

**«FACTORES QUE DETERMINAN UN ALTO DESEMPEÑO EN
LOS ASESORES DE VENTAS DE LA ESCUELA DE POSTGRADO
DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas**

**Presentado por
Sr. Carlos Alberto Cabala Neira
Srta. Beatriz Tomioka Saito**

Asesor: Profesora Gabi Ujike Masaki

2015

Dedicamos el presente trabajo a las asesoras de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico por su apoyo en el proceso de investigación. Asimismo, a nuestros compañeros de la maestría porque través de sus experiencias adquirimos mayor aprendizaje.

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría, a la directora académica de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, Mag. Gabi Ujike, por su orientación, asesoría y dedicación, y a la exdecana de la Escuela de Postgrado y actual rectora, Dra. Elsa Del Castillo, quien nos apoyó en esta investigación.

Resumen ejecutivo

El área de Ventas está tomando un rol protagónico en la estrategia de las empresas y esta tendencia está cambiando la naturaleza de las funciones tradicionales del área. Hoy las empresas buscan optimizar la productividad de sus canales y consolidar las relaciones con sus clientes a través de propuestas de valor a largo plazo que construyan ventajas competitivas importantes.

Dentro de las tendencias observadas, la importancia de la administración de las personas y el talento se convierte en uno de los factores más relevantes para la competitividad a largo plazo de la empresa y ese es precisamente el objetivo central de esta investigación.

En el marco teórico, se revisaron las diferentes tendencias en la literatura especializada que explican las diferencias de productividad entre los asesores de ventas de las empresas. Dada la gran cantidad de interpretaciones, se plantearon dos enfoques extremos: el primero sostiene que un asesor de ventas exitoso nace, mientras que el segundo sostiene que el éxito en ventas es el resultado del correcto diseño e implementación de varios procesos (afirma que el vendedor extraordinario se hace). Cada una de estas percepciones connota un diferente modelo de gestión en el objetivo para el área de Ventas, el proceso comercial, el sistema de motivación, los procesos de selección de personal, los enfoques de desarrollo de personas y los sistemas de evaluación de desempeño.

Con esta aproximación teórica se diseñó la investigación para la fuerza de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, buscando explicar a través del enfoque cualitativo los factores que influirán en las diferencias en la productividad comercial y cómo estos factores incidirían en una adecuada administración de las personas y del proceso comercial.

La investigación se realizó a través de una inmersión inicial y entrevistas en profundidad al 95% de la población, con una guía de indagación semiestructurada para que los asesores priorizaran y razonaran sobre dieciocho factores definidos basándose en la literatura del marco teórico.

La inmersión inicial mostró la esencia del trabajo comercial del canal de venta, su enfoque transaccional, la importancia de la marca como factor competitivo clave, el poco conocimiento de la malla curricular como fuente de ventajas sobre la competencia, la naturaleza administrativa de la tarea, la alta presión de los asesores a los clientes para la venta y el proceso reactivo de prospección.

En la inmersión profunda se encontró, como factor explicativo, que los asesores más productivos buscaron trabajar en el área de Ventas por su predisposición a la interacción humana y su vocación de servicio. Los otros asesores ejercieron la labor comercial por necesidad.

Otro hallazgo importante en la inmersión profunda fue la concepción generalizada de los asesores acerca de la importancia de contar con ventajas competitivas. Todos los asesores coincidieron que sin ventajas competitivas claras y comprendidas, el trabajo de ventas se torna improductivo; sin embargo, se observó que la principal ventaja usada en el proceso de venta era la marca Universidad del Pacífico y se hacía poco uso de la malla curricular.

El siguiente hallazgo de la inmersión profunda, y que responde a la pregunta de investigación, fue la concordancia entre las razones que explican la alta productividad y el planteamiento de Pink (1995) sobre la motivación intrínseca como único camino a la excelencia. Los asesores de alta productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico destacaron la vocación de servicio, el conocimiento de las ventajas del producto y la motivación para ser el primero como las razones clave coincidiendo con Pink (1995), quien coloca al propósito de la tarea, el dominio y la autonomía como los fundamentos de su propuesta.

Finalmente, fue interesante observar las diferentes percepciones que mostraron los jefes de los equipos de venta, los cuales se centran en factores sistémicos y en modelos de motivación extrínsecos basados en comisiones.

Como recomendación, se planteó una estrategia con tres frentes: orientar la estrategia al mercado, cambiar a una venta relacional y despertar la motivación intrínseca en el equipo de ventas. El planteamiento estratégico propuesto tiene tres etapas que buscan consolidar las bases establecidas por Pink (1995): propósito, dominio y autonomía, para finalmente plantear un nuevo modelo de recursos humanos completamente alineado a través de sistemas de selección de talento, procesos de inducción con sentido, sistemas de comunicación biunívocos, estilos de liderazgo flexible, modelos de desarrollo individualizados, esfuerzos de retención efectivos y procesos de evaluación con base en conductas y resultados.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. La pregunta de investigación	3
1. Definición del problema.....	3
2. Objetivo general.....	3
3. Objetivos específicos	3
4. Pregunta de investigación	4
5. Justificación	4
6. Alcances del estudio.....	4
7. Limitaciones del estudio	4
Capítulo II. Marco teórico.....	5
1. La importancia de la fuerza de ventas en las organizaciones.....	5
2. Teorías sobre los factores que influyen en un alto desempeño en los asesores de ventas	9
2.1 Factor individual	10
2.2 Factor sistémico	13
2.3 Diferencias entre el factor individual y el factor sistémico	16
2.4 Análisis del entorno de ventas, las tendencias observadas y las diferencias entre el factor individual y el factor sistémico	19

