



Desarrollo e implementación de un Protocolo de control a supervisores para el seguimiento de gestión de la fuerza de ventas en la Compañía Dsierra SAS, en el periodo 2025.

Jeruim Valencia Lozano

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Centro Sur (Tolima)  
Administración de Empresas  
Noviembre de 2025

Desarrollo e implementación de un Protocolo de control a supervisores para el seguimiento de gestión de la fuerza de ventas en la Compañía Dsierra SAS, en el periodo 2025.

Jeruim Valencia Lozano

Sistematización de aprendizaje de la práctica profesional para obtener el título profesional de Administrador de empresas.

Mg. Gloria Astrid Rodríguez pira  
Directora Sistematización

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Rectoría Centro Sur (Tolima)  
Programa Administración de Empresas  
Noviembre de 2025

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por proporcionarme la fuerza, el conocimiento y la determinación necesarias para finalizar este proyecto académico.

A la Universidad Corporativa Minuto de Dios y al programa de Administración de Empresas, por ofrecerme las bases y herramientas que hicieron factible el desarrollo de este trabajo de sistematización. A mis profesores, por su guía, tolerancia y contribuciones valiosas en cada fase de mi aprendizaje en el transcurso de mi carrera profesional y en particular al profesor asignado a este proyecto.

Mis agradecimientos al grupo empresarial Dsierra SAS por permitirme llevar a cabo mis prácticas profesionales en este lugar, el cual me brindó la oportunidad de aprender y obtener conocimientos sobre el papel crucial que juega un administrador de empresas en la planificación de procesos, habilidades que fueron clave en la elaboración de este trabajo de sistematización.

Por último, agradezco a mi familia integral, por su incondicional apoyo, sus palabras de motivación y esfuerzo adicional que depositaron en mí, que fueron el impulso para lograr este objetivo. Este éxito también es de ustedes.

## Contenido

Introducción .....	8
Resumen .....	10
Abstract .....	12
Justificación .....	13
Descripción del Contexto.....	15
Contexto empresarial .....	15
Misión.....	18
Visión .....	18
Valores.....	18
Principios Corporativos .....	19
Organigrama Institucional .....	20
Descripción del problema objeto de intervención .....	21
Formulación .....	26
Objetivos de la intervención.....	27
Objetivo General .....	27
Objetivos Específicos .....	27
Objetivo de la sistematización.....	27
Soporte teórico de la experiencia .....	29
Planificación del protocolo de control con el uso de la tecnología .....	30
Protocolo de control en la gestión comercial.....	32
Control y protocolo en la fuerza de ventas .....	34
El apoyo de la tecnología en la planificación protocolo de control .....	36
El impacto en las ventas .....	37

Los procesos de supervisión en las empresas comerciales.....	40
La importancia de la supervisión en las empresas.....	43
La planificación de procesos de ventas.....	43
Estrategias en la planeación de protocolos de control .....	45
Marco conceptual.....	48
Marco legal.....	51
Metodología.....	56
Sistematización de experiencias .....	56
Modelo de Sistematización de Experiencias según Oscar Jara aplicada en la compañía Dsierra SAS. ....	57
Punto de partida: la experiencia vivida .....	57
Preguntas iniciales: encuadre del proceso de sistematización aplicado al proyecto.....	58
Recuperación del proceso vivido .....	58
Reflexión .....	59
Puntos de llegada: aprendizajes, conclusiones y productos .....	60
Método de investigación.....	60
Método de investigación mixta .....	60
Tipo de investigación.....	61
Investigación documental.....	61
Población y muestra.....	62
Recolección de la información .....	64
Base de datos interna de la compañía Dsierra SAS .....	64
Matriz DOFA .....	66
Reconstrucción de la experiencia.....	70
Primera etapa.....	70

Segunda etapa .....	72
Tercera etapa .....	73
Cuarta etapa .....	75
Resultados obtenidos.....	80
Análisis crítico de la experiencia.....	86
Recomendaciones y sugerencias.....	88
Conclusiones .....	91
Referencias .....	93

### **Tabla de contenido de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Ubicación geográfica de la cobertura de Dsierra SAS.....	16
<b>Figura 2:</b> Línea del tiempo de la compañía Dsierra. ....	17
<b>Figura 3:</b> Organigrama institucional .....	20
<b>Figura 4:</b> Aplicativo CRM de la compañía.....	22
<b>Figura 5:</b> Índices de gestión comercial .....	24
<b>Figura 6:</b> Etapas de planificación de procesos .....	31
<b>Figura 7:</b> La integración de Base de datos .....	32
<b>Figura 8:</b> Proceso de protocolo de control.....	33
<b>Figura 9:</b> Proceso de protocolo de control de ventas .....	35
<b>Figura 10:</b> La mejora de los procesos .....	37
<b>Figura 11:</b> CRM .....	40
<b>Figura 12:</b> Los efectos de un supervisor.....	42
<b>Figura 13:</b> Proceso y planificación de una venta .....	45
<b>Figura 14:</b> Ciclo de procesos.....	46
<b>Figura 15:</b> Línea de tiempo.....	70

<b>Figura 16:</b> Herramienta CRM de la compañía.....	71
<b>Figura 17:</b> Proceso de análisis de la base de datos en la herramienta CRM ....	72
<b>Figura 18:</b> Resultados y muestra.....	73
<b>Figura 19:</b> Diseño y Desarrollo del Protocolo de control.....	75
<b>Figura 20:</b> Capacitación a analistas de información .....	76
<b>Figura 21:</b> Implementación del protocolo de control .....	77
<b>Figura 22:</b> Implementación del protocolo de control .....	78
<b>Figura 23:</b> Resultados en un periodo de 3 meses del 2025 antes del desarrollo del protocolo.....	81
<b>Figura 24:</b> Resultados continuos al desarrollo y aplicación del protocolo con un mismo periodo de tiempo .....	81
<b>Figura 25:</b> Resultados de ventas antes y después de la implementación .....	83

### **Tabla de contenido de tablas**

<b>Tabla 1:</b> Gestiones evaluadas en el análisis de la información.....	25
<b>Tabla 2:</b> Muestra y población .....	63
<b>Tabla 3:</b> Matriz DOFA .....	67
<b>Tabla 4:</b> Cronograma de actividades .....	79

## Introducción

Hoy en día, en los negocios de distribución, es vital administrar bien los recursos tecnológicos como ayuda para que los vendedores puedan alcanzar las metas de la empresa. Estar al tanto de lo que hacen cada día, ver el cumplimiento de su objetivo, planificar bien sus actividades diarias y su gestión comercial, son cosas claves para ser más productivos y mejorar la forma en que se vende. Para lograrlo, es importante usar herramientas que permitan tener un control basado en datos seguros y que se analizan constantemente.

Gracias a lo que he vivido en el sector comercial, he logrado evidenciar que el utilizar informes de seguimiento y establecer controles claros para los supervisores ayuda mucho a que los equipos de ventas sean más eficientes en sus actividades. Al desarrollar herramientas de seguimiento, se puede tener información de su gestión como es la efectividad de las visitas, obtener un registro de las gestiones de venta y poder medir el trabajo del equipo, lo que hace más fácil lograr las metas y proporcionar procesos de mejora en el transcurso de este.

En la empresa Dsierra, se ha evidenciado la falta de protocolos de control que permitirá mejorar la manera en que supervisan a los equipos de ventas. Actualmente, al no haber estándares de medición de la gestión comercial, ni una estructura adecuada y ordenada para analizar la información, es difícil planificar y analizar las ventas. Por eso, se propone crear un informe de seguimiento estructurado, desarrollado para medir objetivos claros del proceso de ventas, que incluya unos parámetros estándares de medición para los supervisores. Así, se podría analizar la información importante sobre dónde están, qué hacen y qué resultados obtienen, con el fin de administrar mejor y potenciar las estrategias de negocio de la empresa.

Esto fue un trabajo resultado de un análisis DOFA, en el que encontramos múltiples rasgos de falencias, en trabajo comercial en campo del vendedor, sin embargo, también se encontraron oportunidades, que la compañía ya tenía y que le

permitía mejorar o empezar a controlar de manera oportuna y atacar las debilidades que podía tener del trabajo de campo de la fuerza de ventas.

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un informe de protocolo de control para estandarizar los seguimientos de los supervisores a la fuerza de ventas, para mejorar la planeación y fortalecer la estrategia comercial de la empresa Dsierra. En este contexto, tener un protocolo claro de supervisión no solo ayuda a organizar mejor el trabajo, sino que también permite adelantarse a problemas, tomar mejores decisiones y hacer que todo el equipo de ventas trabaje por los objetivos de la compañía.

En este sentido, la implementación de un protocolo de supervisión no solo constituye una herramienta operativa para organizar las actividades de la gestión comercial diarias de la fuerza de ventas, sino que se convierte en un elemento estratégico para fortalecer la competitividad de la compañía. Al integrar indicadores claros y criterios control basados en información confiable, el protocolo contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos comerciales de la compañía, como mejorar la cobertura y efectividad, optimizar la gestión de clientes y elevar la productividad por vendedor.

## Resumen

El tema de desarrollo de la sistematización se centra en diseñar e implementar un sistema de supervisión para los encargados en Dsierra S. A. S., buscando mejorar la manera en que se gestiona el equipo de ventas. Este documento es el resultado del trabajo que se realizó en la empresa, por medio de la vinculación de contrato laboral en la práctica profesional, en la cual se realizó una respectiva investigación, de tipo descriptivo y práctico, donde se analizaron factores claves en la labor de la fuerza de ventas en el campo de trabajo.

El análisis inicial de los datos permitió identificar fallas significativas en el cumplimiento de las responsabilidades de campo. Se evidenció que el cumplimiento real de visitas programadas alcanzaba únicamente un 17,5 %, lo cual reflejaba baja disciplina operativa y afectaba la cobertura de clientes. Asimismo, se detectaron registros incompletos en el CRM, inconsistencias en la ejecución de rutas, desplazamientos financiados mediante GAM que no correspondían a las poblaciones asignadas y un número considerable de días no laborados sin justificación, factores que generaban pérdidas operativas y económicas para la compañía.

La investigación se basó en la información de la base de datos de la empresa, que guarda información antigua sobre los resultados de ventas y la productividad. Se empleo el análisis de datos a partir de la herramienta que ya cuenta la empresa y se utilizó como apoyo la matriz DOFA, para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que justificara la necesidad de establecer un protocolo.

Los resultados de este análisis indicaron que la ausencia controles establecidos para la supervisión afectaba de forma negativa al buen funcionamiento del área de ventas, falencias que operativamente afectan la logística, y la organización de rutas, afectaciones directamente en la venta, y por consiguiente también involucran en gastos corporativos que se estaban desaprovechando y/o perdiendo.

Como medida de solución se desarrolló un protocolo de control de seguimiento para los supervisores claro, centrado en el seguimiento de indicadores clave. un informe que se aprobó y se aplicó como proceso que fomenta optimización de los

procesos y ayuda a tomar decisiones basadas en información real debido a la facilidad y la oportunidad que tiene la compañía en ámbitos del uso de la tecnología con la que ya cuenta, para lograr una evolución y mejora continua en los procesos que tienen que ver con los seguimientos de supervisión de la gestión comercial.

Palabras claves: Sistematización, protocolo, control, ventas, supervisores.

## **Abstract**

This project focuses on the design and implementation of a supervision system aimed at improving the management of the sales force at Dsierra S. A. S. The systematization process was developed during the author's professional internship and was supported by a descriptive and applied research approach. The initial data analysis revealed significant deficiencies in field performance, including a low fulfillment rate of scheduled visits (17.5%), incomplete records on the CRM platform, inconsistencies in route execution, unjustified absences, and discrepancies in travel expenses (GAM). These issues generated operational inefficiencies, losses in commercial opportunities, and unnecessary corporate expenses.

Using the company's database and DOFA analysis as diagnostic tools, it was possible to identify the main weaknesses and opportunities affecting the commercial process. The lack of standardized supervision mechanisms was confirmed as one of the most critical factors impacting sales performance and route organization. To address this problem, a structured control protocol was created, incorporating key performance indicators that allow supervisors to monitor field activities more effectively and make decisions based on reliable information.

The implementation of the protocol demonstrated that the adoption of clear control tools significantly improves the remote work of the sales force, enhances the use of existing technological resources, and strengthens the company's capacity to organize its commercial processes. This system has proven to be a valuable element in optimizing operations and supporting the company's strategic and digital transformation goals.

**Keywords:** Systematization, protocol, control, sales, supervisors

## Justificación

En un sector donde varias compañías se disputan la venta y el reparto de productos para el consumidor en todo el país, la gestión eficaz del personal de ventas es fundamental para lograr las metas de la empresa. Supervisar las tareas diarias, garantizar el cumplimiento de objetivos, concretar ventas, atender a los clientes y medir el desempeño requiere instrumentos que permitan un rastreo preciso y una gestión basada en información, como datos estadísticos y estudios que brinden cálculos y previsiones fiables.

Desde el rol de analista de datos en la compañía Dsierra, se ha identificado oportunidades de mejora en los procesos de control y seguimiento de la fuerza de ventas. Actualmente la información con la que cuenta los equipos comerciales no se sistematiza de una manera estructurada, lo que limita la capacidad de análisis o monitoreo que dificulta la planificación estratégica. Esto evidencia la necesidad de implementar informes de control acompañado de un protocolo estandarizado para los supervisores, que permita consolidar datos importantes, sobre rutas, visitas, ventas y desempeño comercial.

Este trabajo se desarrolla por que actualmente existe una falta en la estructura de supervisión comercial, que genera que no se aproveche adecuadamente los datos generados en campo de los vendedores. La falta de sistematización en sus procesos afecta directamente la eficiencia del vendedor y la toma de decisiones estratégicas por parte de los supervisores de venta, significando una pérdida de oportunidades comerciales y desalineación con los objetivos corporativos de la empresa.

El propósito del trabajo fue diseñar e implementar un informe de control y un protocolo de supervisión que permita gestionar los datos de gestión comercial en información estructurada para la toma de decisiones, contribuyendo a optimizar la planificación comercial y mejorando las estrategias de ventas, mejorando el trabajo de supervisión a la fuerza de ventas alineando el desarrollo de las actividades con los objetivos estratégicos de la compañía Dsierra.

Este proyecto da a conocer la importancia de análisis de datos como una herramienta clave en la gestión comercial de la empresa. Como estudiante de administración de empresas y Analista de datos para la compañía Dsierra, este trabajo representa una oportunidad para aplicar conocimientos técnicos y administrativos de resolución de problemas reales del entorno empresarial, identificar oportunidades de mejora y establecer acciones correctivas de manera oportuna. Fortaleciendo mi formación como futuro administrador, al permitirme desarrollar competencias de planeación y toma de decisiones basadas en datos y análisis. También en el liderazgo de procesos de mejora continua dentro del área comercial.

## Descripción del Contexto

### Contexto empresarial

La compañía Dsierra que nace en 1994, Edgar Alfonso Sierra Soler, como una empresa que se dedica la comercialización de consumo masivo, cuya primera sede se radica en el departamento del HUILA, considerado este departamento como base de desarrollo y de grandes oportunidades socioeconómicas, allí se funda Compañía Dsierra, su nombre es el complemento de los 2 accionistas Mayoritarios Edgar Sierra y Elizabeth Delgado.

Una empresa de consumo masivo se dedica principalmente a la comercialización y distribución para hacer llegar productos de alta demanda a sus clientes como son: Alimentos, Bebidas, productos de higiene o limpieza, todos esto y en su mayoría NO perecederos de forma rápida, eficaz y de gran escala, don Edgar Sierra con su gran conocimiento de este canal desarrolla una empresa muy fructífera y estable de gran crecimiento, en el año unos más adelante se radica al departamento del Tolima, y consigo creando una nueva empresa de distribución Multiventas, así convirtiéndose en un grupo empresarial llamado GRUPO EMPRESARIAL DSIERRA SAS, actualmente el grupo lo conforman las empresas: Compañía Dsierra, Compañía Multiventas, Unimasivos, y Supermercados SurtiPlaza.

Un grupo empresarial netamente dedicado al sector terciarios que son prestación de servicios de comercio, ofreciendo servicios de comercio a personas y empresas.

Ibagué Tolima se convierte en la base principal de la compañía y siendo esta sede donde se instalan las oficinal Nacionales y desde crece las estrategias comerciales para el gran crecimiento que ha tenido la compañía en estos 30 años de trayectoria, cuya estructura organizacional se deriva en gerentes nacionales y equipo administrativo nacionales en la ciudad de Ibagué y se constituyen por gerentes regionales y todos su equipo de ventas y administrativo quienes se encargan de manejar las compañías desde las regiones aledañas. Con a la fecha más de 2000

empleados a nivel nacional, distribuidos entre administrativos Nacionales, Operadores de las oficinas Regionales de distribuidoras y los operadores de Retail supermercados.

Este grupo empresarial ha crecido con una base sólida, acogida por grandes marcas nacionales e internacionales como intermediaria para la distribución de sus líneas de productos como son: Colgate Palmolive, Nestlé, Colombina, Quala, Contegral, Solla, Unilever, Johnson & Johnson, Kimberly entre otras muchas más marcas.

Teniendo en cuenta que estas marcas siempre han estado presentes en los hogares colombianos. Hoy en día esta compañía se encuentra fuertemente posicionada en los departamentos de Tolima, Huila Caquetá, Putumayo, Meta, Amazonas, Nariño, Cauca y Valle del Cauca, Choco, Risaralda, Quindío, Caldas, Cundinamarca, Atlántico, Magdalena y La guajira, abasteciendo al consumidor final con productos de calidad, variedad y gran consumo.

