida que las consultoras acumulen campañas consecutivas, se les ofrecerá un mayor porcentaje de descuento. Según el desempeño, este incentivo se acumulará a lo largo del año, y proporcionará un descuento adicional de hasta el 9%. Las consultoras recibirán un descuento del 0.5% en cada campaña que realicen pedidos. Además, si mantienen una participación constante durante seis meses consecutivos, recibirán un 1.5% adicional. De esta manera, después de las primeras 9 campañas, no solo recibirán un 4.5% de descuento, sino un total del 6% de descuento adicional. Dado que no tienen una vinculación laboral directa con Belcorp, dependen del porcentaje de venta para obtener ganancias. De esta manera, manteniendo a las consultoras motivadas con incentivos, ayudaría a llegar a las metas.

Esta estrategia es una manera eficiente para aumentar la participación constante. A medida que las consultoras continúan participando en campañas consecutivas, se les brindan incentivos adicionales para mantener su compromiso. Esto no solo promueve la actividad, sino que también fomenta la sensación de pertenencia y continuidad. Estarán más motivadas a participar activamente a medida que acumulen descuentos adicionales, lo que influye directamente con un mejor rendimiento en los cuadrantes. Además, al establecer una prima por mantenerse activas durante seis meses consecutivos, fomenta el compromiso a largo plazo. Esto genera resultados sostenibles, ya que las FFVV comprometidas seguirán generando ventas de manera constante.

**Estrategia para cantidad de pedidos:** Para fomentar un aumento en la cantidad de pedidos, se les otorgará un 3% de descuento adicional a todas las vendedoras que superen el promedio de pedidos de la institución después de cada semestre. Asimismo, por medio de las dos estrategias de incentivos, podrán acumular en un año, un 15% adicional de descuento de los productos que adquieren de Belcorp. Al recompensar a las vendedoras que realizan más pedidos que el promedio, se está promoviendo una competencia saludable y el deseo de superar las metas establecidas. El descuento anual acumulativo del 15% es una recompensa significativa que debería impulsar un aumento constante en la cantidad de pedidos. Finalmente, estas estrategias combinadas se complementan y tienen el potencial de elevar significativamente el rendimiento de las zonas del cuadrante 1 y se posicionen en el cuadrante 2 o 4.

Las empresas deben utilizar incentivos para encontrar formas de atraer a los trabajadores y que utilicen sus habilidades para alcanzar los objetivos empresariales. De esta manera, implica establecer una estrategia de incentivos para garantizar que las metas se busquen y cumplan de forma cooperativa. Se ha descubierto que los incentivos son importantes, puesto que vincular las

compensaciones a algunos objetivos, puede hacer que la productividad de los trabajadores aumente sustancialmente (Mckenzie, 1998). También es un impulso de productividad en las fuerzas de venta, pues estimulan a que se esfuercen más y trabajar de manera más eficiente para lograr los objetivos.

## 6. CONCLUSIONES

En el desarrollo de esta investigación, se logró diseñar una estrategia para poder alcanzar el cumplimiento y fuente de venta mediante el análisis de los datos históricos de las fuerzas de venta, obtenidos de la herramienta de analítica de datos. Una metodología tanto cuantitativa como cualitativa se utilizó para lograr este objetivo, que incluyó entrevistas para recopilar datos y crear una base de datos exhaustiva de las campañas del año 2022 y 2023. La identificación de los cuadrantes, como un método para clasificar el desempeño de las zonas, permitió la comprensión de los obstáculos que enfrentan las fuerzas de venta en Belcorp. El cuadrante 1 se estableció como el más desafiante y se caracterizó por un rendimiento inferior en venta, pedidos, actividad y pedido promedio, mientras no se logra el cumplimiento en fuente de venta. De esta manera, se destaca la importancia de desarrollar una estrategia efectiva que ayude estas zonas establecerse en los cuadrantes ideales como el cuadrante 2 y 4. Además, mediante la herramienta de analítica de datos, se realizó un análisis exhaustivo para comprender las variables más influyentes.