Capítulo III. Metodología	21
1. Diseño de la investigación	21
2. La muestra.....	21
3. Procedimiento de recolección de datos	21
4. Proceso de análisis de los datos cualitativos	22
5. Período de la investigación y etapas	23
5.1 Período de investigación	23
5.2 Etapas de la investigación	23
Capítulo IV. Resultados	24
1. Inmersión inicial	24
1.1 Principales hallazgos de la inmersión inicial	25
2. Inmersión profunda	26
2.1 Resultados de las entrevistas sobre las variables demográficas y socioculturales (edad, familia, entorno social, tiempo libre, estudios y trabajo) en los asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico	26
2.2 Análisis de las opiniones de los asesores sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor ventas obtenga resultados por encima del promedio?	29
2.3 Análisis de las opiniones de los asesores sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo?.....	30
2.4 Análisis de las expresiones verbales de los asesores de ventas (Pareto superior e inferior) sobre cada factor ranqueado	31
2.4.1 Alto nivel de integridad.....	31
2.4.2 Que los clientes te entiendan fácilmente	31
2.4.3 Capacitación en técnicas de venta.....	32
2.4.4 Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado	32
2.4.5 Querer servir al cliente	33
2.4.6 Saber escuchar.....	33
2.4.7 Ganarse la confianza del cliente rápidamente	33

2.4.8 Tener la motivación para ser el primero.....	34
2.4.9 Impactar al cliente y tener dominio natural	34
2.4.10 Trabajar el máximo tiempo posible.....	34
2.4.11 Otros comentarios relevantes	34
2.5 Análisis de las opiniones de los jefes de ventas sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor venda por encima del promedio?	35
2.6 Análisis de las opiniones de los jefes de ventas sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo?	36
2.7 Hallazgos de la inmersión profunda.....	37
Conclusiones y recomendaciones	38
1. Conclusiones	38
2. Recomendaciones.....	39
Bibliografía	42
Anexos	44
Nota biográfica	58

Índice de tablas

Tabla 1. Factores más importantes para obtener ventas por encima del promedio.....	29
Tabla 2. Factores que explican la más alta productividad.....	30
Tabla 3. Factores que los supervisores de ventas consideraron más importantes para que un asesor venda por encima del promedio de su grupo	35
Tabla 4. Factores que los supervisores de venta consideraron más importantes para que un asesor tenga la más alta productividad del grupo	36
Tabla 5. Ventas por asesor (Educación Ejecutiva).....	57
Tabla 6. Ventas por asesor (maestrías)	57

Índice de gráficos

Gráfico 1. Las cinco dimensiones de ventas	14
Gráfico 2. Relación entre las dimensiones y categorías que afectan los resultados en ventas.....	15
Gráfico 3. El sistema de ventas y sus resultados.....	16

Índice de anexos

Anexo 1. Guía de indagación para los asesores de ventas	45
Anexo 2. Guía de indagación para los grupos de enfoque	47
Anexo 3. Estaciones de trabajo de los asesores de ventas	49
Anexo 4. Origen de los matriculados de los programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2013-2014)	50
Anexo 5. Efectividad de ventas de los programas de Educación Ejecutiva (2014)	51
Anexo 6. Efectividad de ventas de los programas de maestrías (2014)	52
Anexo 7. Venta cruzada de Educación Ejecutiva y maestrías	53
Anexo 8. Potencial de alumnos de programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2013)	54
Anexo 9. Número de llamadas por asesor antes y después del CRM (2013-2014)	55
Anexo 10. Alumnos inscritos por año de los programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2009-2013)	56
Anexo 11. Estadísticas de venta de los asesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico	57

Introducción

¿Un vendedor extraordinario nace o se hace? Pregunta que muchos gerentes, consultores y académicos se han planteado debido a que su respuesta permitiría explotar el inmenso potencial humano escondido en las áreas de Ventas.

Hans Verleun (2011) asevera que el top 20% de los vendedores representa más del 60% de las utilidades de las empresas. Por otro lado, Carl Henry define a un alto productor como aquel que coloca cuatro o cinco veces más ventas que el promedio en su libro *Hiring Top Talent for Sales and Customer Service* (2012). Estas observaciones confirman el gran potencial que existe en las áreas de Ventas si se conformaran equipos homogéneos de alto desempeño.

The Boston Consulting Group y The World Federation of Personnel Management Associations mencionan en su artículo “Creating People Advantage” que «las empresas son sistemas sociales complejos que exigen claridad en los objetivos, orientación y dirección. Las empresas que pongan a punto esos sistemas a través de la creación de lo que llamamos ventaja a través de las personas, es decir la capacidad de obtener una ventaja competitiva mediante estrategias de personas, se posicionarán por delante de los competidores» (Strack, Dyer, Caye, Minto, Leicht, Francocur, Ang, Bohn, y McDonell 2008: 1). El artículo también indica que «el talento y el liderazgo se están convirtiendo en recursos cada vez más escasos» (Strack, Dyer, Caye, Minto, Leicht, Francocur, Ang, Bohn, y McDonell 2008: 1), ratificando la importancia de conocer a profundidad la respuesta a la pregunta planteada y poder convertir el área de Ventas en una fuente de ventajas competitivas sostenibles en la empresas.