**Figura 1:** Ubicación geográfica de la cobertura de Dsierra SAS

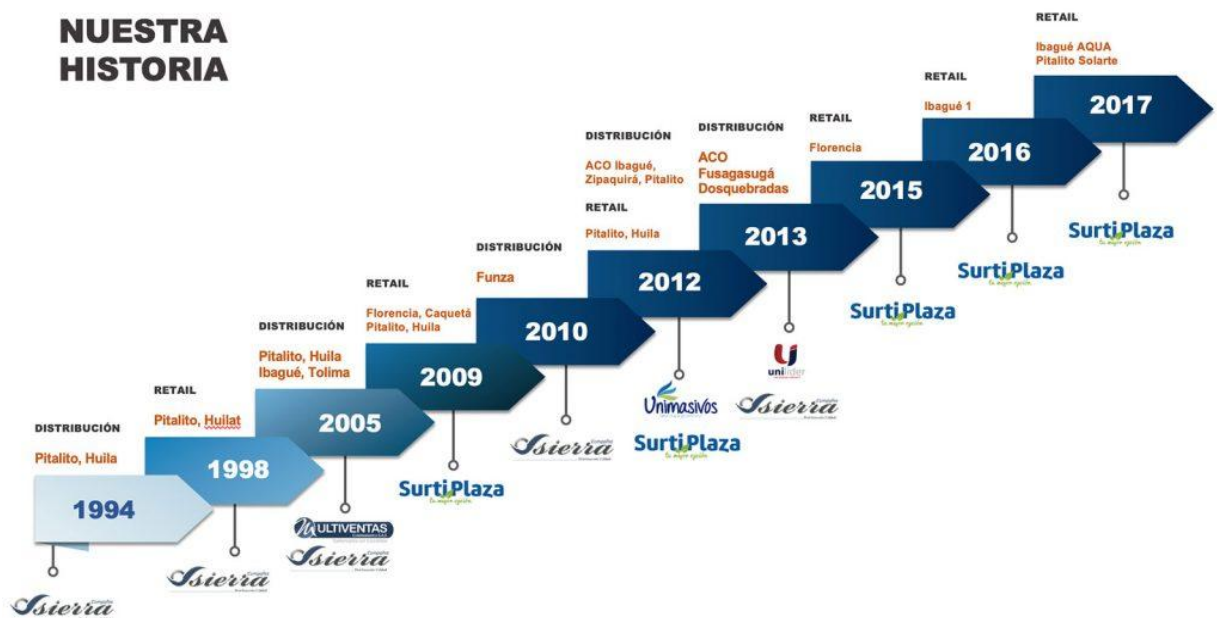


Fuente: Autoría propia

Para lograr todo esto, su principal motor y pilar fundamental son el equipo comercial, constituido por Supervisores, Coordinadores y los Representante de venta o Fuerza de ventas.

A nivel nacional, la compañía cuenta con aproximádomo 56 supervisores y 380 vendedores, que se dividen en canales como vendedores y supervisores Mixtos, Mayoristas, o especializados, toda esta fuerza de venta es liderada desde una estructura regional.

**Figura 2: Línea del tiempo de la compañía Dsierra.**



Fuente: <https://dsierra.com/>

La historia de esta gran compañía comienza en el 1994, como la primera distribuidora de este grupo, y que año tras año se fue viendo la evolución hasta lo que vemos hoy, del Grupo Empresarial DSIERRA SAS.

## **Misión**

Comercializamos productos de consumo masivo rentables y de alta calidad generando confianza y relaciones comerciales de largo plazo con nuestros clientes, consumidores y proveedores.

## **Visión**

Evolucionar cada día hacia una compañía más exitosa, más respetada y confiable para realizar negocios.

## **Valores**

**Mejoramiento continuo:** para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros clientes y proveedores.

**Pasión:** Ser los mejores en todo lo que hacemos.

**Trabajo en equipo:** Valorar, desarrollar el talento de nuestros colaboradores

**Honestidad:** Ser confiables y transparentes.

**Innovación y creatividad:** Asegurar nuestra competitividad en un mundo cambiante.

**Responsabilidad:** Hacer que las cosas sucedan.

## **Principios Corporativos**

Desde que la familia Sierra Delgado inicio su Compañía, los principios corporativos y filosofía de trabajo han sido el marco de referencia en su gestión, buscando atender las expectativas de sus clientes, colaboradores y proveedores:

**Excelencia en el Servicio:** Mantenemos una destacada actitud de servicio frente a nuestros clientes internos y externos, buscando soluciones a sus necesidades y construyendo relaciones de largo plazo.

**Integridad:** Actuamos en correspondencia con la integración de valores éticos, que promovidos en cada uno de nuestros colaboradores, se complementan para generar un impacto positivo.

**Compromiso con la Calidad:** Estamos comprometidos con el logro de los resultados positivos a través de la gestión efectiva de los procesos y recursos.

**Responsabilidad Social:** Estamos comprometidos con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad en general.

## Organigrama Institucional

*Figura 3: Organigrama institucional*



Fuente: Autoría propia

En la compañía está estructurada el área de TICS y del Centro Estratégico de Análisis de Datos - CEAD , esta área en la que me encuentro, se encarga del análisis de datos macro y micro de la compañía, extraer los datos financieros, comerciales y contables para transformarlos en informes gráficos, tablas e indicadores medibles que permitan a los gerentes directivos y líderes visualizar la información para así manipularla y lograr crear acciones en base a los informes desarrollados desde dicha área, basados en tablero de Excel, POWER BI y predicción de datos proporcionando una visión avanzada del desempeño de la compañía y desde varios aspectos importante ágil y pronta información.

### **Descripción del problema objeto de intervención**

En la compañía Dsierra, el objeto social de la organización está conformada por el área de ventas, liderado por la fuerza de ventas, supervisores y coordinadores, y conforme a su gran importancia en la compañía un completo control y seguimiento es punto clave del crecimiento y desarrollo de la compañía; Desde el área del CEAD, se ha logrado identificar la falta de control y seguimiento de la gestión comercial, de la fuerza de ventas por parte de los supervisores hacia los vendedores

Por los tanto, se realizaron diferentes informes a las labores de la fuerza de ventas, por casos puntuales de gestión o por alguna novedad en la ruta de un vendedor específico y se identificaron falencias en la ruta programada en algunos asesores de ventas, de estas irregularidades se confirmaron que no habían sido oportunamente gestionadas con su supervisor, y el vendedor actuaba con autoría bajo su propia responsabilidad, y la mayor parte de las veces su supervisores, desconocían en su totalidad de estas situaciones o los cambios que se realizaban dentro de la programación laboral.

En consecuencia, esto llevo a que se evidenciara que el monitoreo, la supervisión y el control a la fuerza de ventas por parte del supervisor es baja o quizás en alguna ocasión nula, sin embargo, la ausencia de protocolos claros de control que permitiera identificar estas novedades, para un supervisor se le generaba dispendioso poder lograr a una revisión oportuna y rápida con el vendedor, que le identificara fallas de gestión o de actividades fuera de lo establecido en su ruta.

En algunos casos el supervisor se enfoca que el vendedor generara las ventas como primer objetivo importante, pero desenfoca el seguimiento y control el día a día del vendedor en campo, como la atención al cliente, la visita presencial al punto de venta al cliente, el cubrimiento de las poblaciones a cargo y de más funciones que implica ser parte del colaborador y que son importante también como compañía mapear.

Por lo tanto, esta desalineación de los objetivos en el equipo de ventas es resultado de la falta de los mecanismos de control que den lugar a que cada vendedor

pueda actuar de forma individual, en múltiples ocasiones basado en la priorización de sus propios intereses, conlleva a inconsistencias en la gestión comercial.

La dificultad se encontraba en el no aprovechamiento de los recursos tecnológicos que cuenta la compañía, ya que al existir este factor y no tener un seguimiento de control expone al bajo rendimiento, y no tener coherencia entre la planeación y la ejecución, imposible de mostrar resultados que permitieran mantener una disciplina y control.

Para esto se estableció un DOFA en el que se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que desde mi perspectiva laboral de la práctica profesional, afectaba o favorecía la compañía, teniendo en cuenta que la herramienta de CRM con la que cuenta, no se le estaba aplicando el uso completo que le brinda a la empresa, desfavoreciendo las capacidades monitoreo, seguimiento y control, a partir de la información de la base de datos que brinda como resultado de la gestión del vendedor en la calle.

El CRM con el que cuenta la compañía se llama R-SALES Ventas Remotas. Plataforma adquirida por la compañía en el año 2017, y la fecha es la plataforma con la que sigue trabajando y activa para todo el proceso remoto de la gestión comercial de la fuerza de ventas.

**Figura 4:** *Aplicativo CRM de la compañía.*



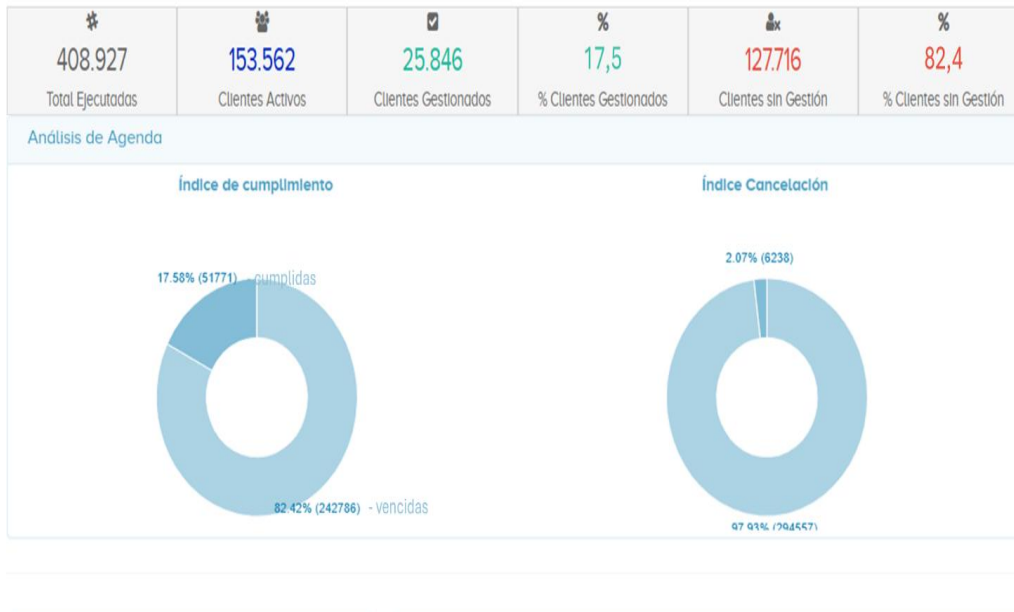
Fuente: <https://adatec.co/r-sales/>

Este aplicativo brinda a la compañía un interfaz móvil que cada vendedor descarga en su dispositivo móvil, que le permite al vendedor flexibilidad y autonomía en el campo, y permite gestionar los clientes enrutados, realizar seguimientos de ventas y cobros de cartera y cierre de ventas, una aplicación con todo el proceso tecnológico comercial para el servicio al consumidor final.

Además de esto, esta plataforma cuenta con un sitio web para el análisis de la información comercial y gestión de la fuerza de ventas en campo, permite ver reportes estándares, generales y específicos, permitiendo el control y rastreo del vendedor, con módulos para la programación y análisis del planificador de rutas o agenda, gestión de las ventas, devoluciones, recaudos, rastreo GPS, gestiones con los clientes programados y activaciones de clientes nuevos. Generando informes en tiempo real para una visión completa de los movimientos comerciales de la compañía.

Entre los módulos de la plataforma, existe la programación de agenda de los vendedores, lo que significa que cada vendedor debe programar la visita de los clientes día por día de cada vendedor, esta programación de agenda diaria esta estipulada por la compañía como funciones propias del supervisor en la compañía, este trabajo consiste en que, a partir del rutero del vendedor, se le debe asignar, que población va a visitar el día de la semana, cuantos y cuales clientes debe visitar en el día.

Con esto se garantiza al vendedor una gestión completa de su día laboral, teniendo en cuenta la cantidad de clientes y las poblaciones en que debe viajar a visitarlos, también las poblaciones donde el vendedor ese día tiene aprobado un pago por quedarse en dicha población.

**Figura 5: Índices de gestión comercial**

Fuente: Autoría propia

Analizamos reporte dado por la plataforma de CRM en el que se tomó un periodo de abril, mayo y junio del 2025 (Figura 4), en el cual se evidencia que se programaron en este tiempo un total de 153.562 visitas del cual por la fuerza de ventas solo cumplieron con el 17,5% equivalente a 25.846 visitas de clientes agendados, dejando que el 82,4% sea la mayor proporción de la agenda sin visitar, ya sea por que no visitaron el cliente en la fecha, y día indicado por el supervisor, si no que se pudo haber realizado en otra ocasión fuera de la agenda, como lo representan que de las 408.927 gestiones, solo el 17% fueron ejecutadas según la programación y el 83% fuera de la programación de diaria de cada vendedor.

Esto indica que el pese a la labor del supervisor de realizar con anticipación una planificación del trabajo al vendedor diaria, este no se esta apropiando de esta coordinación y está realizando la gestión fuera y diferente y las actualmente programadas, generando gestiones de visitas a los clientes diferentes a alineado o incluso, clientes que por estas dificultades no se están visitando. De esta manera identificamos también con registro la no visita a clientes en periodo de tiempo largos, lo que muestra la baja efectividad de la maestra del vendedor.

Entre las falencias repetitivas o cotidianas de la fuerza de ventas que se encontró fueron:

**Tabla 1:** Gestiones evaluadas en el análisis de la información

Gestiones evaluadas	Porcentaje
Visitas a clientes vencidas o sin gestionar el día programado	80%
Poblaciones sin visita presencial o sin gestión	4%
Salidas tarde a laborar del vendedor	12%
Días no laborados por el vendedor sin justificación o aviso previo.	4%

Fuente: Autoría propia

Las causas que se evidencian este problema, es directamente proporcional a la efectividad del vendedor en el campo de trabajo tales como:

Desorden de la fuerza comercial.

Falta de liderazgo y control.

Ausencia de indicadores de desempeño.

NO existe un sistema adecuado de seguimiento de CRM.

Falta de retroalimentación.

La falta de un protocolo de seguimiento y control del vendedor.

La falta de alineación comercial refleja una visión poco eficiente ya que impide priorizar recursos y esfuerzos debilitando el impacto del vendedor con su cliente, que afecta la eficiencia y la trazabilidad de los resultados.

Todo esto implica que la compañía se vea afectada directa e indirectamente, debido a varios factores que son:

Baja oportunidad de venta.

Pérdida de tiempo recursos y dinero.

Clientes mal atendidos, en ocasiones totalmente desatendidos.

Disminución de los ingresos.

Perdida de la credibilidad de la empresa y posicionamiento en el mercado.

Actualmente la compañía tiene asociada a los supervisores una múltiples funciones o actividades relacionadas con el cargo, cuyo objetivo principal es que el vendedor logre llegar a su presupuesto de venta mensual, esto implica múltiples procesos de seguimiento, control, trabajo de campo, acompañamiento, reuniones, y gestiones operativas, el conjunto de todas estas funciones deterioran mucho el proceso de un completo desarrollo de sus funciones.

Y con esto el seguimiento de la gestión comercial del vendedor en su día a día, a través de la herramienta de CRM con la que cuenta la empresa, para el supervisor es un desafío poderla implementar debido a la complejidad de la información y manejo de dicha plataforma lo que genera, falta de motivación y responsabilidad por la revisión del seguimiento de las labores diarias de su equipo de ventas.

## **Formulación**

¿Cómo puede la implementación de un protocolo de control para supervisores contribuir al seguimiento efectivo de la gestión de la fuerza de ventas y a la optimización del proceso de planificación comercial en la Compañía Dsierra?

## **Objetivos de la intervención**

### **Objetivo General**

Desarrollar un informe de protocolo de control a los supervisores, para el seguimiento efectivo de gestión de la fuerza de ventas, optimizando del proceso de planificación, como estrategia comercial de la Compañía Dsierra.

### **Objetivos Específicos**

Analizar el cumplimiento de las rutas de visita y la agenda programada de la fuerza de ventas, para identificar patrones de desempeño y oportunidades de mejora en la gestión comercial.

Evaluar la gestión comercial del equipo de ventas, estableciendo indicadores claves, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.

Diseñar un protocolo estandarizado para supervisores de ventas que facilite el control y seguimiento de la gestión comercial diaria.

Implementar un informe de control que integre datos de geolocalización, rutas de visita y actividades comerciales realizadas por la fuerza de ventas.

### **Objetivo de la sistematización**

Aplicar conocimiento teóricos y prácticos, la resolución de problemas, la evaluación y diagnóstico, y competencias de planificación y liderazgo aprendidos como estudiante de administración de empresas, permitiendo la realización de un análisis del seguimiento comercial de la fuerza de ventas, en el ámbito de campo del vendedor, que durante la experiencia me permita la ejecución oportunidades de mejora en el control por parte de los supervisores de la compañía Dsierra, logrando el mejorar el desempeños comercial y de gestión de la fuerza de ventas.

Esta sistematización busca comprender las causas que originan las principales falencias detectadas como el bajo cumplimiento de las rutas programadas, el limitado acompañamiento por parte de los supervisores, el escaso uso del CRM y las irregularidades en la gestión diaria y proponer acciones que contribuyan a fortalecer la planificación comercial y el desempeño del equipo.

Se busca lograr un aumento en la supervisión efectiva en campo, una mejora significativa cercana al 85% en el cumplimiento de la agenda de visitas programadas y una reducción al 15% en las gestiones no programadas o realizadas fuera de la planeación, tomando como referencia los resultados obtenidos en el análisis inicial, donde únicamente el 17,5% de las visitas agendadas fueron ejecutadas y el 82,4% de las gestiones se realizaron por fuera del plan establecido. Asimismo, se proyecta incrementar en un 40% el uso operativo del CRM por parte de los supervisores, con el fin de garantizar una trazabilidad más precisa, decisiones basadas en datos y una supervisión alineada con la estrategia comercial de la compañía.

En conjunto, la sistematización busca generar aprendizajes que permitan fortalecer las competencias de análisis, planificación, diagnóstico y liderazgo, contribuyendo al desarrollo de prácticas de supervisión más efectivas y a la mejora continua del desempeño comercial de la organización.

## **Soporte teórico de la experiencia**

Las organizaciones que no cuentan con procesos estructurados de planeación estratégica tienden a presentar dificultades en la toma de decisiones, en la coordinación interna y en el rendimiento comercial de sus equipos.

La investigación desarrollada para la empresa Greensite S.A.S. por Collazos y Sánchez (2018) muestra cómo la ausencia de un direccionamiento estratégico formal provoca problemas en la organización de procesos, incremento de costos y debilidades en el funcionamiento administrativo. Los autores aplican herramientas como la Matriz DOFA, la Evaluación de Factores Internos y Externos, con el fin de diagnosticar las causas de las ineficiencias operativas y proponer una estructura organizacional coherente con las necesidades del entorno empresarial.

