

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