Factores que determinan un alto desempeño en los asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico se ha circunscrito al ámbito de la fuerza de ventas de la casa de estudios mencionada aprovechando el interés de su exdecana en modernizar la gestión comercial, alineándola con la misión y visión estratégica de la universidad.

El Capítulo I define el problema, el objetivo general, los objetivos específicos y la pregunta de investigación.

El Capítulo II presenta el marco teórico de la investigación y resalta la creciente importancia de las fuerzas de venta en las organizaciones y las teorías que explican los factores que determinan los rendimientos extraordinarios en ventas.

El Capítulo III detalla la metodología utilizada, que es de corte cualitativo. Y es que «bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa» (Hernández, Fernández y Baptista 2010: 9).

El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación realizada en la etapa de la inmersión inicial, expone los hallazgos de la inmersión profunda y propone respuestas a la pregunta de investigación.

En las Conclusiones y recomendaciones se plantea, a la luz de los principales hallazgos, una nueva estrategia de negocio que potencie la productividad comercial y la sostenibilidad a largo plazo en el área de Ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Esto se fundamentará en un nuevo enfoque de recursos humanos, basado en adecuadas prácticas de selección, desarrollo y retención.

Capítulo I. La pregunta de investigación

1. Definición del problema

Actualmente existe un Pareto en el equipo de ventas de la Escuela del Postgrado de la Universidad del Pacífico. Si comparamos las comisiones ganadas en un año por el asesor más productivo respecto a las comisiones ganadas por el asesor promedio encontramos que en Educación Ejecutiva la diferencia es del 68,7% y en maestrías es del 62,2%. Esto demuestra que existe un potencial oculto en la capacidad comercial de la universidad. Ante esto nos hacemos las siguientes preguntas: ¿es posible crear un equipo comercial altamente productivo?, ¿cuáles son los factores que originan que un asesor de ventas sea altamente productivo en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico?

2. Objetivo general

El trabajo de investigación pretende explorar los factores que originan que un asesor de ventas sea altamente productivo en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Para definir el marco de la investigación se revisó en la literatura los factores que los diferentes autores mencionan como explicativos de las diferencias de productividad en ventas. Estos se explican dentro de dos grandes tendencias. La primera sostiene que solo los talentos innatos sustentan los comportamientos sobresalientes en ventas, mientras que para la segunda tendencia, la alta productividad es el resultado de la aplicación correcta de un conjunto de procesos internos.

3. Objetivos específicos

- Entender las razones que generan las diferencias de productividad en los asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- Identificar los factores intrínsecos o innatos que determinan una alta productividad.
- Identificar los factores extrínsecos o sistémicos que explican productividades de excelencia.

4. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que originan que un asesor de ventas sea altamente productivo en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico?

5. Justificación

La importancia de este estudio radica en el conocimiento profundo del potencial del talento humano del equipo de asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Este conocimiento permitirá en un futuro conformar equipos de alto desempeño.

En la investigación se identificaron los factores clave, aquellos que definen la productividad del equipo de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

6. Alcances del estudio

La investigación pretende generar un aporte valioso sobre los factores que influyen sobre un desempeño altamente productivo de los asesores de ventas y recomendar una estrategia comercial sostenible basada en un nuevo enfoque de recursos humanos.

7. Limitaciones del estudio

Se pretende responder al planteamiento del problema brindando recomendaciones aplicables solo para la fuerza de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Los registros de datos del CRM fueron formalizados a finales del 2013. Por esa razón, se optó por una metodología cualitativa, que comprenda e investigue la problemática desde la perspectiva de los asesores de ventas, en su ambiente natural, tal como lo recomiendan Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Los resultados obtenidos pueden ser considerados como punto de partida para posteriores estudios cuantitativos.

Capítulo II: Marco teórico

La revisión de la literatura tiene como objetivo brindar mayor entendimiento para profundizar, cuestionar y analizar con mayor detalle la problemática planteada. Como investigación cualitativa, el trabajo de investigación pretende ser de carácter inductivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) «la revisión de la literatura puede servirnos en el planteamiento del problema cualitativo inicial; pero nuestro fundamento no se circunscribe o limita a dicha revisión, su papel es más bien de apoyo y consulta. La investigación cualitativa se basa, ante todo, en el proceso mismo de recolección y análisis. Recordemos que es interpretativa, ya que el investigador hace su propia descripción y valorización de datos» (Hernández, Fernández y Baptista 2010: 370).

En cuanto al marco teórico, si bien existen muchos estudios que intentan responder a la pregunta de investigación, podríamos decir que todos se ubican entre dos extremos representados por la posición de Verleun (2011) en uno de ellos, y la de Lorimer, Sinha y Zoltners (2009) en el otro. El primero sostiene que solo los talentos innatos explican los comportamientos sobresalientes en venta, mientras que el Lorimer, Sinha y Zoltners manifiestan que las altas productividades son el resultado de la aplicación correcta de un conjunto de procesos internos.

Este capítulo se inicia presentando las tendencias mundiales que están colocando a las ventas en el primer plano de atención en las empresas, para después exponer con más detalle las dos posiciones extremas respecto a la pregunta de investigación.

1. La importancia de la fuerza de ventas en las organizaciones

Para poner en contexto la importancia que están adquiriendo las ventas dentro de las organizaciones, se parte del concepto de valor al accionista, el cual se define como el retorno que este recibe en determinado punto del tiempo por cada acción de la compañía (Verleun 2011).