Este diagnóstico permitió estructurar un plan de acción orientado a mejorar la organización interna, aumentar la eficiencia de los procesos y establecer estrategias de crecimiento. La metodología empleada refuerza la pertinencia de realizar análisis sistemáticos en contextos empresariales, lo que aporta sustento teórico para el desarrollo del presente trabajo al enfrentar problemáticas semejantes.

Esta evidencia resulta especialmente pertinente para la presente investigación, ya que permite sustentar teóricamente que la planificación, la supervisión y el control constituyen elementos esenciales para mejorar el desempeño de los equipos comerciales. Así, tal como lo demuestra el estudio de Greensite S.A.S., la falta de procedimientos claros, de seguimiento sistemático y de herramientas de control afecta directamente la productividad y el cumplimiento de objetivos, situación que también se refleja en la Compañía Dsierra, a través del bajo cumplimiento de rutas, el uso limitado del CRM y la debilidad en los mecanismos de supervisión.

la falta de protocolos de control y el seguimiento discontinuo generan desorden operacional y disminuyen la efectividad de los supervisores, quienes requieren información confiable y actualizada para orientar adecuadamente a los vendedores. El cual con este planteamiento respalda la necesidad de fortalecer los procesos de supervisión y control dentro de la compañía, mediante estrategias que integren

controles, planificación, capacitación, acompañamiento en campo y uso intensivo de la plataforma CRM, elementos que forman parte de los objetivos trazados en esta sistematización.

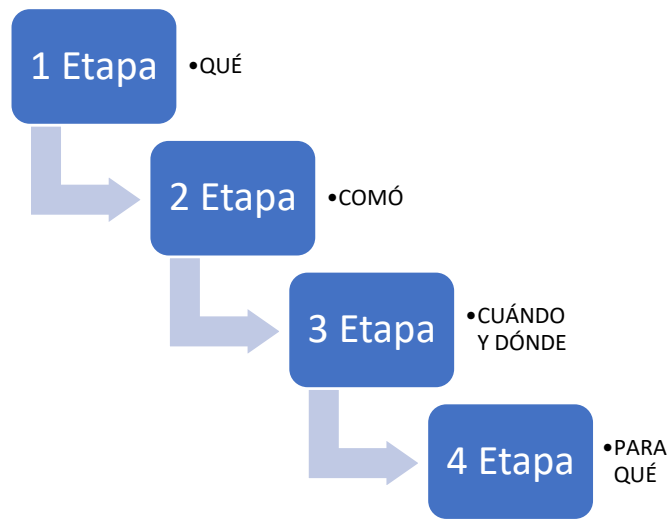
### **Planificación del protocolo de control con el uso de la tecnología**

El concepto de protocolo de control se entiende como un instrumento metodológico que organiza y regula la forma en que deben ejecutarse los procesos dentro de una organización. Este tipo de herramienta no solo delimita los pasos a seguir, sino que también establece quiénes son los responsables de su cumplimiento, qué indicadores se deben observar y cuáles son las medidas de evaluación que garantizan la transparencia y eficiencia de la gestión.

Un protocolo de control puede definirse como el conjunto de directrices normativas y técnicas que aseguran la ejecución uniforme, transparente y evaluable de los procesos. Este concepto será clave para comprender la forma en que los supervisores gestionan y regulan el desempeño de la fuerza de ventas en las organizaciones modernas.

Por tanto, cumple varias funciones. En primer lugar, definir el que hacer de cada tarea, es decir, los objetivos que se persiguen con su ejecución. En segundo lugar, especificar como lo vamos a desarrollar, al señalar la metodología o los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad. En tercer lugar, aclara cuando y donde de nuestro objetivo, delimitando los tiempos y espacios de aplicación. Finalmente, establecer porque estamos trabajando en estos objetivos, vinculando la acción concreta con el propósito general de la organización (Buriticá & Sinisterra, 2020).

**Figura 6:** Etapas de planificación de procesos

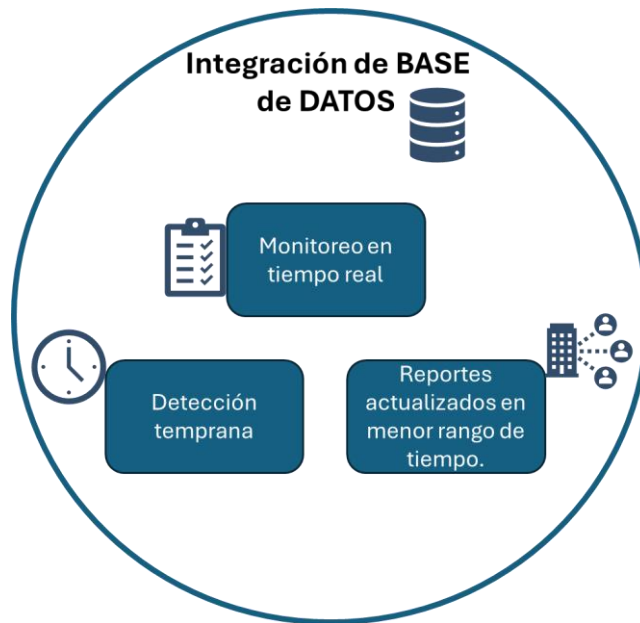


Fuente: Autoría propia

La utilidad de los protocolos de control radica en que brindan uniformidad y trazabilidad. Cuando se aplican, las actividades pueden compararse entre distintos equipos o periodos, lo que facilita la evaluación del desempeño y la identificación de áreas de mejora. En cambio, la ausencia de protocolos provoca duplicidad de funciones, ambigüedad en la asignación de responsabilidades y, en muchos casos, pérdida de confianza en los resultados obtenidos.

Los protocolos de control constituyen un marco de referencia que permite a las empresas monitorear no solo el cumplimiento de metas, sino también el estilo de interacción con los clientes, la calidad de la información recolectada y la coherencia de las prácticas con la estrategia organizacional (Varias Ramos & Zambora, 2019).

**Figura 7: La integración de Base de datos**



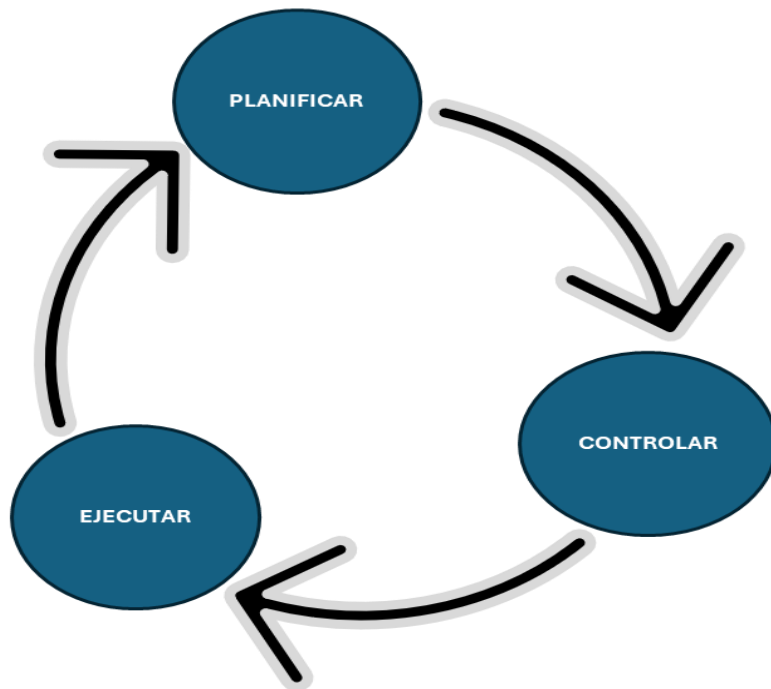
Fuente: Autoría propia

La integración de la base de datos en los informes es esencial, en el análisis y la muestra de resultados, esto permite lograr acciones como monitoreos, detección temprana de oportunidades o errores, y reportes sistematizados y automatizados.

### **Protocolo de control en la gestión comercial**

La gestión comercial es el conjunto de actividades orientadas a planificar, ejecutar y controlar la relación de la empresa con sus clientes y con el mercado. En este proceso, el control y los protocolos juegan un papel determinante, pues permiten sistematizar tareas, coordinar equipos y garantizar la coherencia entre la estrategia corporativa y la práctica operativa.

*Figura 8: Proceso de protocolo de control*



Fuente: Autoría propia

Bertone (2019) plantea que la venta debe concebirse como un proceso organizado, inspirado en la lógica de la ingeniería industrial, donde cada fase (prospección, abordaje, desarrollo de clientes, gestión de pedidos, cobranza) se articula mediante protocolos claros. Este enfoque permite transformar una actividad tradicionalmente percibida como intuitiva en un proceso metódico y replicable.

En el debate académico podemos identificar dos perspectivas. La primera sostiene que los protocolos deben ser estrictos y estandarizados, con el fin de facilitar comparaciones y garantizar uniformidad. La segunda argumenta que los protocolos requieren flexibilidad, ya que los entornos comerciales son altamente cambiantes y exigen adaptaciones rápidas. Buriticá y Sinisterra (2020) consideran que la opción más adecuada es un modelo híbrido, en el cual los protocolos aseguren un mínimo de estandarización, pero permitan la innovación en la práctica.

El desarrollo tecnológico ha transformado de manera significativa el papel de los protocolos en la gestión comercial. Dionisio y Trujillo (2024) muestran cómo los sistemas web permiten integrar los protocolos de control con herramientas digitales que ofrecen información en tiempo real sobre productividad, registros de ventas y cumplimiento de objetivos. En consecuencia, los protocolos dejan de ser documentos estáticos para convertirse en plataformas vivas que interactúan permanentemente con la estrategia empresarial.

### **Control y protocolo en la fuerza de ventas**

En el ámbito de la fuerza de ventas, los protocolos de control adquieren una relevancia particular, pues no solo se dirigen a verificar el cumplimiento de metas cuantitativas, sino también a observar el comportamiento y las prácticas de los vendedores.

Varias Ramos y Zambora (2019) sostienen que el control del comportamiento de la fuerza de ventas, ejercido a través de protocolos bien diseñados, reduce la rotación del personal y fortalece la cohesión de los equipos. Esto implica que el protocolo no solo actúa como mecanismo de control numérico, sino también como herramienta de gestión del capital humano.

Los protocolos en ventas suelen incluir lineamientos sobre asignación de cuotas, registro de visitas, tiempos de interacción con los clientes, uso de guiones comerciales y manejo de objeciones. Virreyra et al. (2015) evidencian que, cuando las comisiones y cuotas están reguladas por protocolos claros, los vendedores perciben equidad en el sistema de incentivos, lo que incrementa su motivación y rendimiento.

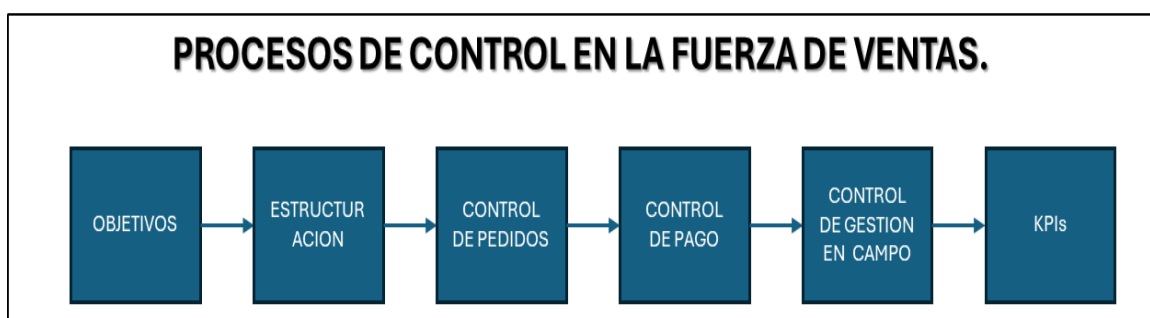
No obstante, encontramos rasgos positivos y negativos en estos controles ya que, si bien hemos argumentado que una empresa requiere de la implementación de estos procesos, también es importante advertir sobre los riesgos de la excesiva estandarización. Protocolos demasiado rígidos pueden limitar la creatividad y la capacidad de adaptación de los vendedores frente a la diversidad de clientes.

Si bien la fuerza comercial de una empresa de distribución es un área volátil de productividad, para un buen resultado posterior a su trabajo se requieren de decisiones rápidas, ágiles, y en ocasiones empíricas del vendedor, protocolos bastante rigurosos y con excesivo control, limita la interacción natural de la venta con el cliente, incapacitando al vendedor de tomar estrategias instantáneas para lograr el acuerdo comercial con el cliente por los productos que ha adquirido.

Rojas Sánchez, Rivera y Rodas (2022) proponen que los protocolos deben complementarse con programas de capacitación y compensación, de manera que la supervisión no se perciba como coercitiva, sino como una guía que favorece el desarrollo del personal.

En definitiva, el control y los protocolos aplicados a la fuerza de ventas no deben limitarse a la supervisión de resultados, sino que deben considerar aspectos motivacionales, formativos y tecnológicos. Su diseño equilibrado constituye un elemento decisivo para alcanzar la sostenibilidad y efectividad en la gestión comercial.

**Figura 9:** *Proceso de protocolo de control de ventas*



Fuente: Autoría propia

El ciclo de los procesos generalmente comienza con un objetivo, una meta a alcanzar, y a partir de allí se desarrolla un completo proceso de ejecución hasta terminar con la evaluación del desempeño en la realización de ese objetivo inicial.

## **El apoyo de la tecnología en la planificación protocolo de control**

El impacto de la tecnología se puede analizar desde diferentes dimensiones. Por un lado, contribuye a optimizar procesos operativos como la logística, la cadena de suministro y la gestión de inventarios, reduciendo costos y tiempos, lo cual se traduce en una mayor eficiencia. Por otro lado, favorece la creación de nuevas experiencias de consumo mediante canales digitales, fortaleciendo la interacción entre empresas y clientes, aspecto que hoy resulta indispensable para mantener la fidelización en un entorno de múltiples opciones. Así, el uso de la tecnología se constituye en un recurso estratégico que amplía el alcance de los negocios, permitiendo la expansión hacia mercados más amplios y competitivos (Arias & Castañeda, 2021).

Hoy en día, los sistemas digitales permiten registrar y supervisar procesos en tiempo real, lo que facilita la detección temprana de errores, irregularidades o fraudes. Esto significa que el control deja de ser un ejercicio reactivo, es decir, que se activa solo cuando ocurre un problema, para convertirse en un proceso preventivo que anticipa riesgos y asegura que los procedimientos se realicen de acuerdo con los objetivos planteados. En consecuencia, los protocolos de control respaldados en tecnología fortalecen la seguridad de los recursos, incrementan la confianza en la información generada y contribuyen al cumplimiento normativo dentro de la empresa (Mendoza & Torres, 2022).

Un aspecto fundamental señalado por los autores es la manera en que las tecnologías digitales favorecen la integración de datos provenientes de distintas áreas. Plataformas contables, sistemas de gestión de inventarios o softwares especializados en auditoría interna hacen posible que la información fluya de forma continua y que los directivos tengan acceso inmediato a reportes claros y actualizados. Esto no solo reduce los tiempos de respuesta, sino que facilita la toma de decisiones estratégicas en escenarios cambiantes. De esta manera, la digitalización se convierte en un aliado

clave para que las pymes logren una mayor transparencia y precisión en sus procesos de control.

**Figura 10: La mejora de los procesos**



Fuente: Autoría propia

El avance tecnológico, es cada vez más eficaz, y rápido ayudando día tras día al desarrollo de las gestiones más rápidas y eficaces favoreciendo muchos procesos la logística, administración, comercial y ventas.

### **El impacto en las ventas**

El marketing digital ha demostrado ser una de las herramientas más efectivas para alcanzar los objetivos de ventas, ya que permite a las organizaciones acercarse a los consumidores a través de múltiples canales en línea, ampliar su visibilidad y crear estrategias de comunicación más directas y personalizadas. Tal como plantean García y López (2020), en el sector retail latinoamericano la incorporación de tecnologías digitales ha transformado las prácticas comerciales, brindando a las empresas mayores oportunidades de incrementar sus ingresos mediante la optimización de sus procesos de venta.

Otro aspecto relevante es la capacidad del marketing digital para fortalecer la relación entre la empresa y el cliente. Las redes sociales, los sitios web y las aplicaciones móviles han abierto espacios de interacción continua donde los consumidores no solo compran, sino que también expresan sus opiniones, realizan consultas y mantienen contacto directo con la marca. Esta interacción constante fomenta la confianza y la fidelización, lo cual se traduce en un crecimiento sostenido de las ventas. García y López (2020) señalan que, en la medida en que las empresas logran mantener relaciones más cercanas y dinámicas con sus clientes, la probabilidad de repetición de compra aumenta de manera significativa, garantizando estabilidad en los ingresos.

La personalización es otro de los aportes clave de la tecnología en el incremento de ventas. Las herramientas digitales permiten diseñar mensajes ajustados a los intereses y características particulares de cada consumidor. De esta manera, un cliente que ha mostrado interés en un producto específico puede recibir promociones y recomendaciones alineadas a sus preferencias, lo que incrementa las posibilidades de compra. García y López (2020) enfatizan que esta capacidad de personalización constituye una ventaja estratégica frente a la publicidad masiva, ya que favorece la conexión emocional con el cliente y contribuye a construir lealtad hacia la marca.

