

LA CIENCIA DE LAS VENTAS

Planificación comercial en 10 pasos

José Luis Matarranz

© José Luis Matarranz, 2024
© Editorial Almuzara, S.L., 2024
Primera edición: septiembre de 2024

ALMUZARAUNIVERSIDAD
almuzarauniversidad@almuzaralibros.com
Colección: Manuales universitarios
Directora: María Crespo

Diseño y maquetación: Ostraca Servicios editoriales
© Imagen de la cubierta: tippapatt | Adobe Stock

www.editorialalmuzara.com
pedidos@almuzaralibros.com - info@almuzaralibros.com

Imprime: Podiprint
ISBN: 978-84-10524-32-3
Depósito Legal: CO-1364-2024

Hecho e impreso en España - *Made and printed in Spain*
Editorial Almuzara
Parque Logístico de Córdoba. Ctra. Palma del Río, km 4
C/8, Nave L2, nº 3. 14005 - Córdoba

Índice

| | |
|--|----|
| Agradecimientos | 11 |
| Introducción | 13 |
| Capítulo I. Primer paso La definición del modelo comercial | 17 |
| ¿Qué son los modelos comerciales? | 17 |
| El Punto de partida: ¿dónde están nuestros clientes?..... | 18 |
| Modelos de venta directa..... | 20 |
| Criterios para elegir un modelo comercial | 21 |
| Modelos comerciales indirectos: Canales de distribución..... | 23 |
| Conclusiones | 24 |
| Glosario de términos..... | 25 |
| Infografía del PASO 1 | 26 |
| Aplicación práctica del PASO 1 | 27 |
| Conclusiones | 30 |
| Lecturas complementarias para el PASO 1..... | 31 |
| Capítulo II. Segundo paso Ingresos comerciales: objetivos y previsiones de ventas | 35 |
| Ingresos y objetivos comerciales: previsiones financieras | 36 |
| Influencias del entorno: herramientas de análisis estratégico | 38 |
| Modelos de cálculo | 40 |
| Periodificación de los ingresos | 43 |
| Conclusiones | 44 |
| Infografía del PASO 2 | 45 |
| Aplicación práctica del PASO 2..... | 46 |
| Conclusiones | 52 |
| Lecturas complementarias para el PASO 2..... | 53 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo III. Tercer paso Los costes y gastos comerciales | 55 |
| Definición y diferencias entre costes y gastos comerciales | 56 |
| El Margen Comercial: cálculo y consideraciones | 61 |
| Control y seguimiento del gasto comercial..... | 62 |
| Conclusiones | 63 |
| Infografía del PASO 3 | 64 |
| Aplicación práctica del PASO 3..... | 65 |
| Conclusiones | 68 |
| Lecturas complementarias para el PASO 3..... | 69 |
| Capítulo IV. Cuarto paso El plan de ventas..... | 71 |
| ¿Qué es y cómo se debe manejar un plan de ventas?..... | 72 |
| Elementos e información del Plan de Ventas..... | 72 |
| Elementos internos del Plan de Ventas..... | 76 |
| Precios y Campañas | 80 |
| Conclusiones | 81 |
| Infografía del PASO 4 | 82 |
| Aplicación práctica del PASO 4..... | 83 |
| Conclusiones | 90 |
| Lecturas complementarias para el PASO 4..... | 92 |
| Capítulo V. Quinto paso El presupuesto comercial..... | 95 |
| ¿Cuál es la misión del presupuesto comercial? | 96 |
| Estructura del presupuesto comercial | 97 |
| Escenarios del presupuesto | 102 |
| Conclusiones | 105 |
| Infografía del PASO 5 | 107 |
| Aplicación práctica del PASO 5..... | 108 |
| Conclusiones | 113 |
| Lecturas complementarias para el PASO 5..... | 114 |
| Capítulo VI. Sexto paso Procesos comerciales y de venta..... | 117 |
| ¿Qué aprecian los clientes? | 118 |
| Procesos y Servicios | 119 |

| | |
|--|---------|
| El proceso vinculado a la comercialización | 121 |
| La atención al cliente | 124 |
| Por tanto, ¿vender es consecuencia de un proceso? | 125 |
| Conclusiones | 126 |
| Infografía del PASO 6 | 128 |
| Aplicación práctica del PASO 6..... | 129 |
| Conclusiones | 136 |
| Lecturas complementarias para el PASO 6..... | 137 |
| Capítulo VII. Séptimo paso La dirección y las organizaciones comerciales..... | 139 |
| Las responsabilidades comerciales..... | 140 |
| La estrategia y la organización comercial | 141 |
| La organización comercial | 144 |
| El Organigrama de una empresa..... | 146 |
| Organizaciones de las unidades de venta | 148 |
| Conclusiones | 150 |
| Infografía del PASO 7 | 152 |
| Aplicación práctica del PASO 7 | 153 |
| Conclusiones | 158 |
| Lecturas complementarias para el PASO 7..... | 159 |
| Capítulo VIII. Octavo paso La información comercial..... | 161 |
| Datos e Información..... | 162 |
| Información comercial | 162 |
| Estructura de la información..... | 167 |
| Fuentes de la información | 168 |
| La inteligencia del negocio: <i>Business Intelligence</i> | 169 |
| Conclusiones | 170 |
| Infografía del PASO 8 | 171 |
| Aplicación práctica del PASO 8..... | 172 |
| Conclusiones | 176 |
| Lecturas complementarias para el PASO 8..... | 178 |