Verleun (2011) analiza el cambio de estrategias en las compañías y sostiene que muchas empresas han pasado de una estrategia de fusiones y adquisiciones a una estrategia de crecimiento orgánico, basada en incrementar la cartera de clientes leales, comprometidos y rentables. Otra importante tendencia observada es el cambio en la implementación de estrategias comerciales: a las tradicionales cuatro P (producto, precio, plaza y promoción) se ha añadido una quinta P referida a las personas.

En su libro *Leading Culture Change in Global Organizations*, Denison, Hooiberg, Lane y Lief (2012) citan varios autores sustentando la importancia de las personas en las organizaciones: Mirvis y Mark afirman que entre el 70% y 75% de los procesos de las funciones y adquisiciones observadas fallaron en lograr los objetivos financieros y estratégicos esperados porque no contemplaron el rol primordial de la gente para consolidar procesos productivos, cadenas de abastecimiento, procesos de compra, fusión de canales, entre otros; Lou Gerstner (*ex-chairman* de IBM) menciona que «al final, una organización no es más que la capacidad colectiva de su gente para crear valor» (Denison, Hooiberg, Lane y Lief 2012: 272); Benjamin Schneider sostiene que la gente es el motor principal de las organizaciones.

La necesidad de sostener una estrategia de crecimiento a largo plazo y la importancia del factor humano han definido un nuevo rol a la fuerza de ventas en las organizaciones.

Lorimer, Sinha, Zoltners (2009) definen que el objetivo de una fuerza de ventas no solo es tener resultados de la compañía (ventas, tasas de crecimiento, *market share*), sino que también se deben buscar altos índices de satisfacción del cliente y del equipo de ventas para garantizar resultados crecientes y sostenibles a largo plazo.

Piercy y Lane (2009) indican que la importancia de la fuerza de ventas en las organizaciones se incrementará en el futuro por la concurrencia de cuatro grandes fuerzas:

- **La relación con los clientes**

Muchas organizaciones están creando canales directos de venta a través de la tecnología (Internet, CRM, etc.). Sin embargo, estas estrategias no pueden reemplazar el contacto directo con los clientes, especialmente cuando los productos o servicios son más sofisticados o cuando alguno de los clientes representa un porcentaje importante de las ventas.

Gracias a Internet, los clientes tienen acceso a una completa información respecto a productos y servicios; a pesar de ello, se necesitan asesores de ventas que transformen toda esta información en conocimiento, es decir que faciliten el proceso de toma de decisiones y maximicen la satisfacción del cliente para ofrecer un verdadero valor agregado.

La tecnología no suple las relaciones, solo las facilita. La tecnología simplifica el manejo y control de los procesos administrativos, repetitivos y rutinarios para dejar más tiempo al asesor de ventas en consolidar las relaciones con los clientes. Es por estos factores que se espera que la

relación con los clientes sea en el futuro cada vez más importante para la estrategia de las empresas.

- **La sofisticación y complejidad de los clientes.**

La sofisticación de los clientes y su complejidad son fuerzas que obligan a que la fuerza de ventas tenga un enfoque estratégico. Las empresas necesitan áreas de Ventas cada vez más profesionales, que comprendan el negocio del cliente y ofrezcan valor agregado más allá de precios y servicios.

A nivel de empresas (procesos de venta B2B), los asesores de ventas se enfrentan a compradores que buscan eficiencias en sus procesos productivos y cadenas de abastecimiento. Estos compradores tienen ventaja sobre los fabricantes por su cercanía al cliente final y usan esta ventaja en negociaciones cada vez más duras. Los asesores de ventas tienen que comprender que la cadena de abastecimiento del comprador es clave y la negociación con este ha evolucionado tecnológicamente.

Johnston & Marshall (2013) complementa esta información al sostener que los clientes perciben que actualmente muchos asesores de ventas están más orientados a sus intereses. Así, en una investigación de Chally Group (empresa consultora estadounidense) se demostró que las expectativas de los clientes sobre el área de Ventas se concentraban alrededor de los siguientes requerimientos:

- Que esté preocupado por los objetivos de negocio de los clientes.
- Que entienda el negocio de los clientes.
- Que se coloque del lado del cliente.
- Que ofrezca el producto o servicio correcto para la realidad del cliente.
- Que sea fácilmente accesible.
- Que resuelva los problemas del cliente.
- Que sea creativo al proponer soluciones al cliente.

Esta nueva realidad obliga al asesor de ventas a cambiar la manera tradicional de acercarse a los clientes, así como también a replantearse las estrategias de contacto y cierre. Se está pasando de una venta de tipo transaccional a una del tipo relacional.

Al igual que los procesos B2B, en los procesos de venta B2C también se observa la tendencia a la sofisticación. Peppers (2000) afirma que hoy los procesos de segmentación se dirigen a nichos cada vez más pequeños. La gran cantidad de información que existe hoy en los mercados, las grandes bases de datos de clientes y las herramientas de inteligencia de negocios se convierten a través del CRM en poderosas ventajas que exigen áreas de venta más capacitadas y estratégicas.

Con todas estas tendencias de sofisticación de los clientes y el proceso de ventas, se espera que la importancia de las áreas de Ventas se incremente a futuro.

- **Comoditización**

Las capacidades del asesor ventas serán cada vez más importantes debido a la tendencia hacia la comoditización observada en los mercados.

Piercy & Lane (2009) sostienen que muchas empresas están buscando optimizar costos y en ese orden sus procesos de fabricación, almacenaje, distribución y compras buscan tener un enfoque masivo (que propicia que los productos y servicios tengan características similares).