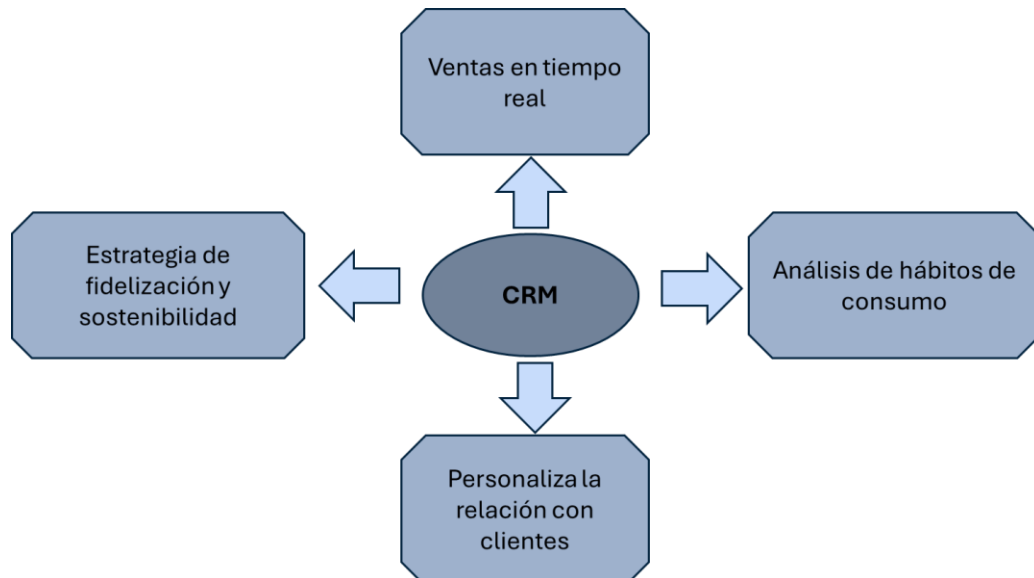
De tal manera que no hablamos únicamente de incorporar herramientas, sino de generar un cambio estructural que articule lo digital con la estrategia corporativa y la interacción con el entorno. La investigación de Arias y Castañeda (2021) permite comprender cómo, en el caso colombiano, la transformación digital se ha convertido en un factor decisivo para que las empresas enfrenten los retos actuales del mercado, demostrando que la tecnología, más que un recurso complementario, es hoy un elemento esencial para asegurar el desarrollo y la sostenibilidad empresarial.

Sin embargo, resulta necesario reconocer que no basta con lograr un aumento en las ventas de manera inmediata, sino que es fundamental garantizar la sostenibilidad de dichos resultados en el largo plazo. En este punto, cobra relevancia el Customer Relationship Management (CRM), entendido como un sistema de gestión que articula tecnología, procesos y filosofía empresarial para fortalecer la relación con

los clientes. El CRM no solo permite mantener niveles estables de ventas mediante la fidelización, sino que también se convierte en un elemento diferenciador que contribuye a consolidar ventajas competitivas duraderas (Paredes & Quiroz, 2021).

CRM se ha convertido en una de las herramientas estratégicas más importantes para las empresas modernas que buscan mantener y fortalecer sus relaciones con los clientes. Más que un simple software o una plataforma tecnológica, el CRM representa una filosofía de gestión empresarial centrada en el consumidor, donde el objetivo principal no es únicamente aumentar las ventas, sino consolidar la fidelidad y la lealtad de quienes ya forman parte de la cartera de clientes. Como explican Paredes y Quiroz (2021), el CRM debe comprenderse como un modelo integral que articula personas, procesos y tecnología para gestionar de manera eficiente los vínculos con los consumidores, transformando así la manera en que las organizaciones interactúan con el mercado.

Por lo tanto, contar con mecanismos de supervisión digitalizados permite disminuir riesgos financieros, garantizar un mejor uso de los recursos y, en última instancia, ofrecer mayor confianza a socios, clientes y proveedores. En este sentido, la tecnología no solo cumple una función reguladora, sino que también se convierte en un factor estratégico que fortalece la reputación y la sostenibilidad de las empresas (Mendoza & Torres, 2022).

**Figura 11: CRM**

Fuente: Autoría propia

### Los procesos de supervisión en las empresas comerciales

El término supervisor proviene del latín *super* (sobre) y *videre* (ver), lo que refleja su función central: observar desde una posición de mayor responsabilidad para orientar, controlar y corregir el trabajo de otros. En la teoría organizacional, el supervisor es aquel que se sitúa en un nivel intermedio de la jerarquía, entre la dirección estratégica y los operativos, ejerciendo un papel de gerente y responsable del cumplimiento de objetivos.

Buriticá y Sinisterra (2020) resaltan que en las organizaciones actuales los supervisores deben ser entendidos como agentes de control social y organizacional, capaces de alinear los intereses individuales con los de la institución. Esta perspectiva conecta con la teoría de la agencia, que señala la importancia de reducir la asimetría de información entre quienes toman decisiones y quienes ejecutan, función que recae de manera significativa en el rol del supervisor.

Es importante subrayar que el trabajo del supervisor no se limita a una dimensión técnica, sino que también abarca componentes humanos. Entre sus responsabilidades se encuentran:

Comunicar objetivos de manera clara y comprensible.

Motivar y acompañar a los equipos en la consecución de metas.

Resolver conflictos que surgen en la dinámica laboral.

Generar confianza a través de la transparencia en la toma de decisiones.

En síntesis, un supervisor puede definirse como el actor clave que, mediante la observación y la orientación, asegura que los procesos organizacionales se desarrollen conforme a los protocolos establecidos, al mismo tiempo que contribuye al fortalecimiento del clima laboral y la cohesión de los equipos.

En el ámbito comercial, los supervisores de ventas adquieren una relevancia particular, ya que son responsables de garantizar que la fuerza de ventas cumpla con los objetivos de la organización de manera eficiente y alineada con la estrategia. Según Bertone (2019), el supervisor de ventas dirige actividades como la prospección de clientes, el seguimiento del embudo de ventas y la evaluación de resultados, convirtiéndose en un mediador entre la dirección comercial y los vendedores.

Los supervisores de ventas tienen un rol multifase que combina elementos de control, liderazgo y formación. En primer lugar, ejercen un control cuantitativo, verificando el cumplimiento de cuotas, indicadores de productividad y volumen de ventas. En segundo lugar, realizan un control cualitativo, observando el comportamiento de los vendedores, su capacidad de negociación, la calidad de la interacción con los clientes y la manera en que representan los valores de la empresa (Varias Ramos & Zambora, 2019).

La formación de supervisores constituye otro eje esencial. Rojas Sánchez, Rivera y Rodas (2022) señalan que los programas de capacitación en liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y motivación permiten a los supervisores manejar

equipos de ventas más direccionados y con un mayor nivel de compromiso. De esta manera, los supervisores no solo corrigen errores, sino que actúan como líderes formadores que promueven el desarrollo de competencias en sus colaboradores.

En un entorno cada vez más digitalizado, los supervisores de ventas también deben manejar herramientas tecnológicas que faciliten el control y el seguimiento. Rojas Barrera (2020) menciona que los sistemas de control basados en plataformas digitales permiten a los supervisores acceder en tiempo real a los registros de ventas, lo que aumenta la objetividad en la evaluación y la capacidad de tomar decisiones rápidas. Esto implica que el rol del supervisor está evolucionando hacia un perfil más analítico, donde el dominio de la información y la gestión de datos son habilidades imprescindibles.

**Figura 12: Los efectos de un supervisor**



Fuente: Autoría propia

Los supervisores de ventas son actores estratégicos que cumplen con una doble función: asegurar la disciplina en el cumplimiento de metas y fomentar el desarrollo integral de la fuerza de ventas. Su desempeño influye directamente en la motivación, la permanencia y los resultados del equipo comercial.

## **La importancia de la supervisión en las empresas**

Dentro de un conjunto de ventas, el papel del supervisor es esencial, ya que conecta las ideas de la empresa con el trabajo diario de los vendedores. Tal como se explica en La administración de ventas, el supervisor no solo planea y reparte el trabajo, sino que se asegura de que todos entiendan las metas, sigan las reglas y usen bien las técnicas de venta. Su tarea principal es juntar esfuerzos, animar a los vendedores y hacer que se cumplan los objetivos.

Por otro lado, El liderazgo transformacional en el control interno del área de ventas muestra que los supervisores, cuando lideran de manera transformadora, van más allá de solo observar, inspirando a sus equipos, dando seguridad y promoviendo la mejora constante. Esto hace que los empleados se sientan importantes y dedicados, aumentando la eficiencia y fortaleciendo el control interno en la empresa.

A nivel real, el supervisor no solo revisa los números de ventas, sino que también ve los problemas, sugiere soluciones y anima al equipo a vencer las dificultades. Su participación directa en el trabajo, junto a los vendedores, ayuda a unir al grupo y a conseguir buenos resultados a largo plazo. Esto confirma que el supervisor no solo es un controlador, sino un guía estratégico para la consolidación del éxito comercial (Agama & Espinoza, 2022; Anderson, Hair & Bush, s.f.).

## **La planificación de procesos de ventas**

Los procesos se entienden como una secuencia de actividades interrelacionadas que buscan transformar insumos en productos o servicios con valor agregado para clientes internos o externos. La dinámica de los procesos permite analizar el funcionamiento de la organización como un sistema articulado, en el que cada etapa depende de la anterior y se conecta con la siguiente. Esta visión concuerda con los enfoques tradicionales centrados en funciones aisladas, pues plantea que los

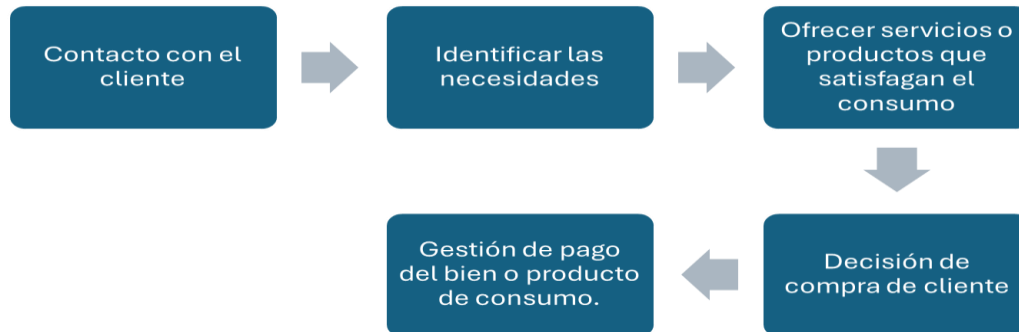
resultados se alcanzan de manera más eficiente cuando las tareas se integran en un flujo ordenado.

Buriticá y Sinisterra (2020) refuerzan esta perspectiva al sostener que planificar los procesos es un mecanismo para anticipar riesgos, reducir incertidumbre y definir medidas de mitigación en la ejecución de tareas. Esto resulta fundamental en entornos de alta competitividad, como el comercial, donde la improvisación puede conducir a pérdidas significativas y a la insatisfacción de los clientes.

En este sentido, Rojas Barrera (2020) subraya la importancia de los sistemas de control de ventas para una planificación efectiva, ya que proporcionan información precisa sobre el desempeño de los vendedores y evitan errores o duplicidades en los registros. Así pues, una mala planificación de las ventas no solo impacta negativamente la gestión comercial, sino que también incide directamente en los resultados económicos de la empresa, restringiendo su habilidad para anticipar, ajustarse y preservar relaciones comerciales fructíferas.

El desarrollo tecnológico ha dado un nuevo impulso a la planificación comercial. Dionisio y Trujillo (2024) explican que los sistemas digitales para la gestión de ventas permiten realizar un seguimiento en tiempo real de indicadores como productividad, volumen de ventas y cumplimiento de metas. Gracias a estas herramientas, la planificación deja de ser un ejercicio estático, realizado de manera manual en periodos de tiempos extensos, para transformarse en una actividad continua y de rápida reacción, que se ajusta constantemente a partir de la información disponible.

**Figura 13: Proceso y planificación de una venta**



Fuente: Autoría propia

Según, Varias Ramos y Zambora (2019) en el estudio del comportamiento de la fuerza de ventas evidencia que el control relacional y la planificación estratégica influyen directamente en la retención de personal y en la satisfacción de los clientes. Esto confirma que planificar las ventas no es solo proyectar cifras, sino también anticipar cómo los cambios del entorno impactan en la dinámica del equipo y en la relación con el mercado.

### **Estrategias en la planeación de protocolos de control**

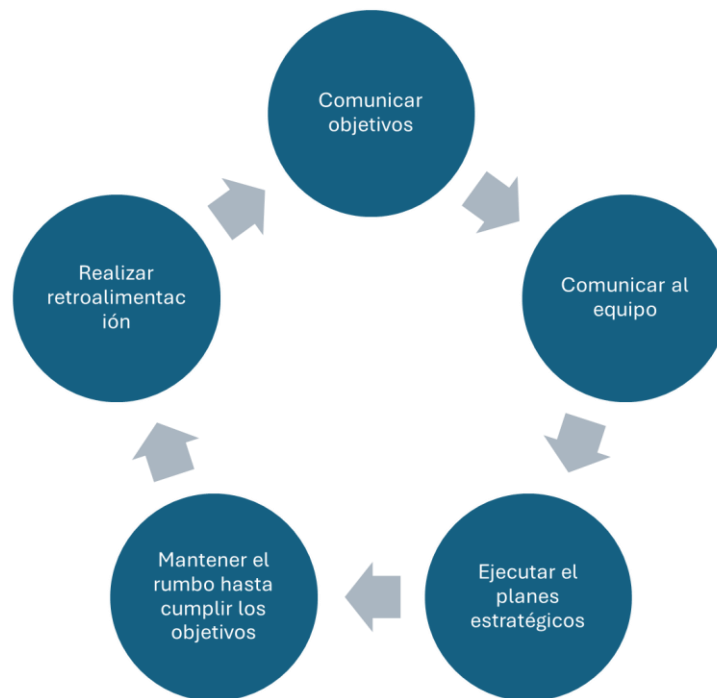
El término estrategia proviene del griego *strategos*, que significa “arte del general”, lo cual remite a su origen militar como la capacidad de planear y dirigir operaciones a gran escala. En el campo de la administración moderna, la estrategia se concibe como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a aprovechar las oportunidades y a enfrentar los riesgos del entorno, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales en el mediano y largo plazo.

Por su parte, Bertone (2019) enfatiza que, en el ámbito comercial, la estrategia representa el marco superior que guía la planificación de ventas y el comportamiento

de la fuerza de ventas. Una estrategia clara permite a la organización identificar prioridades, distribuir recursos, planificar protocolos, implementar controles y establecer indicadores de desempeño que sirvan de referencia para evaluar avances.

Existen diversas corrientes teóricas que explican la naturaleza de la estrategia. Por un lado, el enfoque clásico entiende la estrategia como una planificación deliberada, cuidadosamente diseñada por la alta dirección y posteriormente implementada en los niveles operativos. Por otro lado, el enfoque emergente plantea que la estrategia surge como resultado de las adaptaciones que realiza la organización frente a las condiciones cambiantes del entorno. En la práctica, la mayoría de las empresas combina ambos enfoques, utilizando protocolos de control como soporte de las decisiones estratégicas, pero manteniendo flexibilidad para ajustarse a las circunstancias.

**Figura 14:** Ciclo de procesos



Fuente: Autoría propia

Todo se enfoca en un ciclo, donde cada proceso y factor es esencial, integrando la mejor forma de crear estrategias sostenibles y productivas.

En relación con investigaciones orientadas al fortalecimiento de la supervisión y el control comercial, se destaca el estudio realizado por León y Paredes (2019), cuyos principales aportes fue la investigación desarrollada en una empresa de telecomunicaciones que constituye un referente importante para el análisis de la gestión comercial y el desempeño de las fuerzas de ventas.

En su estudio, los autores identificaron que la organización presentaba bajos niveles de eficiencia debido a la ausencia de un sistema de control estructurado, lo que se evidenciaba en el incumplimiento de visitas programadas, deficiencias en la puntualidad del personal comercial y una supervisión limitada por parte de los coordinadores. Para responder a esta problemática, los investigadores diseñaron un sistema de supervisión apoyado en indicadores de gestión, cuyo propósito era mejorar el seguimiento a las actividades diarias de los vendedores y fortalecer el control operativo de campo.

Un aspecto central de la propuesta por León y Paredes (2019), fue la incorporación del CRM como herramienta para registrar, monitorear y analizar la información comercial. A partir de la implementación del sistema de control, se plantearon metas cuantificables relacionadas con el cumplimiento de rutas, el número de visitas efectivas y la calidad del registro comercial, lo que permitió un monitoreo más preciso del desempeño individual de los vendedores. El control de actividades y la disciplina operativa suelen ser causas comunes de bajo rendimiento en equipos comerciales, situación que también se presenta en la Compañía Dsierra, especialmente en lo relacionado con el cumplimiento de la agenda, el uso del CRM y la supervisión de campo.

## Marco conceptual

El marco conceptual es fundamental, ya que permite identificar términos de lo que constituye la base teórica del trabajo, se definen conceptos que guían a la interpretación de los resultados. Permite ubicar el problema de investigación dentro de un campo de conocimientos ya existentes. (Hernández-Sampieri et al., 2022).

**Comercial.** En el ámbito organizacional, se entiende por comercial a las actividades, estrategias y recursos destinados a promover, ofertar y concretar transacciones de bienes o servicios. No se limita únicamente al acto de vender, sino que incluye la construcción de relaciones con el mercado y la búsqueda de sostenibilidad económica (Kotler & Armstrong, 2021).

**Consumo.** Hace referencia al uso que las personas o colectivos hacen de los bienes y servicios, motivado por necesidades básicas, aspiraciones sociales o deseos simbólicos. En la actualidad, el consumo se analiza como un fenómeno complejo que refleja patrones culturales y dinámicas económicas (Bauman, 2020).

**Control.** Dentro de la gestión empresarial, el control es el conjunto de mecanismos y procesos mediante los cuales se supervisa, evalúa y corrige el desempeño de una organización, asegurando que las actividades se desarrollen conforme a lo planificado. Se asocia a indicadores, protocolos y sistemas de retroalimentación (Chiavenato, 2020).

**CRM (Customer Relationship Management).** El CRM constituye una estrategia tecnológica y administrativa que permite a las organizaciones gestionar las relaciones

con sus clientes de manera sistemática, con el fin de fortalecer la fidelidad y aumentar el valor a largo plazo. Más que un software, implica un enfoque centrado en el cliente (García & Quiroz, 2021).

**Desempeño.** Se refiere al grado de cumplimiento y eficacia con que una persona, equipo o empresa lleva a cabo sus funciones. El desempeño se mide tanto por resultados tangibles como por la calidad del proceso y suele ser evaluado mediante indicadores de productividad y eficiencia (Robbins & Coulter, 2021).

**Distribución.** La distribución comprende todas las actividades y canales que permiten que un producto o servicio llegue desde el productor hasta el consumidor final. Involucra logística, transporte, almacenamiento y selección de puntos de venta (Kotler & Keller, 2021).

**Fuerza de ventas.** Se refiere al conjunto de personas encargadas de establecer contacto directo con los clientes actuales y potenciales, desempeñando un papel fundamental en la generación de ingresos. La fuerza de ventas no solo ejecuta transacciones, sino que actúa como puente entre la empresa y el mercado (Jobber & Lancaster, 2021).

**Gestión.** La gestión se concibe como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus metas de manera eficiente. Abarca tanto lo administrativo como lo operativo, destacando la coordinación de esfuerzos humanos y materiales (Chiavenato, 2020).

