



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Proceso administrativo de ventas en el desempeño comercial de
Servicios de Publicidad en México**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Campo de conocimiento: Organizaciones

Presenta:

Ollin Victor Montecillo Carreón

Tutor:

Doctor Raúl Mejía Estañol

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, 21 de febrero de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Resumen	4
I. JUSTIFICACIÓN.....	6
II. DESARROLLO TEÓRICO.....	8
1 Administración de organizaciones.	8
2 Administración de la fuerza de ventas	9
2.1 Estructura.....	10
2.2 Reclutamiento de vendedores	12
2.3 Capacitación de vendedores	14
2.4 Compensación de vendedores	17
2.5 Supervisión de vendedores.....	19
3. Evaluación del desempeño en ventas	22
3.1 Indicadores de desempeño	23
3.2 Desempeño mediante “Sales Velocity”	25
4. Agencias Publicitarias.....	26
4.1 Valor del mercado de publicidad en México.....	27
4.2 Agencias publicitarias en México	27
4.3 Tipos de Agencias en México.	28
4.4 Grandes Agencias en México.....	30
4.5 Pequeñas Agencias en México.	33
4.6 Agencias en desarrollo en México.....	36
5. Situación actual de Agencias Publicitarias en México.	39
5.1 Incentivos en Agencias publicitarias	40
5.2 Servicios ofrecidos en Agencias Publicitarias	40
5.4 Financiamiento	41
5.6 Tarifas.....	41
5.7 Pago de clientes.	43
6. Futuro de las agencias.....	43
III. MÉTODO.....	45
Objetivo	45
Población	45
Muestra.....	45
Participantes	48
Criterios de inclusión.....	48
Criterios de exclusión	48
Dos grupos:	48

Pregunta de investigación	48
Diseño	49
Variables	49
Variable Independiente	49
Variable Dependiente	49
Variables Sociodemográficas	49
Instrumento	50
Procedimiento	50
Propuesta de análisis	50
IV. PROCEDIMIENTO.....	51
V. RESULTADOS	53
Estadística descriptiva.....	53
Edad	53
Escolaridad	57
Puesto de trabajo	59
Ingresos económicos.....	60
Prestaciones	62
Satisfacción con el ingreso	63
Motivación.....	64
Capacitación	65
Servicios.....	69
Administración de cartera	72
Tipo de Contrato con clientes	73
Cobranza	74
Venta mensual	75
Monto de venta promedio (MXN)	79
Ciclo de ventas en días.....	81
Win Rate	82
Venta mensual aproximada	83
Experiencia en ventas	84
Objetivo del puesto de trabajo	85
Supervisión	86
Conseguir referidos	86
Estadística inferencial.....	88
Monto de ventas	88
Diferencias entre grupos	94
Variables de Administración	97
Puesto.....	97
Sexo	99
Edad	99
Escolaridad	100
Experiencia	101

Ingreso.....	102
Prestaciones	104
Organización del servicio	106
Herramientas de prospección	108
Administración de clientes	108
Contrato con clientes.....	111
Cobranza	116
Tipo de cobro.....	120
Enfoque en el objetivo de ventas.....	121
Evaluación.....	124
Entorno laboral	127
Objetivos por cumplir	127
Prospección	128
Sociolaborales	128
VI. DISCUSIÓN.....	131
Desempeño en Ventas.....	131
Desempeño de ventas Agencia vs Cuenta propia.....	132
Variables independientes.....	135
Diseño y estructura de la estrategia de la fuerza de ventas	135
Reclutamiento y selección de vendedores	139
Compensación a vendedores.....	141
Capacitación de vendedores	142
Supervisión y evaluación de vendedores	143
VII. CONCLUSIÓN.....	146
1) Diseño y estructura de la estrategia de la fuerza de ventas.....	147
2) Reclutamiento y selección de vendedores.....	149
3) Capacitación de vendedores	150
4) Compensación de vendedores.....	150
5) Supervisión y evaluación de vendedores.....	151
VIII. REFERENCIAS	153
IX. ANEXOS.....	157
Anexo 1. Cuestionario	157
Anexo 2. Base de datos.....	165

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas son parte del crecimiento del País, tanto económico, ya que aportan casi la mitad del producto interno bruto de México, creando el 78% del empleo en México (Murgich, 2019). Por lo que es importante la subsistencia de las mismas, ya que más de la mitad desaparece para el quinto año por falta de ingresos. En este sentido, se requiere mejorar el proceso de adquisición de ventas, para mantener operaciones de las mismas y contribuir al desarrollo general del país.

En este contexto, esta tesis pretende identificar las variables en administración de ventas que están relacionadas con el desempeño comercial en específico en una de las industrias que ayudan en la adquisición de clientes para otros negocios, es decir en Agencias de Publicidad en México. Haciendo una comparación entre las Agencias de publicidad PyMe y Grandes Agencias; haciendo visibles las variables sugeridas por Kotler & Amstrong (2008) entre otros: Estructura, reclutamiento, capacitación, compensación, supervisión y evaluación.

Partiendo de una población de 4,658 agencias de publicidad en México, se alcanza una muestra de 44 unidades de negocio considerando una confianza del 90% y un error máximo de estimación de 0.12; en un muestreo no probabilístico simple por cuotas. Muestra a la cuál se aplicó un cuestionario en versión digital de 35 reactivos utilizando la plataforma *Google Forms*.

El análisis de la información se realizó mediante estadística descriptiva y estadística inferencial no paramétrica para encontrar las variables con diferencias estadísticamente significativas para identificar diferencias entre el grupo de Agencias con menor monto de ventas y el mayor monto de ventas que en general corresponden a Agencias PyMEs y Grandes Agencias.

De dicho análisis se encontró que el desempeño en ventas si puede asociarse a las variables relacionadas a la administración de ventas dispuestas por Kotler y Amstrong (2008), así como con la biografía complementaria sobre ventas y desarrollo de equipos comerciales. Haciendo explicito que aquellos vendedores que aumentan el número de prospectos tienden a cerrar mayor número de veces, así como que el seguimiento inclusive mayor a un mes promueve el cierre de ventas, el monto de venta no corresponde a más cierres de venta sino que los prospectos calificados corresponden a mayor gasto publicitario por lo que el perfilamiento es imprescindible, el uso de contratos con cliente mayores a 6 meses se relaciona con mayor monto de ventas promedio, el enfoque de administración dirigido a gestión a ventas tiene mayor monto de venta total por mes que los vendedores enfocados a atención al cliente, los años de experiencia se relacionan con mayores ventas siendo casi imprescindible contar con vendedores con por lo menos dos años de experiencia.

Por otro lado, factores que no representan una relación estadísticamente significativa con el aumento en monto de ventas son: edad o sexo, así como personalizar el servicio no mostró relación con un mayor monto de ventas respecto a vender paquetes publicitarios.

Palabras Clave:

Desempeño en ventas, Administración de la fuerza de ventas, Sales Velocity

I. JUSTIFICACIÓN

Las empresas en México cumplen un papel importante tanto para el desarrollo económico del país como para el desarrollo de las personas, crean riqueza al interior y al exterior del país. En México las pequeñas o medianas empresas conforman el 99% de las 4.2 millones de unidades económicas registradas de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía en 2019. Conforman el 78% de la creación del empleo y aportan el 42% del Producto Interno Bruto de México (Murgich, 2019).

En este sentido, es importante que este 99% de las empresas encuentre maneras de enfrentar los retos que representa seguir operando, ya que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019), así como con *The Failure Institute* (Dávila, Layrisse, Riojas, & Urbina, 2014) el 33% de las empresas dejan de existir en el primer año, 65% desaparecen para el quinto año y el 75% para el décimo año. Es decir, 1 de cada 3 desaparece al primer año y más de la mitad desaparece para el quinto año.

Entre las razones principales reportadas por las PyMEs están situaciones relacionadas con una falta de ingresos y errada administración de la fuerza de ventas. Teniendo el 65% de las empresas problemas de ingresos provenientes de ventas insuficientes, 48% menciona carecer de indicadores que les ayuden a tomar decisiones, 38% atribuye que realiza promoción inadecuada de su producto, 35% menciona tener retraso de pago de clientes y 31% pierde clientes (Dávila, Layrisse, Riojas, & Urbina, 2014). Por lo que la prospección, administración y seguimiento de clientes es de los problemas fundamentales para que una PyMe subsista.

Al mismo tiempo, sólo el .18% de las empresas en México invierte en marketing y publicidad, es decir de los casi 5 millones de empresas solo 9 mil invierten formalmente, siendo las grandes marcas las que invierten y los PyMes las que se quedan atrás, aún cuando son las que más necesitan ventas (Ochoa, 2019).

Por lo que las Agencias de Publicidad y enfocadas a ventas tienen una gran oportunidad de colaborar con PyMEs para acercar clientes potenciales a dichas empresas, considerando que el éxito financiero se enfoca en la mejora de procesos dentro de las empresas, a través de métricas que ayuden a disminuir la incertidumbre para manejar el contexto actual e indicadores que ayuden el incremento de ventas (Markus, Daniel-Silviu & Marian, 2019).

En este sentido, nos enfocamos en la mejora de procesos como un tema urgente para las empresas, ya que se buscan beneficios a corto y largo plazo que dependen de los ingresos con los que cuentan las empresas, siendo necesario identificar los elementos en la administración de equipos de ventas que aceleran el potencial de las empresas (Sulieman, Hassan & Alfaraidy, 2019).

Con el fin de identificar las variables en administración de ventas que se relacionan con un más alto desempeño comercial en específico en una de las industrias que ayudan en la adquisición de clientes para otros negocios, es decir en Agencias de Publicidad en México. Haciendo una comparación entre las Agencias de publicidad PyMe y Grandes Agencias; haciendo visibles las variables sugeridas por Kotler & Amstrong (2008) entre otros: Estructura, reclutamiento, capacitación, compensación, supervisión y evaluación.

II. DESARROLLO TEÓRICO

1 Administración de organizaciones.

La administración es un complejo sistema que puede ser abordada como una ciencia, técnica y/o arte. Que requiere medición, sistematización y comprobación para el logro de los objetivos organizacionales. Hace uso de diferentes técnicas en su ejecución que no siempre son comprobadas científicamente por optimizar el tiempo, pero que buscan maximizar los resultados de recursos humanos, materiales y financieros. Implican habilidades directivas y de liderazgo para asegurarse que los objetivos se cumplan (Cruz-Soto, 2013).

La administración persigue objetivos organizacionales que son impersonales al ser resultado de diferentes esfuerzos involucrados. Es dinámica, debido a que los actos cambian continuamente. Es un acto cooperativo intermitente debido a que los involucrados tienen tiempos laborables limitados dentro de la organización y persiguen objetivos propios. Es divisible, considerando que las tareas dentro del sistema se pueden realizar por diferentes acciones y/o personas que sumen al objetivo general. Es comunicación, debido a que el proceso administrativo requiere lograr cooperación entre los objetivos organizacionales y los personales. La administración de ventas requiere dividirse en actores y acciones concretas para poder identificar diferencias que puedan mejorar la administración del mismo (Barnard, 1938).

2 Administración de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una empresa puede estar constituida por una persona o por varias, dependiendo del grado de complejidad de la misma, lo cuál corresponde en general al tamaño de la misma, variación en los canales de distribución, número de productos, etc.

De hecho, en las grandes marcas se cuenta con un departamento estructurado para cada actividad dentro de la empresa, considerando una especialización en cada área. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas puede ser un departamento reducido o inexistente, inclusive hasta el propio dueño el que desempeña varios roles dentro de la empresa, tanto de actividades de operaciones como de ventas.

A medida que las empresa va creciendo en ingresos algunas de ellas contemplan contratar más personal y delegar ciertas funciones, sin embargo los puestos siguen siendo generalistas y se tiene un desconocimiento del reclutamiento de vendedores, su capacitación y administración.

En muchas ocasiones el emprendedor que va creciendo con su empresa no necesariamente es un vendedor o carece de conocimientos de gerenciamiento, desconociendo el proceso de administración de la fuerza de ventas. Desconociendo que es un proceso de análisis, planificación, implementación y control de actividades que tienen como objetivo incrementar las ventas a corto y largo plazo, es decir saber que el abrir una empresa es involucrarse en el negocio de adquirir clientes (Tracy, 2015).

En este sentido, la administración de la fuerza de ventas incluye un proceso que puede ser diferenciado en etapas para su propia mejora y control. Por lo que la literatura en mercadotecnia como (Kotler & Amstrong, 2008; Johnston & Marshall, 2009) coinciden en incluir en dicho proceso las siguientes como etapas interconectadas sin ser consecutivas: Diseño de estructura de ventas,

Reclutamiento y selección, Capacitación, Compensación, Supervisión y Evaluación de los vendedores de la organización

2.1 Estructura

La estructura de la fuerza de ventas es la manera en la que las empresas dan forma a la estrategia para acercarse a sus clientes, en la que segmentan y dividen las tareas de ventas para poder entregar el valor que las organizaciones prometen a sus clientes. Las siguientes estructuras son formas típicas de segmentación en las cuales se configuran los equipos de ventas de acuerdo a Kotler & Armstrong (2008):

- A. Segmentación por territorio: Los vendedores son asignados a un lugar específico o región, sin poder ofrecer sus servicios fuera de ese lugar asignado, esto con el objetivo de que el vendedor optimice tiempos y no compita con otros vendedores de la misma empresa. Suele utilizarse cuando el producto es indiferenciado o que los clientes objetivo se conectan en una cierta localidad. Ejemplo: rutas Bimbo, tarjetas de recarga de celular, bebidas energéticas, puestos de comida, etc.

- B. Segmentación por producto: Los productos de la marca requieren cierto conocimiento especializado para su venta, por lo que los vendedores requieren estar altamente capacitados en los productos, inclusive suelen ser expertos en ellos. Las características propias del producto o las exigencias de los clientes constituyen ciertas habilidades técnicas, así como que los clientes están dispersos geográficamente. Normalmente los productos tienen un mayor precio o el cliente mayor conocimiento de los productos de la competencia, así como para productos que impliquen mayor esfuerzo cognitivo para la compra. Ejemplo: medios con anuncios especializados, adservers, estrategias de contenido, SEO, Estrategía SEM, etc.

C. Segmentación basada en el cliente: Esta segmentación ocurre cuando el mismo cliente requiere diversos servicios o productos de la empresa y es fácilmente diferenciable el segmento o vertical de negocio a la que pertenece el cliente. Es decir un tipo de negocio puede adquirir varios productos que ofrecemos ya que están vinculados de alguna forma. Los vendedores son expertos en el negocio o vertical de negocio para de esta forma identificar las necesidades de cierto sector y convertirlas en soluciones de producto. Normalmente el cliente requiere cierta experiencia en el negocio dado que los servicios pueden ser personalizados o para disminuir riesgos. Ejemplo de verticales de negocio: publicidad para Industria automotriz, publicidad para el sector Salud, publicidad para Industria deportes, publicidad para cine y entretenimiento, etc.

Por otro lado la estructura de ventas también depende del lugar desde el cual se contactan a los clientes. Algunos vendedores salen a la calle a vender, otros lo realizan desde las oficinas y otros realizan ambas actividades:

Vendedores internos: Vendedores que son dirigidos por la empresa y suelen organizarse como vendedores de piso o realizan los contactos con prospectos que llegan a la empresa, ejemplo de ello son los Bancos, ventas retail, entre otros. También existen vendedores internos con actividades de contacto telefónico mediante el cual los vendedores logran venta sin salir de la empresa. Ejemplo de ello son vendedores de espacios publicitarios de hojas amarillas o en espacios publicitarios de bajo costo con paquetes poco personalizados como la empresa ADN (Versión digital para la sección amarilla).

Vendedores externos: Son vendedores que realizan visitas a los prospectos, recorriendo el Funnel de venta, desde la prospección, cita, presentación y cierre de venta. Visitan normalmente, las oficinas del cliente, centros de negocios o restaurantes con el fin de cerrar un

contrato. También involucra la actividad de cambaceo o contactar prospectos en la calle. Ejemplo de ello son las empresas de publicidad de servicios personalizados para revistas locales, estrategias de marketing, estrategias de contenido, etc.

Vendedores digitales: Son plataformas que realizan contactos mediante el uso de internet. En este sentido, el mundo de ventas digital parte de los sitios web para generar prospectos (Leadpages) o generar ventas dentro del sitio web (e-commerce). Ejemplo de ello son campañas publicitarias de venta directa como Google Ads, Facebook ads, Display Ads, Youtube Ads, Double click, Media Math, entre muchas otras.

Vendedores mixtos: Los vendedores mixtos abarcan las actividades anteriores, realizan funciones dentro de oficina como fuera de ella. Esta mezcla suele darse en empresas menos especializadas que cuentan con una fuerza de ventas pequeña o de pocos integrantes. Los vendedores contactan a los prospectos de manera telefónica y/o los reciben de plataformas digitales con el fin de agendar citas presenciales en la oficina o en las oficinas del cliente con la intención de realizar una presentación de negocios con el prospecto y cerrar un contrato. Inclusive este vendedor suele tener actividades de cobranza con el cliente.

2.2 Reclutamiento de vendedores

Los vendedores deben contar con ciertas habilidades que les permitan aportar a la organización una mayor posibilidad de ingresos, ya que en una fuerza de ventas típica el 30% de los vendedores podría realizar el 60% de las ventas (Kotler & Armstrong, 2008), o inclusive que el 20% de los vendedores suele generar más ingresos que el 80% restante (Tracy, 2015). Por lo que la selección cuidadosa de vendedores puede aumentar importantemente el

desempeño general de la fuerza de ventas, así como los costos tras controlar los niveles de rotación característicos del área de ventas.

Dentro de las habilidades consideradas como óptimas para los buenos vendedores están: ser positivos, gentiles, persuasivos, buena salud física, apariencia agradable energía y vitalidad, así como conocimiento del producto y conocimiento de la competencia (Tracy, 2015). También se busca sentido de responsabilidad, extroversión, amabilidad & estabilidad emocional, aspectos mencionados en el perfil de ventas ECPA (2016).

De hecho, por la necesidad de reclutar a las personas adecuadas en las Agencias de publicidad se realizan pruebas psicométricas y pruebas técnicas, además de una entrevista con el reclutador y otra con el jefe directo. A continuación se muestran 2 pruebas psicométricas utilizadas para identificar perfiles de ventas:

CLEAVER: Instrumento psicométrico que permite identificar un puesto conveniente de acuerdo a su personalidad. Es usado para vendedores, ya que incluyen 8 perfiles principales, entre ellos el perfil de *vendedor*.

En esta prueba, el perfil del vendedor, se identifica por un alto empuje y estar dirigido a resultados, así como capacidad para influir, actuar de forma positiva y favorable. Baja constancia en sus acciones, lo cual significa trabajar de forma menos predecible y bajo apego al cumplimiento de estándares, así como poca aversión a evitar errores. Por lo que el vendedor tiene una personalidad extrovertida y busca retos, considerando que puede influir y ser impulsivo, además de ser demasiado optimista en sus resultados. Y finalmente requiere reconocimiento público y estatus (Nava-Castañeda, 2019).

Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV): Es un cuestionario especializado en identificar rasgos de personalidad en vendedores y permite identificar características deseables en los mismos, tal como se muestra en la

Tabla 1. Identifica el vendedor ideal, considerando que cuenta con altos niveles de empatía, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad en objeciones de los clientes, seguridad en si mismos y preferencia por mantenerse en actividad constante (ECPA, 2016).

Tabla 1. Perfil del vendedor

Comprensión	Aptitud para la empatía, capacidad para situarse en el lugar del cliente, para saber escuchar.
Adaptabilidad	Flexibilidad para adaptarse y desempeñar un papel
Control de sí mismo	Disciplina personal, estabilidad emocional y tenacidad
Tolerancia a la frustración	Capacidad para soportar la situación de inferioridad o de dirigir los fracasos
Combatividad	El afán de vencer y la capacidad para luchar en el campo comercial.
Dominancia	Persuasión, autoridad natural. El don de cautivar al cliente. Capacidad de manipulación
Seguridad	Confianza en sí mismo
Actividad	Aspectos propios de una persona dinámica, entusiasta, vígorosa, enérgica y activa
Sociabilidad	Aptitud para establecer contactos, inteligencia social, gusto por las relaciones personales y el donde gente.

Fuente: Creación propia en base al Inventario de Personalidad para Vendedores (ECPA, 2016).

2.3 Capacitación de vendedores

La capacitación se realiza como proceso de introducción al puesto y durante el desempeño del puesto. Puede durar desde unas cuantas horas hasta semanas o meses dependiendo de la empresa y la especialización en el producto que se requiera que el vendedor conozca para realizar la venta.

La capacitación inicial o de introducción suele estar a cargo del departamento de capacitación de la empresa y sirve para dar a conocer las normas generales dentro de la empresa, así como las actividades del puesto y presentación con

el equipo de trabajo. La duración de la misma depende del puesto y de las empresas, sin embargo en las pequeñas y medianas empresas suele haber una capacitación nula o deficiente debido no sólo a que la empresa cuenta con poco personal, si no que no se cuenta con un perfil de puesto que optimice la dirección de la capacitación o establezca los objetivos de capacitación.

Por otro lado, las capacitaciones que se otorgan a los vendedores cuando estos ya se encuentran en funciones, se llevan a cabo mediante seminarios, reuniones de ventas, acompañamiento, coaching, educación online, entre otras. En diferentes momentos dentro de la organización y fuera de ella, ya sea por cuenta de la empresa o por cuenta propia del vendedor.

De hecho, es común el acompañamiento de los vendedores por otro vendedor más experto o de su gerente de ventas. Ya que es imprescindible poder alinear el formato general de ventas de la empresa con la forma de ventas de cada vendedor (Weinberg, 2017).

En este sentido, el vendedor requiere actualizaciones del producto con el fin de mejorar su desempeño en las siguientes áreas involucradas en el proceso de ventas: prospección de clientes, contacto a clientes, estándares de ventas, conocimientos del producto, conocimiento de la competencia, habilidades de ventas, introducción a nuevos procesos, conocimiento en herramientas de trabajo (The Friedman Group, 2014). En este sentido, suelen configurarse capacitaciones de los siguientes tipos:

- 1) Vinculada al producto: Capacitación enfocada en conocer las mejoras y características del producto o nuevos lanzamientos. Este tipo de capacitación la puede realizar el gerente de ventas o el área de operaciones, así como personal de staff que puede coordinar la capacitación como lo es el área de recursos humanos.

- 2) Procesos administrativos: Capacitación en el uso de plataformas para el registro de clientes, contratos, CRMs, Papelería, etc. Así como de proceso de llenado de contratos, ingreso de ventas, sistemas de cobranza, reportes, etc. Esta capacitación puede ser dirigida por el gerente de ventas, otro vendedor o personal de Staff.
- 3) Habilidades de ventas: Capacitación dirigida por un miembro más experto dentro del equipo, un superior, gerente o consultor externo que sirve de mediador para formar a los vendedores en el proceso de ventas: Contacto, prospección, manejo de objeciones, estándares de ventas, cierre de ventas, seguimiento, etc. Esta habilidad es la más importante a desarrollarse de acuerdo a Weinberg (2017), ya que se desarrolla más efectivamente en el campo mediante el seguimiento de un vendedor tutor o mediante juego de roles de venta en oficina. En todos los casos, es preferible que esta sea realizada por un consultor externo o un vendedor de mayor experiencia dentro de la vertical de negocio o el propio negocio.

La importancia de la capacitación de ventas repercute en el desempeño de la fuerza de ventas como lo han expresado los resultados para Kotler & Amstrong (2008), denotando que diferentes empresas se han logrado retornos de inversión positivos que sufragan el costo de capacitación a los vendedores. Ejemplo de ello es Nabisco, una empresa de manufactura de meriendas que tras invertir \$1,000 dólares en capacitación en su equipo de ventas incrementó las ventas en más de \$122,000 dólares por representante, lo cuál explica un retorno de inversión positivo en la capacitación de la fuerza de ventas.

Así mismo para Weinberg (2017), identificar áreas de mejora en el funnel de ventas y capacitar mediante acompañamiento en habilidades de ventas a los vendedores influye en aumentar los resultados de ventas.

2.4 Compensación de vendedores

Las organizaciones persiguen talento y buscan conservarlo mediante sistemas de compensación atractivos que ayuden a seguir haciendo realidad los ingresos objetivo de la empresa. Por tanto crean sistemas de compensación que premien el talento y sobre todo los resultados (Cichelli, 2019), existiendo la compensación fija, variable o mixta como modelos para poder conservar y alentar el talento.

- A. Compensación fija: Salario que proporciona al vendedor un ingreso estable.
- B. Compensación variable: Comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño del vendedor, se recompensa al vendedor por su esfuerzo.
- C. Compensación Mixta: Combinación de salario base junto con comisiones y/o bonos.

En la Tabla 2 se especifican las ventajas, limitaciones y objetivos de cada uno de acuerdo a Johnston & Marshall (2009). Encontrando que el salario fijo da mayor certidumbre y mayor control a la gerencia, requiriendo así un liderazgo menos fuerte. Por otro lado, la compensación variable alienta a llegar a las metas y permite que aunque los vendedores tengan libertad de prioridad a la ganancia y a resultados o indicadores clave que la gerencia dictamine. Por lo que, aunque en general se tiene menos control sobre las actividades de los vendedores, se gana reciprocidad sobre el resultado esperado.

Así mismo, es necesario puntualizar que independientemente del esquema de compensación, suelen tener recompensas que no entran en la compensación contractual pero en la práctica promueven aumento en las ventas como: concursos, premios, medallas, distintivos, honores e incentivos que pueden ser de carácter económico, emocional o social, y que se utilizan para alentar el desempeño en momentos específicos con el fin de incrementar el esfuerzo del

equipo de ventas y por tanto los resultados en ingresos para la empresa (Kotler & Armstrong, 2008; Johnston & Marshall, 2009; Tracy, 2015). De hecho, la compensación directa al resultado es una forma de estimular el desempeño por lo que se prefiere el elemento variable o pago a destajo como una forma de aumentar el esfuerzo (Taylor, 1971).

En general, las compensaciones para vendedores son mixtas, están compuestas por salario fijo y variable. El estudio de Sales Force Compensation Survey en 2005 , muestra que el 70% de las empresas usan una compensación mixta que incluye un salario y compensación variable; con una proporción típica de 60% para el salario y 40% para compensación (Kotler & Armstrong, 2008). También se ha encontrado que la proporción a sueldo base es 70% y fijo 30% (Tomasello, 2017).

Tabla 2. Compensación de vendedores

Tipo	Ventajas	Limitaciones	Meta
Sólo salario	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ofrece seguridad a los representantes de ventas. 2.Los Gerentes de ventas tienen mayor control del vendedor. 3.Gastos de venta más predecibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.No hay incentivos por resultados 2.Se requiere supervisión estrecha de las actividades. 3.En tendencias de ventas bajas los costos en ventas se mantienen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Los vendedores desempeñan actividades que no solo están relacionadas con el cierre de ventas solamente, como atención a cliente. 2.Introducción de cierto producto a mercados nuevos.
Sólo comisión	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ofrece incentivos máximos basados en logros. 2.Los gerentes de ventas alientan a vender los productos con mayor comisión. 3.Los ingresos de ventas se relacionan con los gastos en ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Los vendedores tienen poca seguridad financiera. 2.El gerente de ventas tiene control mínimo de su equipo 3.Reduce la atención a los productos o clientes que generan comisiones bajas. 4.Los costos de ventas son menos predecibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Generar ventas para empresas que no tienen sistemas de controlar de los vendedores. 2.Los vendedores se enfocan en cerrar ventas de productos definidos.
Salario + Comisión	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ofrece cierto nivel de seguridad financiera. 2.Ofrece la oportunidad de exigir mas de los vendedores para comercializar ciertos productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Dificulta elegir el tipo de administración. 2.Los gastos en ventas son más o menos predecibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Controlar las actividades de los vendedores al tiempo que se requieren esfuerzos extraordinarios en ventas

Fuente: Creación propia basada en Johnston & Marshall (2009)

En 2019, la encuesta *Sales compensation Trends Survey* indicó que el 26% de las empresas reportan una compensación combinada de 50% sueldo base y 50% incentivos; encontrando que el 71% de las compañías usan sueldos base en 2019, incrementando en 3% con respecto al año anterior las empresas que usan sueldo base (Cichelli, 2019). Por lo que el esquema variable esta presente para asegurar el desempeño del vendedor y el salario fijo se usa para conservar y controlar al talento dentro de la organización, dotando de control a la gerencia sobre el tiempo del vendedor, haciendo que el vendedor se sienta parte de la empresa y siga los objetivos organizacionales.

2.5 Supervisión de vendedores

La administración de los equipos de ventas es un proceso dirigido a la eficiencia y efectividad de vender cada vez más. Por lo que incluye actividades como planeación, dirección, liderazgo, motivación y monitoreo de actividades por parte de los ejecutivos y administradores (Wienclaw, 2018).

En este sentido, la meta de la supervisión es ayudar a los vendedores a trabajar inteligentemente para hacer las cosas adecuadas en el tiempo adecuado y de la forma adecuada. Implica crear estrategias de medición para seguir las actividades del vendedor y disciplina para apegarse a la estrategia. Esta relacionada, la supervisión, con el esquema de compensación que permite mayor o menor control de las actividades así como de la ejecución de autoridad con la fuerza de ventas (Johnston & Marshall, 2009), encontrando mayor control cuando la compensación incluye una totalidad o proporción de salario fijo.

De manera típica, para la supervisión del equipo de ventas, se utiliza un plan de trabajo diario, semanal, mensual, trimestral o anual, en el cual se muestran los objetivos a completar y actividades a efectuar. Se registra de manera consecutiva la proyección, alcance y acciones necesarias a mejorar.

En algunos casos este seguimiento es basado en los resultados, es decir el número de clientes obtenidos o monto total de ventas, o en los objetivos inherentes al resultado tales como contactos, atención a cliente, visitas, etc; con la intención de eficientar acciones que conlleven al logro de los objetivos de la organización a través de corregir al vendedor en fallas dentro del funnel de ventas antes de que sea el periodo de evaluación global o su despido por bajo desempeño.

Wienclaw (2018) menciona que la supervisión de ventas se pueden agrupar en dos sectores para evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, que aunque no son contrarias, en la práctica si pueden diferenciarse en las organizaciones:

1) Sistema basado en comportamiento (Behavior-Based Control System)

Es un sistema basado en evaluar las conductas del vendedor durante el proceso de ventas: contactos, presentaciones de producto, cierres, seguimientos, control de la cartera de clientes, presentación del vendedor, organización, puntualidad, etc.

En este sistema se identifican estándares para el monitoreo que están relacionados con el resultado esperado, pero sin calificar el resultado final esperado (Ventas o monto de ventas). Involucra por tanto una mayor sistematización de los pasos dentro del proceso de ventas y planeación del supervisor para poder ejecutar control sobre las actividades del vendedor en todo momento, nombrando a dichas actividades como indicadores clave de comportamiento para la consecución de ventas reales.

2) Control basado en resultados (Outcome-Based Sales Force Control)

Es un sistema que evalúa al personal de ventas a través de resultados finales cuantificables esperados como: cuota mensual de ventas, cierres de ventas, nuevos clientes, etc.

Este sistema deja la oportunidad al vendedor de tener mayor libertad para modular su conducta e implica menor supervisión en el proceso de ventas, considera la propia experiencia y trayectoria profesional, así como la autodisciplina del vendedor. Sin embargo, se mide al vendedor por resultados que están muy alineados con su modelo de compensación. Ya que mientras que el anterior sistema puede alinearse con una mayor porción en compensación fija, en este sistema se presume tener una compensación variable alineada a resultados clave.

En este sentido el vendedor goza de mayor control sobre su actuación y el supervisor monitorea la actividad en periodos más largos de tiempo, aunque esto no excluye al vendedor de ser monitoreado por etapas previas a la venta en el funnel de ventas como: contactos obtenidos, citas y presentaciones realizadas o cierres de venta exitosos, o cantidad de citas para un cierre.

Identificando que el proceso de ventas a supervisar en las empresas que venden a otras empresas (B2B) incluye: 1) Búsqueda de información y calificación del cliente, 2) Acercamiento con el cliente, 3) Presentación de ventas, 4) Manejo de objeciones 5) Cierre de ventas y 6) Seguimiento de venta (Kotler & Armstrong, 2018; Tracy, 2015 & The Friedman group, 2014).

En ambos estilos de supervisión se asume la existencia de un proceso de ventas a ser evaluado ya sea mediante indicadores dentro del proceso de ventas o *Pipeline* o mediante el resultado final o *Output*. Teniendo como diferencias que el enfocado a Sistema enfocado a resultados es de carácter preferentemente cuantitativo y el enfocado al comportamiento de carácter cualitativo de acuerdo a la revisión del supervisor.

3. Evaluación del desempeño en ventas

El desempeño en el vendedor se refiere a la participación que el vendedor aporta a las metas organizacionales. Es decir, si las acciones que el vendedor realiza están alineadas a las metas de la empresa desde una mirada cualitativa, eficiencia dada por promover valores de la marca o atiende al cliente de acuerdo a un estándar. Al mismo tiempo el desempeño se observa cuantitativamente, como eficacia, es decir si el vendedor cumple en cierto grado con los estándares establecidos como cierto número de ventas, visitas, cierres o montos de venta (Veléz-Molina, 2017).

En este sentido, la evaluación del desempeño es un sistema utilizado para medir en forma continua y periódica el logro de la misión y los objetivos de una organización mediante indicadores. Catalogado como un proceso dinámico para evaluar a los individuos con el fin de tomar decisiones benéficas tanto para la organización como para los propios vendedores (INDITEC, 2005).

La evaluación considera, también, una estrategia administrativa previa que da forma a los indicadores a ser evaluados y que implica una serie de interacciones permanentes entre el supervisor y el vendedor para estar seguros que quienes están frente a una organización la administren eficazmente.

Dicha evaluación requiere examinar funciones administrativas de: planeación, organización, integración, dirección y control. Con el objetivo de que toda actividad comercial logre los planes y objetivos con eficacia y eficiencia (Alveiro-Montoya, 2009), maximizando el talento del vendedor y los recursos de la empresa. Por lo que, como se comentaba en el apartado anterior, la empresa puede estar enfocada a evaluar el desempeño en indicadores cualitativos o cuantitativos, es decir como a indicadores dentro del proceso de ventas o a los resultados del vendedor.

3.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores clave que permiten evaluar el eficiencia y eficacia de un vendedor son: el volumen de ventas, participación en el mercado, rentabilidad de las líneas de producto, creación de clientes y conservación de clientes. Así como todos los pasos previos al resultado de estos. Es decir, para la participación del mercado mediante encuestas de posicionamiento de producto, para el volumen de ventas mediante estudios de penetración o estadística interna respecto a periodos anteriores, rentabilidad mediante la venta la utilidad bruta, etc.

En la supervisión directa con vendedor, los indicadores se pueden medir de manera objetiva o subjetiva. Objetiva mediante datos, tales como reportes de ventas, facturación, cotizaciones realizadas, visitas generadas, entre otras. Subjetiva mediante la evaluación que realiza el supervisor al tener acompañamiento del vendedor, es decir mediante la apreciación de las áreas cercanas al vendedor incluyendo encuestas de satisfacción al cliente o evaluaciones 360 de desempeño que incluyen pares y jefe (Alveiro-Montoya, 2009 & Veléz-Molina, 2017).

Por otro lado, la calidad el dato se puede diferenciar en variables duras y suaves dependiendo de quién reporta las mismas. Los datos duros provienen de bases financieras (Ventas, cierres, etc.). Los datos suaves que provienen de los reportes que el mismo vendedor ofrece registros en bases de reporte y/o bases de administración de datos como CRMs, que incluyen número de citas, visitas, presentaciones, llamadas, etc (Suliman, Hassan & Alfaraidy, 2019).

Es importante hacer notar que en esta obtención de datos, inclusive en reportes de CRM o de plataformas digitales de visitas y contactos; es el propio vendedor el que reporta los datos y por ende son de carácter suave. Inclusive, las ventas totales pueden partir de datos suaves en los contratos si estos no implican

cobranza. Ya que es bien conocido que los vendedores suelen meter más contratos cerrados de los que cobranza completa. Por otro lado, el dato duro más cercano es la venta total, alineada con el número de cierres y/o monto promedio por contrato. Esto debido a que teóricamente el número de cierres debe ser menor al número de citas y contactos.

En este sentido, el proceso de supervisión del desempeño de ventas se suele hacer con datos suaves durante la mayor parte del periodo de supervisión mientras que la evaluación de resultados se realiza con datos duros, permitiendo una evaluación más completa del desempeño (Markus, Daniel-Silviu & Marian, 2019).

Finalmente, Markus, Daniel-Silviu & Marian (2019) consideran que las evaluaciones han evolucionando desde 1950 a la fecha haciendo más relevante una evaluación continua tanto de los indicadores en el proceso de ventas como en los resultados del proceso de ventas. Por lo que, una evaluación diaria o semanal logra mejores resultados finales.

También, considerando una evaluación convencional que revisa tiempos de ejecución y logros es propia de los 50`s, mientras que aquella que evalúa metas individuales y grupales es propia de nuestra era desde 95`s. Considerando también que la más innovadora desde el 2010 es aquella que evalúa índices simplificados con una revisión de tanto las metas como el proceso de ventas (Markus, Daniel-Silviu & Marian, 2019).

En este sentido hay métricas innovadoras que nos permiten simplificar la evaluación para corregir a tiempo al vendedor durante el proceso de ventas. Busca que la compensación esta fuertemente alineada con el logro de objetivos, como lo muestran 9 de cada 10 empresas que reportan una compensación enfocada a resultados (Cichelli, 2019). Siendo dichas métricas nada más que mesurar el funnel de ventas de la vertical de negocio.

Así mismo, cada vez más empresas reconocen la importancia de mejorar métricas dentro del proceso de ventas para poder mejorar la dirección y control de los vendedores a tiempo (Markus, Daniel-Silviu & Marian, 2019). Por lo que desmenuzar el funnel de ventas para la evaluación del desempeño es fundamental para la corrección, supervisión y dirección del grupo de ventas como para considerar dicha variable en esta investigación.

3.2 Desempeño mediante “Sales Velocity”

Para Michael Porter (2003), la administración de la organización esta regida por la adaptación que tiene la organización al mercado, requiriendo mantenerse vigente en el mercado mediante diferentes estrategias que mejoren su adaptabilidad al mercado, por lo que la velocidad en la que la organización genera ingresos es crucial.