Por otra parte, la tecnología hace cada vez más fácil imitar productos de características novedosas. Las capacidades estratégicas de ventas van a ser un componente cada vez más importante de las ventajas competitivas de una empresa y, ante este proceso de comoditización, la relación de ventas con el cliente será en el futuro un factor clave de diferenciación.

- **Costo corporativo**

Para Piercy y Lane (2009) el costo adquisición de clientes es, en la mayoría de los casos, el principal gasto de las compañías. Las tendencias indican que Internet es muy eficiente para proporcionar información completa a los clientes; sin embargo, es necesaria la participación de ventas para ofrecer soluciones a medida puesto que la tecnología en sí es incapaz de hacerlo.

El costo de las áreas de Ventas seguirá siendo una parte importante del costo total de las empresas y la optimización de este costo será fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las compañías. Debido a esto, la perspectiva de Ventas como área estratégica se verá incrementada.

Por otro lado, este nuevo rol de ventas en las empresas está acompañado de estructuras organizacionales diferentes. Johnston & Marshall (2013) mencionan las nuevas posiciones que están apareciendo en las áreas de Ventas, tales como los *KA (Key Account)*, encargados de administrar las relaciones de los clientes clave. Piercy & Lane (2009) mencionan que las compañías más grandes del mundo como Procter & Gamble y Kraft Foods están creando áreas como *Strategic Customer Management* y *Customer Business Development* para ofrecer propuestas de valor nuevas que brinden ventajas al cliente y al proveedor.

2. Teorías sobre los factores que influyen en un alto desempeño en los asesores de ventas

Debido a la importancia del nuevo rol del asesor de ventas, diversos autores han intentado responder la pregunta ¿un asesor de ventas extraordinario nace o se hace? Estas son algunas de las respuestas encontradas:

- «Mientras las destrezas y los conocimientos se pueden adquirir mediante aprendizaje y práctica, sus talentos son innatos. Por ejemplo, como vendedor usted puede aprender a describir las características de su producto (conocimiento) y también puede aprender a formular las preguntas abiertas correctas para determinar las necesidades de cada cliente potencial (destreza), pero la habilidad de lograr comprometer a ese cliente potencial en el momento preciso y de la manera correcta [...], debe ocurrir de manera natural y no puede ser aprendido» (Buckingham y Clifton 200: 346).
- «Un “vendedor nato” no existe, lo que sucede es que el sujeto posee las características requeridas por esta profesión, y al iniciarse en ella tiene éxito a muy corto plazo» (Molina 2002: 13).
- «Para ser exitoso en ventas no se requiere “talento innato”. Se requiere desarrollar conocimientos, habilidades, actitud y hábitos» (Kinder y Chornogubsky 2013: 202).

Toda esta diversidad de opiniones se ubican entre dos posiciones extremas: en una se atribuye la excelencia en resultados a factores innatos (factor individual), mientras que en la posición contraria los resultados están explicados por los procesos comerciales implantados por la compañía (factor sistémico). A continuación se presentan ambas posiciones:

2.1 Factor individual

Verleun (2011) menciona que los vendedores que generan mayor productividad son aquellos que nacen con talentos innatos comerciales (mayor rapidez en aprendizaje y disfrute innato de la actividad). Asimismo, indica que no se debe forzar a la naturaleza al colocar personas en el área de Ventas que no cuentan con el talento en los genes. En este sentido, los procesos de atracción y selección del talento son de primera importancia; sin embargo, alude que identificar los talentos clave no es tarea fácil porque, en la mayoría de los casos, los vendedores de altos resultados no pueden determinar la razón de su éxito. Sus ventajas son inconscientes.

En la obra *La educación de niños con talento en Iberoamérica* (2004) se define el concepto «talento» y su evolución. Se afirma que el talento como capacidad innata comienza con la certeza que tiene el hombre antiguo de que la riqueza, o *talentum*, no se origina solo a partir del esfuerzo humano, sino que tiene mucho de don de los dioses. Posteriormente, ese sentido de donación tiende a cambiar de sujeto: los talentos no se derivan de Dios, sino de la naturaleza. El término talento se completa luego con enfoques más psicológicos, ya que los sujetos talentosos pueden o no desarrollar sus talentos específicos dependiendo de una multiplicidad de factores. El libro cita a Mönks, quien menciona que el talento considera tres factores de personalidad (las capacidades excepcionales, la motivación y la creatividad) y tres factores ambientales (la familia, la escuela y los amigos). Asimismo, cita a Sternberg, quien distingue tres tipos de personas con talento: analíticos (tienen capacidad de planificación y capacidades académicas), creativos (generan nuevos planteamientos y poseen capacidad de sintetizar de forma integrada la información) y prácticos (tienen habilidad en el mundo social).

Verleun (2011) sintetiza el rol del talento innato en su fórmula de performance: Performance = Talento + Competencias. Divide la función de ventas en tres etapas:

- **Etapas previas a la venta**
 - Es necesario el conocimiento del producto, su concepto, su modelo de negocio, sus ventajas competitivas, el conocimiento del mercado y la competencia.
 - Desde el punto de vista de los talentos son importantes las habilidades del vendedor referidas a la prospección y acercamiento de nuevos clientes o clientes de la cartera, las habilidades de contacto inicial y la formalización de una entrevista de mayor profundidad.