La interacción con la fuente de venta, un componente esencial para el desarrollo de este proyecto reveló cómo se establecen los objetivos de venta y cómo se distribuyeron entre diversas regiones, zonas y secciones. Esta metodología ayudó a comprender la dinámica de las ventas dentro de Belcorp y las razones por las que las fuerzas de ventas están ubicadas en diferentes cuadrantes. Con este análisis se puede evidenciar, la eficiencia de las fuerzas de ventas en alcanzar sus metas y contribuir al cumplimiento de los objetivos de venta de Belcorp.

Se recomienda seguir los indicadores que se incluyeron en el análisis de los resultados obtenidos mediante la implementación de la herramienta de analítica de datos, pues se visualiza en los cuadrantes de pedidos, actividad, y pedido promedio, que existen dos variables críticas para salir del cuadrante 1: la actividad y la cantidad de pedidos. Estos resultados ayudan a comprender las variables más influyentes y con este análisis, se logró diseñar una estrategia. También se recomienda hacer un seguimiento cada campaña para poder identificar aquellas zonas que estén en el cuadrante 1 y de esta manera, reunirse con las fuerzas de venta para identificar sus desafíos. Esto permite evaluar de manera continua el rendimiento de las FFVV, y tomar medidas para impulsar la mejor continua.

Una vez que estas zonas logren mejorar su posición y avancen hacia el Cuadrante 4, se recomienda una segunda fase estratégica que debe centrarse en mejorar la calidad de los pedidos de la fuerza de ventas con el fin de que estas zonas permanezcan en los cuadrantes que representan mejores resultados. Este enfoque no solo mantiene la dinámica y cantidad, sino que también permitirá alcanzar cuadrantes superiores de manera más eficaz al incrementar el pedido promedio de las consultoras. Para lograr un rendimiento sostenible y un impacto duradero en las metas de las ventas, es necesaria una fuerza de ventas activa con altos pedidos de alta calidad. Como resultado de elevar la calidad de los pedidos promedio de esta fuerza, garantiza un rendimiento sólido y consistente en el Cuadrante 4.

Para concluir, se recomienda una estrategia de incentivos para lograr los resultados requeridos de la empresa. Con este enfoque, ayudará a las fuerzas de venta a alcanzar sus metas y que tengan

un crecimiento constante, beneficiando tanto a ellas como a la empresa. Finalmente, esta investigación proporciona una ruta clara para abordar los desafíos comerciales y avanzar hacia el éxito sostenible de Belcorp.

## 7. REFERENCIAS

- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764–776. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.764>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76–88. <https://doi.org/10.1177/002224298705100407>
- Balashova, K. V., Batkovskiy, A. M., Kalachikhin, P. A., Semenova, E. G., Telnov, Y. F., & Fomina, A. V. (2018). Formalization and elaboration of a company's business strategy. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 80–91. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.07](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.07)
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11–12), 1367–1388. <https://doi.org/10.1108/03090560210445227>
- Belcorp. (2023). <https://www.belcorp.biz/>
- Brewis, C., Dibb, S., & Meadows, M. (2023). Leveraging big data for strategic marketing: A dynamic capabilities model for incumbent firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122402. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2023.122402>
- Bumblauskas, D., Nold, H., Bumblauskas, P., & Igou, A. (2017). Big data analytics: transforming data to action. *Business Process Management Journal*, 23(3), 703–720. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2016-0056>
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive Systems: A Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129. <https://doi.org/10.2307/2390752>
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308–329. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>
- Eckerson, W. W. (2010). Performance dashboards: Measuring, monitoring, and managing your business. In *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. <https://doi.org/10.1002/9781119199984>
- Few, S. (2006). Information dashboard design: The effective visual communication of data. O'Reilly Media, Inc.

- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Goldstein, E. B. (2007). *Sensation and perception*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Hanoa, E. (2009). Brain gain. *Accountancy age*, 21.
- Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. (2008). Customer prioritization: Does it pay off, and how should it be implemented? *Journal of Marketing*, 72(5), 110–130. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.5.110>
- Krämer, M., Desernot, C., Alavi, S., Schmitz, C., Brüggemann, F., & Wieseke, J. (2022). The role of salespeople in industrial servitization: How to manage diminishing profit returns from salespeople's increasing industrial service shares. *International Journal of Research in Marketing*, 39(4), 1235–1252. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.03.001>
- Küster, I., & Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14, 296–326. <https://doi.org/10.1108/13527590810912304>
- Maghsoudi, M., & Nezafati, N. (2023). Navigating the acceptance of implementing business intelligence in organizations: A system dynamics approach. *Telematics and Informatics Reports*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2023.100070>
- McKenzie, RB y Lee, DR (1998). *Gestión mediante incentivos: cómo desarrollar una organización más colaborativa, productiva y rentable*. Prensa de la Universidad de Oxford, Estados Unidos.
- Microsoft. (2023). *Qué es la Inteligencia Empresarial*. <https://Powerbi.Microsoft.Com/Es-Es/What-Is-Business-Intelligence/>. <https://powerbi.microsoft.com/es-es/what-is-business-intelligence/>
- Miller, A., & Cioffi, J. (2004). Measuring marketing effectiveness and value: the Unisys marketing dashboard. *Journal of Advertising Research*, 44(3), 237-243.
- Muczyk, J. P., & Gable, M. (1987). Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(1), 41–52. <https://doi.org/10.1080/08853134.1987.10754446>
- Negash, S. (2004). Business intelligence. *Communications of the association for information systems*, 13(1), 15.
- Ortega, C. (2023, February 6). *¿Qué es una entrevista estructurada, semiestructurada y no estructurada?* PreguntaPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/entrevista-estructurada-y-no-estructurada/>
- Pu, X., Sun, S., & Shao, J. (2020). Direct Selling, Reselling, or Agency Selling? Manufacturer's Online Distribution Strategies and Their Impact. *International Journal of Electronic Commerce*, 24(2), 232–254. <https://doi.org/10.1080/10864415.2020.1715530>
- Sorapure, M. (2023). User Perceptions of Actionability in Data Dashboards. *Journal of Business and Technical Communication*, 37(3), 253–280. <https://doi.org/10.1177/10506519231161611>
- Tableau. (2023a). *¿Qué es business intelligence o Inteligencia de Negocios?* <https://www.tableau.com/es-es/learn/articles/business-intelligence>

Tableau. (2023b). *Lo Que necesitas saber sobre los dashboards de Bi*. <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/business-intelligence/bi-dashboards>

Watson, H. J., & Wixom, B. H. (2007). The current state of business intelligence. *Computer*, 40(9), 96–99. <https://doi.org/10.1109/MC.2007.331>

Yigitbasioglu, O. M., & Velcu, O. (2012). A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. *International Journal of Accounting Information Systems*, 13(1), 41–59. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2011.08.002>

## 8. ANEXOS

### ANEXO A

#### Entrevista no estructurada Mánager BI

1. ¿Qué es una fuente de venta y cómo se establece?
2. ¿Cuáles son los archivos necesarios para determinar la fuente de venta?
3. ¿Cuáles son las variables más importantes y qué se deben tener en cuenta?
4. ¿Qué significa cada cuadrante?
5. ¿Por qué es importante establecer fuentes de venta?
6. ¿Por qué sería ideal generar una estrategia que se enfoque en posicionar a las del cuadrante 1 en la 2 o 4?

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO B

#### Fórmulas de variables

<b>Venta total</b>	Venta neta+ venta retail
<b>Cumplimiento fdv (fuente de venta)</b>	Venta total/fuente de venta
<b>Venta vs AA (año anterior)</b>	(Venta total/Venta AA)-1
<b>Venta vs FDV</b>	(Venta total/fdv)-1
<b>%Actividad</b>	Cantidad de pedidos/activas finales
<b>Activas finales (FDV)</b>	Activas finales/(1+%Act vs FDV)
<b>Cantidad de pedidos (FDV)</b>	Cantidad de pedidos (real)/(1+pedidos vs FDV)
<b>Pedidos AA (año anterior)</b>	Cantidad de pedidos (real)/(1+pedidos vs AA)
<b>PMNP CX (pedidos promedio campaña actual)</b>	Venta real/cantidad de pedidos (real)
<b>PMNP CX FDV (pedidos promedio campaña actual fuente de venta)</b>	PMNP CX/ (1+PMNP vs FDV)
<b>PMNP CX AA (pedidos promedio campaña actual año anterior)</b>	PMNP CX/ (1+PMNP vs AA)

Fuente: Elaboración propia