Velocidad en ventas o *Sales velocity* mide la velocidad de ventas basada en el proceso general de ventas. Mide qué tan rápido los negocios potenciales se mueven a lo largo del proceso de ventas y generan ingresos (Prater, 2019). Esto con el objetivo de revisar que parte del proceso de ventas puede mejorarse para acelerar mayores ventas.

En este sentido “Sales velocity” se describe en la formula: $V = (\# \times \$ \times \%) / L$. Dónde la velocidad de ventas es el resultado de: el número de oportunidades (#), el precio promedio de los cierres de venta (\$), el porcentaje de negocios ganados (%) dividido entre el Ciclo de ventas (L) .

El impacto de la métrica Sales Velocity se ha demostrado en empresas diversas empresas, siendo una herramienta útil de evaluación para la toma de decisiones comerciales (Ho, Kowatsh & Ilic, 2014). Es utilizada por grandes empresas como Google, Facebook & Hotsuit como un indicador clave para mejorar el desempeño de los esfuerzos comerciales (Prater, 2019).

4. Agencias Publicitarias

En la revista de Mercadotecnia Merca 2.0, Noguez (2016) refiere al libro Fundamentos de Las Estructuras de La Publicidad de Miguel Angel Perez Ruiz para utilizar el concepto de agencia de publicidad como la empresa que desempeña actividades de agentes intermediarios entre marcas y medios de comunicación para administrar las ejecuciones publicitarias. De acuerdo a material para relaciones publicas de la Universidad Rey Juan Carlos (2019) se refiere a la publicidad como una actividad que se ejecuta dentro las empresas y/o se subcontrata mediante agencias publicitarias que proporcionan distintos servicios, como aspectos relacionados con la codificación y descodificación de mensajes, las interferencias de la comunicación y el control de los efectos de la publicidad.

La Alianza por el Valor Estratégico de las Marcas (AVE, 2019), antes Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), sugiere que las agencias publicitarias comprenden distintos servicios: Investigación de mercados, Medios, Relaciones públicas, Agencia digital, Producción, Consultoría, Plataformas, Empresas de tecnología y Empresas de innovación. Así mismo, para el INEGI (2018) las actividades relacionadas con la publicidad son: Relaciones públicas, compra de medios a nombre de terceros, creación y producción, creación de anuncios publicitarios, correo directo, distribución de material publicitario y servicios de rotulación. Por otro lado, un estudio elaborado por US Census Bureau en 2014 y citado por Noguez (2016) encontró que los servicios que mas generan ingresos para las agencias publicitarias son la compra de espacios en medios y la mercadotecnia directa.

Por lo que las agencias de publicidad se encargan desde estudios de mercadotecnia, creativities, producción, elección de medios e implementación de estrategias para ayudar al cliente o anunciante a diferentes objetivos comerciales que lleven al éxito de los objetivos del cliente ya sean

estos comunicación de la marca, intercambio comercial, desarrollo de marca y ventas.

4.1 Valor del mercado de publicidad en México

En 2019 para México el mercado publicitario vale en 4.23 mil de millones de dólares con un crecimiento constante a lo largo de los años, considerando que en 2010 valía 2.96 mil millones de dólares de acuerdo a la agencia de investigación estadística Statista (2020). Mientras que en el gran gigante en publicidad, Estados Unidos, en 2018 se gastaron 217 mil millones de dólares, siendo solamente Amazon la compañía que gastó en dicho año 6 mil millones de dólares, con montos similares a Procter & Gamble, AT&T, Comcast, Geico y General Motors (Marketing directo, 2019).

Por lo que aunque México al 2019 forma parte de las 15 economías de mayor crecimiento del mundo sigue en el ámbito publicitario con mucho por desarrollarse, inclusive es necesario considerar que en México las empresas que liderean el ranking en facturación son extranjeras, prioritariamente estadounidenses. Considerando a México como un País en desarrollo, cabría suponer que con el tiempo creciera el valor del mercado y los competidores en esta vertical de negocio, emulando al mercado estadounidense.

4.2 Agencias publicitarias en México

En México existen, de acuerdo a la revista Expansión en cooperación con CNN noticias, 3,933 agencias de publicidad en México. De las cuales el 91.7% son micro y pequeñas empresas, es decir, tienen entre 1 y 30 trabajadores siendo el área de ventas hasta el mismo dueño (López, 2018). El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020) señala mediante su padrón de Unidades comerciales que en todo México existen 4,044 unidades de negocio que registradas que ofrecen servicios de publicidad, concentrándose la mayor parte en la Ciudad de México con 934 agencias. De hecho, en la Tabla 1 también se

muestra el número de agencias que ofrecen servicios de publicidad en México, así como el total de actividades relacionadas con la publicidad, sumando 8,031 a nivel nacional, y 1,449 en Ciudad de México, encontrando que los estados del país de mayor a menor número de agencias se encuentra el Estado de México, Jalisco, Puebla y Nuevo León.

4.3 Tipos de Agencias en México.

Las agencias se pueden dividir por tamaño en grandes, medianas y pequeñas. Las grandes representan el 8.3% de las agencias de publicidad y las pequeñas son el 91.7% del mercado (López, 2018). Las agencias medianas y grandes van cuentan con 30 a 1,500 trabajadores mientras que las pequeñas van de 1 a 30 trabajadores. Las grandes son prioritariamente trasnacionales y atienden tanto clientes nacionales como internacionales. Mientras que las pequeñas se enfocan en clientes nacionales y participan junto con otras agencias para poder atender clientes de mayor facturación o internacionales.

Las agencias grandes se encuentran compartiendo el top 10 de ranking de Merca2.0 de agencias de publicidad publicando en junio año con año, 2016,2017,2018 y 2019. Merca2.0 utiliza un índice para evaluar la facturación total, el número de empleados, el número de cuentas, posicionamiento digital y posicionamiento de la marca, para otorgar una posición dentro del ranking de más de 200 agencias publicitarias, llegando en 2018 a 294 agencias, con más de 500 evaluadas.

Tabla 1: Servicios de publicidad y relacionados en México

Estado	(54181) Agencias de publicidad	(54182) Agencias de relaciones públicas	(54183) Agencias de compra de medios a petición del cliente	(54184) Agencias de representación de medios	(54185) Agencias de anuncios publicitarios	(54186) Agencias de correo directo	(54187) Distribución de material publicitario	(54189) Servicios de rotulación y otros servicios de publicidad	TOTAL Servicios de Publicidad y relacionadas (5418)
(04) CAMPECHE	22	2	1	1	2	1	1	21	51
(06) COLIMA	31	-	1	-	3	3	1	14	53
(32) ZACATECAS	23	-	-	-	4	-	2	25	54
(03) BAJA CALIFORNIA SUR	37	1	-	1	4	2	4	14	63
(29) TLAXCALA	23	-	-	-	3	-	3	38	67
(18) NAYARIT	43	-	-	1	2	4	1	31	82
(27) TABASCO	43	-	-	-	5	2	-	43	93
(23) QUINTANAROO	54	2	1	2	8	3	3	23	96
(01) AGUASCALIENTES	62	1	1	5	8	2	1	25	105
(10) DURANGO	53	1	-	3	3	2	1	45	108
(17) MORELOS	44	1	-	-	5	-	8	57	115
(28) TAMAULIPAS	66	-	1	3	9	1	-	65	145
(24) SAN LUIS POTOSÍ	85	4	-	3	12	3	2	49	158
(05) COAHUILA DE ZARAGOZA	98	5	1	4	12	9	2	44	175
(12) GUERRERO	38	2	1	2	8	2	2	120	175
(22) QUERÉTARO	114	3	2	3	7	7	7	34	177
(26) SONORA	113	4	-	8	15	7	3	41	191
(07) CHIAPAS	75	1	1	2	10	3	6	98	196
(08) CHIHUAHUA	117	5	2	3	19	4	4	46	200
(31) YUCATÁN	142	2	2	6	9	4	4	42	211
(25) SINALOA	112	1	2	4	16	7	5	72	219
(13) HIDALGO	132	-	-	3	4	3	4	75	221
(02) BAJA CALIFORNIA	141	4	2	3	21	13	7	40	231
(16) MICHOACÁN DE OCAJAPAC	114	2	2	2	15	5	6	132	278
(20) OAXACA	79	3	2	-	16	3	12	183	298
(11) GUANAJUATO	162	2	-	5	20	10	7	100	306
(30) VERACRUZ DE IGNACIO DE LA LLAVE	136	6	1	2	22	9	7	151	334
(19) NUEVO LEÓN	247	15	2	12	23	18	9	76	402
(21) PUEBLA	210	8	3	3	18	13	13	191	459
(14) JALISCO	346	12	-	8	38	23	14	134	575
(15) MÉXICO	271	10	-	2	31	15	21	394	744
(09) CIUDAD DE MÉXICO	811	62	19	27	77	47	33	373	1,449
MÉXICO (País)	4,044	159	47	118	449	225	193	2,796	8,031

Fuente: Creación propia con datos de INEGI 2019, Unidades Comerciales en México.

4.4 Grandes Agencias en México.

En este sentido las agencias que han compartido el Top 10 con ligeras variaciones de posición desde 2016 a 2019 son: Terán TBWA, Havas Worldwide, Ogilvy, Mccann México, FCB México, DDB México, Vale Network, 1N Primer nivel Group, J. Walter Thompson México y VMLY&R. Por lo que continuación se describen las características de estas agencias:

TERAN TBWA, Grupo que celebró 73 aniversarios en 2019. Siendo fundada en 1947, es una agencia inicialmente mexicana que al involucrarse en el mercado global se asocia con agencias estadounidenses y europeas para crear Terán TBWA, la cual ahora es un grupo a nivel global con más de 1,500 empleados (TERAN TBWA, 2018). Teniendo compañías dentro del grupo especializadas en: Digital Arts, Shopper marketing, punto de venta y promociones, implementación global, desarrollo de contenido, laboratorio creativo dedicado a Apple, Especialista en industria farmacéutica y tecnología médica, Branding y comercialización en Latinoamérica.

Havas Worldwide, agencia fundada en 1835 en Francia. Siendo pionera en publicidad en Francia y en el mundo. Actualmente opera en 100 países con 20 mil empleados, registrando un crecimiento de 4% anual por ingresos de 2.276 millones de euros. La cual cuenta con compañías especializadas en diferentes soluciones: Advertising, Ciencia de datos y analítica, Diseño de marca, estrategia de marca, creación de contenido, marketing para eventos (experiencias), diseño de experiencias, Marketing directo, engagement/fidelización de clientes, comercio digital, Salud y bienestar, lujo, marketing en mobile, relaciones públicas y comunicación corporativa, desarrollo de producto y social marketing en redes sociales (Havas, 2019).

Ogilvy es una agencia estadounidense e inglesa fundada en 1948. En 1964 se convierte en Ogilvy & Mather al ingresar al mercado global en Estados Unidos. Ha tenido clientes como Dove, American Express e IBM. Actualmente cuenta con 10,800 empleados registrados en LinkedIn y presencia en 83 países, con 153 oficinas con productos en experiencia creativa, producción y pauta. Finalmente, forma parte de un grupo publicitario más grande a nivel mundial llamado WPP plc (Ogilvy, 2019).

McCann WorldGroup es una agencia estadounidense global con oficinas en 120 países. Forma parte del grupo The Interpublic Group of Companies (IPG) con sede en Nueva York. McCann fue fundada en 1930 teniendo en México solo 70 años de antigüedad y actualmente ofrece servicio de marketing de entretenimiento e influencers, media y creativos, experiencia del consumidor en el punto de venta, relaciones públicas especializada en marketing, tecnología, responsabilidad social y bienestar (farmacéutico); además cuenta con áreas especializadas en producción, diseño y branding través de sus 8 sub agencias o *hubs* (McCann World Group, 2019).

FCB México es una agencia regional de FCBAAdvertising. Cuenta con 8 mil empleados trabajando en 120 oficinas en 80 países. Fundada en 1873 por Daniel Lord en Chicago, Estados Unidos como un broker de espacios publicitarios para en 2019 contar con los siguientes productos: Anuncios publicitarios, eventos experienciales, patrocinadores, promoción, marketing de compra, marketing de venta al detalle, digital marketing, social media, mobile, marketing directo y administración de clientes (CRM). Teniendo clientes de Alimentos, bebidas alcohólicas y sin alcohol, comestibles y belleza, ropa y accesorios, electrónicos, retail stores, viaje y turismo, entretenimiento, banca y finanzas, equipo para negocios, salud, gobierno y bienestar entre otros (FCB, 2020).

DDB México pertenece a Doyle Dane Bernbach Global (DDB). Es una agencia fundada en 1925 con oficinas centrales en Nueva York, Estados Unidos. Pertenece a grupo Omincom. Cuenta con más de 7 mil empleados en su página oficial de linkedin. Cuenta con los siguientes productos: Publicidad, branding, comunicación, relación con cliente, administración de clientes (CRM), digital marketing, marketing directo, marketing promocional, marketing experiencial, Healthcare marketing, marketing interactivo, relaciones publicas, estrategia, planeación y compra de medios (DDB, 2020).

De acuerdo al listado anterior, podemos notar que las agencias grandes cuentan con un área destinada a relaciones públicas, producción y nuevos negocios. Además de contar con submarcas dedicadas a cada producto teniendo como constantes los servicios de: operación digital, branding, relaciones publicas, administración de clientes (CRM), marketing de eventos y gaming o entretenimiento. Por otro lado tienen verticales de negocio delimitadas como Health&care (Farmacéutico) , Beuty (Cosméticos), Automotion (Automotriz), Enterteinment (Entretenimiento), Sports (Deportes) y Food & Drinks (Alimentos); inclusive teniendo áreas de la compañía especializadas en estos sectores.

Todas cuentan con oficinas al rededor del mundo, en todos los continentes y con una o más oficinas en México. Tienen clientes trasnacionales que tienen presencia en los países de origen de las agencias con operaciones en otros países donde también se encuentran instaladas oficinas de estas agencias, por lo que estos clientes se ven acompañados por las agencias de publicidad desde sus oficinas centrales.

Las agencias grandes también realizan esfuerzos publicitarios para sí mismas, apareciendo en rankings, entrevistas, revistas especializadas, premiaciones como el festival de Cannes y esta asociadas a grupos publicitarios globales.

Inclusive pertenecen al ranking de Great place to Work que evalúa la calidad del empleo dentro de las agencias y están listadas en mercados de bolsa, principalmente en la bolsa de Nueva York.

4.5 Pequeñas Agencias en México.

Las agencias pequeñas se encuentran compartiendo los últimos lugares del ranking de más de 250 posiciones de Merca2.0 o simplemente no aparecen dentro de ningún ranking debido a que los índices de facturación, el número de empleados, oficinas o cuentas activas no compiten con los indicadores de las grandes agencias. Por lo que en el fondo del ranking de Merca 2.0 tanto en 2018 como 2019 encontramos agencias como: Ongrafit Publicidad, Amper Ad, London México, Triada Medios, Grupo Pórtico, Vision Marketing, LXP creative Agency, Medusa Publicidad, MSM Solutions, entre muchas otras que aparecen y desaparecen del radar del ranking. Por lo que a continuación se enlistan y describen.

Ongrafit Publicidad, en Jalisco, cuenta con especialistas en productos para Casinos y Constructoras. Página de Facebook con un seguidor. Sin perfil en LinkedIn de empresa. Ofrece producto de Imprenta digital de gran tamaño. <https://www.ongrafitpublicidad.com/>

Amper Ad, agencia creativa y de publicidad en Xalapa, Veracruz. Con 33 años de experiencia en 2019 con 742 campañas realizadas y 53 clientes. Cuenta con 997 seguidores en su página oficial de Facebook y sin contar con cuenta en LinkedIn. Ofreciendo los siguientes productos: Desarrollo web, social media, campañas digitales, SEO, analítica web, Branding, imagen corporativa, publicidad, plan de medios, diseño gráfico, organización de eventos, fotografía profesional y análisis de mercado. <https://amperad.com/>

London México es una agencia en Nuevo León con especialidad en creativos, creación de contenido y branding. Con 209 seguidores en Facebook, 109 en Instagram y en LinkedIn se registran como empresa menor a 10 empleados, con 5 empleados registrados. <http://londonmexico.mx/about-us/>

Triada Medios es una agencia en Iztacalco, Ciudad de México, fundada en 2016 dedicada a la inteligencia de mercado (investigación de mercados cualitativa y cuantitativa); producción audiovisual, impresa, editorial y digital (social media & Web); y campañas en medios offline-online local y nacional. Asociada a Insights Association, registrada con menos a 10 empleados y con 2 empleados registrados en LinkedIn atendiendo principalmente pequeñas y medianas empresas <http://www.triadamedios.com/nosotros.html>

Grupo Pórtico es una agencia fundada en 2016 en San Luis Potosí que se dedica a publicidad, marketing y asesoría de imagen. Entre sus productos se encuentra: Marketing digital, desarrollo web, imagen pública, Social media, fotografía, video y relaciones públicas. Registrada como menos a 10 empleados con 2 empleados registrados en LinkedIn. Con página comercial de Facebook con 413 seguidores y sin cuenta de Instagram. <https://www.facebook.com/ByPortico/>

Vision Marketing es una agencia en Sinaloa con 13 años de experiencia en 2019 dirigida a pequeños, medianos y grandes emprendedores que requieran reforzar sus estrategias de ventas mediante los siguientes productos: Terminal punto de venta (PDV), volanteo, perifoneo, Estudio de mercado, encuestas de satisfacción y encuestas de cumplimiento en PDV. En Facebook cuentas con 73 seguidores y sin perfil de Facebook. <https://www.visionmarketingcr.com/Sobre-Nosotros/>

LXP creative Agency es una agencia fundada en 2010 en Cuernavaca, Morelos. Ofrece servicios de comunicación, ventas y publicidad enfocada a resultados. Con productos en: Video, Animación, motion arts, branding, desarrollo web, comercio digital (e-commerce), Diseño gráfico, social media y marketing digital. Cuenta con 3 empleados registrados en LinkedIn y 309 seguidores en Facebook. <http://lxpcreative.com/>

Medusa Publicidad es una agencia en Tepic, Nayarit fundada en 2015 por Marcela Macías, diseñadora con 12 años de experiencia. Registrada con menos de 10 empleados en LinkedIn y con 693 personas que han dado me gusta a la página de facebook. Ofrece los siguientes productos: publicidad en internet, posicionamiento web, diseño, branding y administración de redes sociales principalmente Facebook. <https://www.facebook.com/MarketingMedusa/>

MSM Solutions, en Ciudad de México con productos de etiquetado y rastreo de mercancía (Tracking), así como embalaje y contenedores. Fundada en 1998 en Florida, Estados Unidos. Con 8 empleados registrados en LinkedIn. <https://msmsolutions.com/rfid-technology/> , <https://www.linkedin.com/company/msm-packaging-solutions/about/>

En este sentido, las agencias pequeñas no cuentan con áreas destinadas específicamente a relaciones públicas, producción y nuevos negocios; inclusive cuentan con empleados insuficientes para hacer estas especializaciones, ya que en su mayoría están conformadas por menos de 10 personas, que de hecho asumen las diferentes actividades. No cuentan con submarcas, hubs o pubs especializados en negocios. Aunque llegan a tener contacto con clientes grandes, suelen atender clientes emprendedores y pequeñas empresas.

Comparten un interés por el marketing digital, branding, desarrollo web y diseño como actividades principales. Cuentan con una o dos oficinas e

inclusive carecen de una página web de o imagen corporativa. Trabajan poco el contenido en sus redes sociales, lo cual se nota en la cantidad inferior a mil seguidores en sus páginas de Facebook.

4.6 Agencias en desarrollo en México.

Por otro lado existen agencias de tamaño mediano o en desarrollo que se encuentran en un nivel intermedio de facturación, con un número de empleados entre 25 a 100 empleados y con una cartera más amplia de clientes, inclusive trabajando directamente con empresas trasnacionales. Entre las cuales encontramos a en el ranking 2018 y 2019 de Merca2.0 a: Folklore, Mango.mx, Kaunaz Strategic Branding , Loch Marketing , Gaudelli MCW y Grey México. Por lo que continuación se describen.

Folklore es una agencia en Chihuahua y Ciudad de México fundada en Chihuahua en 2010 contando actualmente con 35 empleados. Cuenta con 10,3 mil personas que les gusta su página de Facebook. Ofrece productos en: Branding, diseño, estrategia de marca, desarrollo de software, diseño gráfico, producción audiovisual, digital marketing, diseño web, producción de video, fotografía, animación y mapping. <https://www.folklore.mx/>

Mango.mx es una agencia en Reynosa, Tamaulipas, que compró su dominio web en 2016. Con 1,9 mil seguidores en Facebook. Ofrecen servicio en: Diseño gráfico, identidad de marca, diseño web, redes sociales, fotografía y videos corporativos. <http://ponlemango.mx/>

Kaunaz Strategic Branding es una agencia en Ensenada, Baja California. Fundada por Enrique Viveros en 2007. Cuenta con menos de 50 empleados, 8 de ellos registrados en LinkedIn. Le siguen en Facebook 5.5 mil personas. Ofrece servicios de: Branding, social media, publicidad offline-online, Diseño gráfico e ilustración, Fotografía comercial, Diseño

web, Producción de audio, video e imprenta digital. Presenta varios premios en diseño como premio a diseño MX, Premios internacionales de diseño CLAP y menciones Paredo. <https://www.kaunaz.com/>

Loch Marketing es una agencia fundada en Guanajuato fundada en 2001 con menos de 50 empleados. Dedicada a productos de marketing digital, diseño gráfico, estudios de mercado, producción audiovisual, BTL, promoción, campañas de activación, desarrollo web, y convenciones. Cuenta con 629 seguidores en Facebook en 2019. <https://lochmkt.com/>

Gaudelli MCW es una agencia Ciudad de México fundada en 1987. Cuenta con más de 50 empleados, 35 de ellos registrados en LinkedIn. Cuenta con 2,048 seguidores en Facebook. Ofrece servicio en: Relaciones públicas, publicidad off-line y online, estrategia en medios, producción y ATL. Cuenta con premios como pantalla de cristal de Telmex, Bronce en festival iberoamericano independiente de creatividad, Tótem en Publicidad exterior Oaxaca, entre otros. <http://gaudelli.com/es/>

Grey México es una agencia en Ciudad de México fundada en 1984 en Nueva York, Estados Unidos. Cuenta con más de 50 empleados, 82 registrados en LinkedIn. Le siguen 12 mil personas en Facebook. Cuenta con servicios en consultoría de negocios, mapeo de experiencias, social media, influencers, relaciones públicas, marketing digital, producción de audio, producción de video, activaciones, marketing experiencia, entornos 3D y creación de productos. <https://www.grey.com/es-la/mexico>

En las agencias medianas o en desarrollo podemos notar que cuentan con una cartera de servicios más amplia que las pequeñas, que no solo incluye servicios digitales, diseño y desarrollo sino también productos de marketing off-line, estrategias en producto, producción de audio y video y relaciones públicas. Cuentan con un área destinada a relaciones públicas, producción y nuevos negocios, ya que cuentan con un número de empleados entre 25 y 100

empleados, pero sin tener afianzados hubs, o departamentos para cada área, sino expertos únicos para atender cada proyecto.

Comienzan a copiar el sistema de hubs, pubs o submarcas de las grandes agencias, creando así áreas especializadas en los diferentes productos que venden sin necesariamente especializarse en verticales de negocios como las grandes marcas que tienen Hubs específicos para Healthcare, Automotor, Sports, entre otras verticales importantes.

Estas agencias intermedias necesariamente cuentan con oficinas en México, en ciudades de la república como Ciudad de México, Nuevo León, Puebla, San Luis Potosí, Chihuahua, Queretaro e inclusive con un par de oficinas. Tienen clientes nacionales y trasnacionales, atendiendo también a emprendedores y clientes locales. Muestran un esfuerzo mayor que las pequeñas agencias, en el contenido de sus redes sociales con mas de 500 seguidores en LinkedIn y un perfil de empresa completo; además de contenido en Facebook con más de 3,000 seguidores. Aunado a participar en festivales nacionales para el reconocimiento de sus esfuerzos publicitarios. Finalmente, son empresas en su mayoría mexicanas que han rebasado los 10 años de experiencia dentro del mercado.

5. Situación actual de Agencias Publicitarias en México.

Los principales problemas que impactan a las agencia de publicidad de acuerdo a Merca2.0 (Gonzáles, 2018; 2019; Jiménez-Cubria 2016) son:

- En 2019: 39% presupuestos bajos, 25% competencia desleal, 11% economía, 10% financiamiento, 4.2% cuentas incobrables, 2.6% dependencia de un tercero y 2.3% inseguridad.
- En 2018: 35.9% presupuestos bajos, 26.1% competencia desleal, 11% financiamiento, 9.2% economía, 5.2% cuentas incobrables, 3.4% dependencia de un tercero y 1.8% inseguridad.
- En 2016: 65.5% resistencia del cliente, 44.1% precio, 41.7% competencia, 41.7% economía y 40.5% competencia desleal

Cualquier empresa es apta para los servicios publicitarios, sin embargo hay industrias que invierten mayores cantidades o que buscan a las agencias en mayor medida que otras, estas están numeradas según su participación como sigue de acuerdo al departamento de Investigación de Merca2.0 (Gonzáles, 2018; 2019; Jiménez-Cubria 2016):

- En 2017: 72.3% Alimentos, 44.5% Automotriz, 38.7% Belleza y cuidado personal, 38.1% Tecnológico, 35.8% entretenimiento, 33.9% construcción, 31.9% Salud, 31.9% Turístico, 30% Gobierno, 29.7% Educativo & 28% Farmacéutico
- En 2016: 56% Alimentos, 41.7% Automotriz, 39.3% financiera, 34.5% Servicios, 28.6% Turística, 28.6% Farmacéutica, 27.4% Vestido y calzado, 25% refrescos y bebidas, 17.9% Tecnología y 9.5% juguetes.

5.1 Incentivos en Agencias publicitarias

Los incentivos que ofrecen las Agencias en 2019 son: Capacitación (87.9%), Áreas comunes que promueven la convivencia (81.5%), Flexibilidad en los horarios de entrada y salida (78.1%), espacios de trabajo abiertos que mejoran la convivencia entre empleados (64.%) y bonos/reconocimientos a las personas con mayor antigüedad en la empresa (55.5%) de acuerdo al departamento de investigación de Merca 2.0 las agencias de Publicidad en México (González, 2019).

De hecho en 2018, reportaron que entre más incentivos se entreguen mejores son las ventas, considerando que las ventas de 2016 a 2017 crecieron un 33.3% con 1-2 incentivos, 39.3% con 3-4 incentivos, 40% con 5-6, 42.2% con 7-8 incentivos y 52.9% con 9-10 incentivos (González, 2018).

5.2 Servicios ofrecidos en Agencias Publicitarias

Los servicios ofrecidos son variados y normalmente personalizados de acuerdo a cada cliente, debido a que el momento en que cada cliente/negocio se encuentra es única, sin embargo para poder clasificar los servicios/productos ofrecidos se facturan para las agencias de publicidad en los siguientes de acuerdo a la Servicio de Administración tributaria (2019): Impresos, vallas, afiches, revistas, periódicos, volantes o cupones, Transporte público, Boletines de sobre compras / distribución, Páginas amarillas o directorios, radio, televisión, cine, internet, publicidad aérea, pancartas, eventos deportivos y artesanías.

Por otro lado de acuerdo a la encuesta realizada por Merca2.0 en 2019 y 2018 se encontraron ciertos productos que son los más vendidos en las agencias publicitarias. En 2019 fueron servicios relacionados a marketing Digital (90%), Exteriores (37.4%), Radio (18%), TV Abierta (17%), Revistas (16%), Tv de paga (12%), Cine (4.5%), periódicos (3.4%) y directorios (3.4%). En 2018, el

86.9% Digital, 39.3% Exteriores, 19.3% Radio, 17.2% Tv Abierta, 16.3% Revista, 11% Tv de paga, 4.9% Cine, 3.7% Directorios y 2.8% Periódicos (González, 2018; 2019).

5.3 Afiliación a asociaciones

Las agencias se afilian con diferentes asociaciones de publicidad, en inclusive tiene una predisposición a trabajar en grupo para poder atender ciertas necesidades del clientes, en el departamento de investigación de Merca2.0 en 2017 (Gonzalez, 2017) se realizó una muestra de 320 agencias y encontró que el 22.2% esta asociadas con la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad (AMAP), 15.7% Camara Nacional de Comercio (CANACO), 9% al Consejo de Autorregulación y ética Publicitaria (CONAR A.C), 3.7% American Chamber, 2.9% a la Asociación Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado (AMAI), 2.9% Asociación Nacional de Publicidad (ANP) y 1.1% Agencias de Publicidad Asociadas (APA), considerando que no aparece la Asociación Americana de Mercadotecnia (AMA, en inglés).

5.4 Financiamiento

De acuerdo a al departamento de investigación de Merca2.0 el financiamiento de las agencias publicitarias fue:

En 2018: 87.7% Recursos propios, 39.5% Anticipo de clientes, 25.5% crédito de proveedores y 23.6% crédito bancario.

En 2019: 87.6% recursos propios, 38.2% anticipo de clientes, 24.3% crédito con proveedores, 24% crédito bancario.

5.6 Tarifas

Las tarifas de las agencias se pactan de diferentes formas, entre las cuales se encuentran las siguientes (Linton, 2018):

Fee o tarifa fija: Se cobra una tarifa fija que cubre la operación realizada, la cual se pacta durante un periodo establecido y se fija en ciertos servicios ofrecidos. En las empresas pequeñas puede estar pactada verbalmente o mediante contratos por periodos en meses. En las empresas grandes es pactada mediante contratos semestrales o anuales.

Tarifa por proyecto: Ofrecen la oportunidad de alinear las necesidades del cliente con las utilidades previstas para la agencia y al mismo tiempo pagas los gastos de operación. Las activaciones, desarrollos web, desarrollo de aplicaciones, eventos, convenciones, desarrollo de marca, producción de video, producción de audio, entre otros son los productos más comunes en este tipo de tarifa, aunque el pago de campañas 360 o por administración de medios y creativos también se puede llegar a pactar bajo este tipo de tarifa.

Comisión del medio: Las agencias reciben una remuneración por parte de los medios al haber adquirido cierta cantidad de espacios publicitarios, el cual es la diferencia entre el precio mercado del espacio publicitario y el precio pactado entre la agencia y el medio. En este sentido el porcentaje aumenta de acuerdo al monto de venta. Dicha comisión normalmente esta alrededor del 10% en radio, televisión, cine, exteriores, espacios online mediante venta programática, sin embargo medios por compra exchange como Google y Facebook no admiten dicho formato.

Comisión del cliente: Las agencias pactan con los clientes un monto de pauta (monto directo a medios) teniendo transparencia del mismo y se cobra un monto de administración de la misma, el cuál puede ser un porcentaje al rededor del 30% y el cual va disminuyendo conforme se aumenta el monto de inversión en medios.

Pago por lead o resultado: Se acuerda cierto resultado, normalmente llamados conversiones y se fija un precio por el resultado completo o por cada vez que se ejecute una de las conversiones fijadas. En este sentido las agencias cubren

un riesgo considerando sus capacidades y la ambigüedad del mercado, mientras que el cliente no percibe este riesgo pero paga una sobrepasa por el resultado garantizado. Ejemplo de estas tarifas son la venta de leads (clientes potenciales) que las agencias logren entregar en un mes a cambio de un monto por cada lead siempre en un rango de número de leads posibles a comprar (ej. 3,000 al mes máximo). Al mismo tiempo se conviene que un lead debe cumplir con ciertas características que convengan a ambas partes, es decir una precalificación. En este caso, los clientes prefieren la seguridad o garantía que ofrece tener clientes potenciales precalificados.

Estructura combinada: Las agencias pueden ofrecer un modelo de pagos que combinen comisiones, tarifas y pago por resultados. De acuerdo al servicio o producto entregado se pactan diferentes tarifas, comisiones y precios dependiendo tanto de los productos entregados como de las necesidades globales del cliente.

5.7 Pago de clientes.

De acuerdo a la encuesta realizada por el departamento de investigación de Merca2.0 en 2019 y publicada en la revista Merca2.0 en junio 2019 los clientes tardan en pagar: Menos de 30 días (25.1%), entre 61 y 90 días (19.1%), entre 91 y 120 días (6.7%), más de 120 días (2,2%) y entre 31 y 60 días (46.8%).

6. Futuro de las agencias

El presidente ejecutivo de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad, Sergio López, en entrevista con la revista Expansión (López, 2018) menciona que con la intención de mejorar el sector se requiere un cambio en la administración de las agencias que involucre:

- Productos más personalizados en vez de masivos (Paquetes).

- Asesores/vendedores expertos ya que actualmente las cuentas quedan en manos de juniors en vez de expertos o senior.
- Recursos financieros en las agencias para poder financiar los proyectos publicitarios.
- Capacitación que involucre otras áreas del conocimiento como leyes, psicología, sociología, por lo que dentro de los objetivos de la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad esta la creación de *hubs* que fomenten el aprendizaje constante.
- Nuevo talento que cree valor en el sector, ya que ha decaído la rentabilidad del negocio publicitario.

En este sentido, Yosú Arangüena, cofundador de la agencia Made, encargada de la publicidad de empresas como Dormimundo, Fiat, Alfa Romeo y Casa Cuervo; refiere que el cliente agradece que la agencia le ayude, por lo que más que vender es necesario comprender sus necesidades, generar confianza y ofrecer un buen trabajo (López, 2018).

III. MÉTODO

Objetivo

Identificar las variables en la administración de ventas que se relacionen con indicadores de desempeño: Monto de ventas, contactos, cierres, monto de venta promedio y ciclo de venta.

Población

De acuerdo a la revista Expansión (López, 2018) existen 3,933 agencias de publicidad en México, de las cuales el 91.7% son micro y pequeñas empresas, es decir, tienen entre uno y 30 trabajadores siendo el área de ventas hasta el mismo dueño. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020) en todo México existen 4,658 unidades de negocio que ofrecen servicios de publicidad, en Ciudad de México existen 811 agencias de publicidad en enero 2020. Por lo que la población se considera finita con 811 unidades de negocio.

Muestra

La muestra es no probabilística debido a que no se asigna al total de la población la misma probabilidad para ser elegidos. Ya que se dirige a un nicho específico de no fácil acceso, el cual está conformado por el personal de ventas de 811 unidades de negocios en la Ciudad de México que ofrecen servicios especializados en publicidad considerando que cada vendedor sea de diferentes unidades de negocios.

Estas unidades de negocio ofrecen servicios de publicidad con disparidad en tamaños y en montos de venta, encontrando Agencias formales que comienzan desde 5 personas y unidades de negocio llamadas pequeñas empresas que inclusive pueden estar conformadas por una persona. La cual

vende y opera el negocio, es decir trabaja por Cuenta propia y se asume como freelance o autónomo, conformando una PyME.

En este sentido, se pretendió acceder a puestos de Dirección en ventas, Gerencia de ventas, Ejecutivo de ventas o Dueño del negocio con actividades de ventas. Encontrando que este perfil dentro de cada unidad de negocio es de difícil acceso y limitada ya que se concentra en expertos en ventas de servicios publicitarios que cumplan los siguientes criterios de inclusión:

- Ser mayor de edad
- Trabajar en Ciudad de México
- Experiencia de ventas mayor a 2 años
- Realizar ventas de servicios publicitarios actualmente
- Ser de una unidad de negocio diferente a otro participante que haya contestado la encuesta

También se selecciona este tipo de muestreo considerando el costo, ya que fue financiado por el investigador. Costo que considerando únicamente un gasto inicial en pauta para conseguir encuestados es aproximadamente de 1,000 pesos por encuesta de acuerdo a un análisis realizado tras una campaña de localizar el segmento en Facebook Ads y Google Ads. Costo al cual se suma el tiempo en contactar a los participantes y tener un seguimiento con ellos, así como un proceso de convencimiento para conseguir voluntarios.

Consecuentemente se constituye la muestra con participantes que accedieron voluntariamente a ser encuestados. Por lo que se contactó sólo a individuos relacionados con la venta de servicios publicitarios alcanzando 88 aperturas de encuesta medidas mediante tracking en el clic de apertura de Bitly, de las cuales sólo 53 accedieron a participar en la investigación y 44 cuestionarios fueron plenamente completados cumpliendo los criterios de inclusión.

Por otra parte el muestreo es dirigido por cuotas ya que se busca obtener una proporción de Vendedores de servicios publicitarios tanto de Agencias grandes como de agencias PyME (Cuenta propia). Respetando así una proporción 50-50 dentro de la población para posteriores análisis, consiguiendo la mitad de participantes que trabajen para una Agencia vendiendo servicios de publicidad y la otra mitad que ofrezcan servicios de publicidad cuenta propia.

En resumen, la muestra total esta conformada por 44 participantes de 44 diferentes unidades de negocio de una población de 811. Siendo una muestra no probabilística simple enfocada a expertos seleccionados por conveniencia en cuotas cumpliendo una heterogeneidad binomial con un error de 0.12 y un nivel de confianza del 90%. Así mismo, asumiendo distribución normal (simétrica) en una población de 811 individuos, se selecciona una muestra con al menos 43 individuos en la muestra total para calcular una proporción estimada de 3% con un error aceptado (o precisión) de 5% y un nivel de confianza del 95% (Kerlinger, 1910).

Al considerar que se requiere acceder a las agencias medianas o grandes que representan el 9% de la población con el fin de medir el desempeño en ellas se asume una distribución normal (simétrica) en una población de 811 individuos, se debe seleccionar una muestra con al menos 22 individuos para calcular una proporción estimada de 9% con un error aceptado (o precisión) de 10% y un nivel de confianza del 90%. Es decir que contamos con 22 individuos para el grupo Agencia (Grandes Agencias) y 22 para el grupo PyME (Cuenta propia).

Con lo que la muestra sirve de referencia para acceder a las variables de administración que influyen en mayores montos de venta, así como es aceptable para medir las diferencias entre los grupos considerando que explica 9 de cada 10 unidades de negocio de acuerdo a Kleeberg-Hidalgo & Ramos-Ramírez (2009).

Participantes

Vendedores en México que vendan servicios publicitarios.

Criterios de inclusión

Ser mayor de edad, ofrecer servicios de publicidad en la Ciudad de México, experiencia de ventas mayor a 2 años, realizar ventas de servicios publicitarios actualmente y pertenecer a una unidad de negocio diferente a otro participante que haya contestado la encuesta.