- **Etapa de la venta**

- Es indispensable el conocimiento del cliente y de los factores clave de la compra.
- Respecto a los talentos requeridos, el asesor de ventas debe demostrar capacidad para escuchar y hacer preguntas, habilidad para la comunicación, negociación y destreza para cerrar la venta.

- **Etapa de la posventa**

- Toma relevancia el conocimiento de la plataforma de servicios de la compañía, la logística y las potencialidades del CRM.
- Desde el punto de vista del talento, es importante la capacidad del asesor de ventas para construir relaciones, detectar el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente y hacer seguimiento a la performance del producto y la plataforma de servicio.

Para el autor, en todas las etapas, los talentos son los que determinan los resultados comerciales diferentes: los vendedores con talento innato destacarán en la tarea y podrán ubicarse en el Pareto superior, mientras que los vendedores sin los talentos adecuados solo llegarán al promedio.

Verleun (2011) propone que los talentos de los vendedores excepcionales se pueden observar a través de cinco características en su forma de trabajo:

- **Motivación:** se observa a través de la ambición. Los asesores de ventas con talento son altamente competitivos, orientados a resultados, tienen una alta necesidad de logro, un ego independiente y autónomo. Buscan reconocimiento del grupo.
- **Impacto:** los talentos en ventas tienen un dominio natural del escenario, son capaces de abrir puertas que para otros permanecerán siempre cerradas. Les gusta lograr que las cosas sucedan. Gozan recibiendo nuevos retos y son directos en sus confrontaciones («van al grano»).
- **Estilo de trabajo:** son personas enfocadas en el trabajo y de manera natural concentran sus esfuerzos en las actividades que darán resultados. Les gusta ser responsables, cumplen

siempre sus promesas y están ocupados todo el tiempo, mostrando niveles de energías superiores al resto del grupo.

- **Estilo de la relación con otros:** son grandes comunicadores, logran rápidamente empatía y tienen habilidad para descubrir inquietudes en el cliente que otros no ven. Tienen mucha seguridad en sí mismos a la hora de relacionarse, generan confianza por su vocación de servicio y muestran altos niveles de integridad. De manera innata, buscan las relaciones de largo plazo.
- **Estilo de negocio:** los mejores asesores de ventas quieren ser reconocidos como expertos y como verdaderos profesionales en su campo. Buscan continuar mejorando su experiencia y conocimiento. Cuando reciben capacitación, sacan conclusiones más allá de lo normal y detectan de manera innata lo que va a servir para el cliente. Tienen un pensamiento lógico y analítico natural, con un enfoque práctico y orientado a dar soluciones.

Verleun (2011) indica que estos cinco comportamientos típicos en la forma de trabajo pueden ser identificados a través de entrevistas estructuradas que busquen indagar sobre los siguientes temas:

- **Raíces:** dónde nacieron, qué situaciones familiares enfrentaron, en qué curso destacaron en el colegio y la universidad, qué tipo de deportes practican, cuál es el entorno en que desarrollan su vida social, qué factores los impulsaron a tomar el primer trabajo.
- **Motivación:** qué los mueve, qué valores heredados tienen, cuáles son sus códigos de conducta, bajo qué razón escogieron su profesión, por qué hoy postulan a Ventas.
- **Mentalidad:** qué cosas gozan hacer, qué actividades hacen frecuentemente, qué temas aprenden más fácilmente, actualmente qué cosas dominan mejor.
- **Performance:** cuáles son las experiencias pasadas de éxitos que corroboran los comportamientos de éxito.



2.2 Factor sistémico

Lorimer, Sinha y Zoltners (2009) reconocen que el éxito de una organización de ventas se puede ver a través de cinco dimensiones:

- Los resultados de la compañía.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.
- La cantidad y calidad de las actividades que desarrolla el equipo de ventas.
- La gente de ventas, su perfil, su capacitación, su nivel de identificación y compromiso, así como el clima organizacional y la cultura.
- Los procesos de decisión, sistemas y programas. Dentro de esta dimensión existen doce procesos básicos:
 - La estrategia de ventas (segmentación, propuesta de valor, proceso de ventas).
 - El tamaño de la fuerza de ventas.
 - La organización de ventas y sus diferentes roles.
 - Los territorios de ventas.
 - El proceso de reclutamiento.
 - El proceso de capacitación.
 - La cultura organizacional y la del área.
 - El equipo gerencial (liderazgo y *coaching*).
 - Sistema de información para ventas (prospección, herramientas, CRM).
 - Proceso de compensaciones.
 - Proceso de planificación y pronóstico.
 - Evaluación del desempeño y procesos de control.

Estas cinco dimensiones están estrechamente relacionadas, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