**Incentivo de ventas.** Son mecanismos, generalmente económicos o simbólicos, que buscan motivar a los equipos comerciales para alcanzar o superar metas específicas. Los incentivos pueden ir desde comisiones y bonos hasta reconocimientos públicos o planes de carrera (Kotler & Keller, 2021).

**KPIs (Key Performance Indicators).** Los KPIs son indicadores clave de desempeño que permiten medir de forma objetiva el nivel de éxito en relación con los objetivos estratégicos de una empresa. Funcionan como métricas cuantificables que facilitan la toma de decisiones basadas en evidencia (Parmenter, 2020).

**Planificación.** La planificación implica anticipar escenarios y diseñar acciones ordenadas que guíen a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos. Constituye una herramienta fundamental para reducir la incertidumbre y optimizar recursos (Robbins & Coulter, 2021).

**Protocolo.** Dentro de un contexto organizacional, el protocolo hace referencia a las normas, procedimientos o guías que estandarizan una actividad. Los protocolos permiten ordenar procesos, asegurar calidad y garantizar trazabilidad en la gestión (Chiavenato, 2020).

**Seguimiento.** Es el proceso de observar, evaluar y dar continuidad a determinadas actividades con el fin de verificar su avance y corregir desviaciones. El seguimiento es clave en proyectos y en la gestión de ventas, ya que permite medir la efectividad de la estrategia (Mintzberg et al., 2020).

**Supervisión.** La supervisión consiste en acompañar, orientar y evaluar a los equipos de trabajo, asegurando que las tareas se realicen de acuerdo con lo establecido. Involucra tanto control como liderazgo, puesto que busca motivar y guiar hacia el logro de objetivos (Chiavenato, 2020).

**Ventas.** El concepto de ventas alude al proceso de intercambio mediante el cual una empresa ofrece un bien o servicio a cambio de un valor económico. Sin embargo, en la actualidad también se considera como la construcción de relaciones duraderas con los clientes (Kotler & Armstrong, 2021).

**Procesos.** Un proceso es la secuencia estructurada de actividades interrelacionadas que transforman insumos en productos o servicios con valor agregado. La gestión por procesos busca eficiencia y mejora continua (Hammer, 2020).

**Clientes.** Los clientes son los destinatarios finales de los bienes y servicios de una organización. Más allá de la compra, constituyen el eje central de la estrategia empresarial, pues su nivel de satisfacción determina la sostenibilidad de la empresa (Kotler & Keller, 2021).

## **Marco legal**

En este apartado se constituye el componente legal de la investigación, ya que se establecen un conjunto de normas, leyes y reglamentos, que regulan el problema objeto de estudio. Brinda soporte jurídico al trabajo investigativo, asegurando al lector ubicarlo en un marco normativo vigente.

**Código Sustantivo del Trabajo (Decreto Ley 2663 de 1950).** El Código Sustantivo del Trabajo es la norma que regula de forma general las relaciones laborales en Colombia. En él se definen las reglas para la contratación, los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, así como los mecanismos para resolver conflictos laborales. Uno de sus aportes más importantes es la definición de los elementos esenciales del contrato de trabajo: la prestación personal del servicio, la remuneración y la subordinación. Esta última faculta al empleador para dar instrucciones sobre el modo, tiempo y cantidad de trabajo, siempre respetando la dignidad y los derechos del trabajador. Además, el código establece las condiciones de empleo, la jornada laboral, las prestaciones sociales y las reglas para la terminación de los contratos, convirtiéndose en la base de toda la legislación laboral en el país. (Congreso de la República de Colombia, 1950).

**Código de Comercio (Decreto 410 de 1971)** El Código de Comercio es la norma que organiza y regula toda la actividad comercial en Colombia. En este código se establecen las reglas sobre los actos de comercio, quiénes son considerados comerciantes, cómo deben funcionar las sociedades mercantiles y cuáles son los requisitos para contratos y títulos valores. También define los procedimientos que se deben seguir en casos de insolvencia o procesos concursales. Gracias a esta normativa, las empresas cuentan con un marco legal que les da seguridad y orden en sus transacciones, lo que favorece la transparencia y el buen funcionamiento del mercado. (Congreso de la República de Colombia, 1971).

**Ley 789 de 2002.** Fue creada para incentivar la generación de empleo formal en Colombia y ampliar la protección social de los trabajadores. Entre sus principales cambios se encuentran la modificación de la jornada laboral, los recargos nocturnos y dominicales, así como la flexibilización de algunos tipos de contrato para facilitar la contratación. Además, establece beneficios para las empresas que empleen a poblaciones vulnerables y promueve la capacitación para mejorar la empleabilidad. Con

esta norma se busca que más personas tengan acceso a un trabajo formal y que las empresas sean más competitivas en el mercado. (Congreso de la República de Colombia, 2002).

**Decreto 1072 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.** El Decreto 1072 de 2015 reúne en un solo documento toda la normativa vigente relacionada con el trabajo en Colombia. Su objetivo es hacer más fácil la consulta y aplicación de las reglas que regulan las relaciones laborales, el empleo, la seguridad social y la seguridad y salud en el trabajo. Uno de sus puntos más importantes es que obliga a todas las empresas a implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), un conjunto de medidas que buscan identificar y controlar los riesgos laborales para ofrecer ambientes de trabajo más seguros y saludables. Con este decreto se busca prevenir accidentes, cuidar el bienestar de los empleados y garantizar que las empresas cumplan con la ley en materia de protección laboral. (Ministerio del Trabajo, 2015).

**Ley 1581 de 2012 y Decreto 1377 de 2013.** La norma que regula la protección de datos personales en Colombia. Su principal objetivo es garantizar que todas las personas puedan conocer, actualizar, corregir o eliminar la información que se tenga sobre ellas en cualquier base de datos. Además, establece que las empresas deben solicitar autorización antes de tratar datos personales y cumplir con reglas claras sobre el uso, almacenamiento y seguridad de esta información. Gracias a esta ley, se protege la privacidad de clientes, empleados y proveedores, y se promueve un manejo responsable y seguro de los datos dentro de las organizaciones. estas normas también son la base para el monitoreo de empleados, ya que regulan el uso de datos personales y exigen que los trabajadores sean informados y autoricen el tratamiento de su información. Esto incluye datos recopilados mediante sistemas de control de asistencia, cámaras de seguridad o software de seguimiento, siempre que se respeten sus derechos y la finalidad sea legítima (por ejemplo, garantizar seguridad o

cumplimiento de funciones). (Congreso de la República de Colombia, 2012; Presidencia de la República, 2013).

**Ley 1314 de 2009.** Busca mejorar la calidad de la información financiera en Colombia. Con esta norma, el país se alineó con estándares internacionales como las NIIF, lo que ayuda a que los reportes contables sean más claros, confiables y comparables entre diferentes empresas. Además, fortalece la transparencia en la presentación de los estados financieros y genera mayor confianza en los inversionistas, proveedores y entidades de control. Esta ley es clave porque facilita la toma de decisiones y mejora la competitividad de las organizaciones en mercados nacionales e internacionales. (Congreso de la República de Colombia, 2009).

**Ley 1010 de 2006.** La Ley 1010 de 2006 tiene como propósito prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral en los lugares de trabajo. Define qué conductas constituyen acoso, establece procedimientos internos en las empresas para atender las quejas y fija sanciones para quienes incurran en estas prácticas. Además, promueve ambientes de trabajo sanos y respetuosos, protegiendo la dignidad de los trabajadores y fomentando relaciones laborales basadas en el respeto y la igualdad. Esta ley es fundamental para garantizar condiciones laborales justas y prevenir conflictos en las organizaciones. (Congreso de la República de Colombia, 2006).

**Ley 1341 de 2009.** La Ley 1341 de 2009, conocida como Ley TIC, establece el marco regulatorio para el uso, promoción y desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en Colombia. Esta norma define principios como la libre competencia, la protección de los usuarios y la masificación del acceso a Internet. Además, promueve la inversión en infraestructura, la innovación y el fortalecimiento del sector TIC como motor de desarrollo económico y social. Gracias a esta ley, el Estado busca garantizar que más personas y empresas puedan acceder a servicios digitales

de calidad y a precios competitivos. Regula el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), lo que respalda el uso de sistemas CRM, tableros de control y otras herramientas digitales para el seguimiento de la fuerza de ventas (Congreso de la República de Colombia, 2009).

**ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de la Calidad.** La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad en cualquier tipo de organización. Su objetivo es asegurar que los procesos internos se orienten a la satisfacción del cliente y a la mejora continua. Esta norma se basa en principios como el enfoque al cliente, el liderazgo, la participación del personal, el enfoque por procesos y la toma de decisiones basada en evidencia. Adoptar la ISO 9001:2015 permite a las empresas optimizar sus operaciones, reducir errores, mejorar la eficiencia y fortalecer su competitividad en el mercado nacional e internacional. (International Organization for Standardization [ISO], 2015).

**ISO 37301:2021 – Sistema de Gestión de Cumplimiento.** La norma ISO 37301:2021 establece los requisitos para implementar, desarrollar y mejorar un sistema de gestión de cumplimiento en las organizaciones. Su finalidad es ayudar a las empresas a cumplir con las leyes, regulaciones y obligaciones internas y externas que les aplican, reduciendo riesgos legales y fortaleciendo la cultura ética. Esta norma promueve prácticas como la identificación de riesgos de incumplimiento, la definición de controles efectivos, la capacitación del personal y el seguimiento de los resultados. Adoptar la ISO 37301:2021 contribuye a generar confianza entre los grupos de interés y a demostrar el compromiso de la organización con la integridad y la responsabilidad corporativa. Proporciona directrices para establecer controles internos y asegurar el cumplimiento normativo y ético en la organización, alineado con el seguimiento de la gestión comercial (ISO, 2021).

## Metodología

### Sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias, según Oscar Jara (2006), no es únicamente una simple recolección u organización de datos; se trata de una reflexión crítica sobre la experiencia vivida, que busca entender su evolución, los elementos que influyeron en ella y las enseñanzas que se derivaron. Desde esta óptica, sistematizar significa interpretar de manera consciente y estructurada una o varias experiencias, con el fin de generar aprendizajes que guíen acciones futuras de una manera transformadora.

La sistematización se presenta como una metodología valiosa porque surge de la propia práctica, la reconoce como una fuente de conocimiento y aprendizaje que alienta a la reflexión colectiva sobre la misma (Oscar Jara, 2006). A diferencia de la investigación convencional, que frecuentemente se enfoca en la observación externa de los fenómenos, la sistematización pone al sujeto mismo en el centro del proceso, permitiéndole examinar su experiencia desde adentro y descubrir su propia lógica y significado.

Oscar Jara (2006) afirma que las experiencias humanas son procesos históricos, sociales y singulares, donde se combinan constantemente factores objetivos y subjetivos. Por lo tanto, sistematizar no consiste únicamente en narrar lo que ha ocurrido, sino en comprender por qué sucedió de esa manera y cuáles enseñanzas se pueden obtener. Así, la sistematización va más allá de una simple descripción o memoria del proceso vivido y se convierte en una interpretación crítica que contribuye a la creación de un conocimiento significativo.

Para concluir, la organización de experiencias es un enfoque que une la reflexión meticulosa con las actividades diarias. Su importancia está en que transforma la experiencia en una base válida de conocimiento, fomenta la participación de las personas y guía los procesos sociales hacia una comprensión crítica y liberadora. Por estas razones, basar un trabajo de grado en la organización de experiencias permite no

solo rescatar y apreciar la práctica llevada a cabo, sino también convertirla en una contribución académica y social significativa.

### **Modelo de Sistematización de Experiencias según Oscar Jara aplicada en la compañía Dsierra SAS.**

Este modelo permite analizar de forma crítica las experiencias vividas y obtener lecciones importantes a partir de la práctica efectiva. La sistematización llevada a cabo en torno a la creación y ejecución de un protocolo de supervisión para los supervisores de la Compañía Dsierra SAS se basa, en los cinco tiempos metodológicos los cuales se ajustan a la experiencia laboral adquirida durante la práctica profesional.

#### **Punto de partida: la experiencia vivida**

La sistematización se origina en el trabajo desempeñado dentro del Centro Estratégico de Análisis de Datos (CEAD) de la Compañía Dsierra SAS, donde se identificaron dificultades en los procesos de control y seguimiento de la fuerza de ventas. Esta posición permitió participar activamente en la experiencia, observar directamente las debilidades de supervisión y acceder a fuentes de información internas, como:

Bases de datos del CRM R-Sales.

Informes históricos de venta y productividad.

Registros de rutas y programaciones de agenda.

Reportes operativos de supervisores y coordinadores.

**Preguntas iniciales: encuadre del proceso de sistematización aplicado al proyecto.**

**¿Para qué se sistematiza esta experiencia?**

El propósito fue comprender las causas y efectos de las fallas de supervisión en la fuerza de ventas y analizar críticamente el proceso que llevó al diseño e implementación del protocolo de control, con el fin de generar aprendizajes útiles para la toma de decisiones de la gestión comercial de la compañía.

**¿Qué experiencia se sistematiza?**

La experiencia desarrollada durante la práctica profesional en el CEAD, especialmente en el proceso de diagnóstico, diseño, validación e implementación del protocolo para la supervisión para las rutas y gestiones comerciales.

**¿Qué aspecto central se analizó?**

La ausencia de un protocolo de control estandarizado afectaba la supervisión comercial y cómo la implementación de un protocolo contribuye al control y eficiencia de la fuerza de ventas.

**¿Qué fuentes se utilizaron?**

La base de datos del CRM.

Observaciones directas.

Matriz DOFA elaborada en la intervención.

**¿Qué procedimiento se siguió?**

Se definió una ruta metodológica como el análisis de información, reconstrucción del proceso vivido, diseño del protocolo, implementación en campo, retroalimentación con supervisores y evaluación de resultados preliminares.

**Recuperación del proceso vivido**

se reconstruyó la experiencia de manera cronológica para identificar momentos significativos y etapas reales del proceso.

Identificación del problema.

Análisis DOFA y diagnóstico.

Diseño del protocolo de control.

Implementación del protocolo.

### **Reflexión**

En esta etapa se permitió comprender las causas estructurales del problema original como:

Ausencia de protocolos de control estandarizados que permitieran un proceso de seguimiento diario oportuno.

Desaprovechamiento operativo al no utilizar adecuadamente y eficaz la herramienta de CRM.

Sobrecarga y falta de claridad en el rol del supervisor, quien priorizaba ventas sobre control de campo del vendedor.

Falta de retroalimentación oportuna, lo que permitía prácticas repetitivas incorrectas de la fuerza de ventas.

El análisis crítico permitió concluir que la problemática no surgía de falta de recursos, sino de la falta de estandarización, disciplina y cultura de seguimiento, elementos indispensables para garantizar eficiencia en una fuerza de ventas en su gestión comercial diaria.

### **Puntos de llegada: aprendizajes, conclusiones y productos**

La gestión de supervisión dentro de los procesos comerciales requiere contar con mecanismos de control que sean precisos, de fácil aplicación y fundamentados en información verificable. Para ello, resulta indispensable que el uso del CRM se realice de manera rigurosa y constante, pues esta disciplina garantiza la adecuada trazabilidad de las actividades desarrolladas por la fuerza de ventas. Asimismo, disponer de protocolos claramente definidos evita la improvisación operativa y contribuye a incrementar la eficiencia en las labores cotidianas. En este sentido, el papel del supervisor debe ser fortalecido mediante procesos de capacitación continua y mediante la provisión de herramientas que faciliten el seguimiento, la toma de decisiones y el acompañamiento efectivo al equipo comercial.

La implementación del protocolo contribuyó positivamente a la organización de la fuerza de ventas, mejorando la visibilidad del trabajo en campo y fortaleciendo la toma de decisiones comerciales.

### **Método de investigación**

#### **Método de investigación mixta**

El uso de la metodología mixta permite reconocer el valor de la experiencia como fuente de conocimiento, sin dejar de lado el análisis objetivo de los resultados medibles. Según Hernández-Sampieri, Mendoza y Torres (2022), la integración de ambos enfoques amplía la perspectiva del investigador y le da mayor validez al estudio, al considerar tanto la dimensión subjetiva como la evidencia empírica del fenómeno.

En este sentido, la sistematización de experiencias propuesta por Oscar Jara (2006) se complementa perfectamente con la recolección de datos cuantitativos, ya que ambas estrategias buscan generar conocimiento a partir de la práctica, comprender los procesos y orientar futuras acciones de mejora. Aplicar un enfoque mixto en la

evaluación del protocolo de control de los supervisores de ventas permite no solo medir el impacto de su implementación, sino también interpretar críticamente los aprendizajes y cambios que esta genera en la dinámica del equipo comercial.

Este enfoque se fundamenta en la idea de que los métodos cuantitativos permiten medir y describir con precisión ciertos aspectos del fenómeno, mientras que los métodos cualitativos posibilitan comprender los significados, percepciones y aprendizajes que emergen de la experiencia (Hernández-Sampieri et al., 2022). En otras palabras, lo cuantitativo aporta datos objetivos y comparables, y lo cualitativo contribuye con interpretaciones profundas sobre la realidad estudiada.

El componente cualitativo consistiría en analizar, capacitaciones y retroalimentaciones cómo los supervisores aplican el protocolo de control en su gestión diaria, qué aprendizajes obtienen, qué dificultades enfrentan y cómo interpretan los resultados de su equipo. Esta parte busca comprender el sentido y la lógica de su experiencia laboral.

Al mismo tiempo, el componente cuantitativo incluiría el análisis de indicadores de desempeño como número de visitas, porcentaje de cumplimiento, ventas realizadas, los cuales permitirían medir de forma objetiva los resultados de la implementación del protocolo. Al cruzar ambas perspectivas, no solo se permitirán obtener cifras concretas sobre los resultados, sino también una comprensión profunda de los factores humanos, organizativos y comunicativos que influyen en esos resultados.

## **Tipo de investigación**

### **Investigación documental**

Este tipo de investigación se caracteriza por recurrir a análisis de fuentes, escritas, digitales o audios visuales, que contienen información ya elaborada por otros autores o base de datos, con el propósito de:

Comprender

Interpretar

Sistematizar

Incluyendo todo tipo de conocimiento existente sobre un tema determinado.