Criterios de exclusión

Llenado incompleto del instrumento.

Dos grupos:

Agencia: Persona que ofrece servicios de publicidad en México: Directores comerciales, Socios o Dueños con función comercial, Gerente comercial, Ejecutivo, etc. Laboran para una Agencia de publicidad con más de 20 trabajadores y experiencia en el mercado mayor a 5 años. Dichas Agencias cuentan con equipo operativo especializado y área de comercial.

Cuenta Propia: Persona que ofrece servicios de publicidad en México. Ofrecen Servicios Publicidad de manera Autónoma. Son PyMEs que que no cuentan con un equipo operativo especializado, inclusive subcontratan servicios para poder servir a cliente o se asocian con especialistas autónomos. Cuentan con un mínimo de 2 años de experiencia ofreciendo servicios de publicidad.

Pregunta de investigación

¿Qué variables de la administración de ventas se relacionan con el desempeño en ventas en servicios de publicidad en México?

Diseño

Estudio exploratorio de campo para identificar los elementos teóricos de la administración de ventas que se relacionan con el desempeño de ventas en una vertical específica de negocios, en las agencias publicitarias.

Variables

Variable Independiente

Administración de la fuerza de ventas. Incluye actividades de diseño de estructura de ventas, reclutamiento, selección, capacitación, compensación, supervisión y evaluación de los vendedores de la organización con el fin de incrementar las ventas (Kotler & Armstrong, 2008). Se considera: Administración enfocada a procesos, cliente y resultados. Estructura de reclutamiento, Capacitación Atención a cliente & Habilidades de ventas, Compensación fija, variable o mixta) y Supervisión en el proceso de ventas (Pipeline) o en montos de venta y cierres de ventas (Outputs).

Variable Dependiente

Desempeño de ventas. Se refiere a la participación que el vendedor realiza a las metas (Veléz-Molina, 2017). Se mide a partir de la velocidad de ventas utilizando el indicador *Sales Velocity* que incluye el proceso de ventas: Número de oportunidades, Valor promedio de los cierres de venta, Porcentaje de negocios ganados respecto a prospectos contactados y ciclo de ventas (Prater, 2019).

Variables Sociodemográficas

Indicadores que permiten segmentar la población en grupos homogéneos. Se considera: puesto, edad, sexo, nivel de estudios y años de experiencia en ventas.

Instrumento

Cuestionario digital de 35 reactivos creado en Google Forms para una aplicación aproximada de 15 min con recolección de datos automática a hoja de calculo en Google Drive.

Procedimiento

1) Investigación documental 2) Creación de un cuestionario basado en la literatura, 3) Digitalización del cuestionario en Google Forms 4) Piloteo a 10 vendedores y se corrigió de acuerdo a piloteo y revisión con el tutor 5) Se aplicó el cuestionario corregido a 44 participantes que ofrezcan servicios publicitarios, 6) Se ordenó y clasificó cada respuesta en una base de datos codificada para su tratamiento en SPSS, 6) Se presentaron los resultados en estadística descriptiva e inferenciasl & 7) Conclusiones basadas en la literatura.

Propuesta de análisis

1) Se ordenaron y clasificaron las respuestas de los participantes, considerando la heterogeneidad de la muestra dado que se escogieron participantes con diferentes resultados en ventas para identificar las variables que hacen diferentes a los mismos.

2) Para lo cuál se realizó un análisis estadístico en Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) encontrando diferencias estadísticamente significativas.

3) Se presentan los resultados en estadística descriptiva e inferencial para comparar resultados con la literatura mostrando las conclusiones en el apartado final.

IV. PROCEDIMIENTO

Después de haber realizado la investigación documental se procedió a la creación de un cuestionario piloto basado en la literatura, el cual se entregó a 10 participantes con experiencia en ventas de publicidad para poder afinar el mismo. Retomando de ellos mejoras al instrumento tanto en nuevas preguntas y eliminación de preguntas (Contenido), como en la forma de expresar las preguntas considerando los productos que ellos ofrecen (Forma). Así mismo, se tuvo en consideración las observaciones del tutor de tesis para la versión final. Dicho cuestionario piloto se encuentra en su versión online en: <https://forms.gle/7x9PoVMd3nJzs4KK8>.

Posteriormente se creó la versión final del cuestionario, la cual se digitalizó en la aplicación de Google Forms disponible en <https://forms.gle/ajFHYtSykLXJeoSX9> (Anexo 1). La cual consta de 35 preguntas en 7 secciones: Perfil, Demográficos, Compensación mensual, Estructura laboral, Organización, Proceso de venta y Supervisión.

El tiempo de aplicación aproximado es de 15 a 20 minutos vía online con 32 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas de opinión. A las personas que se les aplicó el cuestionario se verificó que trabajaran actualmente en servicios publicitarios y que ofrecieran los mismos por cuenta propia o para una Agencia.

A esta nueva versión se le agregó un Url de Rastreo de Bitly (<https://bit.ly/unam2021mkt>) para poder medir el número de veces que se abrió la encuesta en comparación con las veces que se contestó, considerando 180 clics de apertura y 53 personas que contestaron la encuesta, de las cuales se seleccionaron 44 encuestas que estuvieran completas en todos los datos y que cumplieran con las preguntas clasificatorias en las que revelan ofrecer servicios de publicidad explícitamente.

Posteriormente se ordenaron las 44 respuestas en una base de datos en Excel para analizar la estadística descriptiva de las mismas. En dichas respuestas se busco la representatividad en hombres y mujeres, representando 22 encuestas de cada sexo. También se busco la representatividad en participantes que vendieran publicidad para una agencia y por cuenta propia siendo 22 encuestas de cada grupo con el fin de comparar dichos grupos tanto en estadística descriptiva como inferencial.

Se presentaron los resultados en estadística descriptiva de la muestra completa y en estadística descriptiva e inferencial para los grupos antes descritos. Posteriormente se interpretan los resultados obtenidos en la discusión y finalmente se postula una conclusión, así como mejoras para una posterior etapa o estudio.

V. RESULTADOS

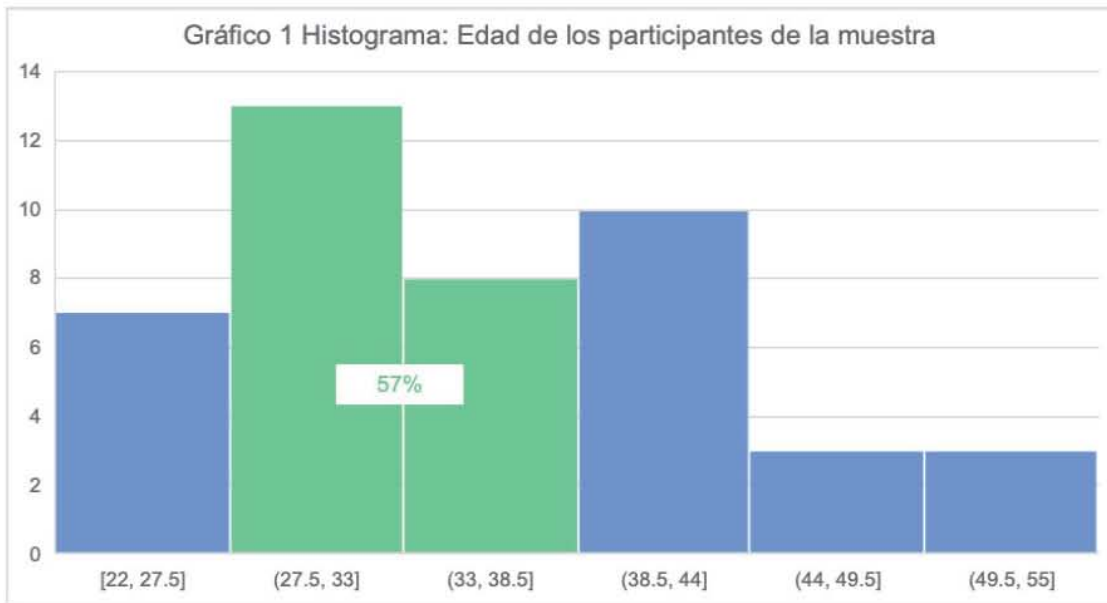
La muestra presenta 44 observaciones donde el 100% de los participantes ofrecen servicios de publicidad incluyendo: Publicidad, marketing, medios digitales o tradicionales, data, contenidos, diseño, relaciones públicas y/o investigación de mercados. Representados en dos grupos: 1) aquellos que realizan labor de venta en una agencia de publicidad establecidas (Agencia) y 2) aquellos que ofrecen servicios de publicidad en PyMEs (Cuenta propia), contando cada grupo con 22 observaciones, es decir el 50% del total de la muestra; por lo que en lo sucesivo se describen los resultados.

Estadística descriptiva

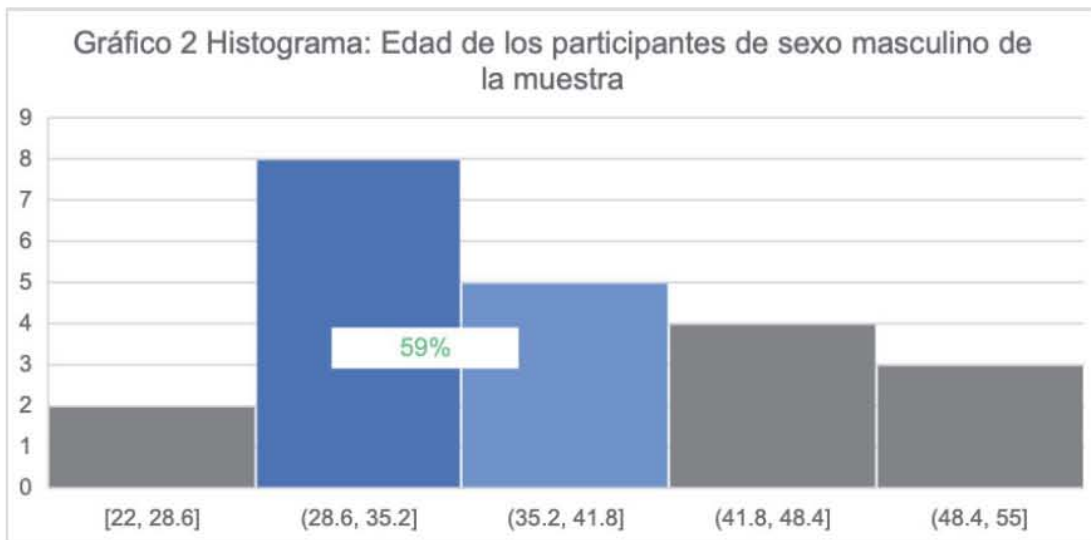
Edad

La muestra completa se compone de 44 participantes, 22 mujeres y 22 hombres, estando representado cada sexo con una participación del 50%. En un rango de edad de 22 a 55 años, con una edad promedio de 35 años, siendo 27 años la edad mas frecuente. Por otro lado, dividiendo la muestra en rangos, la mayoría representativa se encuentra entre 27.5 a 38.5 años como se observa en el Gráfico 1.

Con respecto al sexo masculino la mayoría representativa (59%) se encuentra entre los 28.6 y 41.8 años. Con un promedio de edad de 38.27 años y una desviación de 8.40 años (σ). La edad más frecuente es de 35 años, con una edad mínima de 22 años y máxima de 55 años como se observa en el Gráfico 2.

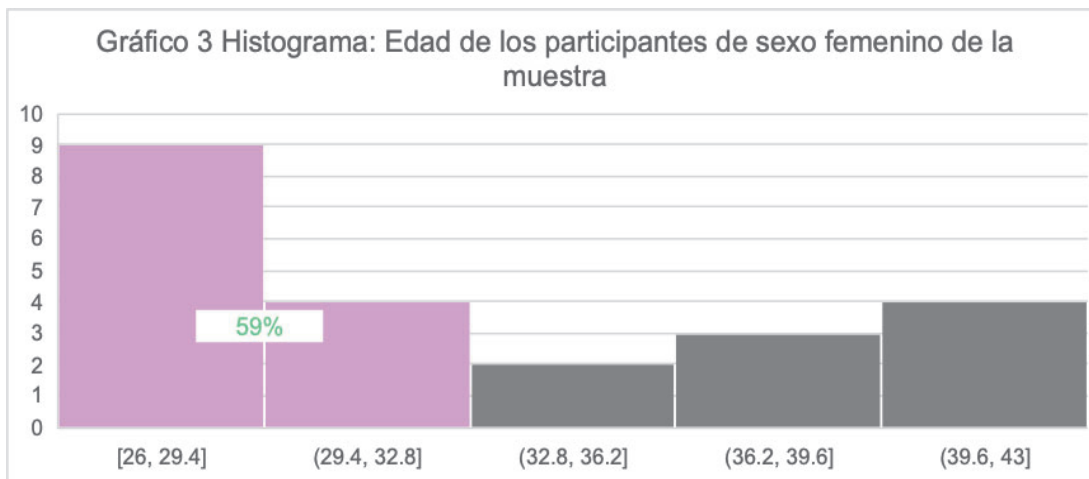


Fuente: Creación propia de base de datos de muestra total en Anexo 3



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

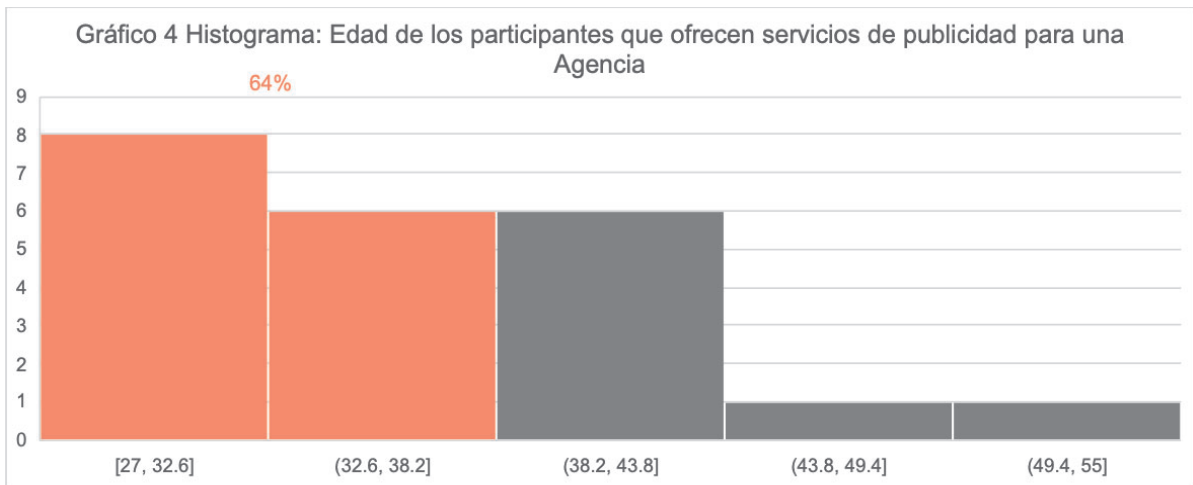
El sexo femenino mostró la mayoría representativa (59%) entre los 26 y 32.8 años. Un promedio de edad de 32.5 años, con una desviación de los datos de 5.5 años (σ). La edad más frecuente es de 27 años, con una edad mínima de 26 años y máxima de 43 años como se observa en el Gráfico 3. Por lo que la mayoría de las mujeres es más joven que la mayoría de los hombres.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

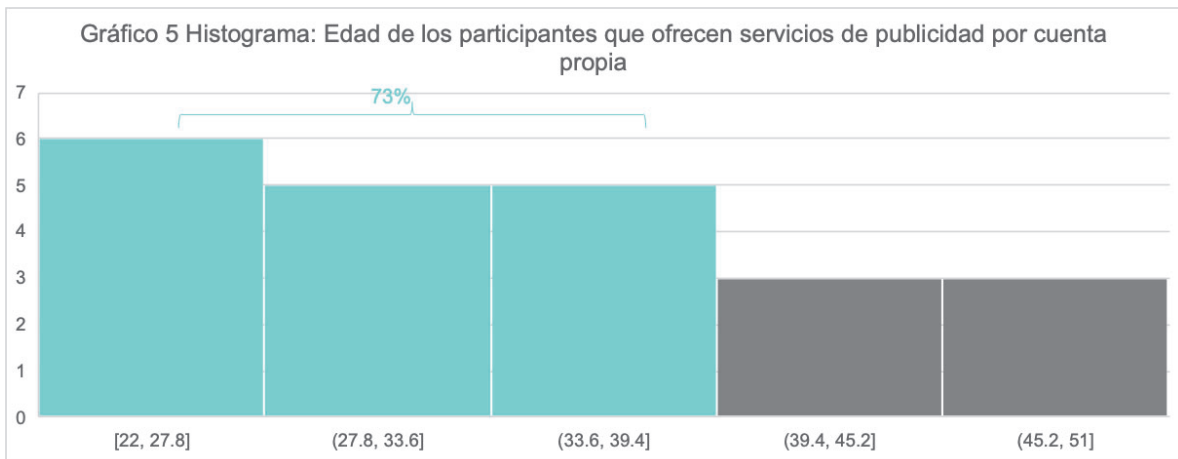
El grupo que ofrece servicios de publicidad por parte de una agencia mostró edad promedio es de 36.3 años con una dispersión de los datos de 6.8 años. La edad con mayor frecuencia de vendedores con 40 años. La edad mínima es de 27 años y máxima de 55 años. En edad, la mayoría representativa, con un 64% de participantes tienen entre 27 y 38 años como se observa en el Gráfico 4. Por otro lado la edad promedio del grupo que ofrece servicios de publicidad por su cuenta es de 34.5 años, con una desviación estándar de 8 años.

Las personas que realizan ventas de publicidad por cuenta propia en su mayoría tienen 27 años. El valor mínimo de edad de 22 años y máximo de 51 años. La mayoría representativa se encuentra entre 22 y 39 años, como se observa en el Gráfico 5.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

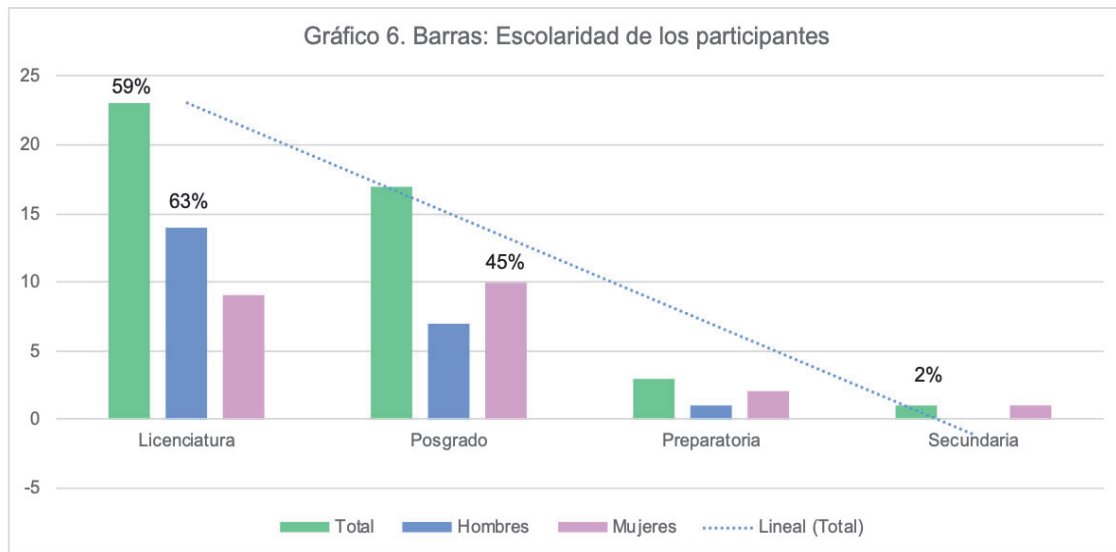
Mostrando, tanto en vendedores de agencia como por cuenta propia, asimetría por debajo de la curva con lo que se entiende que la mayoría de los participantes son jóvenes, por debajo de 40 años. La edad mínima es menor en aquellos que trabajan por cuenta propia respecto a los que trabajan en Agencia, mientras que la edad máxima es mayor en los que trabajan para agencias.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

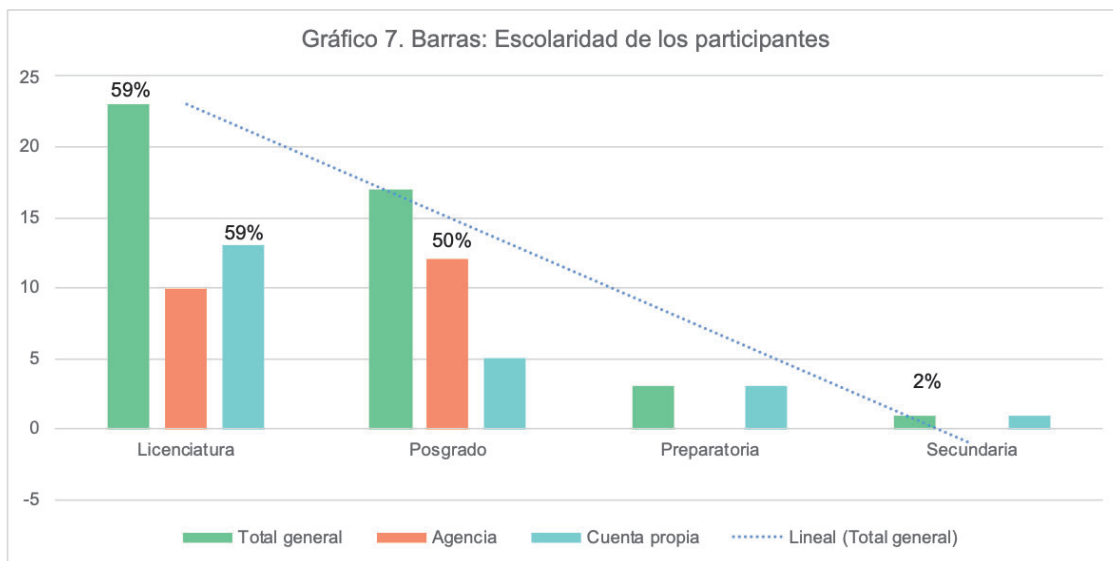
Escolaridad

La mayoría de los participantes reportan haber terminado la Licenciatura, con el 59% del total; de este mismo total sólo el 2% cursó nivel secundario. En el caso de las mujeres, la mayoría representativa cursó posgrado (45%) mientras que los hombres la mayoría representativa se encuentra a nivel licenciatura (63%), como se muestra en el Gráfico 6.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

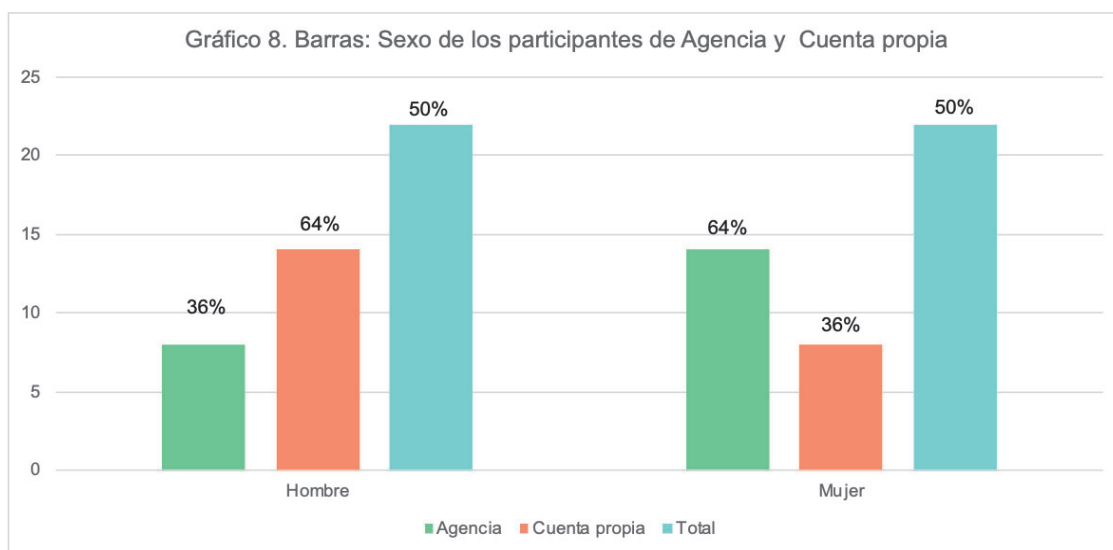
Las Agencias de marketing muestran una mayor participación de personas con posgrado con un 50%, respecto a Cuenta propia donde la mayoría cuenta con sólo nivel licenciatura en un 59% de las observaciones. Por otro lado, el menor nivel educativos (secundaria) lo tiene el grupo Cuenta propia como se muestra en el Gráfico 7, considerando que no hay vendedores con nivel secundaria o preparatoria laborando en Agencias de Marketing



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Sexo

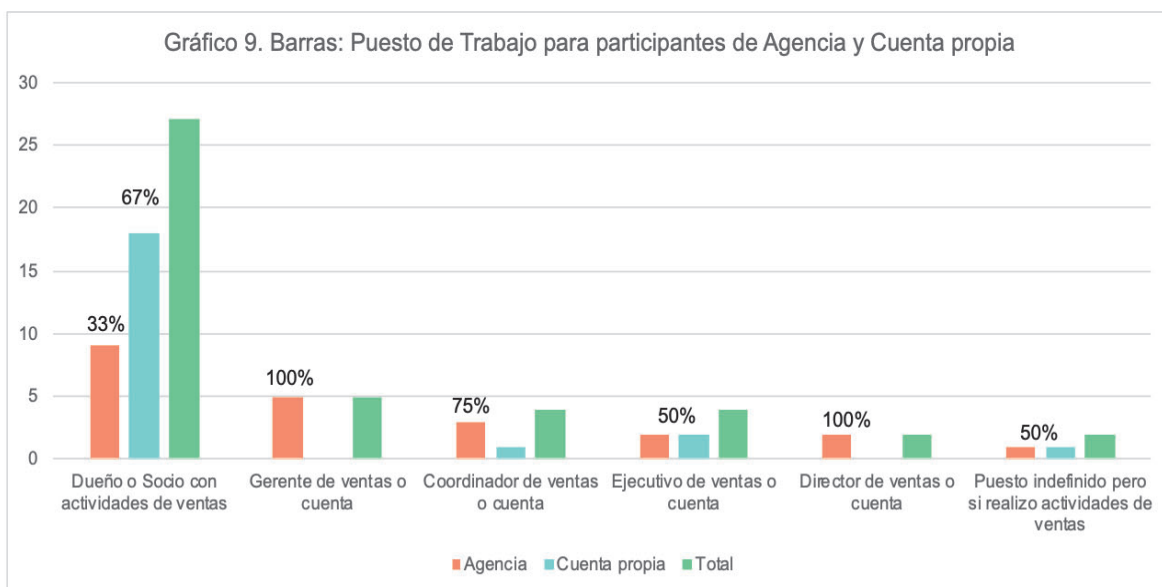
La mayoría de las mujeres labora en Agencia de Marketing mientras que la mayoría de los hombres ofrecen servicios por Cuenta propia, como se muestra en el gráfico 8. Sin embargo, a nivel general de la muestra se seleccionaron 50% mujeres y 50% hombres.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Puesto de trabajo

La mayoría de los participantes, del total de la muestra, se identifica con ser dueño del negocio o socio con actividades de ventas. El grupo de Cuenta propia que se compone de negocios pequeños (PyME) en su mayoría se consideran Dueños o Socios con sólo 33% con actividades dirigidas específicamente a ventas. Mientras que el grupo de Agencia, sólo el 33% son dueños, teniendo 67% en diferentes puestos de ventas definidos como: Director, Gerente o Coordinador de ventas, mostrando así; mayor actividad dirigida especialmente a ventas en las Agencias estructuradas respecto a Cuenta propia.

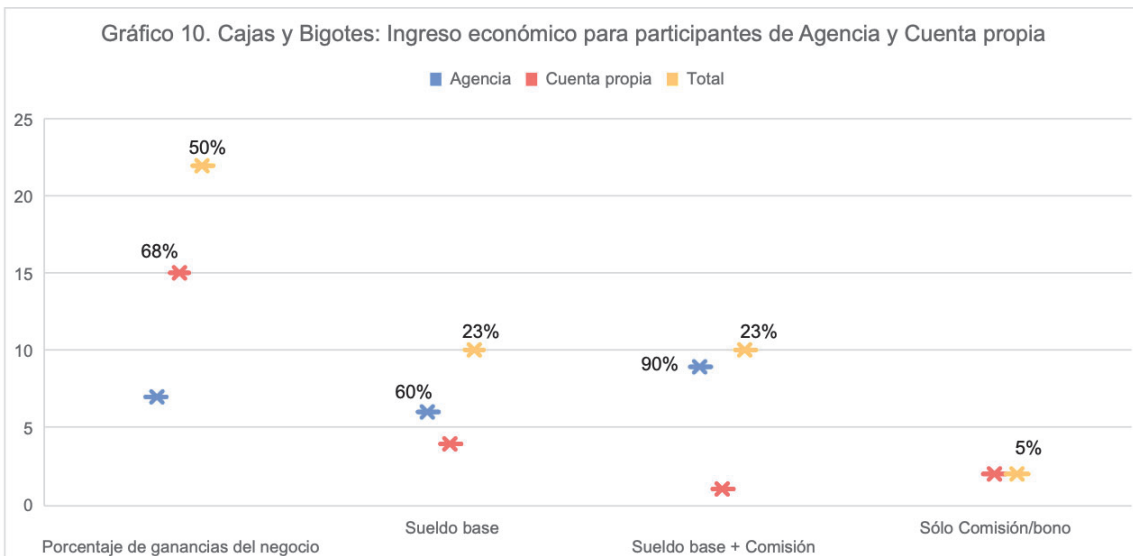


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En este sentido, tanto en Agencias como en Cuenta propia existen puestos indefinidos con actividades de ventas. Sin embargo la mayoría de puestos definidos a venta (67%) son propias de Agencias estructuradas, Mientras que las pequeñas empresas el dueño o socio adquiere actividades de venta.

Ingresos económicos

Los ingresos económicos en la encuesta se plantearon en 4 esquemas de remuneración típicos. Los esquemas de remuneración son: Ingreso por porcentaje de ganancias del negocio, Sólo sueldo base, Sueldo base + comisión, y Sólo comisión/bono. En este sentido la mayor parte de Cuenta propia recibe porcentaje de las ganancias (68%) mientras que la mayoría de los vendedores de Agencia reciben Sueldo base + Comisión. Por otro lado, no se encontraron vendedores de Agencia que sean remunerados mediante sólo comisión/bono, como se aprecia en el Gráfico 10.

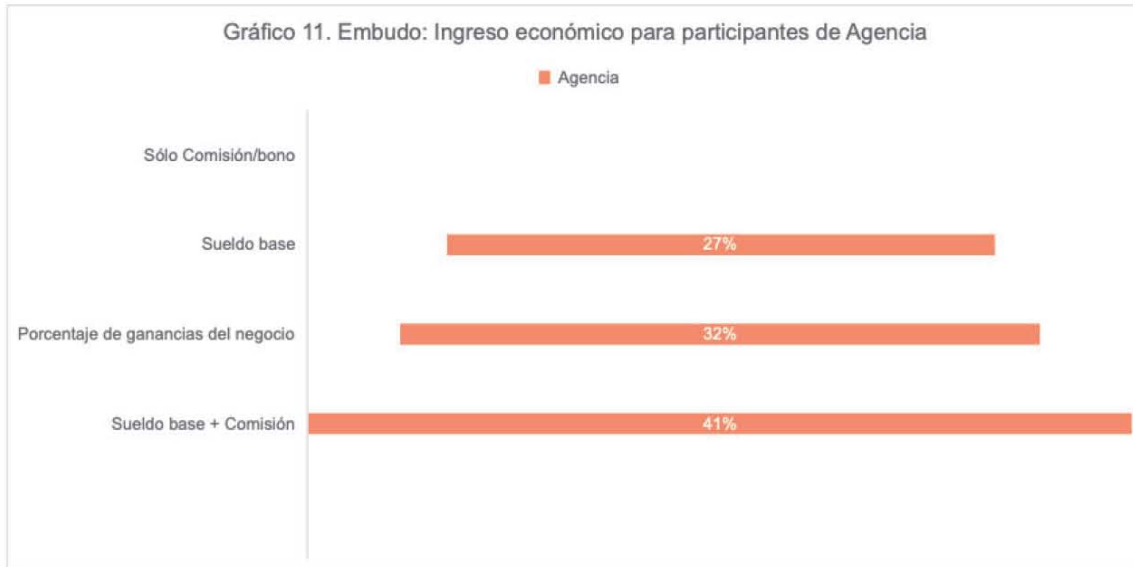


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

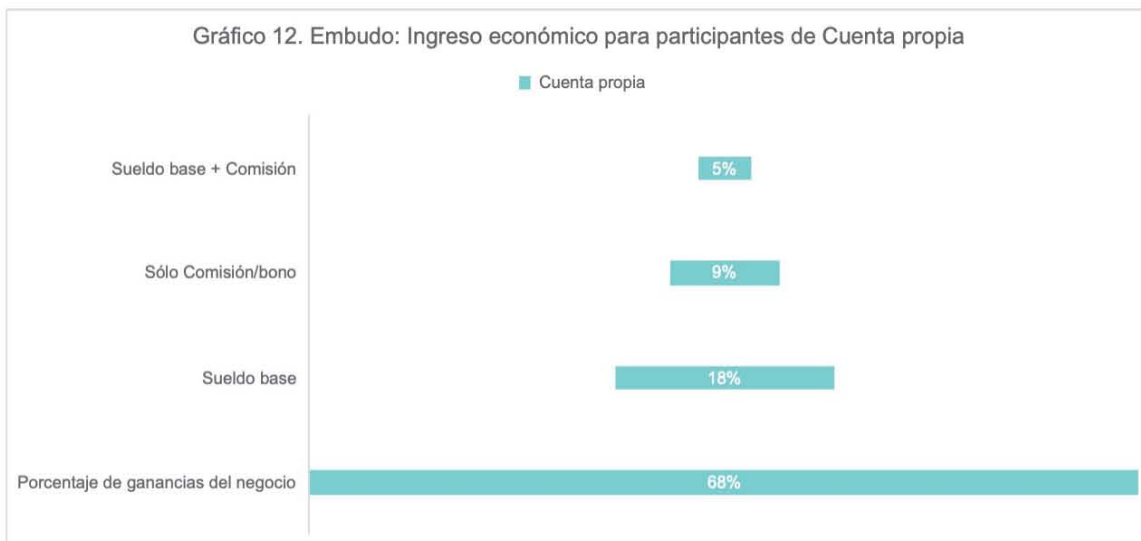
También, como se muestra en el Gráfico 11, el ingreso prioritario en Agencias estructuradas es una combinación de sueldo base y comisión y no cuenta con participación de sólo comisiones.

Por otro lado en la Gráfica 12, se muestra que el principal formato de remuneración, en los participantes de Cuenta propia, es mediante porcentaje de ganancias de ingresos del negocio mientras que el sueldo base + comisión representa el menos elegido. Lo cual refiere a que los integrantes de Cuenta propia es su propio negocio. En segundo lugar, Cuenta propia tiene asignado

un salario base. Mostrando que en general no hay una remuneración directa al resultado de las ventas sino al negocio en general, ya que consideran su remuneración a partir de las ganancias generales del negocio (68%).



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3



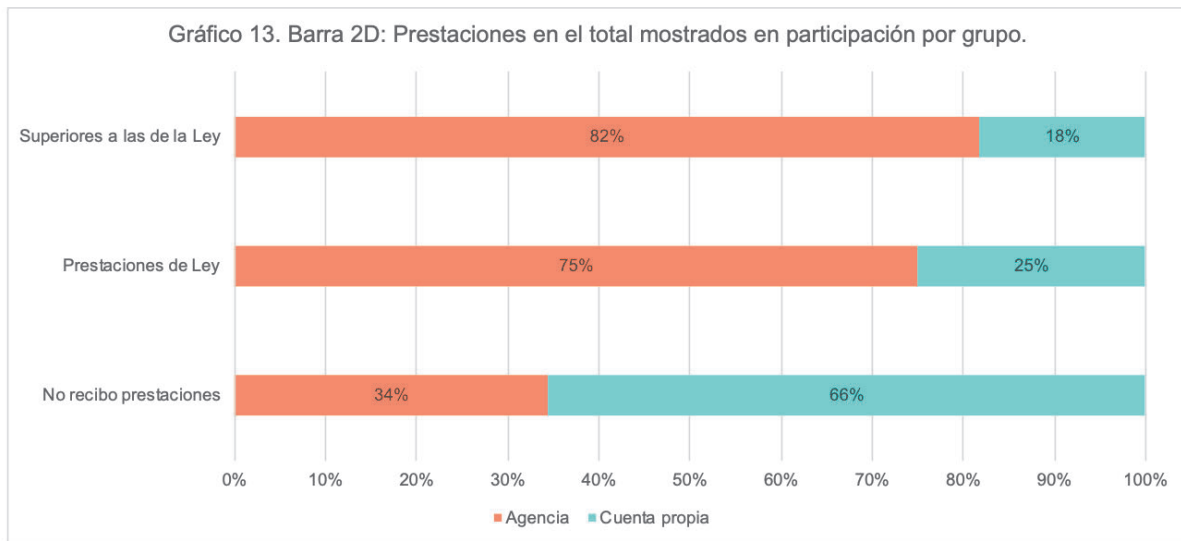
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Prestaciones

En el mercado laboral mexicano existen prestaciones por Ley para los trabajos formales de acuerdo a la Ley del Trabajo en México. Es responsabilidad del patrón otorgar a sus trabajadores dicho derecho, por lo que en las empresas formales mínimamente los trabajadores deben tener las prestaciones de Ley descritas en la Ley del trabajo.

En este sentido, también se puede prescindir de otorgar prestaciones de ley a los trabajadores si se les tiene por honorarios o cómo asimilados a salarios con pagos mediante factura; exceptuándose los impuestos por seguridad social.

Por otro lado, en los trabajos por Cuenta propia la responsabilidad de suscribirse a las prestaciones de ley depende del propio dueño de la empresa mediante un pago directo al Instituto Mexicano de Seguridad Social que atiende empresas privadas.