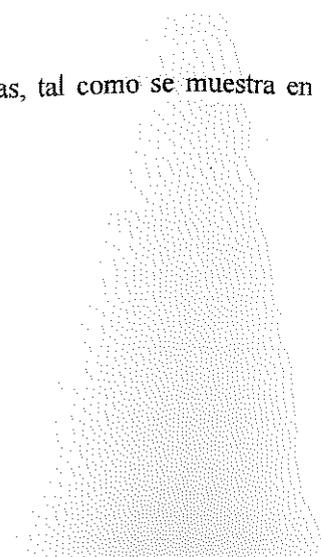
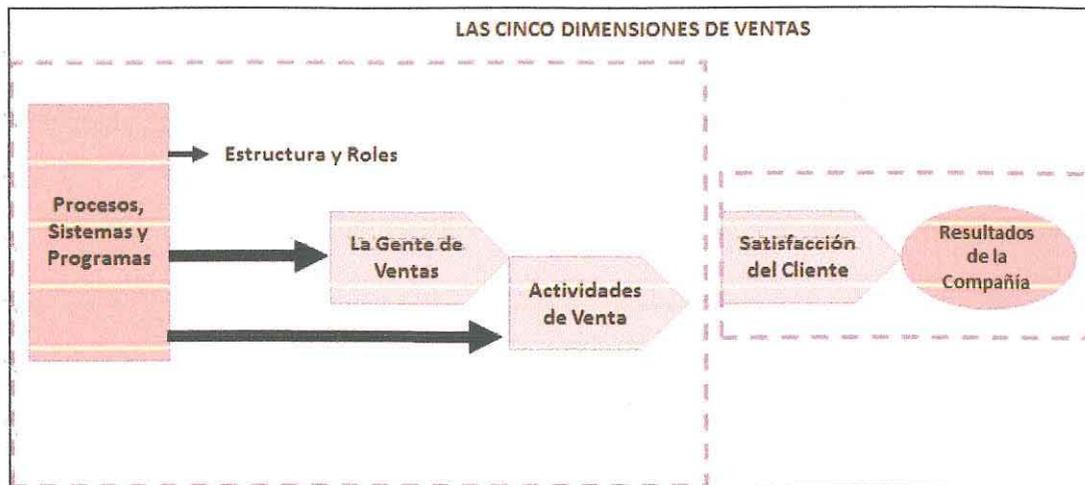


Gráfico 1. Las cinco dimensiones de ventas



Fuente: Lorimer, Sinha y Zoltners, 2009.

Como se observa, los procesos, sistemas y programas son la raíz de todo el modelo, algunos de estos procesos tienen directo impacto en las habilidades, capacidades, valores y motivación de los vendedores; algunos afectan sus actividades y otros definen la estructura organizacional y los roles. Al final, la gente y sus actividades determinan los índices de satisfacción y los resultados de la compañía.

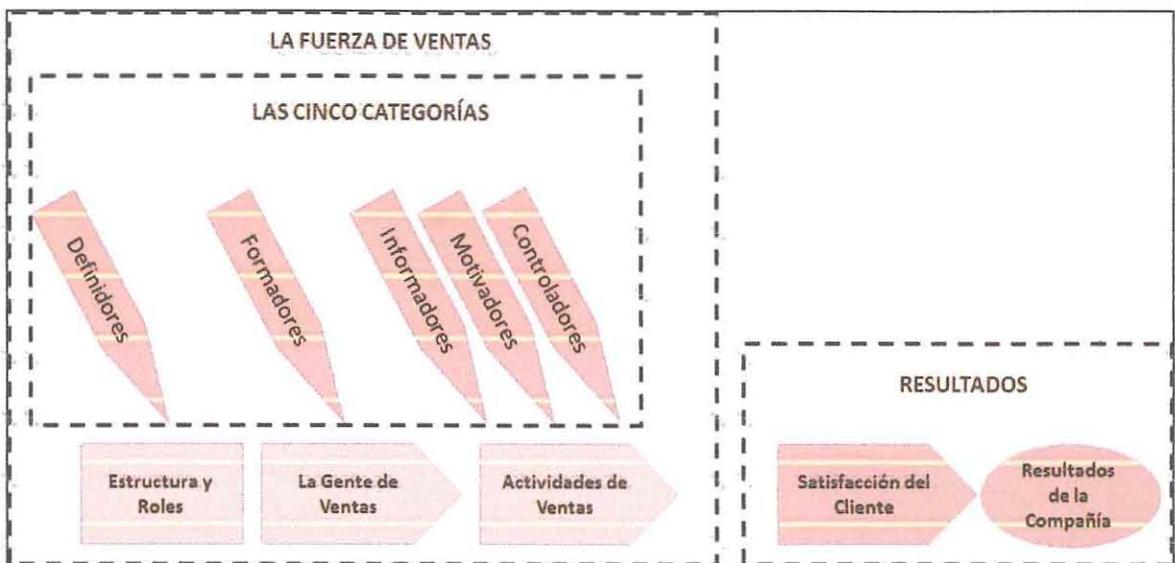
Para los autores las variables individuales no son contempladas, sino los doce procesos y cómo la organización los ha estructurado. Los autores agrupan estos procesos en cinco categorías:

- **Procesos definidores:** soportan la estrategia comercial. Es decir, establecen la estructura organizacional y los roles de la fuerza de ventas.
- **Procesos formadores:** alineados a alentar los valores, actitudes y habilidades del equipo de ventas.
- **Procesos informadores:** destinados a comprender el mercado, los consumidores y el proceso de compra, y en general a buscar transformar la información en conocimiento y valor.
- **Procesos motivadores:** destinados a inspirar y motivar al equipo en tanto alinean los intereses particulares con los objetivos de la empresa.

- **Procesos controladores:** aseguran que todo el sistema de ventas permanezca dentro del curso planificado, apuntando al logro de los objetivos de corto y largo plazo.

En el gráfico siguiente se muestra la relación entre las cinco dimensiones y las cinco categorías mencionadas que afectan los resultados y los índices de satisfacción de clientes.