Según Hernández-Sampieri, Mendoza y Fernández (2022), este tipo de investigación se desarrolla a partir de un proceso sistemático de búsqueda, selección y análisis de documentos relevantes, lo que permite identificar tendencias, debates teóricos y vacíos de conocimiento. En otras palabras, no se trata únicamente de recopilar información, sino de analizarla críticamente para construir una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

De esta manera, la investigación documental no solo aporta una visión teórica del problema, sino que también fortalece la argumentación académica, al permitir contrastar diferentes posturas, fundamentar afirmaciones y construir nuevas perspectivas a partir del conocimiento previamente generado.

## **Población y muestra**

Dado que la población objeto de estudio está conformada por un número limitado de sujetos y resulta accesible en su totalidad, la investigación adoptó un diseño censal. En consecuencia, no se seleccionó una muestra, sino que se consideró a todos los integrantes de la población que cumplen con los criterios establecidos.

El enfoque censal permite obtener información directa y completa sobre cada uno de los elementos del universo de estudio, eliminando el error muestral y aumentando la precisión de los resultados. Este tipo de diseño es recomendable cuando el número total de unidades es reducido o cuando se dispone de los medios y el tiempo necesarios para recopilar los datos de todos los casos posibles (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2022).

Para el desarrollo de la práctica, se utilizó como población toda la fuerza comercial y ventas de la compañía Dsierra.

30 supervisores

350 vendedores

La población se agrupa en la compañía por medio de regionales, Tolima, Huila, Cundinamarca, Pereira, Valle y Nariño.

**Tabla 2: Muestra y población**

Regional	Supervisores	Vendedores	Tipo
Tolima	5	54	4 Especializado Nestle 2 Especializado Colgate 6 Especializados BAT 42 Base
Huila	10	110	10 Especializado Nestle 6 Especializado Colgate 12 Especializados BAT 12 Especializados Familia 70 Base
Cundinamarca	4	38	10 Especializado Kimbarly 28 Base
Eje cafetero	4	48	4 Especializado Colgate 8 Especializados BAT 34 Base
Valle	4	45	9 Especializado Nestle 6 Especializados Johnson 30 Base
Nariño	3	55	14 Especializado Nestle 4 Especializados Johnson 37 Base
Total regionales	30 Supervisores	350 Vendedores	

Fuente: Autoría propia

Esta muestra resulta como un tamaño manejable, y valido para trabajar en el censo completo del equipo, por medio de grupo o tipo de comerciales.

## **Recolección de la información**

### **Base de datos interna de la compañía Dsierra SAS**

Según lo planteado por Moreno-González y Sanchis-Pedregosa (2021), las bases de datos internas de las organizaciones constituyen una fuente esencial para la recopilación y organización de información relevante relacionada con la gestión comercial, la productividad y el rendimiento de los equipos de trabajo. Estos sistemas de información permiten transformar los registros operativos en recursos estratégicos que facilitan la toma de decisiones fundamentadas y orientadas a la mejora del desempeño empresarial.

Según lo expuesto por Torres y Gutiérrez (2022), las bases de datos de las empresas constituyen un recurso esencial que permite llevar a cabo estudios tanto descriptivos como predictivos relacionados con la administración comercial. Este tipo de estudio aporta de manera notable al monitoreo de la gestión y a la medición del desempeño de los grupos de ventas, proporcionando una perspectiva completa sobre el comportamiento de la organización y los resultados alcanzados.

Para la obtención de datos, se empleó la base de datos interna de la Compañía Dsierra S. A. S., que alberga registros históricos relacionados con la administración de la fuerza de ventas, el logro de objetivos, el seguimiento de clientes y la evaluación del rendimiento. Además, la utilización de bases de datos corporativas facilita el análisis numérico de los resultados y la medición de indicadores clave de rendimiento (Restrepo, 2023).

La recolección de la información se efectuó mediante un procedimiento estructurado que combinó fuentes cuantitativas derivadas de los registros históricos de la Compañía y técnicas cualitativas orientadas a complementar la comprensión de los procesos de supervisión y desempeño comercial.

Para el análisis cuantitativo se emplearon los registros provenientes de la base de datos del CRM el cual almacena información continua del desempeño comercial diaria vendedor por vendedor de los últimos 4 años transcurridos a la actualidad. Los datos utilizados corresponden al período del año 2024 y 2025, que, si bien no existía ningún tipo de seguimiento con estos registros, si se cuenta con un histórico de gestión de la fuerza de ventas de estos años mencionados.

Se llevó a cabo un proceso de depuración de la base de datos mediante los siguientes criterios:

Eliminación de registros duplicados, erróneos o con campos incompletos que no permitían análisis lineal de la información.

Cruce de información con reportes de supervisión, con el fin de validar la veracidad de las visitas reportadas.

Revisión los ruteros de los vendedores, para descartar registros que no coincidieran con la programación de la agenda herrada o mal programada.

Confirmación de ventas efectivas mediante documentos asociados (facturación, pedidos y registros de gestión efectiva y no efectiva de visita).

Este procedimiento garantizó la calidad de los datos analizados, permitiendo superar las limitaciones iniciales del registro operativo.

Se aplicó el análisis cualitativo, durante el periodo de práctica en el que se desarrolló observación directa sobre el funcionamiento del equipo comercial, identificando comportamientos recurrentes, fallas operativas y prácticas operacionales del vendedor, esta observación se registró mediante notas estructuradas sobre supervisión, tiempos de salida, recorridos, visitas y uso del CRM, y registros manuales sobre el cumplimiento de las rutas asignadas.

Se revisaron documentos de planeación comercial, reportes históricos, programación de ruta, indicadores previos de gestión y manuales internos de la organización, lo cual complementó la comprensión del proceso comercial.

El análisis combinó ambos tipos de información mediante un enfoque mixto por un lado los datos cuantitativos permitieron observar patrones, indicadores y tendencias y por el otro la información cualitativa permitió la interpretación de los datos, permitiendo comprender las causas de los resultados y las dificultades del proceso.

Ambas fuentes se integraron en la reconstrucción de la experiencia, y el análisis crítico y la formulación para el desarrollo del protocolo de control para los supervisores.

### **Matriz DOFA**

El análisis DOFA es una técnica que se emplea para evaluar las condiciones internas y externas de una entidad. Facilita la identificación de las capacidades y limitaciones internas, junto con las posibilidades y riesgos del entorno, con el objetivo de desarrollar estrategias que mejoren la competitividad y la sostenibilidad de la empresa (Martínez y López, 2021).

Para la identificación de la problemática de la práctica, se utilizó el análisis DOFA con el fin de identificar los elementos internos y externos que afectan la gestión de supervisión del equipo de ventas de la Compañía Dsierra S. A. S. Esta metodología facilitó el reconocimiento de los puntos fuertes de la organización y las oportunidades externas, además de las debilidades y riesgos que podrían interferir con el logro de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Martínez y López (2021), el DOFA es una herramienta esencial para dirigir la toma de decisiones y elaborar estrategias que mejoren el rendimiento empresarial.

**Tabla 3: Matriz DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un protocolo estandarizado de supervisión, lo que genera diferencias en la forma de controlar, reportar y evaluar el desempeño de los vendedores.</li> <li>- Deficiencias en la formación de supervisores y vendedores, especialmente en temas de control, planeación de rutas, uso del CRM y análisis de indicadores.</li> <li>- Uso inadecuado e inconsistente del CRM, reflejado en registros incompletos, visitas no reportadas y fallas en la trazabilidad de las rutas.</li> <li>- Gestiones de los vendedores diferente de lo programado.</li> <li>- Pérdida monetaria de inversión en los pagos de gastos de movilización de la fuerza de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda creciente en canales de distribución y retail, lo que amplía las posibilidades de crecimiento comercial.</li> <li>- Avances tecnológicos en analítica de datos y herramientas digitales, que permiten optimizar la gestión de ventas, mejorar la supervisión y aumentar la productividad.</li> <li>- Disponibilidad de capacitación virtual y herramientas formativas, útiles para fortalecer competencias en supervisores y vendedores.</li> <li>- Mayor acceso a modelos de georeferenciación y trazabilidad, que pueden integrarse al CRM para mejorar la planificación de rutas.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiación tecnológica de ventas con un CRM, el cual permite registrar gestiones comerciales, rutas, visitas y resultados de ventas, otorgando una base sólida para actividades de seguimiento y análisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta competitividad en el sector de distribución, lo que exige eficiencia operativa para mantener la participación en el mercado.</li> <li>- Mayor exigencia de proveedores y casas comerciales, que demandan</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza comercial consolidada, conformada por más de 350 vendedores y 30 supervisores, lo que permite atender diferentes tipos de clientes y segmentos estratégicos.</li> <li>- Amplia cobertura en las poblaciones a nivel nacional en la venta de productos de consumo masivo</li> <li>- Portafolio diversificado, con líneas comerciales provenientes de diferentes casas fabricantes, favoreciendo la estabilidad del negocio.</li> </ul>	<p>informes detallados, cumplimiento de metas y evidencias de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Volatilidad económica, que puede afectar el poder adquisitivo del consumidor y, por ende, las ventas.</li> <li>- Avance de competidores con mayor integración tecnológica, que optimizan su fuerza comercial mediante analítica avanzada de datos y automatización de procesos.</li> </ul>
---	--

Fuente: Autoría propia

El resultado del análisis fue la dirección clave que nos permitió identificar todos los factores esenciales, que permite comprender la situación actual de la Compañía en relación con la gestión comercial y, la problemática identificada en el presente trabajo, la ausencia de un protocolo estandarizado de supervisión, el uso inconsistente del CRM. la falta de seguimiento comercial a la fuerza de ventas esta desbalanceaba, los objetivos propuestos a la fuerza de ventas, la efectividad de cobertura y el posicionamiento de la compañía en las poblaciones en las que está presente.

Sin embargo, la compañía una fortaleza grande y es contar con una plataforma de CRM cuya base de datos contenía una gran fuente de información y registros de la gestión por día de cada vendedor, que era fundamental para el desarrollo del informe, y era la base para identificar las oportunidades de mejora de un proceso ya ejecutado y medir resultados de la implementación.

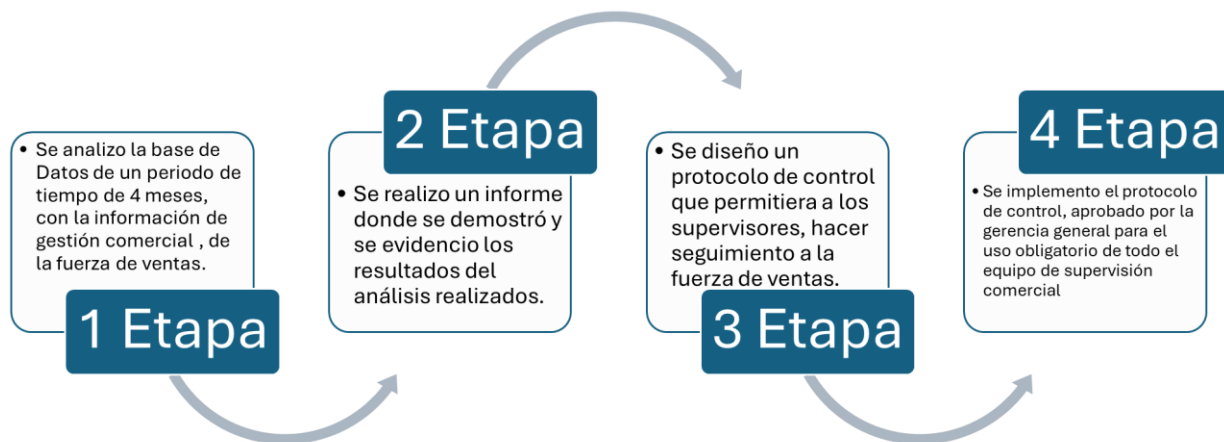
El DOFA, mostro concretamente las necesidades de la compañía para mitigar la oportunidad de mejora que se encontraba directamente en la gestión comercial de la fuerza de ventas en campo. La solución planteada es estratégica para optimizar la eficiencia comercial de la compañía y fortalecer la cultura de seguimiento y mejora continua.

## Reconstrucción de la experiencia

Mi práctica profesional se desarrolló en un periodo de 16 semanas, en la que se trabajó en el producto objetivo de este proceso, se entregó satisfactoriamente a la compañía Dsierra, y gracias al resultado satisfactorio del informe se aprobó para su implementación nacional, como resultado de mitigación a dificultades encontradas en el área comercial de la compañía.

En este se destacaron 4 etapas claves del proceso de prácticas, en el que por medio de una gráfica de línea de tiempo se describe la importancia del desarrollo de la etapa.

**Figura 15: Línea de tiempo**



Fuente: Autoría propia

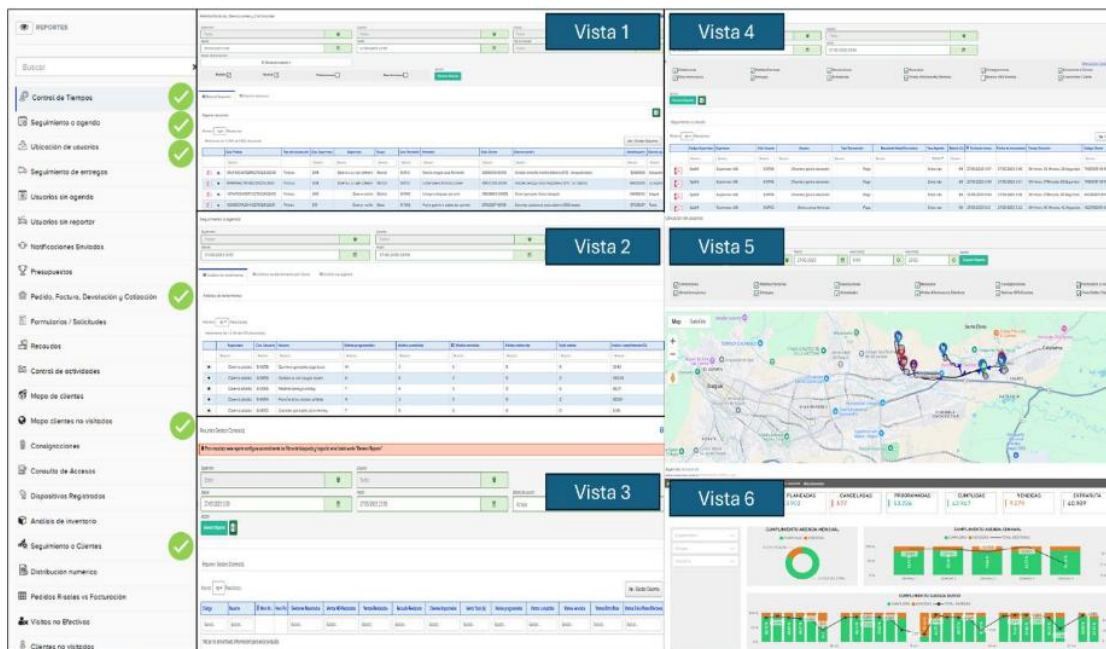
### Primera etapa

En esta primera etapa, fue de la más esenciales, se conoce la base de datos, y se empiezan a analizar toda esta información que nos suministra la compañía por medio de la herramienta CRM contratada, un análisis amplio y riguroso de la

información encontrada de cada módulo y como es la gestión comercial de cada equipo de ventas a detalle, a partir de esto se identificaron los patrones y comportamientos de la fuerza de ventas, en esta se logró recolectar información de un periodo de tiempo importante de todas las gestiones comercial de cada vendedor, que se logró con esto, muchas oportunidades de mejora de los equipos de ventas.

El análisis de gestión comercial tuvimos el acceso a información histórica organizados por mes, semana e inclusive por día, esto dependía de la necesidad de análisis y los resultados abarcaban temas como: Visitas a clientes cumplidas, vencidas o canceladas, la cantidad de pedidos transmitidos, recaudos realizados y valor de estos, las gestiones realizadas por cliente, visita, venta, cobro o creaciones de clientes nuevos, la malla horaria de conexiones y desconexiones a la realización de las labores y la ubicación GPS de inicio de gestión del vendedor recorrido punto por punto del vendedor en el día, hora y tiempo de gestión por cliente.

**Figura 16: Herramienta CRM de la compañía.**



Fuente: Autoría propia

*Figura 17: Proceso de análisis de la base de datos en la herramienta CRM*



Fuente: Autoría propia

### **Segunda etapa**

Se realizó informe de la gestión comercial en el contenido, un consolidado muestra de los resultados, basados en los indicadores mencionados en la etapa anterior, en este contenido información agrupada por equipo o grupo de ventas basado en la cantidad de supervisores que se encontraban en la compañía.

En este informe se encontraron muchas novedades con la fuerza de ventas como la visita a clientes no gestionadas, días no productivos de vendedores solo visitas sin gestión de ventas o cobros, mala parametrización de la zona de visita de los vendedores, poblaciones no visitadas presencialmente por el vendedor, toma de pedidos fuera de las zonas geográficas de los clientes en condiciones normales, también se encontraron días no laborados por el vendedor en días hábiles, no reportados por el vendedor a su supervisor.



A partir de este momento, se comienza con el desarrollo y diseño de un protocolo de control que contuviera una serie de parámetros e indicadores a medir por cada vendedor en su día de gestión, y con esta misma estructura se permitirá medir toda la fuerza de ventas independiente del tipo de vendedor al que estuviera asignado.

Así se logró que esta estructura incluyera los parámetros e indicadores necesarios en una sola vista, se pudiera analizar:

La población agendada y visitada por el vendedor.

La cantidad de clientes agendados o asignados el vendedor y los clientes visitados.

La cantidad de pedidos y cobros transmitidos y el valor en pesos.

Las gestiones realizadas en cada visita del cliente.

La hora de inicio y finalización de sus actividades.

La muestra GPS del recorrido de cada gestión con ubicación en tiempo real.

Esta etapa fue la más demorada ya que se entregaron varias muestras del protocolo que en opinión con los involucrados en el proceso en proceso de opiniones y sugerencias se fueron perfeccionando. Hasta llegar a la base del protocolo ideal para su aplicación.

El impacto generado por los hallazgos no solo motivó al desarrollo del protocolo, sino que también influyó directamente en la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. La evidencia presentada permitió visibilizar, cómo las deficiencias operativas afectaban la competitividad comercial, la eficiencia del uso de los recursos tecnológicos de la compañía. De esta manera, los directivos comerciales y la gerencia general reconoció la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y adoptó el proyecto como un insumo clave para mejorar la planeación comercial, optimizar la asignación de rutas y reducir los riesgos asociados al trabajo en campo.