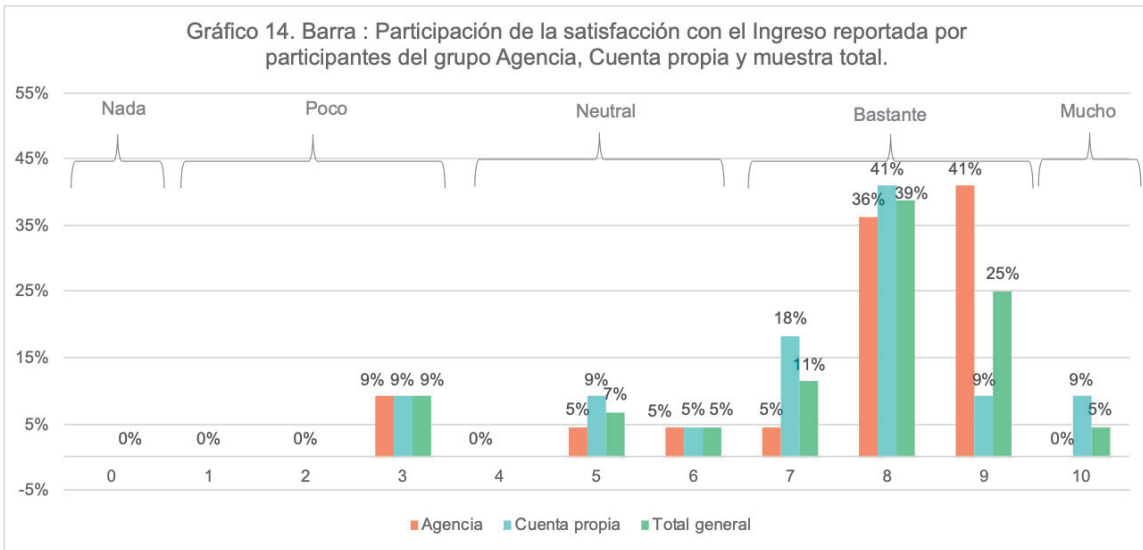
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En el Gráfico 13 se muestra la proporción con la que las Agencias estructuradas y los participantes por Cuenta propia reciben prestaciones. Se puede observar que en las Agencias hay más personas recibiendo

prestaciones de Ley o superiores que en el grupo Cuenta propia. Por otro lado, tanto en ambos grupos se muestra que existen personas sin prestaciones de Ley. Es decir, los factores de seguridad social como jubilación, atención médica, vacaciones y aguinaldo son una realidad preponderante en las Agencias con respecto a las personas que venden servicios publicitarios por Cuenta propia.

Satisfacción con el ingreso

La satisfacción del ingreso se realizó con una escala numérica de 0-10, donde 0 es la ausencia y 10 la mayor intensidad con un valor neutral 5 (Vicente-Herrero, Delgado-Bueno, Bandrés-Moyá, Ramírez-Iñiguez-de-la-Torre, & Capdevilla-García, 2018).



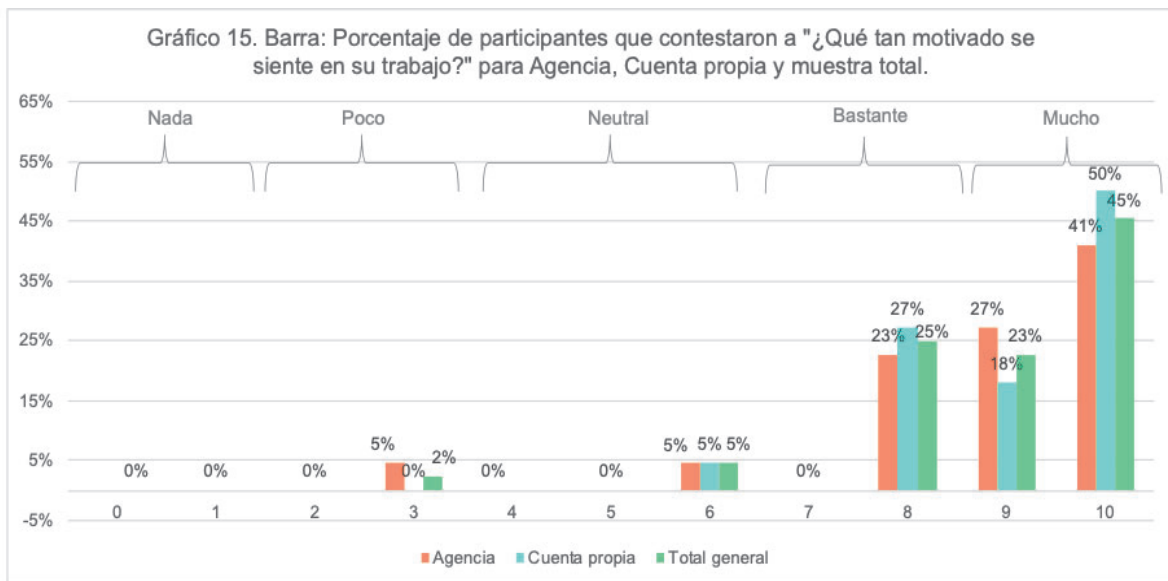
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En el Gráfico 14 se puede observar que la mayoría de los participantes, de ambos grupos, respondieron hacia los valores más altos, es decir pasando el valor neutral. Encontrando que la mayoría representativa para el total de la muestra se encuentran en los valores 8-9 con 64% de los participantes. Por lo que la mayoría se encuentran bastante satisfechos en su trabajo.

Para los participantes de Agencia la mayoría representativa se encuentra en los valores 8-9 con 77% mientras que los participantes por Cuenta propia la mayoría esta en los valores 7-8 con 59% de los valores. Por lo que de manera general se observa que la mayoría representativa de los grupos esta bastante satisfechos con su ingreso.

Motivación

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación con todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de esta, es decir, en relación con el trabajo. Por lo que la Motivación es reconocida como un indicador que permite que los empleados entreguen de forma competente su trabajo y cumplan con los objetivos de la organización (Motivación laboral, 2018).



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En el Gráfico 15 se muestra la motivación reportada por los participantes de acuerdo con la pregunta introspectiva que califica la percepción reportada de “¿Qué tan motivado se siente en su trabajo?” representada en una escala numérica del 0-10, donde 0 es la ausencia y 10 la mayor intensidad con un valor neutral o de categoría media al centro de la escala (Vicente-Herrero, Delgado-Bueno, Bandrés-Moyá, Ramírez-Iñiguez-de-la-Torre, & Capdevilla-García, 2018).

Encontramos que el valor mas frecuente es 10 tanto para la muestra total como para ambos grupos, con más del 40% de los datos de cada grupo, estando Cuenta Propia 10 puntos por encima de Agencia. Por otro lado la mayoría representativa para el total de la muestra están en los rangos 9 y 10 con 68% de los datos, para Agencia con 67%, y para Cuenta propia con el 68%. Por lo que la mayoría de los participantes de los grupos se consideran estar bastante o muy motivados.

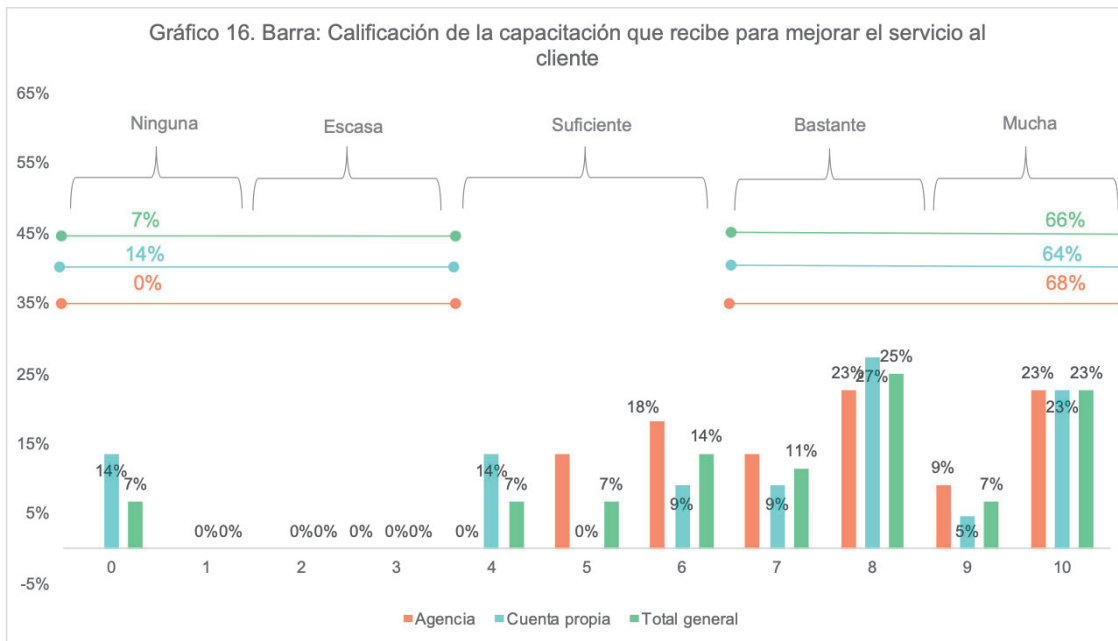
Capacitación

En el caso de capacitación se le pidió a los participantes que calificaran la capacitación recibida para mejorar el servicio y para cerrar ventas, considerando que la capacitación en ambos elementos influye en el rendimiento de los vendedores para conseguir clientes y mantenerlos. Por lo que se usó una escala Fuzzy considerando un acomodo en categorías tipo Lickert de acuerdo a Gil, M.A., Lubiano, M. A., de la Rosa de Saa, S., & Sinova, B. (2017), mostrando la existencia o ausencia de la capacitación considerando mayor especificidad en la misma con una escala cuantitativa discreta de 0 a 10.

En la Gráfica 16 se muestra que el Total general tiene el 8 como su valor más frecuente, también Cuenta propia encuentra su valor más frecuente en 8 con 27% de los participantes, mientras que Agencia tiene 2 modas (8 y 10) en las cuales presenta 23% de los datos en cada una de ellas.

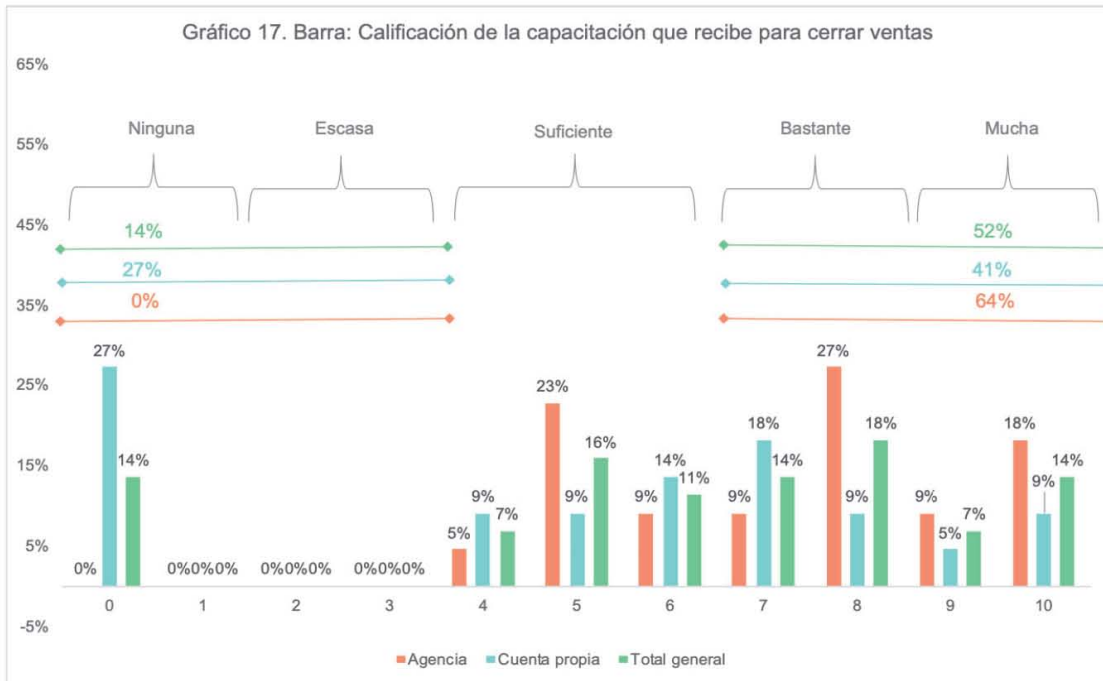
Por otro lado encontramos que el Total general y ambos grupos tienen más del 60% de sus datos en el extremo derecho, cercanos a los valores máximos; con lo que la mayoría de ellos considera recibir bastante o mucha capacitación.

Por otro lado, la Gráfica 17 muestra la capacitación para cerrar ventas, en la cual los datos del Total general y ambos grupos se distribuyen en mayor porcentaje a la derecha de la categoría neutral, por lo que la mayoría considera tener bastante o mucha capacitación en cierre de ventas. Sin embargo hay diferencias para Cuenta propia respecto a calificar cómo nula su capacitación con un 27% de observaciones teniendo un área de oportunidad para las pequeñas empresas.

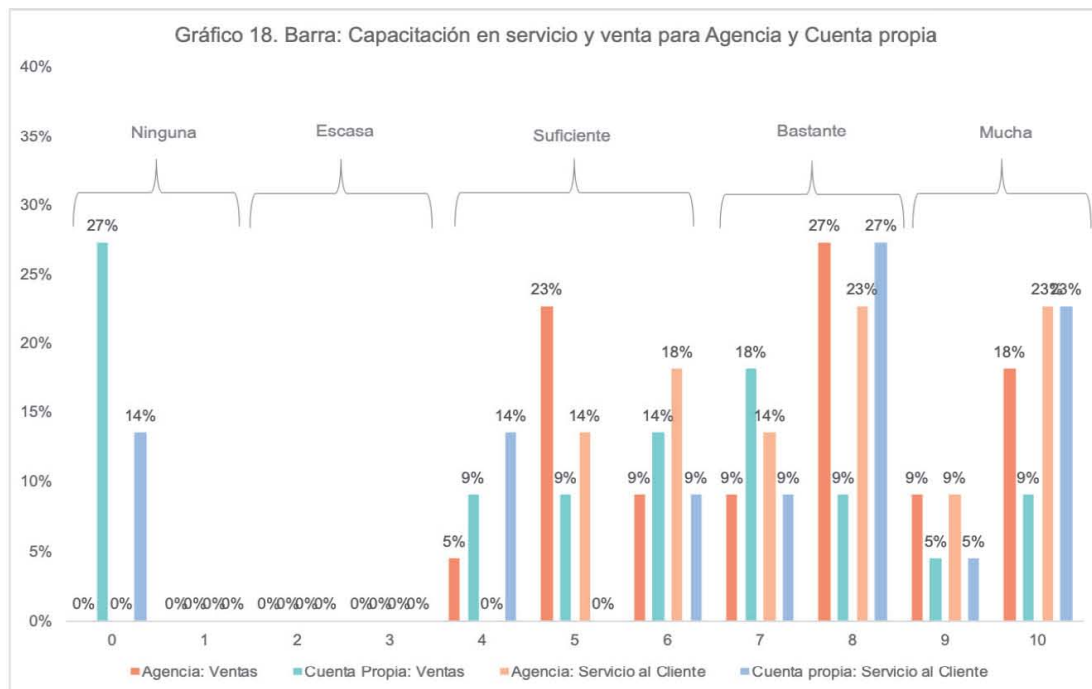


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En el Gráfico 18 se muestra ambas capacitaciones (Servicio y Ventas) en un sólo gráfico. Mostrando que los vendedores por cuenta propia encuentran nula capacitación en 14% para servicio y 27% en ventas. Mientras que Agencia no tiene vendedores que se autoperciban como carentes de capacitación.



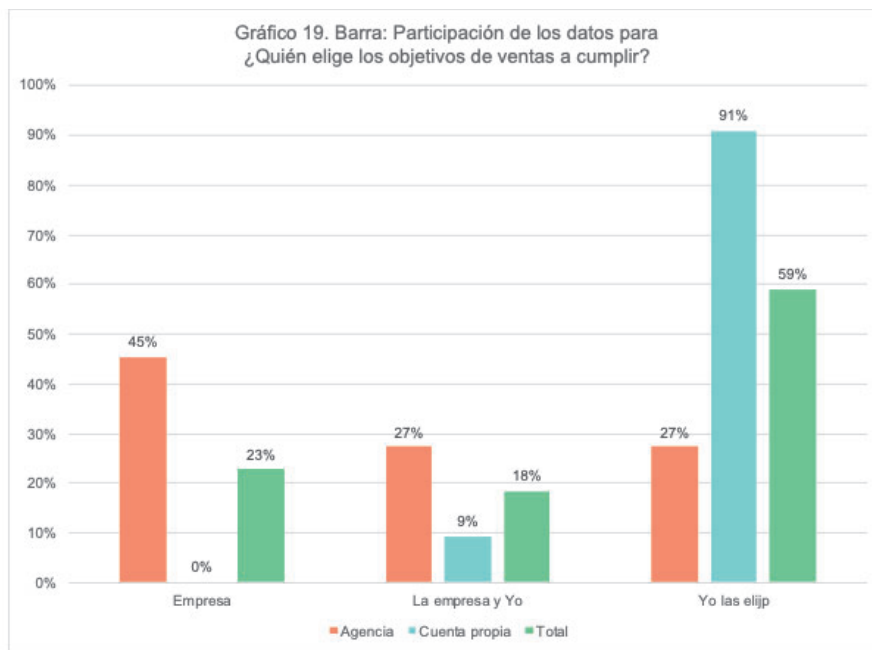
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Objetivos

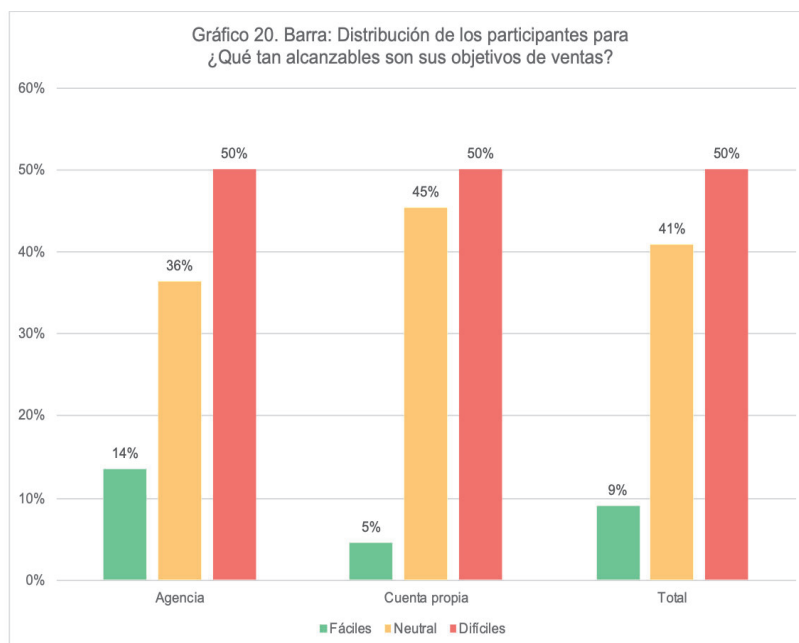
En el Gráfico 19 se muestra la distribución de los participantes de acuerdo con el control que perciben tener en cuanto a la elección de sus metas en ventas para cada grupo. Se considera control nulo de los objetivos para quienes la empresa es quien los elige, un control mixto cuando la empresa y el vendedor acuerdan la meta de ventas y una autonomía de control cuando el vendedor elige sus objetivos.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

El total de la muestra considera elegir sus objetivos considerando al 59% de los participantes eligiendo sus metas, por lo que la mayoría tiene autonomía al elegir sus metas. Sin embargo, al dividir por grupos, encontramos que Agencia primordialmente carece de este control y las metas son impartidas por la empresa. Mientras que en los vendedores por Cuenta propia primordialmente consideran que ellos eligen sus propias metas en poco más del 90%.

En la Gráfico 20 se muestra qué tan alcanzables resultan los objetivos de ventas para los participantes. Se encontró que para ambos grupos, el 50% de los participantes consideran que sus metas son Difíciles de alcanzar. Al mismo tiempo, menos del 10 % consideran que alcanzar las metas de ventas es fácil.

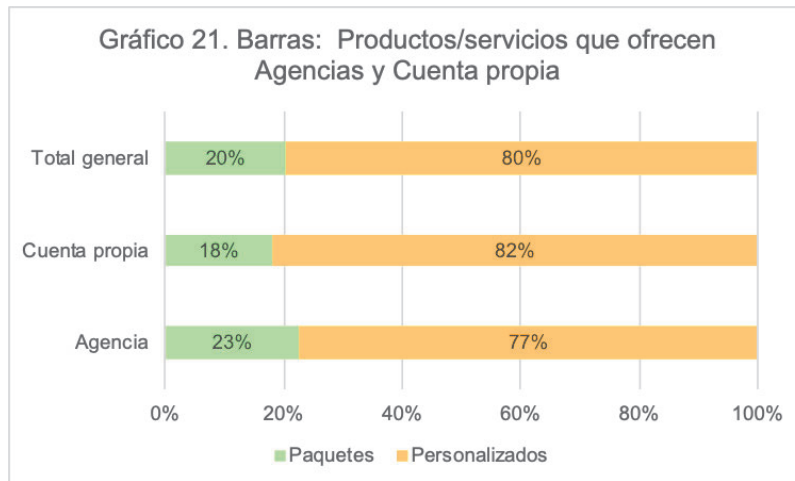


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Servicios

En la gráfica 21 se muestra la forma en la que ofrecen sus servicios los participantes de Agencia, Cuenta propia y el total general. La mayoría de los participantes reportan ofrecer servicios personalizados, cerca del 80% para los grupos. Se observa que Agencia muestra ligeramente mayor ofrecimiento de paquetes respecto a los ofrecidos por quienes venden por Cuenta propia, con una diferencia positiva de 5 puntos.

En este sentido, se reconoce que los servicios publicitarios son mayoritariamente ofrecidos mediante la personalización del producto; es decir, como un producto que se alinea junto con las expectativas con el cliente.

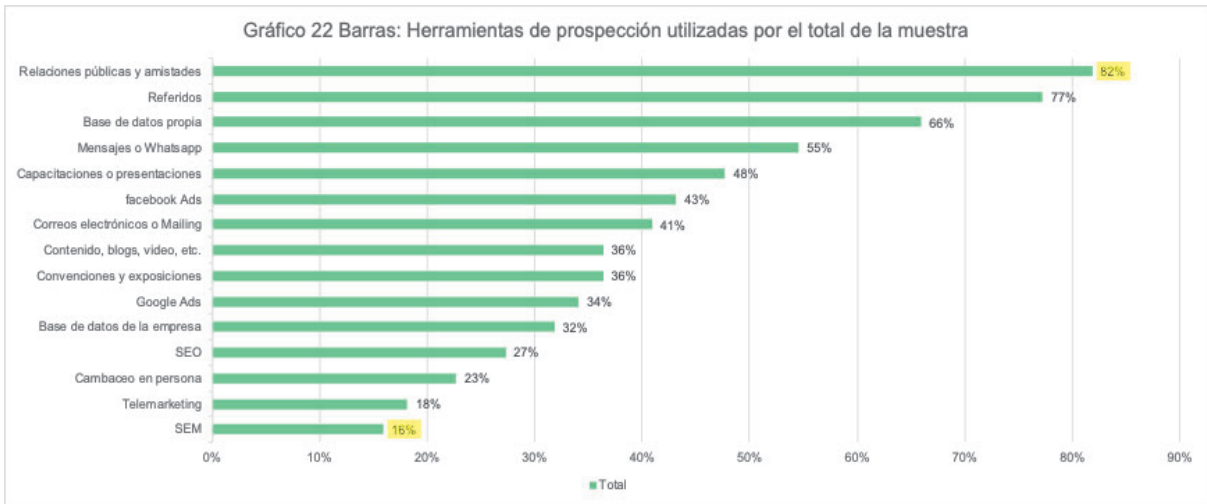


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

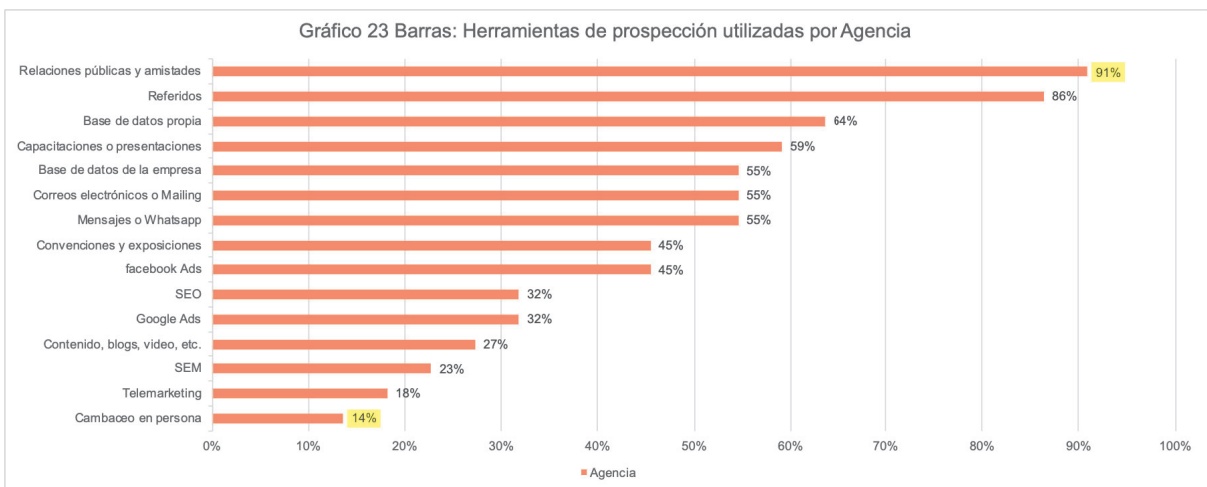
Herramientas de prospección

Se mostraron al Total de los participantes 15 opciones de herramientas para prospectar, de los cuales se listan aquellos que si son utilizados en el Gráfico 22. Consecuentemente, en el Gráfico 22 se muestra la proporción de participantes que eligen usar dichas herramientas. Se encontró que la más utilizada son Relaciones públicas y amistades y la menos utilizada es Publicidad en Pauta pagada (SEM) para el total de la muestra. La segunda más utilizada es la captación e prospectos mediante referidos y la segunda menos acostumbrada es telemarketing. Con lo que la muestra utiliza herramientas de venta relacionales en vez de una búsqueda activa de clientes mediante prospección en frío.

En el gráfico 23 se muestran las herramientas usadas por los 22 participantes de Agencia, en la cual se observa que la herramienta más usada son Relaciones públicas y amistades mientras que la menos usada es el cambaceo en persona. También mostrando que la búsqueda de referidos y cartera propia son preferentes respecto a Telemarketing y Publicidad mediante Pauta (SEM).

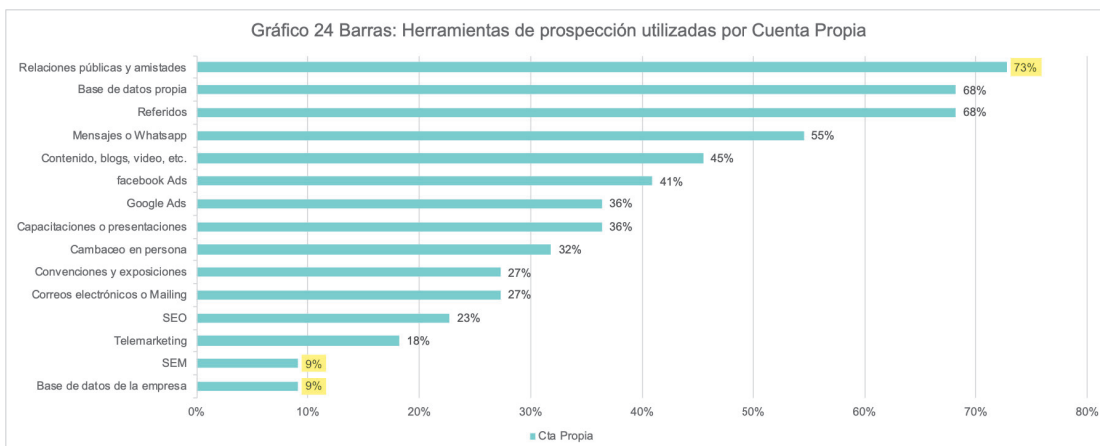


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

En el Gráfico 24 se muestran las herramientas usadas por el grupo Cuenta propia. Se observa que las Relaciones públicas y amistades son la principal herramienta mas usada mientras que la Base de datos de la empresa y SEM son las menos utilizada. Replicando al grupo Agencia al reportar usar prioritariamente Base de datos Propia o Referidos en vez de Telemarketing o Pauta y contenido pagado.



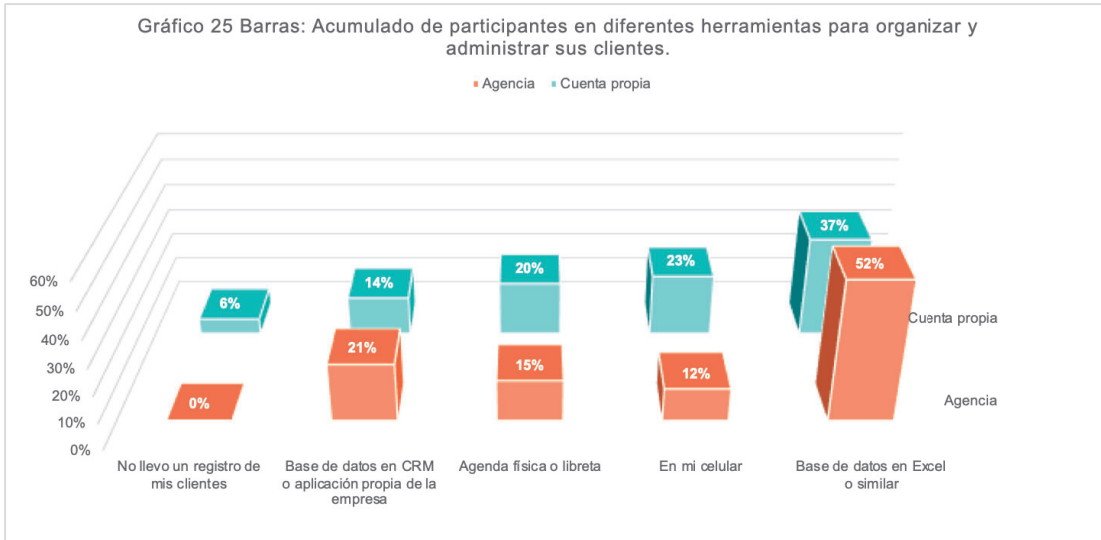
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Finalmente Agencia acumula 154 (47%) herramientas seleccionadas mientras que Cuenta propia 125 (39%) del total de la muestra. Por lo que, en términos generales, Agencia usa un 23% mas herramientas de prospección que Cuenta propia.

Administración de cartera

El total de la muestra respondió a 5 opciones típicas en las que se lleva a cabo la administración de datos de clientes por los vendedores incluyendo la opción de no llevar registro. En el Gráfico 25 se enlistan las opciones en el eje X. En el Gráfico 25 se muestra que la totalidad de los vendedores de Agencia llevan un registro de sus clientes mientras que el 6% de los vendedores de publicidad por Cuenta propia no lleva un registro.

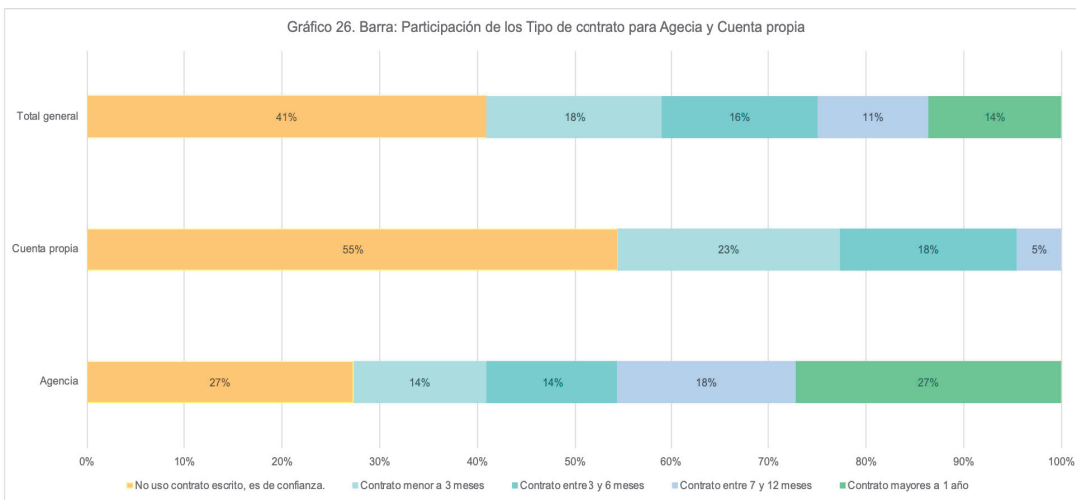
Por otro lado, la forma mas frecuente para llevar a cabo un registro por ambos grupos es Base de datos en Excel o similar, para ambos grupos. Aunque de manera particular, Agencia muestra un tercio más de personas que usa un CRM respecto a Cuenta propia. Así como, menor uso del celular o libreta física para llevar un seguimiento.



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Tipo de Contrato con clientes

Se le preguntó a los participantes el tiempo acordado con cliente en contrato o la ausencia del mismo. En la Gráfica 26 se muestra que más de la mitad de los participantes de Cuenta propia no utilizan contrato, mientras que el 63% de los participantes de Agencia usan contrato de diferente duración, siendo en casi 1 de cada 3 veces mayor a un año.

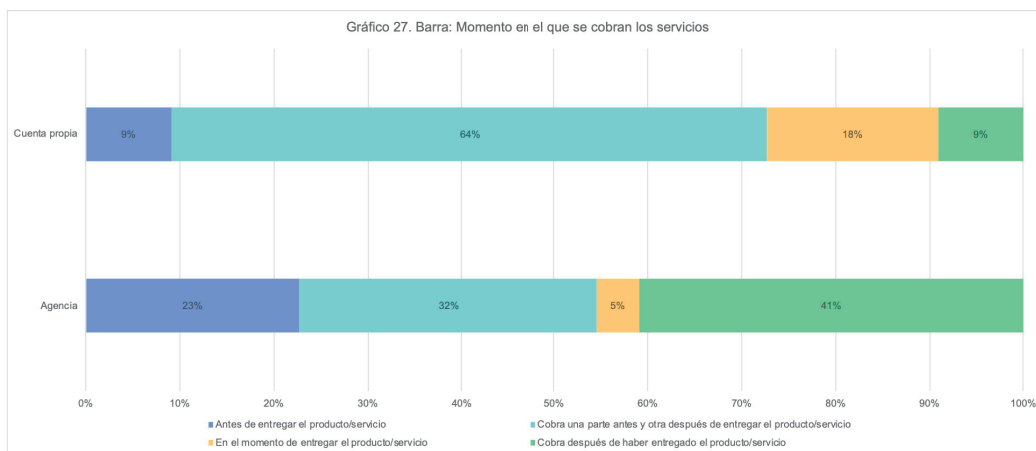


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Cobranza

Se les preguntó a los participantes el momento en el que cobran los servicios de publicidad otorgados: Antes de entregar, una parte antes y otra después de entregado el servicio, en el momento de entrega del servicio o después de haber entregado el servicio como se muestra en el Gráfico 27.

El formato de cobro mas común para los participantes de Agencia es cobrar posterior a la entrega del servicio (41%), mientras que Cuenta propia suele cobrar un anticipo con 64% observaciones. Por otro lado, el formato menos común de Agencias es cobrar en el momento que otorgan el servicio mientras que Cuenta propia el menos común es al terminar el servicio. Con lo que las Agencias muestran mayor capacidad de financiar al cliente, mientras que cuenta propia busca cobrar un monto por anticipado.

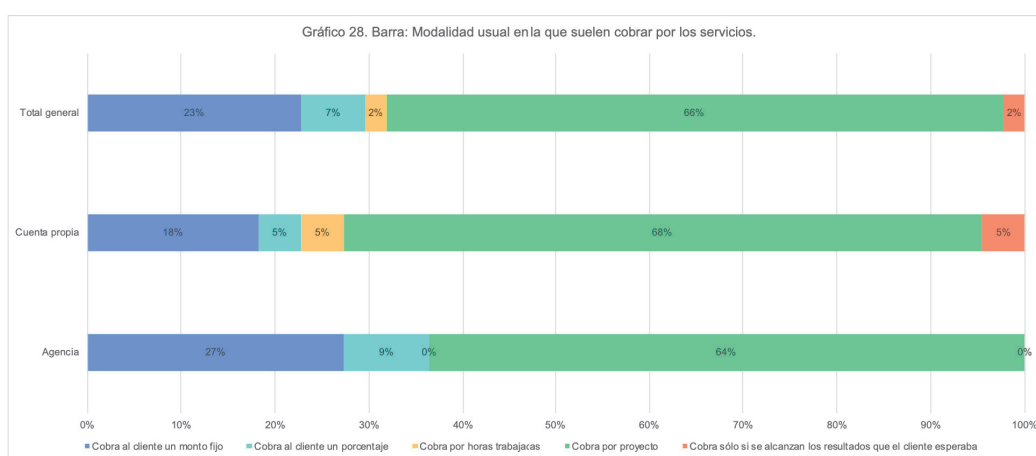


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Por otro lado, el tipo de cobro de los servicios de publicidad es: cobrar por proyecto realizado, monto fijo, comisión o porcentaje o sólo si se alcanzan los objetivos; ya que en la publicidad se suelen crear proyecciones en los resultados son probables o pronostico en cuanto a resultados. Por lo que se muestra en el Gráfico 28 la proporción de participantes que suelen cobrar por alguno de los formatos anteriores.

En el Gráfico 28 muestra que para el grupo Cuenta propia cobrar por horas trabajadas y por resultados alcanzados representan el 10% de los datos recolectados, mientras en el grupo Agencia no se realiza estos tipos de cobro.

Por otro lado, el cobro por proyecto es el más común en ambos grupos con más del 60% de participación. Mientras que el cobro menos común para ambos grupos es Cobrar al cliente un porcentaje del resultado obtenido. Así mismo, el segundo formato más común de cobro mediante monto fijo o “fee” con cliente.