| | |
|---|---------|
| Capítulo IX. Noveno paso La rentabilidad comercial..... | 181 |
| La rentabilidad como objetivo de la empresa | 182 |
| ¿Cómo medir la rentabilidad?..... | 184 |
| La rentabilidad de un cliente..... | 187 |
| El valor de la cartera de clientes o <i>goodwill</i> | 191 |
| Conclusiones | 192 |
| Referencia bibliográfica específica del capítulo:..... | 192 |
| Infografía del PASO 9 | 193 |
| Aplicación práctica del PASO 9..... | 194 |
| Conclusiones | 197 |
| Lecturas complementarias para el PASO 9..... | 198 |
| Capítulo X. Décimo paso El Cuadro de Mando Comercial..... | 201 |
| El Cuadro de Mando Integral..... | 202 |
| Cuadro de Mando Integral aplicado a la dirección comercial..... | 204 |
| Utilidades del Cuadro de Mando Comercial..... | 206 |
| Conclusiones | 209 |
| Referencia bibliográfica | 209 |
| Infografía del PASO 10 | 210 |
| Aplicación práctica del PASO 10..... | 211 |
| Conclusiones | 214 |
| Lecturas complementarias para el PASO 10..... | 216 |

A mis sobrinas, Carla y Andrea

*(que su etapa universitaria les aporte mucho
para la vida que tienen por delante)*

AGRADECIMIENTOS

Opino que cualquier libro o manual académico es, sobre todo, el resultado de la docencia que se haya podido ejercer a lo largo de los años y este manual no es diferente. Es el resultado de más de cinco años de la enseñanza de la Planificación Comercial en EIG (Escuela Internacional de Gerencia), y que un buen número de estudiantes tuvieron a bien cursarlo, muchos de ellos estudiantes internacionales, quienes a través de convenios con la Fundación Universitaria CEIPA (Colombia) y Westfield (Estados Unidos) han accedido a la titulación de especialistas o másteres ejecutivos en Planificación Comercial. Es por ello, por lo que mi primer agradecimiento va dirigido a todos mis estudiantes, quienes tuvisteis a bien realizar esta especialización dentro de vuestros planes curriculares,

También, llegar a ello ha sido consecuencia de la confianza que los responsables y gestores de estos convenios han tenido en la metodología PBL (*Project Based Learning*) como herramienta de aprendizaje práctico: una forma de aprender, sobre todo, dirigida a profesionales que quieren adquirir competencias para ponerlas en práctica inmediatamente. Y es por ello, que mi segundo agradecimiento es para el Rector de la Fundación Universitaria CEIPA, el Dr. Diego Mazo Cuervo, quien nos animó, a un grupo de profesores de la Escuela Internacional de Gerencia (EIG), a impulsar y poner en marcha una serie de cursos entre los que está este de Planificación Comercial, con el objetivo de enseñar y transmitir conocimiento para saber “*hacer cosas*”, hacerlas bien y con sentido.

A este mencionado grupo de profesores, todos grandes compañeros y amigos: Juan Francisco Muñoz, José Luis Pérez-Galán, Javier Traba, Jesús de Bustamante, Gustavo Calvo, Juan Ramón Lozano, Maria Rita Blanco, Alonso Gil-Casares, Arancha Burgos, Sigrid Arrieta, José Francisco Garrido, Iván Manuel Vals, Luisa Reyes, Mi-

guel Angel Vera y Marisol Carvajal, quienes contribuyeron a mejorar cada día esta metodología del PBL en 10 pasos, también mi agradecimiento por acompañarme hacia ese reto que nos propuso CEIPA y que hoy podemos asegurar que lo alcanzamos con creces. Y también un agradecimiento muy especial a Verónica Díez y a Daniela Daza, desde su posición de *Student Services* de EIG dieron acompañamiento y soporte a estudiantes y a profesores, haciéndonos el día a día más fácil y llevadero a todos.

Y de todos los mencionados, mi mayor agradecimiento siempre es para Marisol, quien además de profesora, es mi compañera de viaje que me ha permitido Dios tener en esta aventura maravillosa que es la vida, que me anima a acometer todos estos proyectos, haciéndome consciente que nuestra misión como profesores va más allá del aula o la sesión síncrona en la plataforma. Como docentes, tenemos la misión de llevar nuestro conocimiento lo más lejos posible, y a la vez poniéndole al alcance de cuantos más estudiantes, mejor, para así ayudarles en su formación y a que también nuestros alumnos algún día puedan alcanzar sus metas profesionales, y seguramente, también personales.

E igualmente importante, mi agradecimiento siempre a mis padres, José Luis y M.^a Carmen, porque sois quienes desde siempre me habéis apoyado en cualquier proyecto que acometo: sin ese apoyo y aliento que siento que cada día me dais, nada de lo que haya podido conseguir a lo largo de mi vida, no habría sido posible.

Por último, mi agradecimiento al editor de este manual, Manuel Pimentel, por su confianza y amistad, y al equipo de ALMUZARA liderado por María Crespo, quienes con su dedicación y paciencia lo han hecho posible.

Madrid, 7 de julio de 2024