Este contexto permitió que el protocolo fuera considerado no solo como una herramienta operativa, sino como una pieza estratégica para alinear el desempeño de la fuerza de ventas con los objetivos corporativos de crecimiento y productividad.

**Figura 19: Diseño y Desarrollo del Protocolo de control**



Fuente: Autoría propia

## Cuarta etapa

El protocolo de control se presentó a la gerencia general como alternativa de solución a los resultados encontrados del proceso de seguimiento de gestión comercial, realizado a la fuerza de ventas, siendo este aprobado de manera satisfactoria ya que apoyaba con unos de los principios generales que busca la compañía cumplir, “Compromiso con la calidad”.

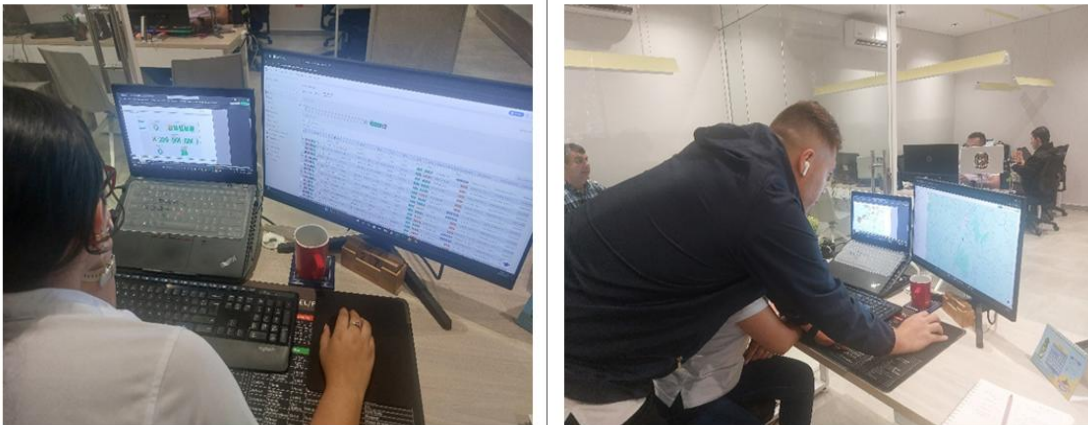
La implementación es el pilar clave de esta etapa, ya que se acogió para aplicar de manera nacional para todas las regionales de la Compañía Dsierra, se comenzó con una socialización y capacitación a todo el equipo de supervisores nacional de la

compañía, sobre la función, propósito, objetivo que propone solucionar el protocolo en la compañía a nivel de gestión comercial de la fuerza de ventas, luego se realizó la socialización la fuerza de ventas sobre el nuevo plan procesos que se va a llevar como seguimiento en su trabajo cotidiano en el cumplimiento de sus obligaciones comerciales.

La aplicación de este protocolo a nivel nacional implicó un aumento en los operadores para el continuo manejo de este, asignado a este trabajo un equipo de 5 analistas de información que se encargaron de este proceso, cuya función prioritaria era por medio de este protocolo gestionar el total de sus 350 vendedores de la compañía su gestión comercial en un periodo de un mes. Siguiendo este objetivo mes a mes.

**Figura 20:** *Capacitación a analistas de información*

**Capacitación al equipo de analistas del protocolo de control  
para el manejo del mismo**

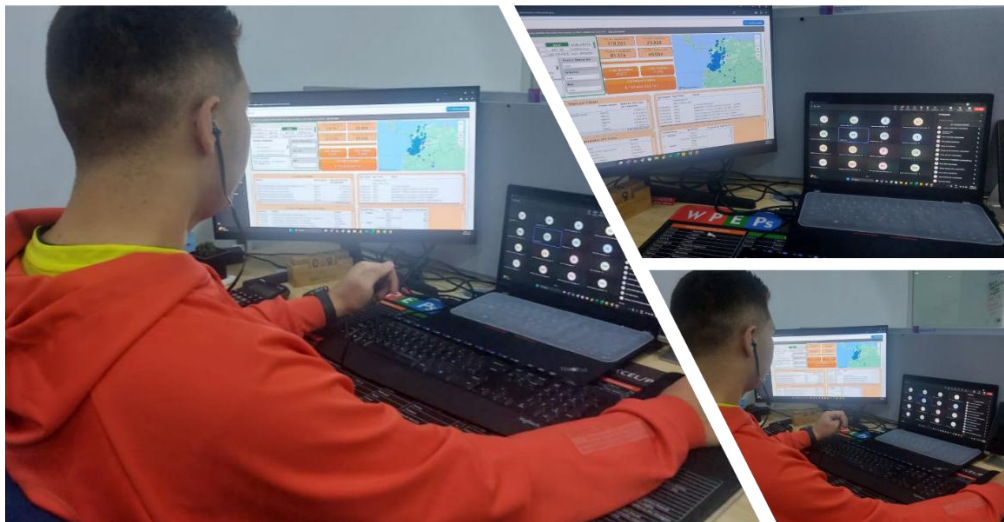


Fuente: Autoría propia

Con esto el supervisor tenía un seguimiento oportuno y alerta de su equipo de ventas a cargo, simultáneamente y concurrente para lograr tomar decisiones a las oportunidades de mejora encontrada y una pronta respuesta a las actividades realizadas de sus vendedores a cargo.

**Figura 21:** Implementación del protocolo de control

### **Implementación, capacitación y socialización a todo el equipo comercial Dsierra SAS**



Fuente: Autoría propia

La implementación del protocolo de control a los supervisores se realizó por medio de Teams donde asistieron, los 30 supervisores a nivel nacional los 5 gerentes regionales y el gerente nacional de distribución. En este se mostró el protocolo y los objetivos y los alcances del informe, como también se presentó el proceso de trabajo con el mismo y la responsabilidad, del equipo de analistas y la aplicación de los supervisores a la fuerza de ventas.

En el proceso de aprobación de la implementación del protocolo en la compañía no se encuentran evidencias fotográficas debido a los canales de comunicación y jerarquía en que solo mi jefe (gerente del área de tics) era el responsable de presentar

los desarrollos del equipo de trabajo, ante la junta directiva de la compañía, está conformada por (Accionistas, gerente general, gerente nacional de distribución, gerente administrativa, el gerente de procesos y desarrollo corporativo, gerente de Tics, gerente de procesos y desarrollo corporativo y líderes de áreas nacionales) desarrollos del equipo de trabajo.

Sin embargo, en el uso del informe, y la opción de relevar los créditos de autor propios por el análisis, desarrollo e implementación del protocolo, los accionistas de la compañía solicitaron una reunión virtual, en que estuvo a mi cargo mostrar y exponer los resultados y alcances que ha generado el informe hasta la fecha.

**Figura 22:** Implementación del protocolo de control

### Reunión de Teams con los gerentes de la junta directiva y la familia Sierra Delgado Accionistas del grupo empresarial DSIERRA SAS.

The image shows a screenshot of a Microsoft Teams meeting. At the top, the meeting title is 'Tablero Caza Infractores' and the date/time is 'Jueves 4 sep 2025 11:30 a.m. - 12:30 p.m.'. The meeting is split into two parts, 'Parte 1' and 'Parte 2', with 'Parte 2' currently active.

Below the meeting controls, there is a diagram showing four participants in blue boxes with arrows pointing to their respective circular icons:

- Gerente de Tecnología William Torres** (WT)
- Gerente de procesos y desarrollo corporativo Sandy Herrera** (SH)
- Expositor Jeruim Valencia Lozano** (JV)
- Accionista Mayoritaria Sra Elizabeth Delgado** (ED)

Below the diagram, there are two side-by-side screenshots of the 'Tablero Caza Infractores' dashboard. The dashboard displays various metrics and data tables. Key metrics include:

- Clientes Operativos:** 1,478
- Clientes Inoperativos:** 6
- Clientes Operativos (Detalle):** 1,472
- Clientes Inoperativos (Detalle):** 89
- Clientes Operativos (Detalle):** 1,472
- Clientes Inoperativos (Detalle):** 89
- Clientes Operativos (Detalle):** 1,472
- Clientes Inoperativos (Detalle):** 89

The dashboard also includes a map of Colombia and several data tables with columns for 'Clientes', 'Operativos', 'Inoperativos', 'Total', and 'Detalle por Cliente'.

Fuente: Autoría propia

Una reunión realizada en el mes de septiembre por la plataforma Teams en el que participo el líder de mi área, el gerente de tics, el gerente de procesos y desarrollo corporativo, la Sra Elizabeth Delgado accionista mayoritaria, Srta Luisa Sierra accionista, la Srta Laura Sierra accionista, y mi persona Jeruim Valencia en que desarrolle mi presentación, exponiéndole todo el trabajo desarrollado, y el alcance que ha logrado tener este informe de control dentro de la compañía.

**Tabla 4: Cronograma de actividades**

Num	Actividades	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16
1	Socialización del plan de seguimiento y planteamiento de los objetivos del informe.	■															
2	Socialización de la aprobación y desarrollo de los puntos estratégicos a medir en la implementación del informe de cada vendedor		■	■													
3	Toma de requerimientos, necesidades por parte de los líderes de área, supervisores y jefes comerciales sobre las oportunidades de medición que requerirían visualizar en el informe			■													
4	Planteamiento del bosquejo del informe				■	■											
5	Recolección de datos requeridos para el funcionamiento del informe						■	■									
6	Capacitación de la plataforma de ventas, con la que cuenta la compañía para la obtención de datos.							■									
7	Muestra del primer Bosquejo en Excel del informe de Seguimiento y toma de opiniones para el desarrollo o cambios requeridos								■								
8	Aplicación de cambios o reestructuraciones requeridas y puesta en marcha								■								
9	Aplicación piloto del informe.									■	■						
10	Muestra de resultados obtenidos del desarrollo y aplicación del informe									■	■						
11	Entrega y capacitación a supervisores y líderes comerciales sobre los resultados del informe.											■					
12	Realizar ajustes si son requeridos. Aplicar el seguimiento												■				
13	Aplicar el seguimiento a la fuerza de ventas													■	■	■	
14	Búsqueda de automatizaciones del informe para la mejora de tiempo de seguimiento por cada vendedor														■	■	
15	Realizar las mejoras del informe mencionadas en su totalidad															■	
16	Entrega del informe estructurado y automatizado a las áreas encargada del equipo de ventas para su socialización a los vendedores encontrados con alguna falencia o falla en la gestión de sus labores																■

Fuente: Autoría propia

El cronograma de actividades muestra la evolución del proceso de la práctica profesional, semana a semana y el desarrollo que tuvo este proceso que me permitió la compañía hacer internamente y que hoy en día la satisfacción de su ejecución quedo en un informe esencial para la compañía en su ámbito comercial.

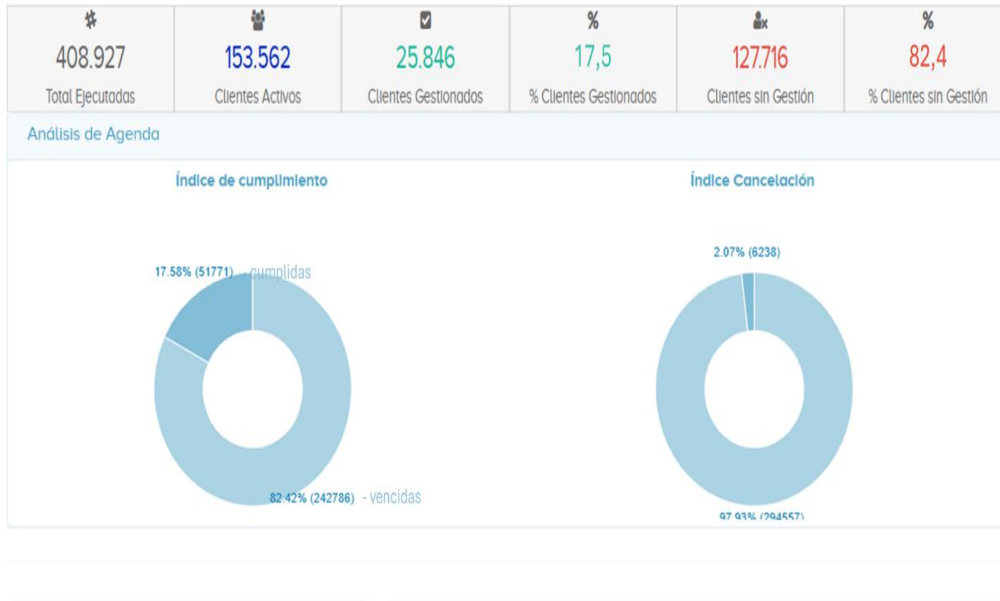
## **Resultados obtenidos**

Los resultados obtenidos de la implementación del protocolo fueron muy satisfactorios, las gráficas estadísticas muestran cómo se evidencia el crecimiento positivo de la gestión comercial en el trabajo de la fuerza de ventas, ya que hubo un proceso de cambio de trabajo, tanto el vendedor por hacer su trabajo eficiente y eficaz evitando generar novedades o evadir responsabilidades diarias en ruta que generaran una alerta en los seguimientos.

Por otro lado, los supervisores también tuvieron que moverse de su zona de confort e implementar un seguimiento más estructurado al acostumbrado, logrando identificar más el valor del supervisor en los resultados conjuntos de su equipo, con esto se evidencio un interés por organizar y coordinar de forma más eficiente las rutas y programación de los vendedores de su trabajo diario, que les permitiera lograr el objetivo diario de campo.

El proceso de seguimiento se empezó a sentir desde el gerente, supervisor y vendedor, ya que era una cadena de trabajo donde se conseguía mostrar resultados satisfactorios y crementos potenciales en la gestión del vendedor. Reflejado un crecimiento de cobertura en la visita a los clientes, frecuencia horaria de trabajo más alineada e incremento potencial en la toma de pedidos y volúmenes de venta.

**Figura 23: Resultados en un periodo de 3 meses del 2025 antes del desarrollo del protocolo**



Fuente: Autoría propia

**Figura 24: Resultados continuos al desarrollo y aplicación del protocolo con un mismo periodo de tiempo**



Fuente: Autoría propia

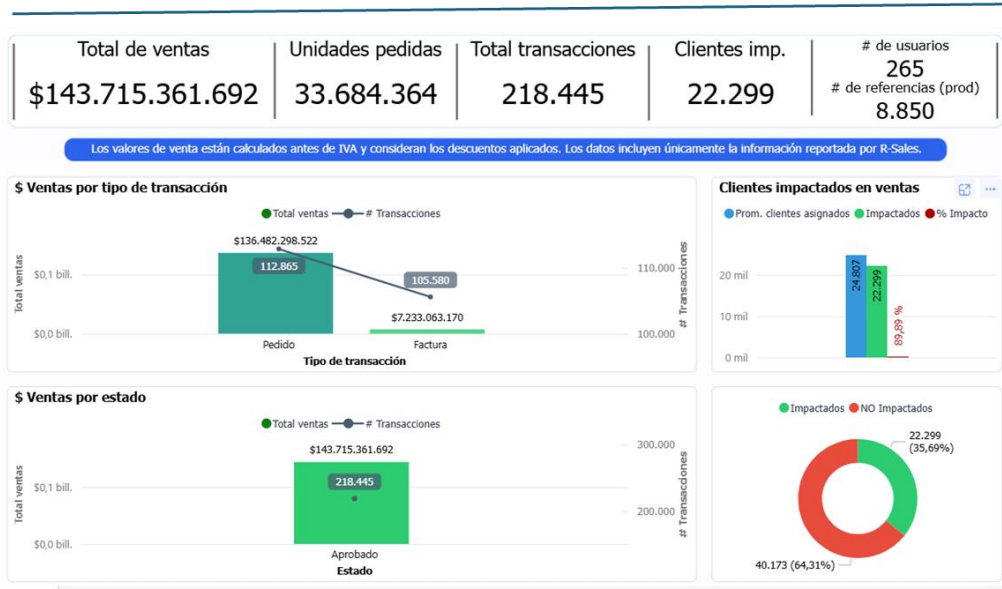
La representación de la (figura 23) muestra los resultados encontrados, de un periodo evaluación de 3 meses del 2025, abril mayo y junio donde se puede evidenciar la falencia de la operación del vendedor en relación del agendamiento por parte del supervisor, con un 17,5% de cumplimiento de la agenda programada.

Los resultados obtenidos después de la implementación (figura 24) muestran como se mejoró drásticamente a un 93,7% el cumplimiento de la agenda, con una desviación del 6,3% del incumplimiento de la visita. Logrando pasar de 408.927 gestiones a 490.234 un incremento del 20% de las gestiones del vendedor en campo donde se evidencia que mas del 90% de estas gestiones fueron realizadas dentro de la programación de agenda dado por el supervisor.

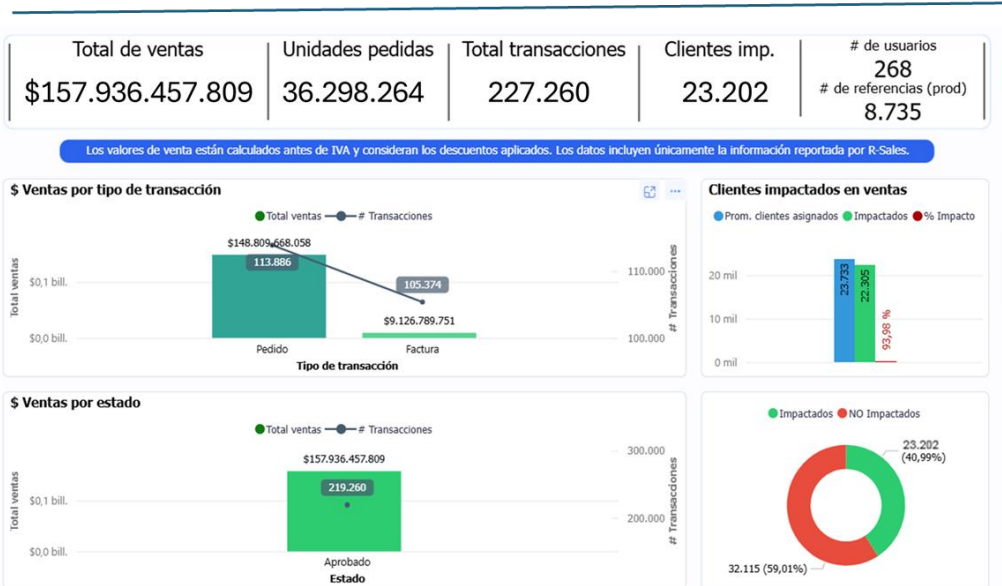
Esto garantiza que el vendedor esta ejecutando su trabajo según la coordinación del supervisor, visitando las poblaciones y clientes asignados en su agenda, logrando así, tener monitoreo y control de los tiempos, labores y lugares geográficos donde se encuentra el vendedor.