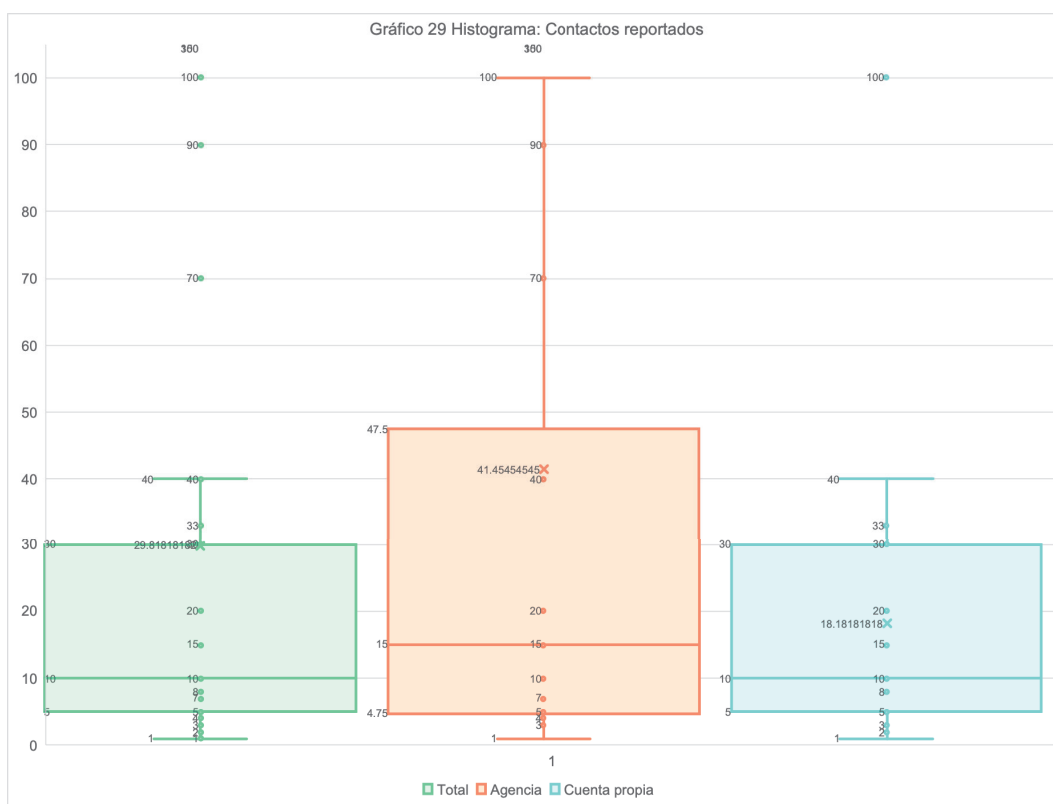
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Venta mensual

El proceso de ventas se comienza con prospección, presentación de ventas, cierre y seguimiento. El cual supone un Funnel de ventas en el cual conforme se va avanzando en el proceso de ventas se reducen el número de datos. Por lo que a mayor número de contactos se presupone mayor número de cierres.

En el Gráfico 29 se muestran los contactos reportados. Se puede observar que el total de la muestra tuvo en promedio 29 contactos al mes. Mientras que Agencia tiene 41 contactos y Cuenta propia 18 al mes. Con lo que Agencia tiene poco más del doble de contactos por mes.

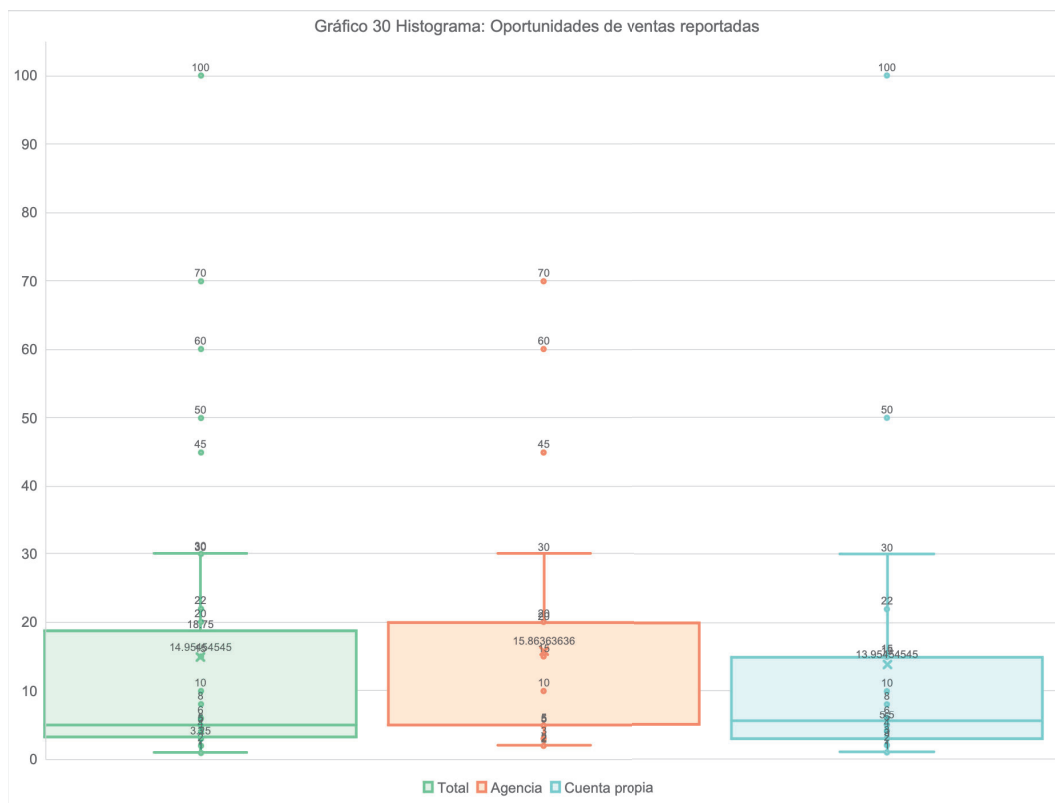
Ambos grupos cuentan con valores mínimos similares por lo que el primer cuartil de ambos se asemeja. Sin embargo, en el tercer y sobre todo en el cuarto cuartil los datos para agencia conforman mayor número de datos con lo que podemos apreciar que hay algunos participantes de agencias que sobresalen en el número de contactos que tienen al mes lo que genera esta dispersión de los datos. Es decir, que hay mayor número de contactos realizados en Agencias que en Cuenta propia. Al comparar promedios resulta en dos contactos en Agencia por cada contacto en Cuenta propia.



Fuente: Creación propia de base de datos de muestra total en Anexo 3

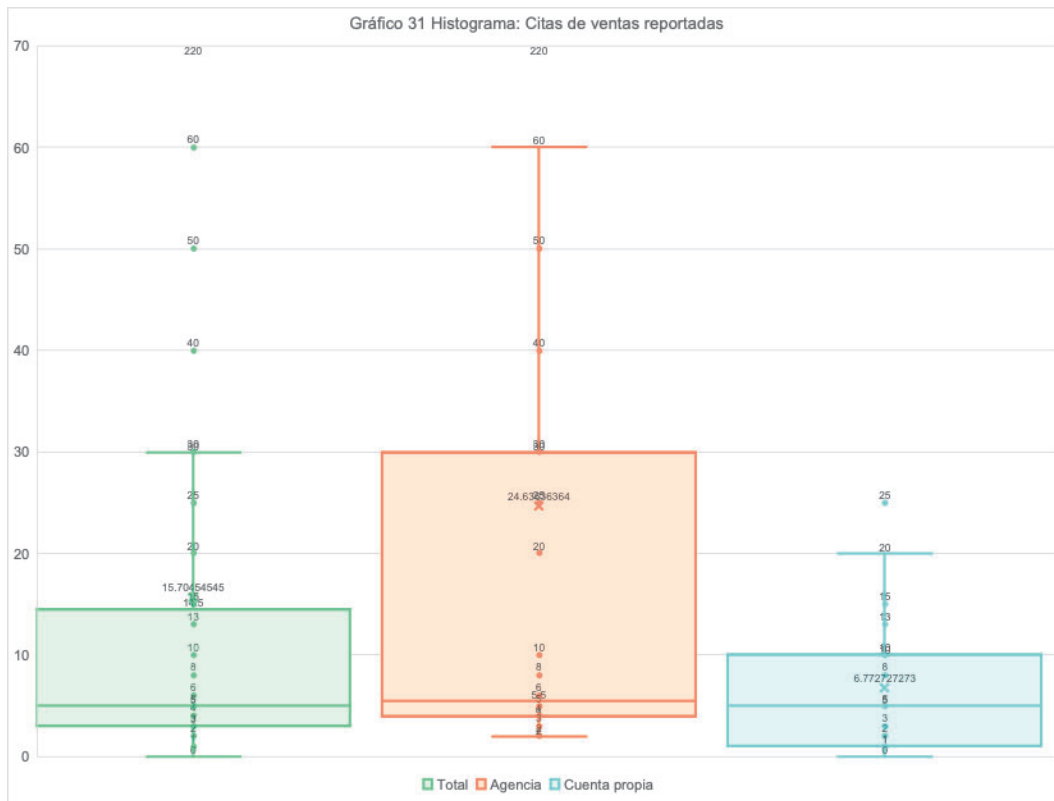
En la Gráfica 30 se muestran las oportunidades de ventas reportadas conceptualizadas como el número aproximado de clientes potenciales con interés de comprar. En la cual se puede apreciar que en promedio, el total

general, genera 15 oportunidades al mes mientras Agencia genera 16 oportunidades al mes y Cuenta propia 14 al mes. Por lo que hay una diferencia de solamente un punto entre medias, siendo una diferencia poco perceptible, por lo que ambos grupos califican al mes a sus prospectos como casi el mismo número de oportunidades de ventas.



Fuente: Creación propia de base de datos de muestra total en Anexo 3

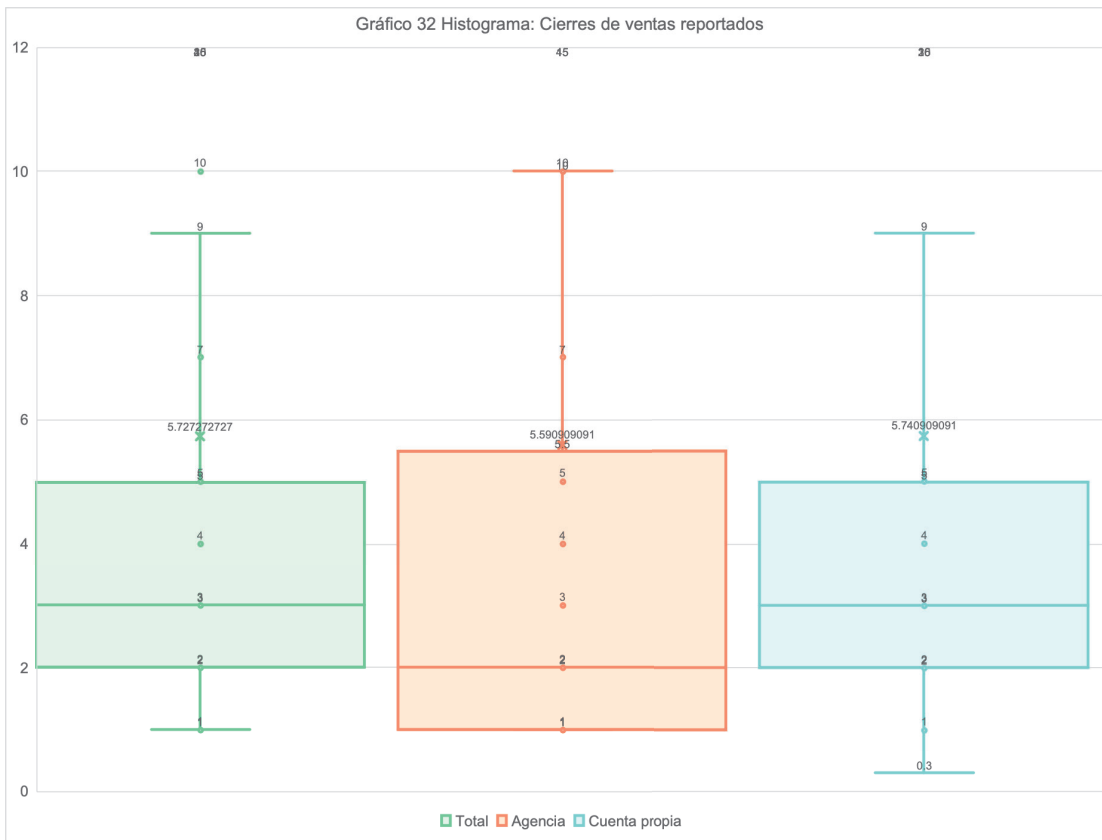
Con respecto al número de citas, en el Gráfico 31 se muestra que en promedio la muestra total tiene 16 citas al mes, mientras que Agencia 25 y Cuenta propia 7. Por lo que Agencia acude aproximadamente a 3 veces más citas de ventas que Cuenta propia. En este sentido el tercer y cuarto cuartil de Agencia albergan mas datos que los homólogos en Cuenta propia, lo cual indica que la mayoría de los participantes de Agencia participan en más citas por encima del promedio que los de Cuenta propia.



Fuente: Creación propia de base de datos de muestra total en Anexo 3

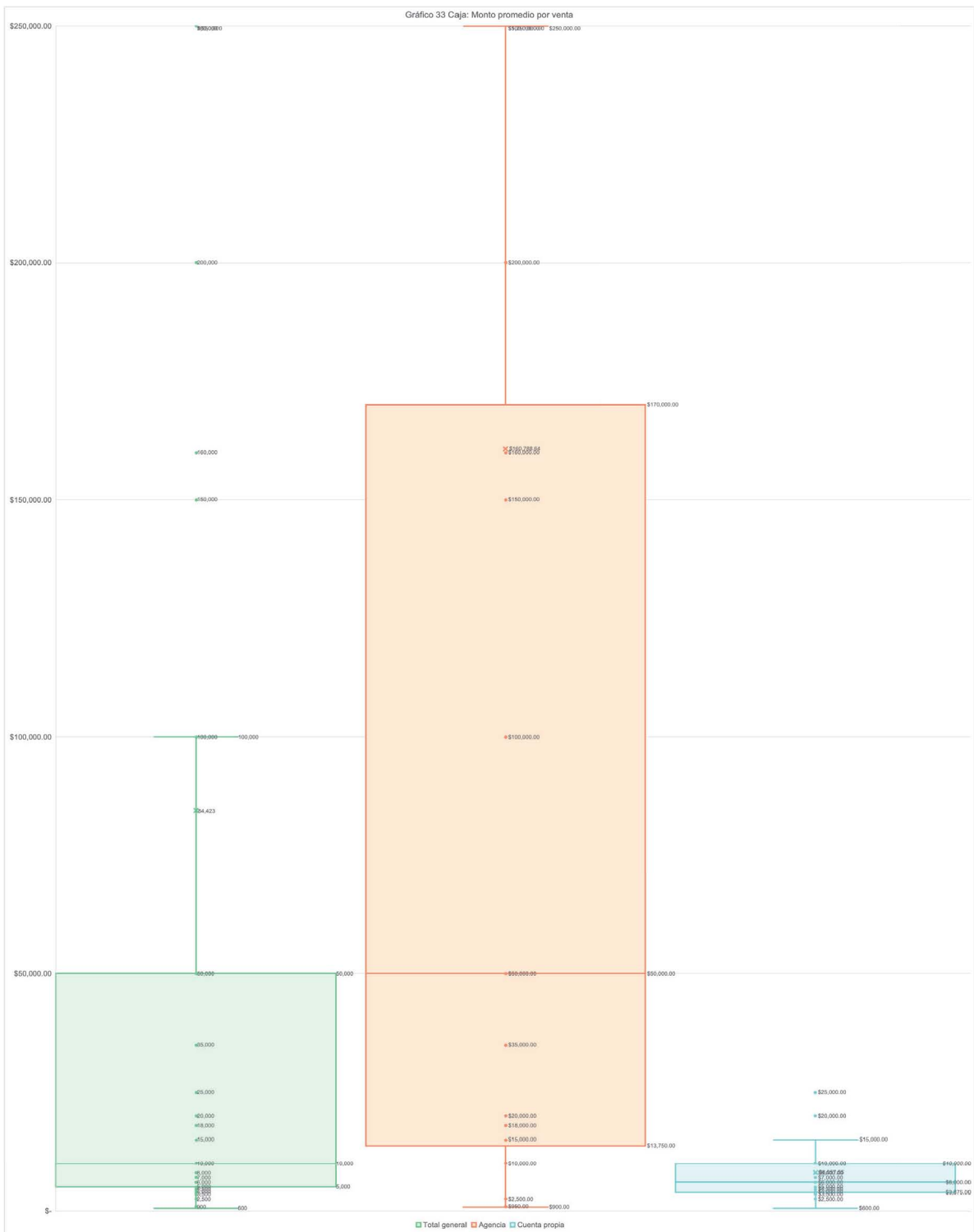
Finalmente en el número de cierres, el Gráfico 32 muestra que en promedio todos se acercan a 6 cierres de ventas por mes, acercándose ligeramente mas Cuenta propia que Agencia. Es decir, en general, el número de cierres de ventas suele ser 6.

Inclusive de los cuatro cuartiles, tres se distribuyen están por debajo de la media tanto para la muestra total como para ambos grupos por lo que la mayoría de los datos se distribuyen por debajo del promedio lo cual indica que la mayoría de participantes venden menos de 6 ventas al mes tanto en Agencia como en Cuenta propia, siendo menos del 25%, los participantes los que generan mas de 6 cierres por mes.



Monto de venta promedio (MXN)

En el Gráfico 33 se muestra el valor promedio de una venta realizada por los participantes. Encontrando que el monto promedio de venta para la muestra total es de \$ 84,423 pesos mexicanos, estando por encima de este promedio el grupo Agencia con un promedio de \$160,788 mientras que Cuenta propia se encuentra por debajo del promedio general con una venta promedio de \$ 8,057. Lo cual indica que Agencia ofrece productos hasta por 20 veces más el precio promedio de Cuenta propia.

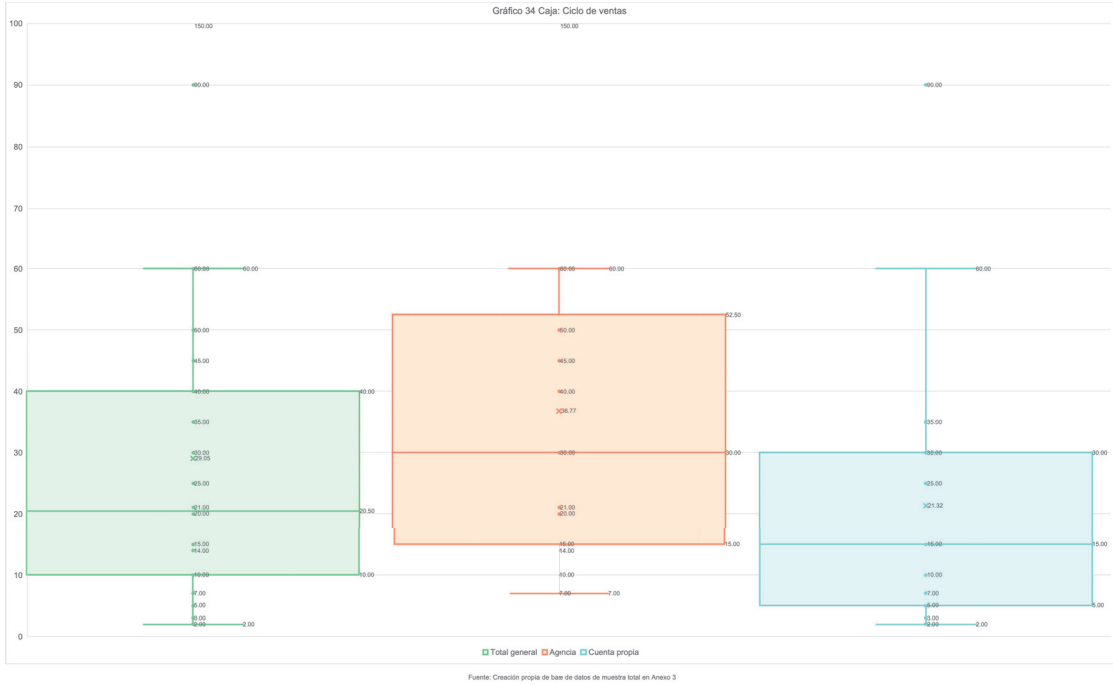


Lo valores mas extremos los muestra el grupo Agencia, iniciando en \$900 a \$5,000,000 mientras que Cuenta propia inicia en \$600 a \$25,000. La mediana de Agencia es \$50,000 mientras que Cuenta propia es de \$6,000 lo que nuevamente indica que el 50% de los participantes de Agencia ofrecen sus servicios por encima de \$50,000, es decir 8 veces más que Cuenta propia.

Ciclo de ventas en días

En el Gráfico 34 se muestra el Ciclo de ventas, el cual corresponde al número de días que le toma a un vendedor Caja completar desde la prospección hasta el cierre de ventas. El promedio general de la muestra es de 29 días mientras que Agencia tarda en promedio 37 días y Cuenta propia 21 días.

La mediana para Cuenta propia es de 15 días mientras que Agencia es de 30 días por lo que el 50% de los participantes de Agencia tardan el doble de tiempo que el 50% de participantes de Cuenta propia. Por lo que de ambos datos podemos considerar que Agencia tarda casi el doble de tiempo en cerrar una venta que Cuenta propia.

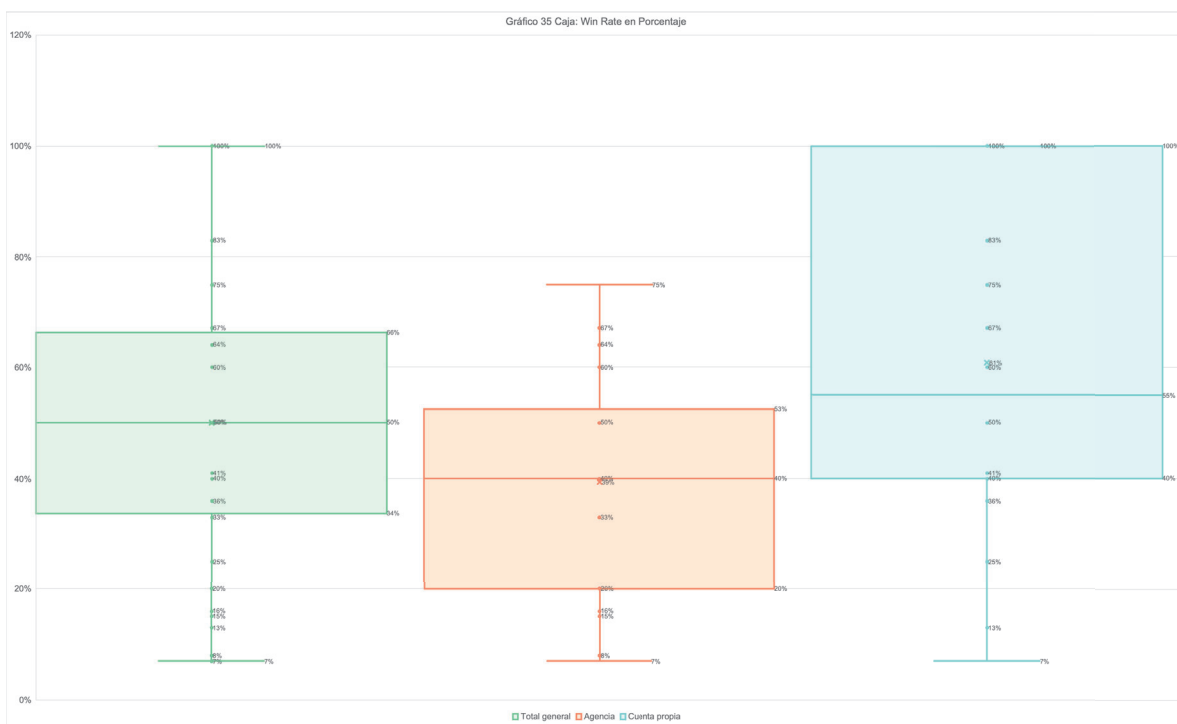


Win Rate

El Porcentaje de bateo o Win Rate es el resultado del número de cierres de venta entre el número de oportunidades con la finalidad de conocer la efectividad de un vendedor, es decir qué tan eficiente es en su habilidad de cerrar.

El Gráfico 35 muestra el WinRate del total general indicando que en promedio el 50% de las oportunidades se convierten en un cierre de ventas. Para Agencia el promedio es de 39% y para Cuenta propia es 61%, por lo que este último convierte 1.5 veces más que Agencia.

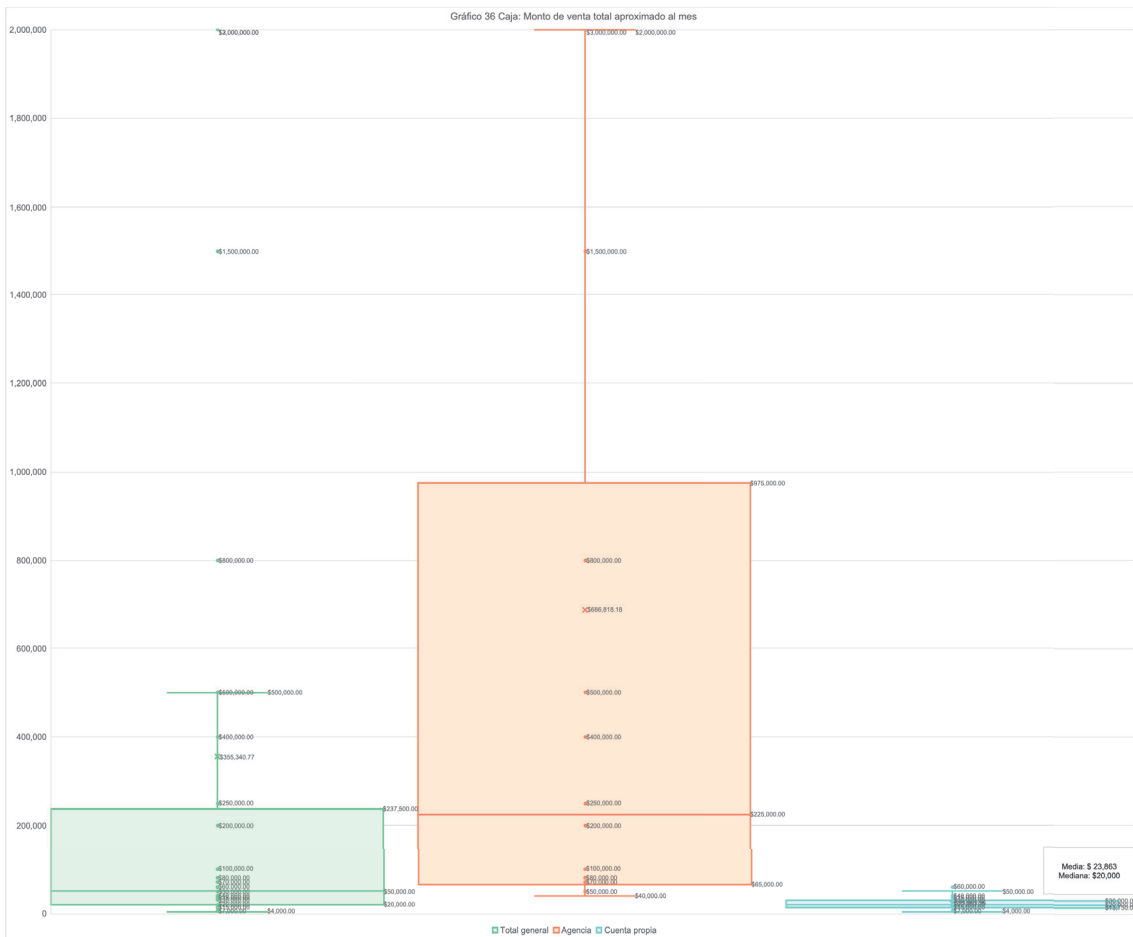
En ambos grupos los valores extremos comienzan en 7% y culminan en 100%. Así como que la mediana para Agencia es de 40% y de Cuenta propia es 55%, podemos considerar que la mitad de los participantes de Cuenta propia cierran 15% más prospectos que Agencia.

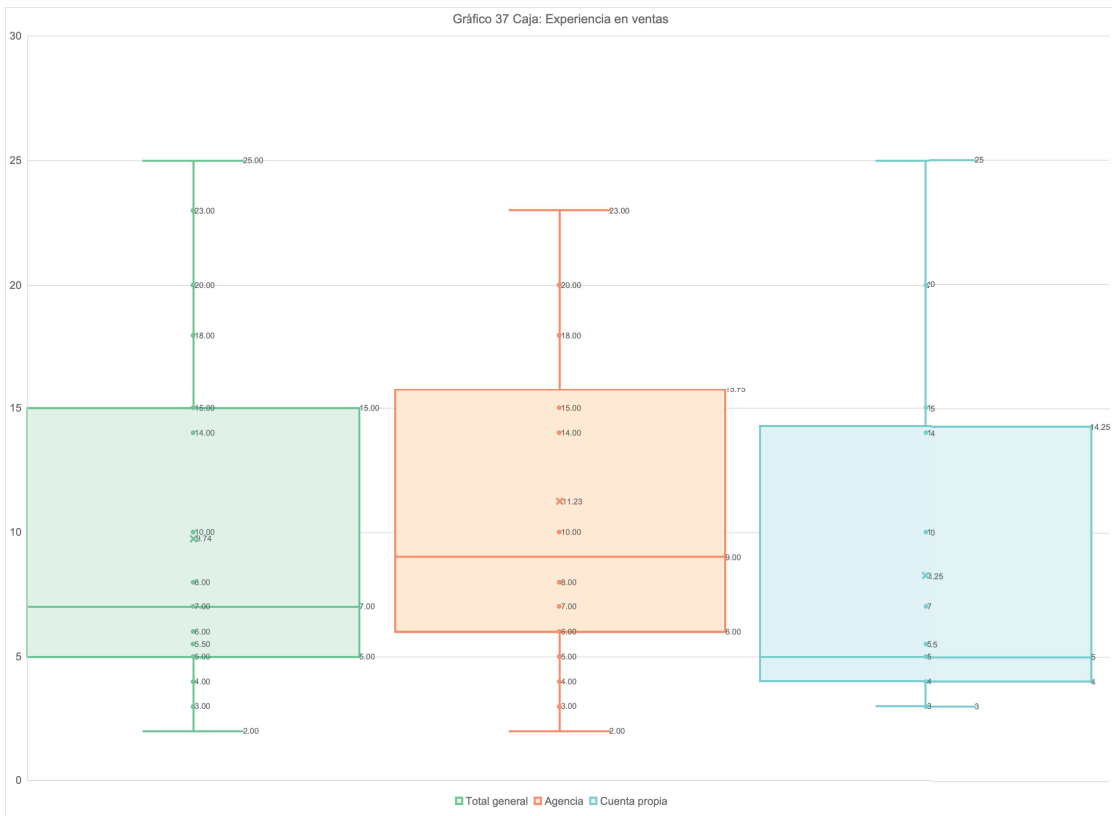


Venta mensual aproximada

El monto total de venta se preguntó considerando el monto total aproximado de ventas totales al mes (MXN). En el Gráfico 36 se muestra que el promedio general de la muestra es \$ 355,340, Agencia de \$ 686,818 y Cuenta propia de \$ 23,863. La Mediana general es \$ 50,000, Agencia de \$ 225,000 y Cuenta propia es de \$20,000.

Cuenta propia tiene un valor mínimo de \$ 4,000 y máximo de \$ 50,000, mientras Agencia tiene un valor mínimo de \$ 40,000 y máximo de \$3,000,000. Finalmente, en suma Agencia genera \$12,110,000 y Cuenta propia \$ 524,994.





En promedio Agencia vende 28 veces más que Cuenta propia y con respecto a la suma total de todos los participantes Agencia vende 23 veces la suma total de Cuenta propia. Agencia tiene un valor mínimo de ventas 10 veces mayor que Cuenta propia, así como un valor máximo 60 veces mayor.

Indicando que Agencia vende muchas veces mas costo que Cuenta propia. Además, es necesario considerar que el 75% de los participantes de Agencia venden por encima del máximo de ventas de Cuenta propia.

Experiencia en ventas

La experiencia en ventas se preguntó en años cumplidos. En el Gráfico 37 se muestra que el total de la muestra en promedio tiene 8.7 años, Agencia 11.2 años y Cuenta propia 8.3 años de experiencia. Por lo que en general las

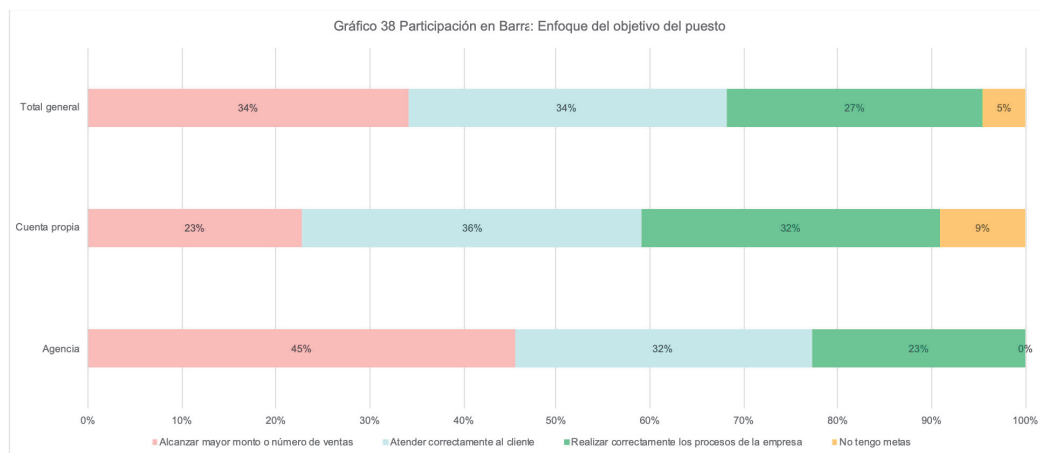
personas que trabajan en Agencia cuentan con casi 3 años más de experiencia.

Por otro lado, la mitad de los participantes en Agencia tienen más de 9 años de experiencia. Mientras que la mitad de Cuenta propia sólo tiene más de 5 años de experiencia. También se encontró que mínimamente para Agencia se cuenta con 2 años de experiencia mientras que en Cuenta propia son 3 años de experiencia como mínimo.

Objetivo del puesto de trabajo

A los participantes se les preguntó: ¿Cuál es el objetivo más importante en su puesto de trabajo?, considerando enfoque al cliente, enfoque a procesos y enfoque a ventas; además de agregar la opción de no tener metas establecidas en el puesto de trabajo.

En la Gráfica 38 se puede apreciar que la categoría con mayor participación en Agencia es el enfoque a mayores ventas, mientras que la categoría con mayor participación en Cuenta propia es Atender correctamente al cliente. También se observa que este último grupo cuenta con 9% que no tienen metas definidas.

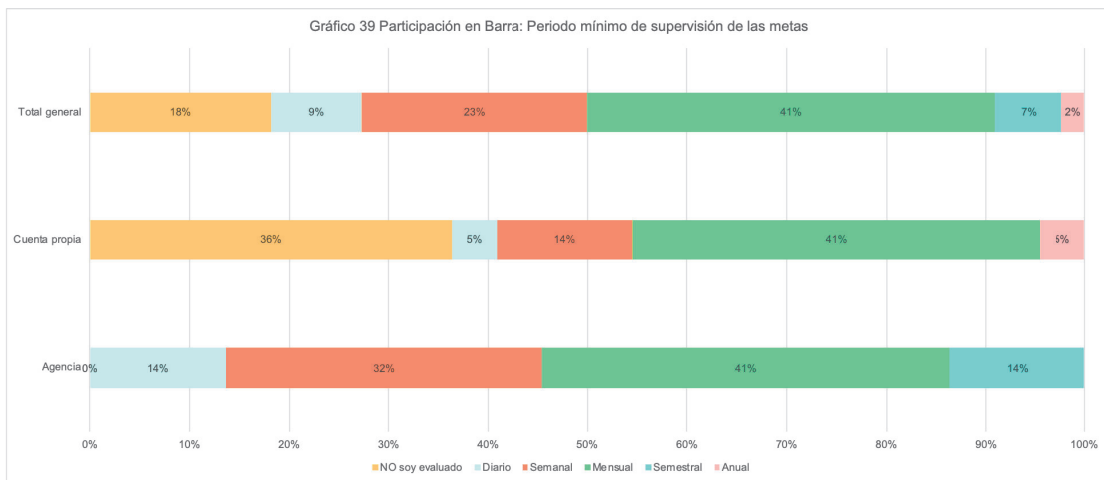


Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Supervisión

La supervisión en la ejecución se midió de acuerdo con la cercanía con la que se realizan evaluaciones, por lo que se pidió a los participantes reportar cada cuanto realizan revisión del Alcance de sus metas, así como la posibilidad de reportar que no realizan evaluación.

En el Gráfico 39 se muestra que en Cuenta propia el 36% de los participantes no evalúan sus metas mientras que en Agencia el 100% evalúan sus metas. La evaluación más común en ambos grupos es mensual, sin embargo 46% de los participantes de Agencia son evaluados diaria o semanalmente mientras que sólo el 19% de Cuenta propia son evaluados en este periodo. Por lo que hay mayor supervisión de las metas en Agencia que en Cuenta propia.



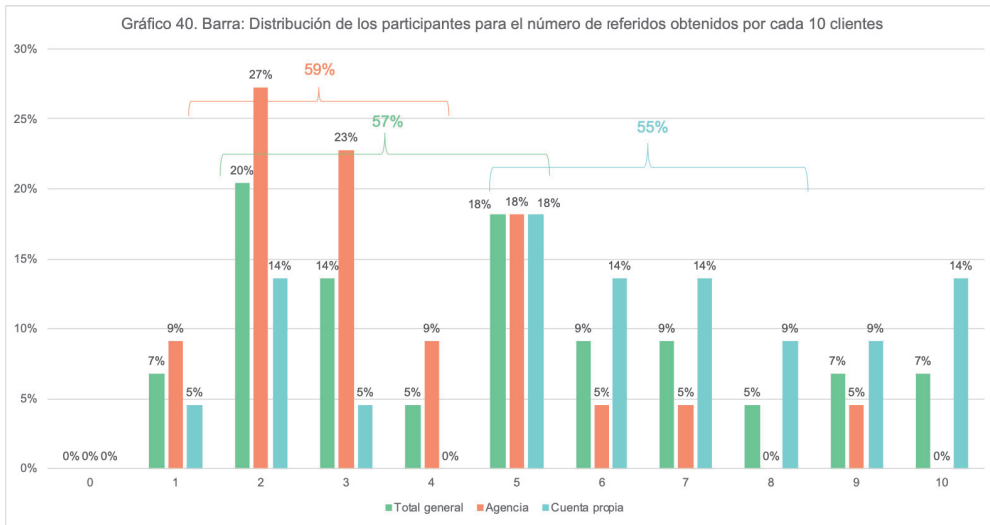
Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Conseguir referidos

Considerando la evaluación de los vendedores se consideró si recibían referidos de sus clientes. Por lo que se les preguntó por el número de referidos que recibían por cada 10 clientes atendidos considerando una escala Fuzzy de 0 a 10, con “0” como el valor de total nulidad y “10” como totalidad.

En la Gráfica 40 se muestra que la mayoría representativa del total de la muestra consigue entre 2 y 5 referidos. En Agencia consiguen entre 2 y 4 referidos mientras que en Cuenta Propia entre 5 y 8 referidos. Por lo que la mayoría de los vendedores de Cuenta propia consiguen más que el máximo de referidos que consigue la mayoría de Agencia.

De hecho, comparando el promedio de Agencia y Cuenta propia, Cuenta propia consigue 1.5 veces más referidos, en promedio. Ya que Agencia consigue un promedio de 4 referidos (3.59) y Cuenta propia 6 referidos (6.05).



Fuente: Creación propia en base de datos de muestra en Anexo 3

Estadística inferencial

Monto de ventas

Debido a que las variables cuantitativas definidas como Venta total, contacto, citas, oportunidades y cierres contienen datos que representan curvas no normales, se tratan de acuerdo a estadística no paramétrica como se establece en la Tabla 4 al haber encontrado ser significativa las diferencias a la curva normal, expresadas en valores por debajo de .05 en significancia.

Tabla 4. Test de normalidad para variables de desempeño de ventas.

Variable	Kolmogorov-Smirnov(a)	Shapiro-Wilk				
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Ventas al mes	0.364	44	0.000	0.529	44	0.000
Contactos	0.302	44	0.000	0.532	44	0.000
Oportunidades	0.277	44	0.000	0.651	44	0.000
Citas	0.323	44	0.000	0.405	44	0.000
Cierres	0.328	44	0.000	0.542	44	0.000
Win Rate %	0.137	44	0.038	0.934	44	0.015
Número aproximado de clientes nuevos al Mes	0.358	44	0.000	0.395	44	0.000
En promedio, desde el primer contacto hasta la compra ¿Cuántos DÍAS demora ese posible cliente?	0.272	44	0.000	0.498	44	0.000
Monto promedio en ventas	0.329	44	0.000	0.606	44	0.000
SalesVelocityXmes	0.381	44	0.000	0.486	44	0.000

a Lilliefors Significance Correction

Fuente: Creación propia de análisis de bases de datos en SPSS

Consecuentemente, en la Tabla 5, se realizó la prueba de Normalidad para los grupos Agencia y Cuenta propia para verificar la prueba de análisis correspondiente necesaria para datos que no corresponden a una curva normal. Por lo que se usaran pruebas no paramétricas para analizar dichos grupos así como para la muestra total.

Tabla 5. Test de Normalidad para grupo Agencia y Cuenta propia

Variable	Grupo	Kolmogorov-Smirnov(a)	Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Edad (Normal)	Agencia	0.144	22	.200(*)	0.922	22	0.085
	Cuenta propia	0.156	22	0.179	0.926	22	0.100
Ventas al mes	Agencia	0.261	22	0.000	0.719	22	0.000
	Cuenta propia	0.154	22	0.191	0.933	22	0.143
Contactos	Agencia	0.348	22	0.000	0.600	22	0.000
	Cuenta propia	0.238	22	0.002	0.686	22	0.000
Oportunidades	Agencia	0.260	22	0.000	0.713	22	0.000
	Cuenta propia	0.301	22	0.000	0.576	22	0.000
Citas	Agencia	0.314	22	0.000	0.495	22	0.000
	Cuenta propia	0.196	22	0.027	0.851	22	0.004
Cierres	Agencia	0.315	22	0.000	0.501	22	0.000

Tabla 5. Test de Normalidad para grupo Agencia y Cuenta propia

	Cuenta propia	0.360	22	0.000	0.580	22	0.000
Win Rate %	Agencia	0.153	22	.200(*)	0.951	22	0.323
	Cuenta propia	0.176	22	0.074	0.910	22	0.047
Número aproximado de clientes nuevos al Mes	Agencia	0.344	22	0.000	0.385	22	0.000
	Cuenta propia	0.378	22	0.000	0.409	22	0.000
¿Cuántos DÍAS demora ese posible cliente?	Agencia	0.366	22	0.000	0.532	22	0.000
	Cuenta propia	0.209	22	0.013	0.789	22	0.000
Monto promedio en ventas	Agencia	0.238	22	0.002	0.791	22	0.000
	Cuenta propia	0.260	22	0.000	0.819	22	0.001
SalesVelocity Xmes	Agencia	0.301	22	0.000	0.671	22	0.000
	Cuenta propia	0.303	22	0.000	0.721	22	0.000

*This is a lower bound of the true significance.

Fuente: Creación propia de análisis de bases de datos en SPSS

Por otro lado, las variables relacionadas a desempeño de ventas se analizaron en su fiabilidad mediante consistencia interna de Alfa de Cronbach. Encontrando un Alfa de Cronbach de .823 considerando 5 ítems: Ventas al mes, Contactos, Oportunidades, Citas y Cierres. Por lo que estas preguntas se encuentran fuertemente relacionadas encontrando validez interna con la oportunidad de crear un factor para medir Desempeño.

Es decir, estas variables miden el desempeño mostrado por los participantes, dado que los participantes respondieron consistentemente en los ítems contemplados. Lo cual teóricamente se esperaría de un Funnel de ventas, donde a más prospectos más cierres, más citas y más ventas.

Tabla 6. Alfa de Cronbach para Desempeño de ventas.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.000	0.823	5

Reliability Statistics.

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Por otro lado se realizó una prueba de correlación (Spearman) en la Tabla 6 entre las variables asociadas a desempeño en ventas, encontrando una significancia con un error menor a .05. Una significancia menor a .05 representa correlación estadísticamente significativa y consideran correlaciones estadísticamente fuertes aquellas menores a .01. Encontrando correlación estadísticamente significativa en las variables marcadas con uno o dos asteriscos.

Tabla 6. Correlación de Spearman para desempeño en ventas

Variable	Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierres	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta
Edad	Correlación Coeficiente	0.218	-0.002	-0.139	0.215	-0.066	0.106	-0.145	0.275	0.153

Tabla 6. Correlación de Spearman para desempeño en ventas

	Sig. (2-tailed)	0.155	0.992	0.368	0.162	0.672	0.492	0.346	0.071	0.322
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Ventas al mes	Correlación Coeficiente	1.000	.344 (*)	0.232	.480 (**)	0.045	-0.267	0.074	.386(*)	.859(*)
	Sig. (2-tailed)	.	0.022	0.130	0.001	0.771	0.079	0.635	0.010	0.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Contactos	Correlación Coeficiente	.344 (*)	1.000	.662(*)	.597 (**)	.494 (**)	-0.294	.351(*)	-0.033	0.111
	Sig. (2-tailed)	0.022	.	0.000	0.000	0.001	0.052	0.020	0.833	0.474
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Oportunidades	Correlación Coeficiente	0.232	.662 (**)	1.000	.569 (**)	.726 (**)	-0.474 (**)	.569(*)	-0.382(*)	-0.123
	Sig. (2-tailed)	0.130	0.000	.	0.000	0.000	0.001	0.000	0.011	0.426
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Citas	Correlación Coeficiente	.480 (**)	.597 (**)	.569(*)	1.000	.543 (**)	-0.117	.482(*)	-0.005	0.161
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.000	0.000	.	0.000	0.449	0.001	0.976	0.297
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Cierres	Correlación Coeficiente	0.045	.494 (**)	.726(*)	.543 (**)	1.000	0.181	.734(*)	-0.388(*)	-0.391(*)
	Sig. (2-tailed)	0.771	0.001	0.000	0.000	.	0.241	0.000	0.009	0.009

Tabla 6. Correlación de Spearman para desempeño en ventas

	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Win Rate %	Correlación Coeficiente	-0.267	-0.294	-.474(*)	-0.117	0.181	1.000	0.107	-0.095	-.306(*)
	Sig. (2-tailed)	0.079	0.052	0.001	0.449	0.241	.	0.490	0.542	0.044
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Nº de clientes nuevos	Correlación Coeficiente	0.074	.351(*)	.569(*)	.482(**)	.734(**)	0.107	1.000	-0.164	-0.213
	Sig. (2-tailed)	0.635	0.020	0.000	0.001	0.000	0.490	.	0.288	0.164
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Monto promedio por venta	Correlación Coeficiente	.859(**)	0.111	-0.123	0.161	-.391(**)	-.306(*)	-0.213	.541(*)	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.474	0.426	0.297	0.009	0.044	0.164	0.000	.
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Sales Velocity	Correlación Coeficiente	.739(**)	.394(**)	.481(*)	.551(**)	.307(*)	-0.218	0.269	-0.238	.518(*)
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.008	0.001	0.000	0.042	0.156	0.077	0.120	0.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Spearman RHO. Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

** = Significancia menor a .001

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Encontrando que existe fuerte correlación positiva entre el monto de venta con el número de contactos, número de citas, días que tarda un prospecto en cerrar

la venta y con monto promedio de ventas. De forma que si aumenta el número de contactos, lo hace el monto de ventas. Si aumenta las citas también el tiempo que se tardan en cerrar una venta y el monto promedio por venta.

Por otro lado, no existe correlación estadísticamente significativa entre el monto de ventas, número de cierres, número de oportunidades detectadas o Winrate. Por lo que para mayores montos los vendedores no necesariamente están cerrando más ventas o siendo más efectivos para convertir oportunidades en cierres. Es decir, otras variables explican la diferencia en ventas totales al mes.

Por otro lado, el número de contactos tiene una correlación estadísticamente significativa positiva con el número de clientes nuevos, por lo que se puede considerar que los vendedores que tienen más contactos suelen tener también más clientes nuevos.

El número de cierres tiene una correlación negativa con respecto a el monto promedio por venta por lo que a mayores cierres menor monto promedio por cada venta; es decir que los vendedores que se concentran en montos altos suelen vender menos veces pero logran mayor monto total de ventas al mes.

Diferencias entre grupos

Tras haber establecido en la Tabla 5 que las variables de desempeño establecen valores extremos para el grupo Agencia y Cuenta propia se realizan pruebas no paramétricas bivariadas (U de Mann-Whitney) para encontrar si un grupo es estadísticamente diferente al otro en variables asociadas al desempeño.

En la Tabla 7 se muestran las variables que exhiben diferencia significativa considerando un error menor a .05 de que dicha diferencia no exista. Las variables que tienen diferencia estadísticamente significativa son: Ventas al

mes, Winrate, Ciclo de ventas y Monto promedio de ventas. Se encontró que no hay diferencia estadísticamente significativa para Contactos, Oportunidades, Citas, Cierres y Clientes nuevos. Con lo que podemos considerar que el número de prospectos contactados entre los grupos no hace diferir en el resultado en ventas, ni el número de citas o cierres pero si lo hace el monto en el cual se ofrecen los servicios. Es decir, Agencia y cuenta propia prospectan y dan seguimiento a un número similar de clientes pero en suma venden diferente.

Tabla 7. Diferencias estadísticamente significativas entre grupos

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	8.50	212.00	213.00	161.50	204.50	145.00	225.00	139.50	17.00	85.50
Wilcoxon W	261.50	465.00	466.00	414.50	457.50	398.00	478.00	392.50	270.00	338.50
Z	-5.49	-0.71	-0.69	-1.90	-0.90	-2.29	-0.41	-2.42	-5.29	-3.68
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000	0.479	0.492	0.057	0.371	0.022	0.682	0.016	0.000	0.000

Sig.<.05 : Diferencia estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

En la Tabla 8 podemos encontrar las diferencias significativas para ambos grupos. “Ventas al mes” es mayor en Agencia que en Cuenta propia, así como tardan más días en cerrar ventas pero suelen cerrar ventas mas costosas; cerrando, Agencia, mayor monto total.

Tabla 8. Diferencias en rangos para Agencia y Cuenta propia

Variable	Grupo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ventas al mes	Agencia	22	33.11	728.50
	Cuenta propia	22	11.89	261.50
	Total	44		
Win Rate %	Agencia	22	18.09	398.00
	Cuenta propia	22	26.91	592.00
	Total	44		
Ciclo de ventas en Días	Agencia	22	27.16	597.50
	Cuenta propia	22	17.84	392.50
	Total	44		
Monto promedio por venta	Agencia	22	32.73	720.00
	Cuenta propia	22	12.27	270.00
	Total	44		
Sales Velocity	Agencia	22	29.61	651.50
	Cuenta propia	22	15.39	338.50
	Total	44		

Ranks provenientes de Mann-Whitney U statistic test con error máximo de .05
Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Por otro lado, en la misma Tabla 8, se aprecia que Cuenta propia tiene un porcentaje de bateo (Winrate) mayor que Agencia con lo que parecerían ser los primeros más efectivos para convertir oportunidades en cierres, sin embargo exhiben un monto total de ventas menor. Por lo Cuenta propia puede cerrar en promedio mas oportunidades de venta pero a un monto inferior de ventas promedio, es decir son más efectivos cerrando ventas de menor costo.

VARIABLES DE ADMINISTRACIÓN

A continuación se muestra la relación entre las variables de desempeño para las diferentes variables asociadas a administración de ventas y sociodemográficas.

PUESTO

En la Tabla 9 se muestran los diferentes puestos y se comparan usando Kruskal Wallis Test, para encontrar diferencia estadísticamente significativa. Se encontró dicha diferencia para: ventas totales, contacto y monto por venta.

Tabla 9. Relación entre Puesto y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	13.433	9.736	7.935	3.269	3.317	5.133	4.582	6.378	12.960	6.291
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.009	0.045	0.094	0.514	0.506	0.274	0.333	0.173	0.011	0.178

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

En la Tabla 10 se evidencia que los dueños de negocio con actividades de venta venden y contactan menos prospectos al mes que los puestos enfocados a ventas como ejecutivos, gerentes y Directores. Por lo que el trabajo enfocado especialmente enfocado a ventas repercute en más ventas.

Tabla 10. Diferencias en rangos para Puesto de trabajo

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	Ejecutivo de ventas	4	28.38
	Gerente	5	34.90
	Director	2	35.50
	Dueño	27	17.06
	Total	42	
Contactos	Ejecutivo de ventas	4	30.75
	Gerente	5	26.40
	Director	2	33.00
	Dueño	27	17.24
	Total	42	
Monto promedio por venta	Ejecutivo de ventas	4	28.13
	Gerente	5	35.50
	Director	2	34.00
	Dueño	27	17.70
	Total	42	

Ranks provenientes de Mann-Whitney U statistic test con error máximo de .05
Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Sexo

Para la variable Sexo no existen diferencias estadísticamente significativas respecto a variables relacionadas a desempeño en ventas, conforme se muestra en la U de Mann-Whitney test en la Tabla 11. Ya que, aunque el monto medio de las mujeres es mayor, dichos datos resultan en una diferencia estadísticamente no significativa, por lo que no hay suficiente evidencia que muestre que debiera reclutarse vendedores basados en el sexo.

Tabla 11. Relación entre sexo y desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	194.00	212.50	207.50	189.00	228.00	190.50	207.50	234.50	195.50	160.00
Wilcoxon W	447.00	465.50	460.50	442.00	481.00	443.50	460.50	487.50	448.50	413.00
Z	-1.129	-0.696	-0.818	-1.252	-0.334	-1.217	-0.831	-0.177	-1.092	-1.928
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.259	0.486	0.414	0.211	0.738	0.224	0.406	0.860	0.275	0.054

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Edad

En la Tabla 12 se muestra que no existe una relación estadísticamente significativa para la variable edad respecto a las variables de desempeño de ventas: monto de ventas, contactos, oportunidades, citas y cierres. Así como para los días en que se cierra un cliente, Winrate, clientes nuevos o monto de ventas. Por lo que no se cuenta con la suficiente evidencia para considerar que la edad influya en el desempeño en ventas.

Tabla 12: Relación entre edad y desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Correlation Coefficient	0.218	-0.002	-0.139	0.215	-0.066	0.106	-0.145	0.275	0.153	0.038
Sig. (2-tailed)	0.155	0.992	0.368	0.162	0.672	0.492	0.346	0.071	0.322	0.805
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Correlación bivariada Spearman, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa
Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Escolaridad

En la Tabla 13 se muestra que existen diferencias significativas para la variable Cierres, Clientes nuevos y monto promedio. Sin embargo, hay diferencia estadísticamente no significativa para las demás variables por lo que no se cuenta con la suficiente información para afirmar que la variable escolaridad se relaciona con los montos totales de venta.

Tabla 13. Relación entre Escolaridad y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	6.086	5.157	7.420	2.102	8.141	1.674	8.912	4.940	7.097	2.956
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.108	0.161	0.060	0.552	0.043	0.643	0.030	0.176	0.042	0.398

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Sin embargo, de manera particular, en la Tabla 14 se muestra la media para las variables Cierre y Clientes nuevos en relación a Escolaridad. Se evidencia qué Posgrado cuenta con el menor número de cierres de venta y el mayor monto promedio por cierre.

Tabla 14. Diferencias en rangos de acuerdo a la Escolaridad.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Cierres	Preparatoria	3	31.67
	Licenciatura	23	26.09
	Posgrado	17	15.88
Monto promedio de venta	Preparatoria	3	7.00
	Licenciatura	23	22.83
	Posgrado	17	26.00

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Experiencia

En la Tabla 15 se muestra la correlación entre los años de experiencia en ventas y variables en desempeño en ventas. Se encontró que existe correlación positiva para monto total en ventas y monto promedio por servicio.

Tabla 15. Correlación entre desempeño en ventas y experiencia en ventas

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierres	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Correlation Coefficient	.347 (*)	0.248	-0.044	0.170	0.104	0.092	-0.159	.380 (*)	.302 (*)	0.148
Sig. (2-tailed)	0.021	0.104	0.776	0.270	0.503	0.552	0.304	0.011	0.046	0.336
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Spearman RHO. Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

** = Significancia menor a .001

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Por lo que a mayor experiencia mayores montos de venta al mes. Por lo que puede ser preferible contar con vendedores con mayor experiencia de ventas para lograr mayores ventas.

Ingreso

En la Tabla 16 se muestran los resultados de Kruskal Wallis Test, encontrando que existe diferencia estadísticamente significativa en: Venta total al mes, número de contactos, citas y monto promedio de ventas. En la Tabla 17 se muestra que el Sueldo base más comisión tiene el ranking más alto en ventas totales y en monto promedio respecto a sólo comisiones, sueldo base o porcentaje de ganancias de negocio.

Así mismo, se descubre que no hay diferencia estadísticamente significativa entre sueldo base y porcentaje de ganancias del negocio. Al encontrar diferencia significancia de .483 en un análisis Mann-Whitney U. Por lo que se fortalece la idea teóricamente planteada de que Sueldo base + Comisión como un formato para tener mayores ventas totales.

Tabla 16. Relación entre Ingreso y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	14.231	10.663	3.551	14.773	5.607	0.257	4.581	1.100	12.384	12.390
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.003	0.014	0.314	0.002	0.132	0.968	0.205	0.777	0.006	0.006

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 17. Diferencias en rangos de acuerdo al tipo de ingreso.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	Sólo comisión o bono	2	5.75
	Porcentaje de ganancias del negocio	22	18.66
	Sueldo base	10	22.25
	Sueldo base + comisión	10	34.55
	Total	44	
Monto promedio de venta	Porcentaje de ganancias del negocio	22	17.23
	Sólo comisión o bono	2	12.75
	Sueldo base	10	23.30
	Sueldo base + comisión	10	35.25
	Total	44	

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Prestaciones

En la Tabla 18 se muestra que el tipo de prestación tiene diferencias estadísticamente significativas en el monto de ventas, citas y en el monto promedio de venta de acuerdo con el análisis: Kruskal Wallis Test.

Posteriormente se revisó cada par de grupos mediante Mann-Whitney U Test y se encontró que las Prestaciones superiores a las de Ley muestran diferencia respecto a no tener prestaciones. Sin embargo, no hay diferencia estadísticamente significativa con las Prestaciones de Ley. Por lo que se puede concluir que no hay diferencia entre tener o no prestaciones a menos a que éstas sean percibidas como superiores a las de Ley (Tabla 20).

Es así como las prestaciones superiores de ley se relacionan con mayores ventas al mes, citas y ventas al mes. En la Tabla 19 se exhibe el rango promedio para las variables que muestran diferencias significativas entre medias, ubicando a las Prestaciones superiores de Ley como las que más ventas conllevan.

Tabla 18. Relación entre Prestaciones y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	12.415	5.550	3.425	6.068	2.409	0.465	2.522	1.395	9.509	14.128
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0.002	0.062	0.180	0.048	0.300	0.793	0.283	0.498	0.009	0.001

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 19. Diferencias en rangos de acuerdo las prestaciones laborales.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	No recibo prestaciones	29	17.93
	Prestaciones de Ley	4	24.38
	Superiores a las de Ley	11	33.86
	Total	44	
	No recibo prestaciones	29	17.93
Monto promedio de venta	No recibo prestaciones	29	18.45
	Prestaciones de Ley	4	24.75
	Superiores a las de Ley	11	32.36
	Total	44	
Citas	No recibo prestaciones	29	19.14
	Prestaciones de Ley	4	26.75
	Superiores a las de Ley	11	29.82
	Total	44	
Sales Velocity	No recibo prestaciones	29	17.60
	Prestaciones de Ley	4	24.75
	Superiores a las de Ley	11	34.59
	Total	44	

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 20. Relación entre Prestaciones y Ventas al mes.

Análisis	Prestaciones superiores de Ley vs No recibo prestaciones	Prestaciones superiores de Ley vs prestaciones de Ley	No recibo prestaciones vs Prestaciones de Ley
Mann-Whitney U	45.000	11.500	40.000
Wilcoxon W	480.000	21.500	475.000
Z	-3.476	-1.375	-0.997
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.001	0.169	0.319
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.000(a)	.177(a)	.348(a)

Mann-Whitney U Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Organización del servicio

En la Tabla 21 se muestran los resultados de Mann-Whitney U Test, en los cuales se encontró que la relación es estadísticamente no significativa entre ofrecer servicios publicitarios personalizados o paquetes publicitarios. Por lo que aunque “paquetes” tiene mayor venta al mes no es lo suficientemente diferente como para relacionarlo con mayores montos. Por otro lado, ofrecer servicios personalizados abarca la mayoría representativa con lo que la mayoría ofrece servicios personalizados como un diferencial de sus servicios sin que esto resulte en mayores ventas totales.

Tabla 21. Relación entre entrega de servicio y desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	129.50	117.00	96.00	119.00	135.50	120.50	97.00	153.50	153.50	138.50
Wilcoxon W	759.50	747.00	726.00	749.00	765.50	165.50	727.00	198.50	783.50	768.50
Z	-0.816	-1.184	-1.807	-1.127	-0.651	-1.084	-1.806	-0.117	-0.116	-0.554
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.414	0.236	0.071	0.260	0.515	0.278	0.071	0.907	0.907	0.580
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.422(a)	.249(a)	.076(a)	.274(a)	.529(a)	.287(a)	.081(a)	.909(a)	.909(a)	.586(a)

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Herramientas de prospección

En la Tabla 21 se muestra una correlación positiva estadísticamente significativa entre el número de herramientas utilizadas para prospectar y monto en ventas al mes. Se exhibe que a mayor monto de ventas mayor número de herramientas de prospección. También a mayores citas mayor número de herramientas de prospección. Mientras existe una relación estadísticamente no significativa con las demás variables.

Tabla 21. Correlación entre desempeño en ventas y prospección.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierres	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Correlation Coefficient	.338 (*)	0.131	0.174	.330 (*)	0.008	-0.188	0.029	0.209	0.256	0.284
Sig. (2-tailed)	0.025	0.398	0.258	0.029	0.959	0.220	0.850	0.172	0.093	0.062
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Spearman RHO. Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

** = Significancia menor a .001

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Por lo que a mayores fuentes de prospección mayor posibilidad de ventas al mes. Aunque es necesario considerar que la correlación de Spearman es en ambos casos de .33 por lo que es una asociación relativamente débil.

Administración de clientes

En la Tabla 23 se muestra que existen diferencias estadísticamente no significativas entre las formas de administrar clientes y las variables relacionadas al desempeño en ventas a excepción del monto promedio de ventas y el ciclo de ventas.

En la Tabla 24 se muestra que aquellos que usan CRM suelen cerrar sus ventas en un mayor número de días, 29 días en promedio. Así como que suelen cerrar con un monto de venta mayor. Sin embargo, debido a su cercanía en medianas con el grupo Excel se realizó un análisis de mayor afinidad mostrado en la Tabla 25.

En dicha Tabla 25 se analizan dos grupos (Excel y CRM), de acuerdo a Mann-Whitney U Test. Al comparar Ambos grupos, Excel versus CRM, se encontró que las diferencias son estadísticamente no significativas por lo que tanto CRM como Excel resultan similares para administrar clientes. Sin embargo, la variable con mayor posibilidad a significancia es adquisición de clientes nuevos, con lo que es necesario aumentar el tamaño de muestra para verificar su significancia.

Tabla 23. Relación entre Administración de clientes y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	9.015	5.377	3.180	5.253	6.072	1.355	7.481	11.549	10.371	2.451
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asym p. Sig.	0.061	0.251	0.528	0.262	0.194	0.852	0.113	0.021	0.035	0.653

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 24. Diferencias en rangos de acuerdo a la sAdministración de clientes.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ciclo de ventas en Días	Celular	3	16.50
	Libreta	4	6.38
	Excel	23	22.93
	CRM	12	29.75
	Ninguna	2	15.25
	Total	44	
Monto promedio de venta	Celular	3	14.83
	Libreta	4	10.50
	Excel	23	25.37
	CRM	12	25.88
	Ninguna	2	4.75
Ventas al mes (Referencial pero estadísticamente no significativa)	Celular	3	20.83
	Libreta	4	11.50
	Excel	23	23.93
	CRM	12	26.96
	Ninguna	2	3.75
	Total	44	

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 25. Relación entre uso de CRM o Excel para el desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	118.5	93.5	110.5	93.0	106.0	119.0	83.0	94.0	134.0	136.5
Wilcoxon W	394.5	369.5	386.5	369.0	382.0	197.0	359.0	370.0	410.0	214.5
Z	-0.7	-1.6	-1.0	-1.6	-1.1	-0.7	-2.0	-1.5	-0.1	-0.1
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.5	0.1	0.3	0.1	0.3	0.5	0.0	0.1	0.9	1.0
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.503(a)	.123(a)	.344(a)	.123(a)	.278(a)	.526(a)	.057(a)	.132(a)	.905(a)	.959(a)

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Contrato con clientes

En la Tabla 26 se muestra que el uso de contrato y su relación con el desempeño en ventas. Se halló que existe una relación entre el tipo de contrato y el desempeño para la mayoría de las variables asociadas al desempeño en ventas. Es decir, para: Ventas al mes, contactos, citas, monto promedio de venta y Sales Velocity.

Tabla 26. Relación entre Uso de contrato y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	12.611	7.546	2.847	6.134	5.737	1.118	3.246	3.908	12.752	12.390
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asym p. Sig.	0.002	0.023	0.241	0.047	0.057	0.572	0.197	0.142	0.002	0.002

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 27. Diferencias en rangos de acuerdo al tipo de contrato.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	No uso contrato escrito, es de confianza	18	19.47
	Contrato menor a 6 meses	16	18.03
	Contrato mayor a 6 meses	10	35.10
	Total	44	
Contactos	No uso contrato escrito, es de confianza	18	26.39
	Contrato menor a 6 meses	16	15.50
	Contrato mayor a 6 meses	10	26.70
	Total	44	
Citas	No uso contrato escrito, es de confianza	18	25.69

Tabla 27. Diferencias en rangos de acuerdo al tipo de contrato.

	Contrato menor a 6 meses	16	16.22
	Contrato mayor a 6 meses	10	26.80
	Total	44	
Cierres	No uso contrato escrito, es de confianza	18	27.94
	Contrato menor a 6 meses	16	18.19
	Contrato mayor a 6 meses	10	19.60
	Total	44	
Monto promedio	No uso contrato escrito, es de confianza	18	17.39
	Contrato menor a 6 meses	16	20.44
	Contrato mayor a 6 meses	10	35.00
	Total	44	
Sales Velocity	No uso contrato escrito, es de confianza	18	24.28
	Contrato menor a 6 meses	16	14.44
	Contrato mayor a 6 meses	10	32.20
	Total	44	

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

El uso de contratos mayores a 6 meses se relaciona con mayores montos de venta y mayor monto promedio por venta cómo se observa en la Tabla 27, en la que se muestra la relación de medianas para cada duración de contrato. También, en dicha Tabla se visualiza que hay diferencia de medias entre no usar contrato y un contrato menor a 6 meses para el monto de ventas al mes.

En la Tabla 28 se muestra que usar contratos menores de 6 meses y no usar contratos hay una relación estadísticamente no significativa para el monto total de venta al mes, sin embargo hay diferencia estadísticamente significativa para el número de cierres. Por lo que se cierran mas ventas sin contrato pero no se incrementa significativamente el monto total de ventas al mes.

Tabla 28. Relación entre no usar contrato y el uso de contrato a 6 meses.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	141.0	72.0	96.0	78.0	75.0	144.0	93.5	95.5	111.500	76.0
Wilcoxon W	277.0	208.0	232.0	214.0	211.0	280.0	229.5	266.5	282.500	212.0
Z	-0.1	-2.5	-1.7	-2.3	-2.4	0.0	-1.8	-1.7	1.123	-2.4
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.9	0.0	0.1	0.0	0.0	1.0	0.1	0.1	0.262	0.0
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.932(a)	.012(a)	.102(a)	.022(a)	.017(a)	1.000(a)	.081(a)	.095(a)	.266(a)	.018(a)

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

En la Tabla 29 y 30 se muestra que el usar contrato con duración mayor a 6 meses tiene una diferencia estadísticamente significativa en el monto total de ventas y Sales Velocity. Con lo que se considera que las ventas de mayor monto requieren contratos a mayor a 6 meses.

Comparando el monto total de ventas promedio en contratos mayores a 6 meses respecto a no usar contrato o usar uno menor a 6 meses, se encontró que es al menos 1.7 veces de acuerdo a la Tabla 27. Es decir, en general se pueden conseguir casi el doble en total de ventas si se usan contratos mayores a 6 meses.

Tabla 29. Relación entre no usar contrato y el uso de contrato mayor a 6 meses.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	32.50	88.00	81.00	81.50	61.00	70.00	67.00	56.50	30.50	54.00
Wilcoxon W	203.5	259.0	136.0	252.5	116.0	125.0	122.0	227.5	201.5	225.0
Z	-2.76	-0.10	-0.44	-0.41	-1.41	-0.97	-1.12	-1.61	-2.86	-1.73
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.0	0.9	0.7	0.7	0.2	0.3	0.3	0.1	0.004	0.084
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.004(a)	.944(a)	.689(a)	.689(a)	.175(a)	.356(a)	.286(a)	.109(a)	.003(a)	.089(a)

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 30. Relación entre contrato menor o mayor a 6 meses.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Mann-Whitney U	11.50	40.00	62.00	45.50	80.00	62.50	77.00	75.50	14.500	19.000
Wilcoxon W	147.5	176.0	198.0	181.5	135.0	117.5	132.0	211.5	150.500	155.000
Z	-3.62	-2.12	-0.96	-1.84	0.00	-0.93	-0.17	-0.24	-3.456	-3.223
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.0	0.0	0.3	0.1	1.0	0.4	0.9	0.8	0.001	0.001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.000(a)	.036(a)	.363(a)	.068(a)	1.000(a)	.363(a)	.897(a)	.816(a)	.000(a)	.001(a)

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Cobranza

En la Tabla 31 se muestra que el tipo de cobranza se relaciona con en el monto de ventas al mes, contactos, monto promedio de venta y Sales Velocity; encontrando diferencias estadísticamente significativas para estas variables.

En la Tabla 32 se muestra la diferencia de los rangos promedio para la variable cobranza, con el fin de conocer que tipo de cobranza muestra mayor media. Encontrando que el cobro después de haber entregado el servicio cuenta con el promedio más alto en: montos de venta, contactos, mayor monto promedio de venta y un mayor Sales Velocity.

Con esto, con cierta relatividad debido al tamaño de muestra, se podría indicar que cobrar posterior de entregar el servicio se relaciona con mayor monto de venta y por tanto un mejor desempeño en ventas.

Sin embargo, resulta visiblemente poca la diferencia entre los tipos de cobranza por lo que se corrió un análisis Mann-Whitney U Test para esclarecer si hay diferencias estadísticamente significativas entre tipos de cobranza basados en el momento de cobro. Se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas para “Pagar después” respecto a “Pagar en el momento” o “Antes”, mientras que no existen diferencias entre los demás pares de comparaciones como se muestra en la Tabla 33.

Por lo que, se concluye que se requiere aumentar el tamaño de muestra para corroborar diferencias entre las formas de cobrar, pero considerando que cobrar “Después” de entregar el servicio aumenta el monto de ventas en general.

Tabla 31. Relación entre Uso de contrato y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	13.827	8.043	7.188	6.946	1.785	2.360	3.161	7.420	10.612	8.644
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.003	0.045	0.066	0.074	0.618	0.501	0.368	0.060	0.014	0.034

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 32. Diferencias en rangos de acuerdo al tipo de cobranza acordada.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	Antes de entregar	7	28.57
	Una parte antes y otra después de entregar	21	17.36
	En el momento de entrega	5	13.80
	Después de haber entregado	11	32.41
	Total	44	
Contactos	Antes de entregar	7	28.07
	Una parte antes y otra después de entregar	21	16.93
	En el momento de entrega	5	24.40
	Después de haber entregado	11	28.73
	Total	44	
Monto promedio de venta	Antes de entregar	7	23.79
	Una parte antes y otra después de entregar	21	18.64
	En el momento de entrega	5	14.70
	Después de haber entregado	11	32.59
	Total	44	
Sales Velocity	Antes de entregar	7	24.43
	Una parte antes y otra después de entregar	21	17.12
	En el momento de entrega	5	23.90
	Después de haber entregado	11	30.91
	Total	44	

Tabla 32. Diferencias en rangos de acuerdo al tipo de cobranza acordada.

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 33. Relación entre formatos de cobranza.

Análisis	Antes vs en el momento	Antes vs con anticipo	Antes vs Después	En el momento vs Después	Con anticipo vs en el momento	Con anticipo vs Después
Mann-Whitney U	7.00	25.50	22.500	7.50	39.500	42.50
Wilcoxon W	22.0	256.5	50.500	22.5	54.500	273.5
Z	-1.71	-2.56	-1.452	-2.27	-0.851	-2.91
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.1	0.0	0.146	0.0	0.395	0.0
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.106(a)	.008(a)	.151(a)	.019(a)	.409(a)	.003(a)
Mean Rank (1)	8.00	21.36	7.21	4.50	14.12	13.02
Mean Rank (2)	4.40	12.21	10.95	10.32	10.90	23.14

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tipo de cobro

En la Tabla 34 se muestra la relación entre los formatos de cobro y el desempeño de ventas, en la cual se excluye el cobro por resultado alcanzado y el cobro por horas ya que no cubren el mínimo necesario de datos para el análisis Kruskal Wallis Test. Como se muestra en la Tabla 34, el trabajo por proyecto, monto fijo y porcentaje se consideran con diferencia estadísticamente no significativa entre dichos grupos. Con lo que el tipo de cobro no está relacionado a las variables consideradas al desempeño de ventas.

Tabla 34. Relación entre formato de cobro y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	1.584	2.092	4.774	0.073	2.140	3.068	4.114	0.692	0.433	2.032
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asym p. Sig.	0.453	0.351	0.092	0.964	0.343	0.216	0.128	0.707	0.805	0.362

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

En este sentido, el cobro por resultados u horas trabajadas no son formatos frecuentes de cobro, inclusive casi nulos. Por otro lado, trabajar por proyecto, monto fijo o porcentaje no influye en un mayor o menor monto de ventas. Por lo que no se cuenta con información suficiente para encontrar una diferencia en los resultados a partir de estos grupos. Sin embargo, para los grupos que si se cuenta con datos, tras no encontrarse diferencia estadística, se consideran como no relacionadas con el desempeño de ventas.

Enfoque en el objetivo de ventas

En la Tabla 35 se muestra la relación entre el enfoque del área comercial reportado y el desempeño en ventas. Se encontró relación estadísticamente significativa para variable monto total de ventas. Por lo que se realizó el análisis presentado en la Tabla 36 de rangos medios para conocer que enfoque de ventas se relaciona con mayor monto de ventas promedio.

Se encontró que el objetivo comercial enfocado en “Alcanzar mayores ventas” tiene el mayor monto total, seguido de “Seguir los procesos de la empresa”, posteriormente “Atención al cliente” y el menor monto de ventas promedio lo tiene el grupo “No tener metas”.

Para conocer si existen diferencias estadísticamente significativas entre los enfoques en los objetivos comerciales se hizo el análisis de la Tabla 37, encontrando que hay diferencias entre grupos excepto para “Seguir procesos” y “Atención correcta al cliente”; con lo que se corrobora estadísticamente que el enfoque a “Alcanzar mayores ventas” se relaciona a mayores ventas totales.

Por otro lado, la media más baja de los grupos, inclusive 10 veces menor que la media más cercana, es “No tener Metas”. Por lo que, se puede considerar que considerar un enfoque a cualquier tipo de objetivo es mejor que no tener un objetivo o enfoque en el área comercial. Sin embargo, la muestra para este grupo es apenas suficiente para poder correr el análisis estadístico. Consecuentemente se recomienda aumentar el número de participantes para corroborar esta apreciación. Sin embargo, teóricamente esta apreciación se corrobora dado que la falta de metas se considera como predictor de bajos resultados (Tracy, 2015).