**Figura 25: Resultados de ventas antes y después de la implementación**

**Análisis de resultado de venta antes**



**Análisis de resultado de venta después**



Fuente: Autoría propia

En esta grafica encontramos unos resultados de un análisis de un periodo de tiempo antes y después de la implementación del protocolo de control, en la compañía,

en esta grafica de resultados ya incluimos las ventas totales, unidades en productos vendidos, numero de pedidos tomados.

Los resultados obtenidos del análisis de la información identificaron que la venta en pesos tuvo un incremento del 10.3% en cuanto a los pedidos tomados tuvo un 7.7%, y unidades totales pedidas un 4%. Estos datos fueron resultados de diferentes planes estratégicos y comerciales que ayudaron a un incremento en ventas. Por ende, se entiende que si se logro un incremento de en la venta después del periodo en el que se aplicó el informe que con relación al porcentaje de crecimiento en ventas mencionado equivalen a \$14.221 mil millones de pesos aproximadamente.

Por lo tanto, se debe mencionar según el análisis que el crecimiento de la gestión comercial en el cumplimiento de la agenda no es directamente proporcional al crecimiento de la venta, debido a que a pesar de que la fuerza de ventas no contaba con un control de su gestión diaria, era de suma importancia que los vendedores lograran sus objetivos o presupuestos de venta. Esto significa que independientemente del control de su agenda, realizaban la venta fuera de las condiciones programas a los clientes que tuvieran dentro de su rutero.

Por consiguiente, los resultados del protocolo de control favorecieron los indicadores de efectividad de la fuerza de ventas en campo en su gestión comercial lo que significa:

Se logro que el vendedor visitara los clientes programados por día, controlando así los tiempos de visita a los clientes y el horario de trabajo como también la efectividad de la visita en todos los clientes agendados por día.

Se pudo controlar la visita a las poblaciones que el vendedor debe visitar en los días establecidos por el supervisor y garantizar la visita efectiva y presencia en dichas ciudades.

Se pudo controlar la efectividad de la maestra del vendedor, logrando que se agendaron todos los clientes de la maestra y así garantizar la visita al punto de venta de todos los clientes activos sin excepción alguna.

Se pudieron medir los tiempos de salida y llegada de la fuerza de venta entre poblaciones o lugares puntuales, entre el inicio de la ruta y finalización de esta.

Se evidenciar la utilización adecuada de los recursos que proporciona la compañía en temas de gastos de movilización, alimentación y hospedaje, logrando identificar anomalías en la ruta de los vendedores, en la omisión de estos gastos, como regreso a poblaciones no autorizadas o hospedaje en puntos no aprobados por la compañía y el supervisor.

Se encontraron reportes donde se evidenciaban días no laborados por parte de un vendedor, días no reportados a su supervisor, dando resultado a pérdidas económicas por parte de la compañía en el pago de un día laborado a un colaborador, que no lo trabajo y también en el pago que se le realizo por visitar una población a la cual no fue.

Los resultados del informe también entregaban indicadores como la efectividad de la ruta, en el que se logra identificar la oportunidad de venta en la ruta del vendedor, medido por un indicador de efectividad de ruta:

$$\text{Clientes agendados} / \text{Clientes efectivos con ventas} = \text{efectividad de la ruta.}$$

Esto permite medir el rendimiento del vendedor en el trabajo de campo, medición que también se le incorpora la venta del día para tener el resumen de su gestión comercial diaria.

De esta manera, también es relevante apropiar que el incremento de la venta da lugar a los resultados positivos obtenidos de la implementación del protocolo de control en la compañía Dsierra SAS.

### **Análisis crítico de la experiencia**

La práctica profesional es una gran estrategia que permite aplicar nuestros roles de administrador de empresas, pero también nos permite absorber grandes conocimientos y experiencias en un entorno real, en que vamos a encontrar dificultades, problemas, y desafíos, y estas condiciones son las que nos retan a tomar decisiones, a proponer estrategias y a establecer procesos de mejora, poniendo a prueba todo nuestro conocimiento adquirido de nuestra carrera.

En la etapa práctica en la compañía desarrollo varias etapas como mi capacidad analítica, para me permitieran analizar e interpretar los datos proporcionados, un proceso que requirió destrezas sistemáticas que me pidieran organizar la información para identificar los problemas y que me permitirán brindar soluciones.

Lo siguiente sería el pensamiento estratégico que me iba ayudar a desarrollar y proponer alternativas de mejoras, procesos que me ayudaran a generar un cambio organizacional en el seguimiento de la fuerza de ventas de la compañía.

La planeación, control fueron importantes en este proceso ya que me permitió el desarrollo de un protocolo, que estructura un proceso de seguimiento de gestión comercial a la fuerza de ventas en la compañía Dsierra, basados en datos que daba lugar al seguimiento de resultados, para la toma de decisiones.

La fuerza de ventas de una empresa es el pilar de una compañía dedicada a la distribución de productos de consumo, y el que no exista un sistema de control es uno de los ejes críticos en la gestión administrativa de la empresa, ya que expone diferentes riesgos que afectan directa e indirectamente los objetivos de la compañía.

La ineficiencia del uso de los recursos tanto como tecnológicos, financieros y humanos, fue lo más destacable de este proceso, la ausencia de un seguimiento de control impide identificar la marcha de las estrategias, el logro de los objetivos, además de no mapear el desempeño del vendedor en el campo.

La compañía desde la mesa directiva se acogió muy bien y de forma muy rápida al desarrollo del protocolo de control identificando este trabajo como importante,

esencial y clave para lograr los objetivos planteados en su aplicación, Las dificultades se encontraron directamente en modulo comercial.

Supervisores que se resistían a los cambios, a la implementación de una labor más en sus responsabilidades, o tareas cotidianas, el manejo de las herramientas digitales de parte de esto impedían también de forma directa el excelente desarrollo de la implementación, esto conlleva a que se tuviera que hacer varias sesiones de trabajo en la implementación del 100% del protocolo de control.

Por otro lado, la fuerza de ventas, este equipo comercial inicialmente se sintió el disgusto al conocer que la compañía estaba en la búsqueda del control y seguimiento de su gestión comercial en campo, si bien la fuerza de ventas es un equipo muy volátil en sus decisiones o comportamientos en su trabajo, este seguimiento representaba para ello un control comercial en sus actividades.

Por lo tanto, como era de esperarse se encontraron muchas oportunidades de mejora en la fuerza de ventas, mismas que se hacían conocer a todo el equipo evidenciando deficiencias en algunos, generando alerta entre los mismos que los llevaran a un comportamiento más alineado basado en el mismo control y objetivos planteado con el equipo de supervisión y la compañía en sus labores.

## **Recomendaciones y sugerencias**

### **Recomendaciones a nivel universitario y colaborador.**

La práctica profesional se desarrolló en la compañía Dsierra, gracias a la implementación integrada que tiene con la universidad corporativa UNIMINUTO, el cual brinda las oportunidades a estudiantes para presentar sus prácticas y/o pasantías universitarias facilitando las ventajas para completo desarrollo de estas.

Como recomendaciones a la compañía Dsierra SAS, que se permita seguir desarrollando estos procesos de vinculación de la universidad con la empresa ya que brinda muchas oportunidades de culminación de los procesos universitarios, apoyados del aprendizaje e implementación aprendidos en la carrera a la empresa, viéndose como compañía, privilegiada con estos nuevos aprendizajes y desarrollos que aplican los estudiantes para la mejora continua de la empresa como se evidencio en el resultado de este trabajo de sistematización.

En el proceso de practica la compañía permite y da a disposición al estudiante universitario las herramientas necesarias claves para el desarrollo de sus actividades, con esto se asegura que tenga una completa evolución de sus capacidades. Esto sustentado desde mi rol laboral en la compañía y en el desarrollo de la practicas profesionales.

### **Sugerencias de nivel profesional**

A partir del análisis realizado y de los hallazgos identificados en la sistematización especialmente las falencias con el uso del CRM, la ausencia de un protocolo estandarizado y las debilidades en la supervisión, se formulan las siguientes sugerencias orientadas a fortalecer la gestión comercial, buscando mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad del trabajo en campo y el uso estratégico de la información, elementos críticos para el crecimiento sostenible de la compañía.

**Integrar el protocolo a una plataforma tecnológica centralizada**, que el protocolo diseñado sea incorporado directamente en la infraestructura digital existente, particularmente dentro del CRM o en un módulo complementario. Esto permitiría

automatizar el seguimiento, estandarizar la captura de información y reducir el tiempo que los supervisores destinan a consolidar y analizar reportes.

**Fortalecer la cultura organizacional orientada al uso disciplinado del protocolo,** La implementación efectiva del protocolo requiere promover en vendedores y supervisores una cultura de cumplimiento, responsabilidad operativa y disciplina digital. Esto implica establecer reglas claras sobre el registro de gestiones, el cumplimiento de las visitas y la calidad de la información cargada al CRM.

**Evaluar periódicamente la eficiencia del protocolo mediante indicadores estructurados,** Se sugiere implementar un sistema de evaluación trimestral del protocolo, basándose en indicadores como:

Cumplimiento de rutas,

Porcentaje de visitas efectivas,

Nivel de actualización del CRM,

Variación en ventas por ruta,

Alertas por incumplimientos o desviaciones.

Realizar estas evaluaciones permitirá ajustarlo de acuerdo con cambios del entorno comercial o situaciones internas.

**Promover espacios de revisión de resultados entre supervisores y vendedores,** basados específicamente en los hallazgos con oportunidades de mejoras encontrados en los seguimientos.

**Capacitación periódica a los supervisores,** capacitación en el uso del protocolo, manejo de la información y retroalimentación, fortaleciendo su capacidad de análisis e interpretación de los resultados del informe.

**Implementar controles específicos sobre los desplazamientos del vendedor (GAM),** utilizar el protocolo como herramienta para validar si los desplazamientos gestionados a través del gasto de movilización (GAM) coinciden con

las rutas asignadas. Un análisis sistemático permitirá identificar casos en los que el vendedor no se desplaza realmente, generando pérdidas económicas para la empresa.

**Desarrollar una versión más sistematizada y automatizada del protocolo,** la compañía actualmente está apostando por evolucionar en el entorno tecnológico, motivo por el cual se sugiere llevar este protocolo a un ambiente más tecnológico que permita un desarrollo, más tecnológico y sistematizado de control. Una versión automatizada del protocolo que incluya alertas inteligentes de incumplimiento.

## Conclusiones

El proceso de sistematización desarrollado en la compañía Dsierra, permitió comprender de manera integral las dinámicas, limitaciones y posibilidades del trabajo comercial y de la supervisión dentro de la organización. A partir de un análisis mixto realizado sustentado con datos cuantitativos provenientes la base de datos del CRM y los hallazgos cualitativos derivados de la observación directa e interacción con la gestión del equipo comercial, en el que fue posible identificar con claridad las deficiencias operativas que afectaban el desempeño de la fuerza de ventas, así como las oportunidades que se encontraban en la tecnológica disponible. Este proceso permitió no solo caracterizar las principales problemáticas, sino también fundamentar la necesidad de un protocolo de control estandarizado que orientara la labor de los supervisores y fortaleciera la disciplina comercial.

El análisis de la base de datos del CRM reveló un desempeño comercial insuficiente, evidenciado principalmente en un 17,5 % de cumplimiento de las visitas programadas, indicador que refleja baja disciplina operativa y falta de seguimiento adecuado. Asimismo, se identificaron inconsistencias recurrentes, como rutas incompletas y visitas no ejecutadas. Estos resultados cuantitativos permitieron diagnosticar con claridad las deficiencias del proceso comercial, demostrando que la calidad de los registros no era suficiente para soportar decisiones estratégicas.

Los hallazgos permitieron identificar como la ausencia de un protocolo estandarizado, dificultaba la evaluación objetiva del desempeño de la fuerza de ventas. Se evidenció que el 90 % de los supervisores realizaba seguimiento con metodologías propias, sin un instrumento unificado, lo que provocaba diferencias significativas en la calidad de los reportes. Asimismo, el análisis de los gastos de movilización (GAM) mostró inconsistencias en los desplazamientos, indicando que, en algunos casos, los vendedores no visitaban las poblaciones asignadas pese al pago del recurso. Se identificaron oportunidades relacionadas con el uso potencial del CRM y la disposición del personal al adoptar herramientas digitales.

El análisis previo hizo posible diseñar un protocolo de control estandarizado, sustentado en indicadores medibles, tales como: cumplimiento de agenda, número de visitas efectivas, porcentaje de actualización del CRM, productividad por ruta y validación del GAM. La construcción del protocolo permitió reducir la dispersión de criterios en un 100 %, ya que todos los supervisores pasaron a utilizar un mismo formato e instrumento de evaluación. La estandarización incorporó métricas claras que posibilitan comparar vendedores de distintas regionales bajo parámetros uniformes.

La implementación del protocolo a nivel nacional evidenció mejoras significativas en la calidad de los registros comerciales. Con su aplicación, se observó un incremento notable en la actualización diaria del CRM. Además, la unificación de criterios facilitó la generación de informes homogéneos, reduciendo en aproximadamente 80% el tiempo de análisis que antes era invertido por supervisores en el análisis de la información. La utilización del protocolo permitió identificar con mayor exactitud las rutas no ejecutadas, contribuyendo a un control más estricto del GAM y reduciendo pérdidas por desplazamientos injustificados. Los supervisores manifestaron que el protocolo aumentó su capacidad de seguimiento y retroalimentación, lo que confirma su utilidad operativa.

En conjunto, los resultados obtenidos evidencian que la intervención realizada contribuyó a mejorar la trazabilidad del trabajo en campo de la fuerza de ventas, optimizar la calidad de la información y consolidar un modelo de supervisión basado en datos confiables, un informe desarrollado para un proceso de mejora continua alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

## Referencias

Arias, C. A., & Castañeda, J. F. (2021). Transformación digital y competitividad en el sector comercial colombiano. *Revista Espacios*, 42(9), 15–28.

Agama, C., & Espinoza, A. (2022). El liderazgo transformacional en el control interno del área de ventas. Editorial Universitaria.

Bauman, Z. (2020). Vida de consumo. Fondo de Cultura Económica.

Bertone, P. R. (2019). La venta como un proceso: diseñando modelos de gestión de ventas. Universidad Católica de Córdoba.

Buriticá Aguada, Y. Y., & Sinisterra Montaña, J. (2020). Elaboración de un manual de procedimientos de control interno para el área de inventarios de la empresa Importpáneles S.A.S.

Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Collazos, A., & Sánchez, J. (2018). Direccionamiento estratégico para la empresa Greensite S.A.S. Universidad del Valle.

Compañía Dsierra. Sitio web corporativo. <https://dsierra.com/>. (octubre 2025)

Congreso de la República de Colombia. (1950). Código Sustantivo del Trabajo [Decreto Ley 2663 de 1950]. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (1971). Código de Comercio [Decreto 410 de 1971]. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 222 de 1995. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1340 de 2009. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Diario Oficial.

Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2220 de 2022. Diario Oficial.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Dionisio Campuzano, M. F., & Trujillo Orozco, A. J. P. (2024). Sistema web para la mejora de la gestión de ventas en empresa de tecnología Norsales, Piura-2022.

García, A., & López, J. (2020). Marketing digital y su impacto en el incremento de ventas en empresas del sector retail en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(4), 215-230.

García, A., & Quiroz, P. (2021). El uso de CRM en las empresas como herramienta estratégica de fidelización de clientes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 315-332.

Hammer, M. (2020). What is Business Process Management? *Harvard Business Review*.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Torres, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015: Quality management systems – Requirements*. ISO.

Jara Holliday, O. (2006). *Guía para la sistematización de experiencias: orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2021). *Selling and Sales Management*. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principios de marketing*. Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Dirección de marketing*. Pearson.

León, A., & Paredes, D. (2019). Implementación de un sistema de control comercial para mejorar el desempeño de vendedores en una empresa de telecomunicaciones [Tesis de grado]. Universidad Técnica de Ambato.

Martínez, J. F., & López, D. E. (2021). Aplicación del análisis FODA en la toma de decisiones estratégicas empresariales. *Revista Iberoamericana de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 10(19), 112–129.

Mendoza, L., & Torres, M. (2022). Implementación de tecnologías digitales como mecanismo de control interno en pymes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 123-140.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). *Safari a la estrategia*. Paidós.

Moreno-González, J., & Sanchis-Pedregosa, C. (2021). Gestión del conocimiento y uso de bases de datos empresariales para la toma de decisiones. *Revista Iberoamericana de Ciencias Empresariales y Economía*, 8(16), 45–60.

Oliver, R. (2020). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.

Paredes, R., & Quiroz, P. (2021). El uso de CRM en las empresas como herramienta estratégica de fidelización de clientes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 315-332.

Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.

Presidencia de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013. *Diario Oficial*.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015. *Diario Oficial*.

R-Sales App. Sitio web corporativo. <https://adatec.co/r-sales/>. (octubre 2025)

Restrepo, D. A. (2023). *Diseño de un modelo de gestión comercial basado en la analítica de datos empresariales [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]*. Repositorio Institucional EAFIT.

Robbins, S., & Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson.

Rojas Barrera, A. G. (2020). Desarrollo de sistema de control de ventas en la empresa Discoverseller S.A.

Rojas Sánchez, E., Rivera Aragón, K. A., & Rodas Espinoza, S. A. (2022). Selección, capacitación y compensación para los agentes de ventas.

Torres, L. M., & Gutiérrez, P. A. (2022). Big Data y analítica empresarial: aplicación en el control de gestión. *Revista Estudios Gerenciales*, 38(164), 93–105.

Varias Ramos, M. L., & Zambora Quevedo, F. R. (2019). El control del comportamiento de la fuerza de ventas y su relación en la intención de rotación de personal de Seguros La Positiva – Región Norte 2017.

Virreyra, A., Pacheco, M., Ninacondor, E., Cornejo, G., & Moscoso, A. (2015). Variables monetarias en la fuerza de ventas y su importancia para las ventas de la empresa Grupo Forte S.A.C.