Tabla 35. Relación entre Objetivo del puesto y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	8.654	6.729	4.221	3.850	4.716	0.096	2.465	3.031	3.175	4.936
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asym p. Sig.	0.034	0.081	0.239	0.278	0.194	0.992	0.482	0.387	0.365	0.177

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 36. Diferencias en rangos de acuerdo al Objetivo del puesto.

Variable	Grupo	N	Mean Rank
Ventas al mes	Alcanzar mayores ventas	15	28.30
	Realizar correctamente los procesos de la empresa	12	22.04
	Atender correctamente al cliente	15	19.73
	No tengo metas	2	2.50
	Total	44	

Ranks provenientes de Kruskal Wallis Test statistic test con error máximo de .05

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 37. Relación entre pares del Objetivo de puesto.

Análisis	Alcanzar mayores ventas vs Atender correctamente al cliente	Alcanzar mayores ventas vs Realizar correctamente los procesos de la empresa	Alcanzar mayores ventas vs no tengo metas	Atender correctamente al cliente vs No tengo metas	Atender correctamente al cliente vs Realizar correctamente los procesos de la empresa	Realizar correctamente los procesos de la empresa vs No tengo metas
Mann-Whitney U	62.000	66.50	2.000	0.00	84.000	0.000
Wilcoxon W	182.000	144.5	5.000	3.0	204.000	3.000
Z	-2.101	-1.15	-1.945	-2.24	-0.294	-2.205
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.036	0.3	0.052	0.0	0.769	0.027
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.037(a)	.256(a)	.059(a)	.015(a)	.792(a)	.022(a)
Mean Rank (1)	18.87	15.57	9.87	10.00	13.60	8.50
Mean Rank (2)	12.13	12.04	2.50	1.50	14.50	1.50

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Evaluación

En la Tabla 38 se muestra la relación entre el tiempo en el que son evaluados los participantes y el desempeño en ventas. Ubicando que ninguna de las variables relacionadas al desempeño en ventas muestra relación estadísticamente significativa.

Sin embargo, en la Tabla 39 se comparan por pares los periodos de evaluación. Se encontró que los diferentes periodos muestran diferencia estadísticamente significativa respecto a no evaluar. Por lo que se puede inferir que hay un resultado en desempeño de ventas diferente cuando se evalúa al personal.

En la Tabla 40 se muestra la diferencia de medias entre monto promedio por venta y periodos de evaluación. Encontrando que no hay consistencia en las diferencias significativas por lo que no se considera que el periodo de evaluación este relacionado con el monto promedio por venta que se ofrece.

Tabla 38. Relación entre Evaluación y Desempeño en ventas.

Análisis	Ventas al mes	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierre	Win Rate %	Nº de clientes nuevos	Ciclo de ventas en Días	Monto promedio de venta	Sales Velocity
Chi-Square	8.474	2.928	4.305	2.298	4.587	7.104	2.728	1.600	6.506	7.067
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asym p. Sig.	0.076	0.570	0.366	0.681	0.332	0.131	0.604	0.809	0.164	0.132

Kruskal-Wallis Test

Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 39. Relación entre Ventas al mes y periodos de Evaluación.

Análisis	Semestral vs No soy evaluado	Mensual vs No soy evaluado	Mensual vs Semestral	Semanal vs Mensual	Semanal vs Semestral	Semanal vs No soy evaluado	Diario Vs No soy evaluado	Diario vs Semestral	Diario Vs Mensual
Mann-Whitney U	1.00	30.00	20.50	87.50	7.00	16.50	8.00	5.00	23.00
Wilcoxon W	37.00	66.00	191.50	258.50	62.00	52.50	44.00	11.00	194.00
Z	-2.30	-2.35	-0.66	-0.12	-1.36	-2.10	-1.39	-0.36	-1.11
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.02	0.02	0.51	0.90	0.18	0.04	0.17	0.72	0.27
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.024(a)	.019(a)	.534(a)	.906(a)	.217(a)	.034(a)	.214(a)	.857(a)	.300(a)
Mean Rank (1)	9.67	15.83	10.64	14.75	6.20	11.85	8.50	4.25	14.75
Mean Rank (2)	4.63	8.25	13.17	14.36	9.67	6.56	5.50	3.67	10.78

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 40. Relación entre Monto promedio por venta y periodos de Evaluación.

Análisis	Semestral vs No soy evaluado	Mensual vs No soy evaluado	Mensual vs Semestral	Semestral vs Mensual	Semestral vs Semestral	Semestral vs No soy evaluado	Diario Vs No soy evaluado	Diario vs Semestral	Diario Vs Mensual
Mann-Whitney U	1.50	48.00	11.50	85.50	7.00	23.00	8.00	4.00	25.50
Wilcoxon W	37.50	84.00	182.50	256.50	62.00	59.00	44.00	14.00	196.50
Z	-2.15	-1.34	-1.56	-0.22	-1.35	-1.51	-1.36	-0.71	-0.89
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.03	0.18	0.12	0.83	0.18	0.13	0.17	0.48	0.37
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.024(a)	.196(a)	.125(a)	.832(a)	.217(a)	.146(a)	.214(a)	.629(a)	.386(a)
Mean Rank (1)	9.50	14.83	10.14	14.95	6.20	11.20	8.50	3.50	14.13
Mean Rank (2)	4.69	10.50	16.17	14.25	9.67	7.38	5.50	4.67	10.92

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Entorno laboral

En la Tabla 41 se muestra la percepción del empleo y su relación con el desempeño de ventas. Se encontró que mayor monto de ventas se relaciona negativamente con que el vendedor elija él mismo sus metas de venta. Es decir, que las metas impuestas por la empresa se relacionan con mayor monto total de ventas.

La variable motivación no se correlaciona con el monto de ventas. De hecho, casi la totalidad de la muestra, como se describió en el análisis descriptivo, mencionó encontrarse motivado por lo que no hay relación entre la motivación y el desempeño de ventas.

En la Tabla 41, se muestra que la calificación en capacitación recibida sobre servicio al cliente se relaciona negativamente con el monto total de ventas por lo que aquellos que reportan tener menor capacitación presentan mayor monto de ventas. Por otro lado, la percepción de capacitación en ventas no se relaciona con las variables de desempeño en ventas.

La satisfacción con el ingreso tampoco se relaciona estadísticamente. Así mismo, debe considerarse que en el análisis descriptivo casi la totalidad de las observaciones consideraban sentirse bastante satisfechos con su ingreso por lo que no causa diferencias en la muestra.

En cuanto a la percepción de que tan alcanzables son los objetivos, no existen diferencias estadísticamente significativas excepto con el número de contactos, donde existe correlación positiva. Es decir, que si los vendedores consideran que los objetivos son alcanzables prospectan más contactos.

Objetivos por cumplir

Aquellos que sienten elegir los objetivos de venta por cumplir correlacionan negativamente con el monto de ventas al mes y los contactos generados. Por

lo que si la empresa designa los objetivos de ventas se presentan mayores montos de ventas y contactos generados por parte de los vendedores.

En este sentido, el considerar que los objetivos de ventas son difíciles correlaciona negativamente con el número de contactos generados. A su vez, creer que los objetivos son fáciles se relaciona con menores contactos al prospectar. Por lo que exigir objetivos de ventas retadores podría reflejarse en más contactos y mayores montos de ventas totales.

Por otro lado, no hay diferencias estadísticamente significativas entre el grupo Agencia y Cuenta propia para si los objetivos son fáciles o difíciles como se muestra en la Tabla 42. Además, Cuenta propia declara que casi la totalidad de sus participantes eligen sus propios objetivos de venta mientras que en Agencia los elige la empresa.

Prospección

En cuanto al número de referidos, en la Tabla 41, se encontró correlación negativa estadísticamente significativa respecto a monto de ventas al mes y monto promedio por venta. Por lo que aquellos que alcanzan mayor monto de venta mensual no son los que reportan conseguir más referidos.

Consecuentemente, en la tabla 42 se muestra que la diferencia en el número de herramientas de prospección usadas por Agencia es estadísticamente significativa respecto a Cuenta propia. Por lo que el usar más herramientas de prospección puede propiciar mayor monto de ventas.

Sociolaborales

También en la Tabla 42, se muestran diferencias significativas entre el grupo Agencia y Cuenta propia para la edad y percepción de capacitación en ventas. Mientras nula diferencia para capacitación entorno al servicio al cliente.

Tabla 41. Correlación entre desempeño en ventas y percepción del empleo.

Variable	Análisis	Motivación	Satisfacción con el ingreso	Calificación de la capacitación que recibe para mejorar el SERVICIO al cliente	Calificación de la capacitación que recibe para cerrar VENTAS	Quién elige los objetivos de ventas	¿Qué tan alcanzables son sus objetivos de ventas?	¿Cuántos le dan referidos?
Ventas al mes	Correlation Coefficient	-0.122	0.139	-0.029	0.213	.605(**)	-0.028	-.441(**)
	Sig. (2-tailed)	0.428	0.368	0.854	0.166	0.000	0.859	0.003
Contactos	Correlation Coefficient	-0.132	0.238	-0.104	0.024	-.299(*)	.313(*)	-0.198
	Sig. (2-tailed)	0.392	0.120	0.500	0.878	0.049	0.038	0.197
Oportunidades	Correlation Coefficient	0.110	0.259	0.055	0.212	-0.215	0.229	-0.115
	Sig. (2-tailed)	0.478	0.090	0.723	0.167	0.161	0.135	0.458
Citas	Correlation Coefficient	0.010	0.148	-0.029	0.149	-0.287	0.215	-0.191
	Sig. (2-tailed)	0.949	0.339	0.854	0.334	0.059	0.161	0.214
Cierres	Correlation Coefficient	0.179	0.273	0.077	0.064	-0.019	0.057	0.098
	Sig. (2-tailed)	0.244	0.073	0.620	0.680	0.900	0.711	0.527
WinRate %	Correlation Coefficient	-0.029	0.045	-0.093	-.394(**)	0.227	-0.225	0.282
	Sig. (2-tailed)	0.851	0.772	0.548	0.008	0.139	0.142	0.064
Nº Clientes nuevos	Correlation Coefficient	0.091	0.253	-0.023	-0.035	-0.163	0.047	0.051
	Sig. (2-tailed)	0.557	0.098	0.880	0.819	0.290	0.760	0.742
Ciclo de ventas en días	Correlation Coefficient	-0.043	-0.201	-0.046	0.078	-0.219	-0.122	-0.243
	Sig. (2-tailed)	0.783	0.192	0.768	0.614	0.153	0.431	0.112
Monto promedio por venta	Correlation Coefficient	-0.152	0.094	-0.010	0.177	.617(**)	-0.059	-.411(**)
	Sig. (2-tailed)	0.326	0.542	0.950	0.250	0.000	0.705	0.006
Sales Velocity	Correlation Coefficient	-0.061	.329(*)	0.056	0.190	.506(**)	0.183	-0.191
	Sig. (2-tailed)	0.694	0.029	0.716	0.216	0.000	0.235	0.213
De un total de participantes		44	44	44	44	44	44	44

Spearman RHO. Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

** = Significancia menor a .001

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

Tabla 42. Relación entre Agencia y Cuenta propia para percepción del empleo.

Análisis	Edad	Calificación de la capacitación que recibe para mejorar el SERVICIO al cliente	Calificación de la capacitación que recibe para cerrar VENTAS	Quién elige los objetivos de ventas	¿Qué tan alcanzables son sus objetivos de ventas?	¿Cuántos le dan referidos?	Número de herramientas
Mann-Whitney U	196.50	215.500	148.000	72.00	218.500	118.500	163.50
Wilcoxon W	449.50	468.500	401.000	325.00	471.500	371.500	416.50
Z	-1.07	-0.632	-2.228	-4.18	-0.559	-2.927	-1.86
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.29	0.527	0.026	0.00	0.576	0.003	0.06
Mean Rank (Agencia)	24.57	23.70	26.77	14.77	21.43	16.89	26.07
Mean Rank (Cuenta propia)	20.43	21.30	18.23	30.23	23.57	28.11	18.93

U de Mann-Whitney test, Sig. < .05 = Estadísticamente significativa

Fuente: Creación propia a partir de la base de datos analizada en SPSS

VI. DISCUSIÓN

Desempeño en Ventas

El desempeño de ventas se guía principalmente por el monto de ventas al mes, y siguiendo el modelo de funnel de ventas de Kotler & Armstrong (2008), el cuál considera el número contactos, citas, oportunidades de venta, cierres, ventas, días del contacto a la venta (ciclo de ventas) y clientes nuevos por lo que es una variable cuantitativa analizada a partir de datos suaves debido a la aplicación de un cuestionario, tal cómo lo realiza para la medición de equipos de venta The Friedman Group (2014).

Este desempeño en ventas corresponde a un modelo basado en objetivos como lo menciona Wienclaw (2018) o también nombrado modelo de control basado en resultados (Outcome-Based Sales Force Control). En el que se considera que los vendedores están enfocados en alcanzar el mayor monto de venta posible dentro de su trabajo, ya que este parámetro es el más común para analizar el desempeño global de ventas, sin que por ello se deje de considerar los indicadores en el el Funnel de ventas. Es decir, también considera los estadios del Funnel de ventas como un indicador del desempeño del vendedor como Veléz-Molina (2017).

Primero, se analizó la consistencia de estos estadios del Funnel de venta (Contactos, Oportunidades, Citas y Cierres) corroborando que los participantes cumplieran con el modelo teórico y aceptado por Kotler & Armstrong (2008) en el que el vendedor reporta más Contactos que Oportunidades de venta que Citas y que Cierres. En este sentido, los participantes cumplieron con este supuesto teórico dando veracidad a los datos.

Segundo, con la finalidad de considerar consistencia en las declaraciones de los encuestados se corre un análisis de consistencia interna de las variables relacionadas con el Funnel de ventas. Dicho análisis arrojó un Alfa de

Cronbach de .823; lo cual representa que dichas variables se relacionan entre si y por tanto pueden concentrarse en un solo factor, nombrado como Desempeño de ventas.

Dichos indicadores tentativamente se agrupan mediante un indicador global (Desempeño global) que utiliza dichos datos: Sales Velocity. El cual cómo se revisó en la sección Sales Velocity y se utiliza en empresas para la administración de ventas digitales y en evaluación de desempeño de ventas online así como HubSpot y Google (Prater, 2019).

Desempeño de ventas Agencia vs Cuenta propia

Los datos de la totalidad de participantes se trataron mediante diferentes análisis estadísticos, primeramente una prueba de normalidad. En el cuál, se encontró que las variables relacionadas al Desempeño de ventas mostraban curvas no normales por lo que la muestra encuentra valores extremos en las variables de Desempeño de ventas para dos grupos. Esta diferencia entre grupos permite analizarlos como diferentes y compararlos; considerando que el grupo Agencia presenta mayores de venta que el grupo Cuenta propia.

Los grupos corresponden a las cuotas, explicadas en la metodología, donde se divide la muestra en el grupo Agencia y grupo Cuenta propia, considerando que existen diferencias conceptuales en el proceso administrativo de cada uno de los grupos como para poder diferenciarlos. Consecuentemente, tras hacer el análisis estadístico de normalidad, también podemos considerar que tienen diferencias no sólo conceptuales sino también estadísticos.

Lo cuál es relevante dado que el mercado de empresas que sirven publicidad en México esta en su mayoría acaparado por Agencias y en su minoría por emprendedores por cuenta propia (PyMes) como lo refiere Merca 2.0 (Noguez. 2016). Por lo que, a partir de las diferencias se pretende descubrir aquellas variables que se relacionan con desempeño de ventas.

Las diferencias más importantes entre estos grupos son:

Agencia muestra mayor número de contactos con un promedio de 41. Mientras que Cuenta propia muestra un promedio de 18 contactos. En oportunidades, el promedio en Agencia es de 16 oportunidades, mientras que Cuenta propia es de 14. El promedio de citas en Agencia son 25 citas, mientras que son 7 citas en Cuenta propia. El promedio de cierres al mes en ambos grupos es de 6 cierres de venta.

De lo anterior se puede observar que Agencia comienza con un funnel de ventas mas robusto que Cuenta propia. Sin embargo, el número de cierres de venta es similar al finalizar el periodo de un mes. Mientras que el monto de ventas es mucho mayor en Agencia.

El monto promedio de venta para Agencia es de \$160,788 y Cuenta propia de \$ 8,057. Por lo que el promedio de Agencia es casi 20 veces (19.95x) el de Cuenta propia. Por lo que, aunque el funnel de ventas comienza a favor de Cuenta propia en cantidad de contactos, el resultado en ventas totales es mayor en los vendedores de Agencia.

Por otro lado, el número promedio de días requeridos en el ciclo de ventas desde el contacto hasta el cierre de ventas en el grupo Agencia son 37 días, mientras que Cuenta propia reporta un promedio de 21 días. Por lo que se considera que el ciclo de ventas para Agencia es más largo.

En este sentido, calificar prospectos y dar seguimiento para ventas de mayor monto de venta promedio podría tomar más días. Por otro lado, Agencia en más de la mitad de las ocasiones cierra ventas utilizando contratos escritos, mientras que Cuenta propia no suele usar contratos para concretar el cierre de ventas. Por lo que son factores para que podrían aumentar el ciclo de ventas.

Para el porcentaje promedio de bateo (WinRate), en el grupo Agencia se considera de 39% mientras que Cuenta propia es de 61%, por lo que el grupo de Cuenta propia parece más eficiente en el cierre que aquellos que laboran en Agencia. Sin embargo, el monto promedio de cierre de ventas es menor en Cuenta propia y suele no usar contratos.

En cuanto a referidos, Cuenta propia reportó conseguir más referidos por cada 10 cierres que Agencia como se muestra en el Gráfico 40. Además, la mayoría representativa de Cuenta propia (55%) tiene entre 5 y 8 referidos mientras que en Agencia la mayoría representativa (59%) consigue entre 2 y 4 referidos de cada 10. Por lo que es más eficiente Cuenta propia para conseguir referidos.

Finalmente, la Venta mensual aproximada promedio por vendedor para Agencia es de \$686,818 y Cuenta propia es de \$23,863. Es decir, Agencia logra ventas mensuales 29 veces más que Cuenta propia (28.7x). Por lo que un vendedor de Agencia es más efectivo para generar el monto total mensual.

Consecuentemente para reafirmar los anteriores elementos se corrió un estudio estadístico para encontrar diferencias estadísticamente significativas entre grupos, encontrando que las diferencias son estadísticamente significativas en montos mensuales de venta, monto promedio por ventas y número de contactos.

Es decir, que un vendedor en Agencia tiene mejor desempeño en ventas que un vendedor por Cuenta propia. Ya que vende mayor monto mensualmente y tiene un mayor monto promedio por venta cerrada. Así como, mayores contactos en la prospección de ventas. Sin embargo, el ciclo de ventas es para el vendedor por Cuenta, así como que consigue más referidos en sus ventas.

Variables independientes

Se analiza cada variable asociada al proceso administrativo de ventas con la intención de encontrar aquellas que muestran mayor relación con el desempeño de ventas, enlistándose a continuación acorde con el proceso administrativo de ventas propuesto por Kotler & Armstrong (2008):

Diseño y estructura de la estrategia de la fuerza de ventas

En general los vendedores especializados cuentan con conocimientos técnicos de cuello que venden y con habilidades de ventas. Sin embargo, cada vertical de negocio tiene particularidades en la forma en la que atienden dichos vendedores y la forma en la que se sirve el producto (Kotler & Armstrong, 2008; Johnston & Marshall, 2009), por lo que es necesario comparar algunas formas comunes en las que aquellos que se dedican a servir publicidad ofrecen sus servicios (Murgich, 2019).

En general, la mayoría de los vendedores ofrecen sus servicios personalizados (80%) y una minoría a través de paquetes (20%) como se muestra en el Gráfico 21. Guardando proporción similar ambos grupos (Agencia & Cuenta propia), por lo que en general se considera que la forma usual de realizar ventas es través de la personalización.

En este sentido, la mayoría de los que sirven publicidad reportan personalizar su producto como un medio de diferenciación (Murgich, 2019). Sin embargo, en la muestra no se encontró diferencia estadísticamente significativa con respecto a ninguna variable relacionada con el desempeño de ventas. Por lo que, podemos concluir que se pueden conseguir montos de venta similares con independencia de la personalización del servicio o si el servicio publicitario se ofrece en paquetes sin personalización.

En cuanto a las herramientas de prospección, la empresa en muchos casos provee al vendedor diferentes herramientas o es el mismo vendedor es quién consigue sus herramientas. De hecho, una de las responsabilidades principales del vendedor son crear una cartera de clientes suficiente para tener oportunidades de venta (Kotler & Armstrong, 2008; Johnston & Marshall, 2009; Tracy, 2015) y con ello alcanzar montos de venta esperados.

En este sentido, se encontró correlación positiva y estadísticamente significativa, aunque de débil asociación. Por lo que, mayor número de herramientas utilizadas se podría esperar mayor venta mensual, así como citas generadas. Por lo que es conveniente usar todas las herramientas al alcance.

Las herramientas más usadas por la muestra son: Relaciones públicas y amistades con una popularidad del 73% de los participantes, Referidos con 77% de los participantes & Base de datos propia 66% de los participantes. Mientras que las menos usadas fueron publicidad pagada online (SEM) con 16% de los participantes, Telemarketing con 18% y Cambaceo en persona con 23%.

Comprobando el conocimiento común de reclutamiento donde se pretende que los vendedores además de experiencia en ventas cuenten con cartera de clientes propia o círculo cálido para realizar relaciones publicas. De hecho, el 80% de los vendedores reportó usar base de datos y/o conseguir clientes de primera mano mediante relaciones publicas.

Por otro lado, en el seguimiento del proceso de ventas se supone un mejor ratio en cierre de ventas al usar herramientas electrónicas automatizadas como CRMs tanto por la propia marca Oracle o Microsoft como por diferentes autores (Kotler & Armstrong 2008; Wienclaw, 2018; Markus, Daniel-Silviu, & Marian, 2019).

Sin embargo, para la muestra no hay diferencia en los rangos promedio del monto de ventas total para Excel y CRM. Por lo que usar una herramienta u otra puede ser indiferente. Sin embargo usar agenda o el teléfono celular para dar seguimiento si muestra rangos promedio de venta total significativamente inferiores.

En este sentido, el 6% de los vendedores por cuenta propia no llevan un registro de sus clientes como se muestra en el Gráfico 25. Este grupo también mostró el rango promedio de ventas más bajo y estadísticamente significativamente inferior por lo que el no llevar un registro en el seguimiento de los prospectos deja al vendedor en menor desempeño de ventas.

Apoyando el punto anterior, ambos grupos tanto Agencia como Cuenta propia, reportaron que la principal forma de llevar un registro es a través de una base de datos en Excel con un 52% para Agencia y 37% para Cuenta propia. Mientras que el uso de CRM en Agencia es en 21% y Cuenta propia en un 14% como se muestra en el Gráfico 25. Es decir, el 73% de los participantes de Agencia y el 60% de Cuenta propia realizan un seguimiento de sus clientes estructurado en Excel o CRM. Por lo que el seguimiento es primordial en general para los vendedores.

Por otro lado, el acuerdo con el que se formaliza el cierre de ventas es importante, tanto por financiación al cliente como a la certidumbre que da el acuerdo al vendedor. En el ámbito de la publicidad existen acuerdos de palabra y contratos (Merca 2.0, 2018). De hecho, en la muestra total, el 73% de los vendedores en Agencias usan contrato mientras que sólo el 45% de Cuenta propia recurre a uno; como se muestra en el Gráfico 26.

En Cuenta propia el contrato mayor a un año no es utilizado, mientras que en Agencias representa el 27% de las observaciones. Los contratos de mayor duración se encuentran en el grupo Agencia con un mínimo de 3 meses. Es

decir, el grupo que más vende (Agencia) recurre a contratos con mayor frecuencia, así como usa contratos de mayor duración.

Con respecto al análisis estadístico de la muestra general, se obtuvo que el uso de contrato mayor a 6 meses presenta mayores ventas al mes (1.8x), con respecto a no usar contrato o usar un contrato menor a 6 meses. Por lo que se asocia el uso de contrato al cerrar ventas de mayor monto.

Sin embargo, se tienen más cierres de venta cuando no se usa contrato (1.4x) que cuando se usa contrato. Por lo que a nivel general sí se persiguen mayores montos de venta se preferiría el uso de contrato, mientras que si se requiere cerrar mayores acuerdos no se utilizaría contrato. Así mismo, en caso de usar contrato, usar alguno con temporalidad mayor a 6 meses se relaciona con mayor monto de venta promedio.

Por otro lado, con respecto a cobranza, se encontró que el cobrar después de haber entregado el producto resulta en mayor monto promedio de venta mensual. Lo cuál coincide con otras verticales de venta en la que se estimula la venta mediante el uso de tarjetas de crédito o pagos posteriores, como en el ámbito automotriz o ventas retail (Wienclaw, 2018; Markus, Daniel-Silviu, & Marian, 2019).

En este sentido, existe diferencia estadísticamente significativa entre aquellos que piden anticipo y aquellos que cobran después o antes, encontrando que aquellos con mejor desempeño de ventas son aquellos que cobran posterior a entregar el servicio publicitario. Por lo que es necesario considerar que varias agencias reportan que la falta de acceso a financiación dificulta cerrar más ventas (Noguez, 2016). Es decir, mayores ventas requieren de una financiación a los clientes.

Entorno a la forma en la que se ofrece el servicio. El servicio publicitario varia en: Trabajar por proyecto, monto fijo o porcentaje de la pauta utilizada. Sin

embargo, no existen diferencias estadísticamente significativas. Por lo que el formato que se elija trabajar con cliente no representa una diferencia importante para el monto total de ventas. Es decir, la forma que se ofrece el servicio no modifica el desempeño de ventas.

Sin embargo, de manera exploratoria podemos observar que el formato para ofrecer el servicio mayormente usada tanto por las Agencias como por los vendedores por Cuenta propia es por Proyecto (>60%). Es decir, suele usarse una propuesta con cliente en la que se exhibe un objetivo y se realiza un compromiso por un periodo de tiempo. Mientras que el segundo más común es cobrar un monto fijo, considerando al cliente como socio clave.

El formato menos común de entregar el servicio publicitario es por Horas trabajadas o derivado de los resultados alcanzados. Estos formatos sólo lo presenta el grupo de Cuenta propia como se muestra en el Gráfico 28, por lo que considerando que en general Agencia tiene mayor monto de venta promedio sería poco prudente considerar que la modalidad de honorarios o pago a resultas deberían elegirse como modelo de negocio.

Reclutamiento y selección de vendedores

En general la muestra esta representada por hombres (50%) y mujeres (50%), las edades oscilan entre 22 a 55 años, encontrando que el 59% de las mujeres tienen menor edad que el 59% de los hombres, como se muestra en el Gráfico 4 y 5. Sin haber encontrado diferencia estadísticamente significativa tanto para edad como sexo para el desempeño de ventas. Ya que, aunque las mujeres mostraron ligeramente mayores montos de ventas, dicha diferencia no es suficientemente diferente para catalogarse como significativa.

En cuanto a la edad, la mayoría representativa, tanto en Agencia como en Cuenta propia, muestra que los participantes tienen menos de 40 años. Por lo que se prefiere un perfil de adulto joven para vendedor de publicidad.

La edad mínima en Agencia es de 27 años mientras que en Cuenta propia comienza es de 22 años. Es decir, en ambos casos la población es de adultos jóvenes. Por lo que aunque la edad no se correlaciona con mejor desempeño en ventas, suele contratarse personas de mayor edad en Agencia.

En cuando al nivel de escolaridad, licenciatura es la escolaridad que muestra la mayoría de los participantes y posgrado en segundo lugar, sumando entre ambos al rededor del 90% de las observaciones con lo que este tipo de venta requiere de conocimiento especializado necesario del producto, lo cual corresponde a una venta consultiva propia de la publicidad (Gonzáles, 2018; 2019; Jiménez-Cubria 2016).

En las Agencias el 50% de los participantes tienen nivel posgrado mientras que Cuenta propia la mayoría 59% revelan tener nivel Licenciatura. Por lo que las Agencias buscan en sus vendedores mayor preparación escolar, como se muestra en el Gráfico 7, lo cual al no ser aleatoria la muestra se vuelve en un indicador tentativo sin ser generalizable.

Sin embargo, hay diferencia estadísticamente significativa respecto a la escolaridad dado que se encontró que los participantes con posgrado cierran mayores montos promedios de ventas. Así mismo, el grupo con mayor monto promedio de ventas (Agencia) en su mayoría cuenta con vendedores con posgrado. Por lo que podría explorarse una preferencia por personas con posgrado para lograr ventas de mayor monto.

En el rubro de años de experiencia en ventas se buscó que los participantes por lo menos tuvieran mínimo 2 años de experiencia en ventas, contando así con experiencia en ventas en todos los participantes. En este sentido, resultó estadísticamente significativo los años de experiencia, ya que se relaciona positivamente respecto al Monto de ventas, Número de clientes nuevos y Número de cierres. Por lo que contar con un vendedor experimentado contribuye a un mejor desempeño en ventas.

En este sentido, los años de experiencia en ventas es un requisito casi normativo en las entrevistas de reclutamiento para conocer las habilidades del candidato y su actuación en escenarios acordes a dicha experiencia, por lo que acorde con la Teoría la experiencia en ventas es preferible sino que necesaria en puestos de ventas (Tracy, 2015). De hecho, en la totalidad de la muestra 9.7 años es el promedio de experiencia. El grupo Agencia muestra un promedio encima del promedio de la muestra total general (11.2 años) y Cuenta propia por debajo del promedio general con 8.2 años. Por lo que también indica que el grupo que vende más se relaciona con más años de experiencia.

Compensación a vendedores

Parte importante del desempeño de ventas es la retribución recibida por el esfuerzo generado, es decir la compensación en el vendedor aumenta o disminuye su desempeño de ventas (Tracy, 2015). Es por ello que las empresas consideran algunos modelos de compensación variable para sus vendedores e incentivos para lograr mejores números de ventas (Tomasello, 2017)

En la muestra, la mayoría representativa de las Agencias recibe Sueldo base + Comisión, mientras que la mayoría en Cuenta propia recibe un porcentaje de las ganancias del negocio. Lo cual parece natural dado que el número en Agencias refleja contratación de vendedores y en Cuenta propia refleja Pequeñas y medianas empresas cuyos dueños venden por si mismos.

Las Agencias suelen otorgar prestaciones de Ley o superiores a las de Ley mientras que en Cuenta propia la mayoría no recibe prestaciones, debido a que no ingresan a la normatividad al ser un autoempleo (INEGI, 2018). Por lo que la estabilidad en el empleo y gratificaciones esta presente en las Agencias mientras que en Cuenta propia (PyMEs) es casi nula.

Se encontró que existe diferencia estadísticamente significativa de acuerdo con el tipo de Ingreso respecto al Desempeño en Ventas. Sueldo base + comisión muestra una media 1.5 veces más alta que Sueldo base y Porcentaje de ganancias del negocio. Por lo que el modelo de compensación mixta es el que mejor desempeño en ventas tiene si se califica el monto total de ventas obtenidas, mayor búsqueda de contactos y citas al mes; así como el indicador global Sales Velocity.

Por otro lado, las prestaciones reflejan seguridad social debido a que el trabajador adquiere seguridad médica, hospitalaria y beneficios de seguridad, así como el retiro. Se encontró que aquellos que reciben prestaciones Superiores a las de la Ley muestran mayores ventas al mes (1.28x) que aquellos que reciben sólo las Prestaciones de Ley y más que los que no reciben prestaciones (1.88x). Sin embargo, sólo hay diferencias estadísticamente significativas entre el grupo con prestaciones superiores y sin prestaciones. Por lo que, siendo dueño de negocio es preferible dar prestaciones superiores a las de la Ley, no sólo por una obligación legal sino para mejora del desempeño en ventas.

Capacitación de vendedores

La capacitación del personal de ventas se considera como un factor que promueve el aumento en su desempeño en ventas a medida que se capacite con mayor regularidad al personal (Kotler & Amstrong, 2018; Tracy, 2015 & The Friedman group, 2014) reconociendo 2 áreas clave de capacitación: habilidades de venta y atención al cliente.

Por lo que se preguntó a los participantes la satisfacción percibida en estos dos rubros con la intención de comparar si requieren más capacitación en ventas o en servicio al cliente.

Considerando estadística descriptiva la totalidad de la mayoría representativa de la muestra califica como bastante o mucha la capacitación que recibe. Existiendo cero participantes de Agencia que reporten carencia de capacitación mientras que participantes de Cuenta propia reportan carencia de capacitación en cierre de ventas (27%) y carencia de capacitación en servicio al cliente (14%) por lo que consecuentemente con el INEGI (2019) las pequeñas y medianas empresas requieren de mayor capacitación para poder acercarse a los procesos de las empresas consolidadas.

En este sentido, se descubrió que no hay diferencias estadísticamente significativas entre capacitación percibida y desempeño de ventas en general. Sin embargo, aquellos que reportaron mayor capacitación en cierre de ventas reportaron WinRates más bajos por lo que es posible que la empresa o la persona al notar su deficiencia en el cierre sea educada en cierre de ventas.

También se preguntó si el requerimiento general de su actividad es enfocarse a aumentar el monto total de ventas o mejorar el servicio al cliente, ya que Wienclaw (2018) refiere que ambos objetivos de venta son utilizados por la gerencia de ventas para lograr mayores ventas. Se encontró que aquellos enfocados en el monto total de ventas logran mayor monto promedio de ventas que aquellos enfocados al servicio, siendo la diferencia estadísticamente significativa. Por lo que, coincidiendo con Wienclaw (2018), en enfoque a métricas del funnel de ventas o el resultado total mejora el desempeño de ventas.

Supervisión y evaluación de vendedores

El total general considera que el 59% de los participantes eligen sus objetivos de ventas, por lo que la mayoría tiene autonomía al elegir sus metas. Sin embargo, al dividir por grupos la muestra, encontramos que Agencia primordialmente carece de este control y las metas son impuestas por la empresa. Mientras que en los vendedores por Cuenta propia primordialmente

consideran que ellos eligen sus propias metas. Así mismo, se considera que Cuenta propia tiene mayor control percibido que Agencia sobre la elección de los objetivos de ventas como se muestra en el Gráfico 19.

En este tenor, se encontró diferencia negativa estadísticamente significativa respecto a Ventas al mes, contactos, montos de venta y Sales velocity. Por lo que entre menos sean elegidos los objetivos por el vendedor y más impuestos por la empresa, son mas altos los montos totales de venta al mes.

Por otro lado ambos grupos consideran que sus objetivos son difíciles en un 50% de los participantes de ambos grupos, mientras que los consideran como fáciles sólo el 14% en Agencia y 9% en Cuenta propia. Es decir, la mitad de los participantes de cada grupo consideran sus objetivos retadores como se muestra en el Gráfico 20.

En este contexto, se encontró diferencia estadísticamente significativa con asociación positiva respecto a Contactos por lo que entre más difícil sea percibo el objetivo, mayor número de contactos se prospectan. Mostrando que objetivos altamente retadores podrían dirigir al vendedor a prospectar con mas ahínco.

Aquella supervisión que esta enfocada en alcanzar mayor monto o número de ventas luce un 45% de las observaciones en Agencia y 23% en Cuenta propia. La supervisión enfocada a atender correctamente al cliente es mayor en Cuenta propia con 36% respecto a 32% en Agencia. La supervisión enfocada a realizar correctamente los procesos de la empresa es mayor en Cuenta propia con 32% respecto a 23% en Agencia. Mientras que el 100% de Agencia tiene metas y 9% de Cuenta propia no tiene un enfoque a metas cómo se muestra en el Gráfico 38. Es decir, Agencia tiene un enfoque a resultados totales de venta preferentemente.

Así mismo, se encontró que alcanzar mayores ventas muestra promedios de ventas al mes mas altos que realizar correctamente los procesos de la empresa (1.28x) o que Atender correctamente al cliente (1.43x) o no tener metas (11.32x). Por lo que en definitiva es conveniente tener cualquier meta a no tener metas, pero también si se tienen metas es preferible que estas estén dirigidas a alcanzar mayores ventas sobre el servicio o procesos de venta.

Con lo cual estaría relacionada la meta con la compensación variables por objetivos (Cichelli, 2019) y de esta forma se unificaría la supervisión con los indicadores de desempeño. Siendo, para este caso, un mejor predictor de desempeño de ventas el modelo basado en objetivos de venta total que el modelo basado en atención al cliente (Wienclaw, 2018). Aunque es necesario considerar, menciona Wienclaw, el respeto a los procesos de venta puede mantener mejores relaciones con cliente mientras que la agresividad en incrementar los montos de venta puede mermar el valor de la marca si no se cuenta con vendedores que se apeguen a procesos éticos.

Con respecto a la periodicidad en la que sé es evaluado, la falta de supervisión no es propia de Agencia ya que la totalidad son evaluados, mientras que 36% de Cuenta propia reporta no supervisar sus resultados. De hecho, en Agencia suele existir supervisión diaria, semanal y mensual mientras que en Cuenta propia la periodicidad más común es mensual.

Considerando la totalidad de la muestra, aquellos que son evaluados tienen mejores resultados en montos de venta mensual que aquellos que no son evaluados. Sin embargo, no se logró dilucidar estadísticamente si existen periodos de evaluación que se relacionen con un mayor monto mensual de ventas. Por lo que se recomendaría para un siguiente análisis incluir una muestra más grande para un análisis detallado de la periodicidad en la supervisión.

VII. CONCLUSIÓN

Retomando el objetivo de la investigación es identificar las variables en la administración de ventas y su relación con el desempeño de ventas (Kotler & Amstrong, 2008; Johnston & Marshall, 2009; Tracy, 2015). La administración de ventas incluye:

- 1) Diseño y estructura de la estrategia de la fuerza de ventas
- 2) Reclutamiento y selección de vendedores
- 3) Capacitación de vendedores
- 4) Compensación de vendedores
- 5) Supervisión y evaluación de vendedores

Considerando indicadores de desempeño de ventas propios del funnel de ventas (INDITEC, 2005; Veléz-Molina, 2017; Alveiro-Montoya, 2009): Monto de venta mensual, contactos mensuales, cierres mensuales, monto de venta promedio mensual, nuevos clientes, Win Rate y ciclo de ventas, así como Sales Velocity como indicador general (Prater, 2019).

Se encontró que la muestra es lo suficientemente diferente en montos de venta como para suponer que hay diferencias entre los participantes. Es decir que el desempeño varía de un participante a otro. Por lo que, por una parte las variables de administración de ventas suponen diferencias en el desempeño.

Y por otro lado, se agruparon los datos de acuerdo a dos grupos categorizados conceptualmente como Agencia y Cuenta propia, corroborando estadísticamente sus diferencias para comparar grupos de mayor y menor venta respectivamente, aprovechando estadística descriptiva e inferencial.

En este sentido, conceptualmente se escogieron a los participantes por cuotas como se muestra en la metodología. 50% vendedores de publicidad por Cuenta propia (PyMes) y 50% vendedores de publicidad para Agencia (Empresas Medianas y Grandes).

De este modo se estudió una variedad de participantes con diferentes montos de venta alcanzados, incluyendo tanto pequeñas empresas como medianas o grandes agencias de publicidad. Lo cual se corrobora considerando que los participantes se distribuyen de manera no normal identificando los dos grupos conceptualmente considerados.

Considerando que en la discusión se describieron las variables significativas y en los resultados se encuentran los datos descritos, a continuación se enumeran las variables del modelo de Administración de ventas y su relación con el desempeño de los participantes que ofrecen servicios de publicidad en México:

1) Diseño y estructura de la estrategia de la fuerza de ventas

- Los vendedores de Agencia cierran en promedio ventas mensuales 28 veces mas altas que el promedio venta mensual de Cuenta propia (Agencia \$ 686,818 y Cuenta propia \$ 23,863). Por lo que la estructura de Agencia cierra mayores montos de venta que en vendedores por Cuenta Propia (PyMes).
- No hay diferencias estadísticamente significativas en el número de contactos, citas y cierres; pero si hay diferencia en el monto promedio por venta y ciclo de venta. Por lo que las Agencias cierran ventas de mayor valor (19.95x) que Cuenta Propia aunque tarden en promedio 16 días mas en cerrar una venta, haciendo ambos grupos un esfuerzo similar en el Funnel de ventas.
- En 80% de los casos los vendedores ofrecen servicios personalizados y en 20% paquetes. Sin embargo, no existe diferencia estadísticamente

significativa en las variables de desempeño o montos de venta totales para estos grupos. Por lo que estas dos modalidades no se relacionan con el desempeño en ventas.

- A mayor número de herramientas de prospección usadas hay mayor monto mensual de ventas. Por lo que es conveniente usar todas las herramientas al alcance, encontrando que las más frecuentes son: Relaciones públicas /amistades, referidos y base de datos. Y las menos frecuentes son: pauta online, telemarketing y cambaceo en persona.
- Casi la totalidad de los participantes llevan un registro, sin embargo 3% de los vendedores no lo llevan. Encontrando que el monto promedio por venta más bajos es de quienes reportan no llevar un registro de sus clientes, posteriormente aquellos que lo realizan en el celular o libreta tienen el segundo lugar en promedio de venta total. Mientras que los que más venden son los que lo realizan el registro en Excel o CRM.
- Los acuerdos pactados por contrato se relacionan con mayores montos de venta. Sin embargo, no usar contrato representa cerrar mayor número de ventas al mes. Siendo los contratos mayores a 6 meses los que se relacionan a mayores montos de venta.
- Cobrar después o antes de entregar el servicio publicitario no causa diferencia significativa. Sin embargo, aquellos pactos que presentan un anticipo y un pago posterior a la entrega presentan menores montos de venta que los grupos anteriores. Finalmente, cobrar después de entregar el servicio promueve mayores montos de venta.
- El tipo de acuerdo por proyecto, monto fijo o porcentaje de pauta utilizada no causa diferencias estadísticamente significativas aunque el más popular es por proyecto. Por lo que cobrar por proyecto es óptimo por costumbre

considerando que el grupo que vende más (Agencia) es el que prefiere utilizar, aunque esto no signifique una relación estadísticamente significativa con el desempeño en ventas.

- El nivel de motivación reportado es similar si se trabaja en Cuenta propia o en Agencia. Ya que la mayoría (>90%) de los casos menciona sentir “bastante” o “mucha” motivación en su trabajo como se muestra en la Tabla 15.

2) Reclutamiento y selección de vendedores

- No hay diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres por lo que el reclutamiento o selección se podría ejecutar imparcialmente. Aunque existe una mayoría de mujeres trabajando en el grupo de más ventas (Agencias) respecto a las que trabajan por Cuenta propia.
- La muestra es de adultos jóvenes entre 22 y 55 años, siendo 27 años la edad más común y 35 la edad promedio. Y sin encontrar una relación entre edad y desempeño de ventas por lo que no es un factor importante para el reclutamiento. Aunque en el grupo de mayor venta (Agencia) se prefiere mayor edad.
- En cuanto a experiencia de ventas, los años de experiencia si se relacionan con mayor monto de ventas. Por lo que es un factor por considerar en el proceso de reclutamiento y selección, considerando que el mínimo de tiempo en ventas fue de 2 años y el promedio de 8.7 años con el 50% de los participantes entre 5 y 15 años de experiencia.
- La escolaridad muestra mayor monto promedio de venta en posgrado, ligeramente superior a licenciatura y significativamente superior a preparatoria. Sin embargo, la escolaridad es inversa para el número de cierres de venta. Por lo que, considerando la naturaleza de la venta

consultiva o especializada es preferible elegir un perfil con licenciatura o posgrado con la finalidad de lograr montos promedio o montos totales más altos aunque se tengan menos cierres.

3) Capacitación de vendedores

- No hay diferencia estadísticamente significativa entre la cantidad capacitación percibida en cierre de ventas o atención al cliente respecto a las variables de desempeño de ventas.
- Por otro, lado se considera que la mayoría representativa considera recibir “Bastante” o “Mucha” capacitación en cierre de ventas o espera mejorar el servicio al cliente. Sin embargo, uno de cada cuatro emprendedores menciona tener nula capacitación en cierre de ventas y uno de cada siete nula capacitación en servicio al cliente. Mientras que en Agencia no hay ningún reporte de que esta sea “Escasa” o “Nula”. Por lo que, aunque no hay una diferencia estadísticamente significativa es necesario proveer al personal de ventas de capacitación dado que el grupo que vende mas menciona tenerlas.

4) Compensación de vendedores

- La compensación por Sueldo base + comisión no sólo es la más popular en el grupo Agencia, sino que para la totalidad de la muestra indica diferencia estadísticamente significativa respecto al desempeño de ventas con mayor monto de ventas mensual, mayor número de contactos, mayor número de citas, mayor monto promedio por venta y Sales Velocity. Por lo que este tipo de compensación mixta es la que podría considerarse para incrementar el desempeño de ventas.

- En este sentido, el orden asociado a mayores ventas al mes es: sueldo base + comisión, sueldo base, porcentaje de ganancias del negocio y al último sólo comisión o bono.
- En cuanto a prestaciones se encontró que las superiores a las de Ley se asocian con mayor desempeño de ventas que sólo las de ley y por encima de no tener prestaciones. Considerando más ventas totales al mes, citas, monto promedio de venta y Sales Velocity. Por lo que es preferible ofrecer prestaciones que no ofrecerlas, siendo necesario dotar al vendedor de prestaciones percibidas como superiores con la finalidad de influir en su desempeño.

5) Supervisión y evaluación de vendedores

- La elección de objetivos de venta al ser elegida por él vendedor resulta en menores montos de venta al mes, contactos, monto promedio por venta o Sales Velocity; respecto a que los objetivos sean elegidos por la empresa. Por lo que, el imponer objetivos desde la gerencia se asocia con mayores montos totales.
- Aquellos que perciben que sus objetivos son difíciles reportan mayor prospección en número de contactos con diferencia estadísticamente significativa respecto a quienes califican sus objetivos como fáciles. Por lo que objetivos difíciles se relacionan con mayor búsqueda de contactos.
- En cuanto a supervisión, aquella que esta enfocada a ventas (Mayores montos de venta) consigue mayor desempeño en ventas mediante mayores ventas totales al mes. En comparación con aquellos vendedores enfocados en Realizar correctamente los procesos de la empresa o Atender correctamente al cliente. Por lo que, es preferible enfocar al vendedor a métricas dentro del funnel de ventas.

- Se encontró que se relaciona con el desempeño en ventas marcar objetivos respecto a no tenerlos.
- No se encontró diferencia estadísticamente significativa entre la periodicidad con la que se revisan los objetivos y el desempeño de ventas. Por lo que se sugiere en un siguiente estudio revisar cual sería la periodicidad de revisión de objetivos que se asocia con un mejor desempeño, considerando que la periodicidad más común en el grupo que más vende es semanal.

En conclusión, existen variables dentro del proceso administrativo de ventas que se relacionan con el desempeño de ventas. Considerando todas las anteriores como importantes a monitorear en experimentos usando regresión lineal y en muestras aleatorias para determinar la generalización de los datos.

En general, este estudio exploratorio da a conocer estadísticamente aquellas que se asocian a mejor desempeño en ventas, principalmente para incrementar el monto promedio de ventas mensual y ensanchar el Funnel de ventas con la intención de ayudar a las empresas de publicidad a permanecer en el mercado.

Y se plantea como una guía que indica elementos a mejorar en los vendedores de publicidad en México que buscan desarrollar PyMEs considerando la estructura de Agencia. De modo que, a partir de modelar la estructura de Agencia así como identificar las variables de administración de ventas puedan mejorar su desempeño general.

VIII. REFERENCIAS

- Alveiro-Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 11, núm. 1, 2009 Universidad Nacional de Misiones Misiones, Argentina. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- AVE (2019). ¿Quiénes somos?, página oficial de la Alianza por el valor estratégico de las marcas. Recuperada de <https://www.ave.mx/>
- Dávila, M., Layrisse, F., Lozano, G., Riojas, E. & Urbina, H. (2014) Las causas más comunes del fracaso, El Libro del Fracaso, 1 ed. encontrado en: <https://fuckupnights.com/wp-content/uploads/2015/08/Libro-fuckup-F-2.pdf>
- Barnard, C. (1938). The Functions of the Executive, Capítulos VI, VII y IX, "The Definition of Formal Organization", "The Theory of Formal Organization" e "Informal Organizations and their Relation to Formal Organizations", Harvard University Press, Massachusetts, 1938, pp. 65-95 y 114-123. (8a)
- Cichelli, D. (enero, 2019). Sales Compensation Trends Survey, Executive Summary. The Alexander Group. Recuperado en: <http://www.alexandergroup.com/wp-content/uploads/2019/01/AGI-Survey-Report-COMP-2019-Sales-Compensation-Trends-Survey-Executive-Summary-20190107.pdf>
- Cruz-Soto, L. (2013). El arte, la técnica y la ciencia en la administración: La disyuntiva de la naturaleza de la administración, en Carlos Juan Núñez Rodríguez, Claudia Liliana Padrón Martínez, Óscar Lozano Carrillo (coords), *Perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea*, México, UNAM-UAM-Hess.
- DDB (2020). Sitio oficial de DDB México y DDB Worldwide recuperado en: <http://www.ddb.com/>
- ECPA (2016). IPV: Inventario de Personalidad para Vendedores. Departamento I+D+i de TEA ediciones, adaptadores. TEA Ediciones, Madrid.
- FCB (2020). Our Work, oficial web site of FCB. Recuperado en: <https://www.fcb.com/our-work>
- Gil, M.A., Lubiano, M. A., de la Rosa de Saa, S., & Sinova, B. (2017). Análisis estadístico comparativo de tres escalas de valoración: Likert, fuzzy-Likert y fuzzy de respuesta libre . Universidad de Oviedo 2015. Vol. 27, nº 2, pp. 182-191. ISSN EDICIÓN EN PAPEL: 0214-9915 recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=4252>
- Havas (2019). Nosotros, página oficial de Haas Worlwide Group. Versión en Inglés. Recuperado de: <https://havas.com/about-us/>
- Ho, T., Kowatsh, T. & Ilic, A. (Noviembre, 2014). The Sales Velocity Effect on Retailing. Journal of Interactive marketing. Vol. 28 [237-256], en versión electrónica

- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996814000322?via%3Dihub>.
- INDITEC, Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Publicas (2005). Glosario de Términos para el Proceso de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación en la Administración Pública. Elaborado por el grupo de trabajo de Sistemas de información financiera, contable y presupuestal de la comisión permanente de funcionarios Fiscales. 2 ed. Guadalajara, México. Disponible en: http://www.infodf.org.mx/escuela/curso_capacitadores/administracion/Glosario%20de%20Terminos%20administrativos.pdf
- INEGI, Instituto de Estadística, Geografía e Investigación (2019). Unidades de negocio en México 2018, disponible en <https://www.inegi.org.mx/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2019). Unidades de Negocio en México 2019, recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Jiménez-Cubria, A.G. (Abril, 2016). Oportunidad en la coyuntura. Departamento de investigación de Merca 2.0. Revista mensual No.170, Abril 2016 [38-40]. México: Ciudad de México.
- Johnston, M. & Marshall, G. (2009). Administración de Ventas: Liderazgo, Tecnología e Innovación. 9na ed. Ed. McGraw-Hill. México.
- Kerlinger, F. (1910). Investigación del comportamiento. 4 ed. Ed.McGraw hill Interamericana. Distrito Federal, Mexico
- Kleeberg-Hidalgo, F. & Ramos-Ramírez, J. (2009). Aplicación de las técnicas de muestreo en los negocios y la industria. Ingeniería Industrial, núm. 27, 2009, pp. 11-40. Universidad de Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337428493002>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. 8va ed., Ed. Pearson, educación de México, S.A. de C.V., ISB 978-970-26-1186-8 Estado de México, México.
- Linton, I. (2018). Estructura de tarifas de una agencia de publicidad. Traducido por Mike Tazenda. La voz de Houston. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/estructura-de-tarifas-de-una-agencia-de-publicidad-8902.html>
- López, Z. (enero 23, 2018). Las pequeñas agencias de publicidad quieren 'comerse' el mercado, Mercadotecnia. Expansión en alianza con CNN, Revista digital. Recuperado en: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2018/01/22/las-pequenas-agencias-de-publicidad-quieren-comerse-el-mercado>
- López, Z. (16 de febrero de 2018)B. Renovarse o morir, el dilema de las agencias de publicidad. Expansión en alianza con CNN, Revista digital. Recuperado en: <https://expansion.mx/mercadotecnia/2017/02/15/renovarse-o-morir-el-dilema-de-las-agencias-de-publicidad>
- McCann World Group (2019). Expertise, oficial web site. Recuperado en: <https://www.mccannworldgroup.com/expertise>

- Marketing Directo (10 de abril de 2019). 2018 fue un año de récord para la publicidad en EE.UU. y Amazon puso su granito de arena. Marketingdirecto. Recuperado en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/2018-fue-ano-record-publicidad-ee-uu-amazon-puso-granito-arena>
- Markus, M., Daniel-Silviu, M. & Marian, G. (2019). A Holistic Performance Management Approach in Business Networks. Materials Science Forum, 957, 231–238. Disponible en: <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/MSF.957.231>
- Murgich V. (Agosto, 2019). Solo 1 de cada 5 PyMEs tiene un Plan Digital, en Guía PYMES, Edición especial para empresas y emprendedores de Merca 2.0. 20-21. Disponible en: <https://www.merca20.com/solo-1-de-cada-5-pymes-tiene-un-plan-digital-establecido/>
- Motivación laboral (2018). Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/motivacion-laboral/>).
- Nava-Castañeda J. (2019). Manual Cleaver, prueba psicométrica. Recuperado de https://www.academia.edu/25402682/MANUAL_CLEAVER_PDF el 29 de noviembre de 2019
- Noguez, O. (12 de septiembre de 2016). ¿Qué es una agencia de publicidad?. Revista electrónica Merca 2.0. Recuperado en <https://www.merca20.com/una-agencia-publicidad/>
- Ochoa, C. (25 e Julio de 2019) En publicidad, sólo 0.18% de empresas invierte en México, dice INEGI. Grupo milenio Noticias. Ciudad de México, México. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/empresas-0-18-invierte-publicidad-mexico-inegi>
- Ogilvy (2019). About. Sitio Oficial Ogilvy. Recuperado de: <https://www.ogilvy.com/about/#ogilvy>
- Prater, M. (Marzo 26, 2019). Sales Velocity: What It is & How to Measure It. HubSpot, Sales Metrics. Blog HubSpot verificado. Recuperado en <https://blog.hubspot.com/sales/sales-velocity>
- Servicios de Administración tributaria, SAT (2019). Sugerencias de Claves de productos y servicios y Claves de unidades de medida para actividades de pequeños comercios, oficios y actividades profesionales. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Organismo gubernamental, México. Recuperado de: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mvnwQlkKO0UJ:https://www.sat.gob.mx/cs/Satellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobkey%3Did%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D1461173733092%26ssbinary%3Dtrue+&cd=4&hl=en&ct=clnk&gl=mx>
- Statista (2020). Inversión en publicidad en México entre 2010 y 2019. Agencia de investigación de mercados Statista. Recuperado en: <https://es.statista.com/estadisticas/627738/gasto-anual-de-publicidad-mexico/>
- Suliman, H. & Alfaraidy, F. (2019). Influences of Project Management Capabilities on the Organizational Performance of the Saudi Construction

- Industry. Engineering, Technology & Applied Science Research, 4144–4147. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aps&AN=136898724&site=ehost-live>
- Taylor, F (1971). Principios de la administración científica, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México, disponible en <http://iindustrialitp.com.mx/msamuel.lopezr/Principios de la Administracion Cientifica Frederick Winslow Taylor.pdf>
- TERAN TBWA (2018). Historia. TERAN TBWA en página oficial de la marca. Recuperado en <http://terantbwa.mx/historia.html>.
- The Friedman Group (2014). Manual de Gerenciamiento. Transformación comercial, impulsando la productividad. Friedman Group. México.
- Tomasello, M. (Mayo, 2017). Propuesta de incentivos, beneficios y recompensas para el área de venta de empresa inmobiliaria. Tesis de maestría en gestión de personas y dinámica organizacional en la unidad de Postgrado de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Santiago, Chile. Recuperado en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145542/Tomasello%20Ubilla%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tracy, B. (2015). Mercadotecnia (Marketing). American Management Association. Ed. Grupo Nelson. Nashville, EUA
- Universidad Rey Juan Carlos (2019). Fundamentos de la publicidad. Publicidad y relaciones públicas. España. Versión electrónica recuperada en: <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x05-Fundamentos-de-la-publicidad.pdf>
- Veléz-Molina, J. (2017). Evaluaciones de desempeño del personal de ventas. Escuela nacional de Ventas y Marketing. Colombia. Encontrada en http://www.escuelanacionaldeventas.com/url2017/index.php?option=com_content&view=article&id=161:=87&Itemid=437&lang=en
- Vicente-Herrero, M.T., Delgado-Bueno, S., Bandrés-Moyá, F., Ramírez-Iñiguez-de-la-Torre, M.V., & Capdevilla-García, L.. (2018). Valoración del dolor. Revisión comparativa de escalas y cuestionarios. Revista de la Sociedad Española del Dolor, 25(4), 228-236. <https://dx.doi.org/10.20986/resed.2018.3632/2017>
- Weinberg, M. (2017) Gerencia de ventas, Simplificada. AMACOM, American Management Association, Nueva York.
- WinEpi (2006). Working in epidemiología. Muestreo estadístico. Recuperado en: <http://www.winepi.net/f102.php>
- Wienclaw, R. (2018). Personal Selling & Sales Management. Personal Selling & Sales Management -- Research Starters Business, 1–6. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e6h&AN=27577711&site=ehost-live>

IX. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

8/7/2020

Encuesta 2021

Encuesta 2021

Encuesta a personas con actividad en ventas

Le agradecemos su colaboración en esta Tesis de Maestría para la Universidad Nacional Autónoma de México con el objetivo de establecer mejores prácticas en el proceso administrativo en Agencias de publicidad que permitan mejorar condiciones laborales y directivas en México, como motor para las PyMES mexicanas.

Sea usted tan amable de contestar las preguntas de acuerdo a su experiencia en ventas. Le agradecemos nuevamente y estamos a sus ordenes en lovemarkadwords@gmail.com

Datos totalmente confidenciales
Cuestionario de opinión de 7 secciones
Tiempo aproximado de 10 a 15 minutos

En su correo podrá revisar los resultados
¡Gracias!
***Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico *

2. Nombre de mi puesto *

Marca solo un óvalo.

- Ejecutivo de ventas o cuenta
 Coordinador de ventas o cuenta
 Gerente de ventas o cuenta
 Director de ventas o cuenta
 Dueño o Socio con actividades de ventas
 Puesto indefinido pero si realizo actividades de ventas
 No realizo actividades de ventas

3. ¿Ofrece productos/servicios de Publicidad o Marketing? *

Incluye: Publicidad, marketing, medios digitales o tradicionales, data, contenidos, diseño, relaciones públicas y/o investigación de mercados

Marca solo un óvalo.

- No
 Si, por cuenta propia
 Si, para una agencia

Generales

Descripción

4. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Hombre
- Mujer

5. Edad *

6. Escolaridad (Terminada) *

Marca solo un óvalo.

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Posgrado

7. Número de Años de experiencia en ventas *

8. Elija ¿Cuál es la principal característica que indica que alguien le comprará? *

Marca solo un óvalo.

- Ha mostrado interés
- Es el tomador de la decisión
- Tiene capacidad económica
- Resuelve el problema
- Nunca se sabe

Compensación mensual

General mensual

9. Del 0 al 10 califique ¿Qué tan motivado se siente en su trabajo? *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

10. ¿Qué tipo de ingreso económico recibe? *

Marca solo un óvalo.

- Sueldo base
- Sólo Comisión/bono
- Sueldo base + Comisión
- Porcentaje de ganancias del negocio (Socio)

11. ¿Qué prestaciones le dan en su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Prestaciones de Ley
- Superiores a las de la Ley
- No recibo prestaciones

12. Del 0 al 10, ¿Qué tan satisfecho está con su ingreso (\$) ? *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy satisfecho

Objetivos

Dirección empresarial

13. Describa brevemente ¿Cuál es el objetivo de su puesto en su empresa? *

14. Del 0 al 10 califique la capacitación que recibe para mejorar el SERVICIO al cliente: *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ninguna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

15. Del 0 al 10 califique la capacitación que recibe para cerrar VENTAS: *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ninguna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

16. Del 0 al 10, ¿Quién elige los objetivos de ventas a cumplir? *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
La empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Yo los elijo

17. Del 0 al 10, ¿Qué tan alcanzables son sus objetivos de ventas? *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Fáciles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Difíciles

Organización

Estructura general de ventas

18. En la mayoría de las veces ¿Ofrece productos/servicios personalizados o paquetes? *

Marca solo un óvalo.

- Paquetes
 Personalizados

19. Seleccione TODAS las herramientas que utiliza para conseguir clientes nuevos *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Relaciones públicas y amistades
- Base de datos propia
- Correos electrónicos o Mailing
- Base de datos de la empresa
- Cambaceo en persona
- Convenciones y exposiciones
- Referidos
- SEO
- SEM
- Contenido, blogs, videos, etc.
- Google Ads
- facebook Ads
- Mensajes o Whatsapp
- Capacitaciones o presentaciones
- Telemarketing

20. Seleccione, ¿Cómo organiza y administra a sus clientes? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Agenda física o libreta
- En mi celular
- Base de datos en Excel o similar
- Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa
- No llevo un registro de mis clientes

21. Usted, ¿Qué tipo de contrato usa para cerrar ventas? *

Marca solo un óvalo.

- Contrato menor a 3 meses
- Contrato entre 3 y 6 meses
- Contrato entre 7 y 12 meses
- Contrato mayores a 1 año
- No uso contrato escrito, es de confianza.

22. La empresa, ¿Cuándo cobra a los clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Antes de entregar el producto/servicio
- En el momento de entregar el producto/servicio
- Cobra una parte antes y otra después de entregar el producto/servicio
- Cobra después de haber entregado el producto/servicio

23. La empresa, ¿Qué tipo de cobro pacta con los clientes? *

Marca solo un óvalo.

- Cobra al cliente un monto fijo
- Cobra al cliente un porcentaje
- Cobra por horas trabajadas
- Cobra por proyecto
- Cobra sólo si se alcanzan los resultados que el cliente esperaba

Venta mensual

Basado en su labor de ventas

24. En promedio ¿Cuántos posibles clientes CONTACTA al mes? *

Número de personas o compañías contactados que podría comprar lo que ofrece

25. Aproximadamente, ¿Cuántas OPORTUNIDADES de ventas tiene al mes? *

Número aproximado de clientes potenciales con INTERÉS de comprar

26. En promedio ¿A cuántas CITAS de ventas acude al mes? *

Número de reuniones o juntas únicas para presentar propuesta al cliente

27. En promedio ¿Cuál es el número de CIERRES al mes? *

Número aproximado de clientes nuevos al mes que compraron

28. En promedio ¿Cuál es su monto total de ventas al mes? *

Número aproximado de ventas totales al mes (MXN)

29. En promedio ¿Cuántos CLIENTES NUEVOS tiene al mes? *

Número aproximado de clientes nuevos al Mes

30. En promedio de lo que vende ¿Cuál es el PRECIO promedio del producto/servicio? *

Número aproximado en pesos mexicanos (MXN) del precio promedio del producto/servicio

31. En promedio, desde el primer contacto hasta la compra ¿Cuántos DÍAS demora ese posible cliente? *

Aproximadamente en número en días

Final

Supervisión de las metas

32. ¿Cuál es el objetivo más importante en su puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Realizar correctamente los procesos de la empresa
- Atender correctamente al cliente
- Alcanzar el mayor monto de venta
- Alcanzar el mayor número de ventas
- No tengo metas

33. Seleccione cada cuanto evalúan si cubre las metas *

Seleccione todas las opciones que correspondan.

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual
- NO soy evaluado

34. De cada 10 clientes ¿Cuántos le dan referidos? *

Marque solo un Ovalo.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ninguno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todos

35. Su opinión es importante ¿Qué deben mejorar las empresas que se dedican a marketing & publicidad? *

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Del 0 al 10 califique ¿Qué tan motivado se siente en su trabajo?	¿Qué tipo de ingreso económico recibe?	¿Qué prestaciones le dan en su empresa?
10	4	1
10	1	1
9	3	2
8	3	1
9	1	1
10	3	1
8	4	1
3	1	1
10	4	3
6	3	1
9	1	1
10	3	3
9	4	3
8	4	3
9	4	3
8	4	2
10	4	3
8	4	3
10	1	1
10	1	3
10	3	3
9	1	2
8	2	1
10	1	1
8	1	1
10	1	2
9	3	1
9	1	1
10	2	1
10	3	1
10	1	1
8	1	1
10	1	1
10	3	1
10	3	3
6	1	1
9	1	1
10	1	1
8	1	1
10	4	3
8	1	1
9	1	1
8	1	1
10	1	1

Porcentaje de ganancias del negocio (Socio) =1

Sólo Comisión/bono =2

Sueldo base =3

Sueldo base + Comisión = 4

No recibo prestaciones = 1

Prestaciones de Ley =2

Superiores a las de Ley = 3

Del 0 al 10, ¿Qué tan satisfecho está con su ingreso (\$) ?	Del 0 al 10 califique la capacitación que recibe para mejorar el SERVICIO al cliente:	Del 0 al 10 califique la capacitación que recibe para cerrar VENTAS:	Del 0 al 10, ¿Quién elige los objetivos de ventas a cumplir?	Del 0 al 10, ¿Qué tan alcanzables son sus objetivos de ventas?
9	8	8	1	2
6	6	5	6	7
8	7	5	0	5
8	6	6	9	7
8	7	7	10	4
8	10	10	10	8
7	8	8	8	6
3	10	10	5	5
9	10	10	5	6
8	5	5	5	3
3	5	5	5	9
9	9	8	0	8
9	6	6	0	8
8	7	4	0	5
8	8	8	5	9
9	8	7	0	5
9	9	8	0	5
9	5	5	0	10
5	8	8	10	7
9	10	9	0	2
8	10	10	3	7
9	6	9	10	9
9	4	5	8	8
6	8	5	10	8
5	7	7	8	8
10	10	10	10	5
8	8	7	9	9
8	9	0	10	9
8	8	8	10	4
8	10	6	6	5
5	10	10	10	10
8	8	8	10	8
10	10	9	10	9
8	10	0	10	5
9	8	6	5	6
8	4	0	10	6
3	0	0	10	3
3	0	0	10	4
7	7	7	7	5
8	8	7	9	5
8	6	4	10	8
7	0	0	10	5
7	4	4	10	10
7	6	6	10	7

En la mayoría de las veces ¿Ofrece productos/servicios personalizados o paquetes?	Número de herramientas	Offline online ambas
1	9	3
1	5	3
1	8	3
1	2	1
1	6	3
1	7	3
1	2	1
1	8	3
1	4	1
1	6	3
2	9	3
2	3	2
1	11	3
2	8	1
2	7	3
1	6	3
1	9	3
1	11	3
2	11	3
1	7	3
1	8	1
1	9	3
1	1	1
1	4	3
1	7	3
2	2	1
1	11	3
1	2	1
1	2	1
1	13	3
1	6	3
2	5	1
1	10	3
1	2	1
1	11	3
1	6	3
1	2	1
1	3	1
2	6	3
1	2	1
2	5	3
1	5	3
1	6	3
1	11	3

Personalizados = 1

Paquetes = 2

offline = 1

online = 2

offline y online = 3

Seleccione, ¿Cómo organiza y administra a sus clientes?	Seleccione, ¿Cómo organiza y administra a sus clientes?
Agenda física o libreta, Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Agenda física o libreta, Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar, No llevo un registro de mis clientes	3
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en Excel o similar	3
Agenda física o libreta, En mi celular, Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
Agenda física o libreta, Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
En mi celular, Base de datos en Excel o similar, No llevo un registro de mis clientes	3
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
En mi celular	1
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Agenda física o libreta, En mi celular, Base de datos en Excel o similar	3
No llevo un registro de mis clientes	5
Base de datos en Excel o similar	3
Agenda física o libreta, Base de datos en Excel o similar	3
Agenda física o libreta	2
Base de datos en Excel o similar	3
No llevo un registro de mis clientes	5
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
En mi celular	1
Agenda física o libreta, En mi celular, Base de datos en Excel o similar	3
Agenda física o libreta, En mi celular	2
Agenda física o libreta, En mi celular, Base de datos en Excel o similar	2
Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4
Agenda física o libreta, En mi celular, Base de datos en Excel o similar	3
Base de datos en Excel o similar	3
En mi celular	1
Agenda física o libreta, En mi celular	2
Base de datos en Excel o similar	3
En mi celular, Base de datos en Excel o similar, Base de datos en CRM o aplicación propia de la empresa	4

Celular= 1
 Libreta = 2
 Excel = 3
 CRM =4
 ninguna = 5

Usted, ¿Qué tipo de contrato usa para cerrar ventas?	Usted, ¿Qué tipo de contrato usa para cerrar ventas?	La empresa, ¿Cuándo cobra a los clientes?
4	2	4
3	2	2
5	3	2
1	1	2
2	2	2
2	2	1
3	2	1
5	3	2
1	1	4
4	3	4
1	1	2
5	3	3
5	3	4
5	3	1
5	3	4
4	3	4
4	3	4
1	1	4
2	2	1
3	2	2
1	1	4
1	1	1
1	1	3
2	2	2
1	1	2
2	2	2
1	1	3
1	1	3
2	2	2
3	2	2
1	1	2
2	2	4
1	1	2
1	1	4
3	2	2
3	2	2
1	1	2
1	1	2
2	2	2
1	1	2
1	1	1
3	2	3
4	3	1
1	1	2

No uso contrato escrito, es de confianza = 1
 Contrato menor a 3 meses = 2
 Contrato entre 3 y 6 meses = 3
 Contrato entre 7 y 12 meses = 4
 Contrato mayores a 1 año = 5

No uso contrato escrito, es de confianza. = 1
 Contrato menor a 6 meses = 2
 Contrato mayor a 6 meses = 3

Antes de entregar el producto/servicio = 1
 Cobra una parte antes y otra después de entregar el producto/servicio = 2
 En el momento de entregar el producto/servicio = 3
 Cobra después de haber entregado el producto/servicio = 4

La empresa, ¿Qué tipo de cobro pacta con los clientes?	Ventas al mes (2)	Contactos	Oportunidades	Citas	Cierres	Win Rate % (2)	Número aproximado de clientes nuevos al Mes
1	40,000	10	10	6	2	0	2
1	50,000	10	10	10	4	0	2
1	50,000	7	5	3	1	0	1
1	50,000	4	2	4	1	1	1
1	50,000	3	5	5	3	1	2
1	80,000	1	5	2	2	0	1
2	100,000	20	2	5	1	1	1
1	100,000	3	3	3	1	0	1
1	250,000	100	60	25	5	0	5
1	400,000	4	2	2	1	1	1
1	500,000	15	5	8	1	0	3
2	500,000	15	30	4	2	0	2
1	800,000	15	5	60	2	0	4
2	800,000	300	70	50	45	1	45
2	1,500,000	20	5	20	2	0	2
1	1,500,000	70	20	40	10	1	5
3	2,000,000	40	15	30	10	1	1
1	3,000,000	90	20	220	15	1	7
2	70,000	10	20	5	3	0	2
1	200,000	5	5	5	3	1	2
2	3,000,000	150	45	30	7	0	7
3	70,000	20	5	5	2	0	1
2	4,000	100	100	-	36	0	40
1	7,000	3	1	1	1	1	1
1	8,000	30	15	10	2	0	1
1	10,000	8	8	15	4	1	4
4	10,000	3	6	10	5	1	5
1	15,000	20	5	5	3	1	1
1	20,000	5	3	2	3	1	3
1	20,000	15	2	1	1	1	1
2	20,000	5	10	8	4	0	3
1	20,000	20	8	5	2	0	1
1	23,994	33	22	13	9	0	3
2	17,000	1	3	1	3	1	4
1	15,000	5	3	2	2	1	2
1	30,000	2	1	1	1	1	1
5	30,000	10	3	8	3	1	3
1	30,000	10	4	8	3	1	2
3	30,000	10	10	3	5	1	5
1	30,000	10	5	1	3	1	1
1	35,000	30	15	20	15	1	10
2	40,000	10	30	5	2	0	2
1	50,000	40	5	5	2	0	1
1	60,000	30	50	25	20	0	2

Cobra por proyecto = 1

Cobra al cliente un monto fijo = 2

Cobra al cliente un porcentaje = 3

Cobra sólo si se alcanzan los resultados que el cliente esperaba = 4

Cobra por horas trabajadas = 5

En promedio, desde el primer contacto hasta la compra ¿Cuántos DÍAS demora ese posible cliente?	Número aproximado en pesos mexicanos (MXN) del precio promedio del producto/servicio (Encuesta)	Monto promedio en ventas a Gráficar	En promedio de lo que vende ¿Cuál es el PRECIO promedio del producto/servicio?	Objetivo más importante de su puesto
40	15,000	20,000	15,000	2
30	10,000	12,500	10,000	2
21	50,000	50,000	50,000	1
14	15,000	50,000	15,000	2
15	35,000	16,667	35,000	1
15	2,500	40,000	2,500	2
60	100,000	100,000	100,000	2
60	500,000	100,000	500,000	3
50	200,000	50,000	200,000	2
150	100,000	400,000	100,000	1
45	500,000	500,000	500,000	3
10	160,000	250,000	160,000	3
360	250,000	400,000	250,000	1
7	18,000	17,778	18,000	1
60	1,250,000	750,000	1,250,000	3
7	150,000	150,000	150,000	1
15	50,000	200,000	50,000	1
40	100,000	200,000	100,000	1
60	950	23,333	950	1
20	20,000	66,667	20,000	2
40	900	428,571	900	3
20	10,000	35,000	10,000	1
3	111	111	11	1
15	7,000	7,000	7,000	4
5	2,500	4,000	2,500	4
10	0	2,500	0	3
2	600	2,000	600	2
30	5	5,000	5	3
90	10,000	6,667	10,000	2
60	20,000	20,000	20,000	2
15	5,000	5,000	5,000	3
15	40	10,000	40	1
2	2,666	2,666	2,666	2
7	8,000	5,667	8,000	2
25	15,000	7,500	15,000	3
30	8,000	30,000	8,000	3
30	10,000	10,000	10,000	3
30	7,000	10,000	7,000	3
30	6,000	6,000	6,000	2
5	20,000	10,000	20,000	2
10	6,000	2,333	6,000	1
5	4,500	20,000	4,500	2
35	25	25,000	25	1
15	2,500	3,000	2,500	1

Alcanzar mayores ventas = 1

Atender correctamente al cliente = 2

Realizar correctamente los procesos de la empresa = 3

No tengo metas = 4

Periodo de Evaluación mínimo	De cada 10 clientes ¿Cuántos le dan referidos?	Sales Velocity (2)	SalesVelocityXmes (2)
4	2	1,000	30,000
3	7	1,667	50,000
3	3	2,381	71,429
3	5	3,571	107,143
2	6	3,333	100,000
3	2	5,333	160,000
2	1	1,667	50,000
1	3	1,667	50,000
2	2	5,000	150,000
2	9	2,667	80,000
4	2	11,111	333,333
4	5	50,000	1,500,000
3	3	26,667	800,000
3	2	114,286	3,428,571
3	5	25,000	750,000
3	1	214,286	6,428,571
3	4	133,333	4,000,000
1	5	75,000	2,250,000
2	2	1,167	35,000
2	3	10,000	300,000
1	3	75,000	2,250,000
2	4	3,500	105,000
1	5	1,333	40,000
3	2	467	14,000
5	7	1,600	48,000
3	5	1,000	30,000
2	6	5,000	150,000
3	10	500	15,000
5	5	222	6,667
5	8	333	10,000
5	5	1,333	40,000
5	3	1,333	40,000
2	6	11,997	359,910
5	10	2,429	72,857
2	7	600	18,000
3	2	1,000	30,000
3	8	1,000	30,000
5	7	1,000	30,000
3	6	1,000	30,000
6	9	6,000	180,000
3	9	3,500	105,000
3	10	8,000	240,000
5	1	1,429	42,857
3	2	4,000	120,000

Diario = 1
 Semanal = 2
 Mensual = 3
 Semestral = 4
 Annual = 5
 NO soy evaluado =6