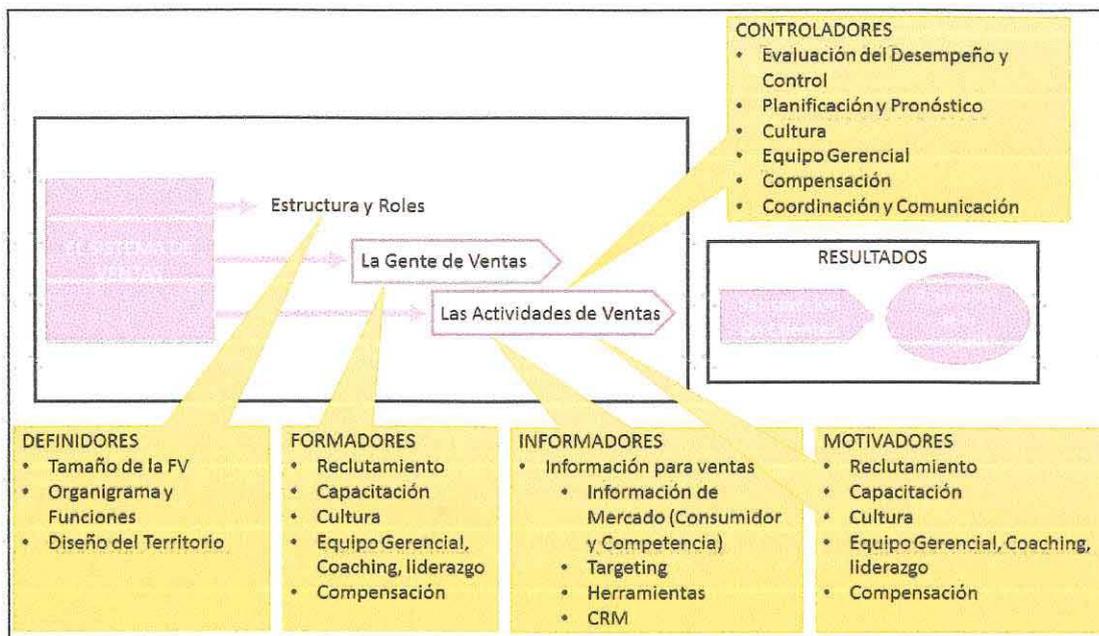
Gráfico 2. Relación entre las dimensiones y categorías que afectan los resultados en ventas



Fuente: Lorimer, Sinha y Zoltners, 2009.

Finalmente, los doce procesos mencionados inicialmente se clasifican en función de las cinco categorías y las cinco dimensiones para presentar el modelo completo. Se puede observar que en la categoría Definidores se contemplan los procesos que definen el tamaño de la fuerza de ventas, la estructura organizacional y la administración de los territorios de venta. Dentro de la categoría Formadores se encuentran los procesos de reclutamiento, capacitación, la cultura, el equipo gerencial y los planes de compensación. La categoría de procesos Informadores está conformada por todos los procesos que proveen información a los vendedores a fin de facilitar su labor. En esta categoría se insertan las herramientas de ventas, las estrategias de prospección, los modelos de CRM, etc. En la categoría Motivadores figuran nuevamente los procesos de reclutamiento, la capacitación, la cultura, el equipo gerencial con sus estilos de liderazgo y los sistemas de compensación. Finalmente, dentro de la categoría Controladores se encuentran los procesos de evaluación del desempeño, el sistema de planificación y pronóstico, la cultura, el equipo gerencial, los sistemas de compensación y los sistemas de coordinación y comunicación en general (si bien no son procesos exclusivamente comerciales, son procesos transversales de toda la organización que impactan en los resultados).

Gráfico 3. El sistema de ventas y sus resultados



Fuente: Lorimer, Sinha y Zoltners , 2009.

2.3 Diferencias entre el factor individual y el factor sistémico

- **Objetivo del área de Ventas**

Según el enfoque individual, el objetivo principal del área de Ventas es incrementar el portafolio de clientes leales, comprometidos y rentables a través de asesores de ventas leales, comprometidos y rentables.

Según el enfoque sistémico, el objetivo de la fuerza de ventas se plantea desde cuatro puntos de vista: resultados de la compañía, índices de satisfacción del cliente, nivel de satisfacción del equipo de ventas y la eficiencia de las actividades del área de Ventas, con un fuerte peso en los procesos.

Si bien ambos objetivos coinciden en su foco de ventas, el enfoque individual le da un mayor peso a la lealtad y compromiso de los asesores de ventas mientras que el sistémico, de naturaleza más masiva, le da más prioridad a los procesos que a las personas.

Anselmi y Zemanek (1997) compartieron estas diferencias en su investigación *How personal characteristics of salespeople affect buyer satisfaction*. En ella midieron el impacto de la relación interpersonal y de la relación empresa a empresa (relación organizacional) en un proceso de compra. Encontraron que la relación personal del vendedor define la relación organizacional comprador-vendedor y, en ese sentido, el asesor de ventas debe transmitir mejor las necesidades del cliente al interior de la organización para tener más probabilidades de éxito comercial. Es la persona y no los sistemas los que se imponen en una relación a largo plazo.

- **Modelo comercial**

El enfoque de corte individual está más orientado a fuerzas de ventas menos numerosas y de alta productividad, con prioridad en el mantenimiento de la cartera y en las actividades de posventa. El modelo es conocido como del «recolector» y está enfocado a las ventas de tipo relacional.

El enfoque sistémico se acondiciona mejor para modelos masivos de venta tipo «cazador» con procesos comerciales más «transaccionales». Esto no quiere decir que un modelo sistémico sea incompatible con un proceso de venta relacional, ni que un modelo individual no funcione en procesos transaccionales, sino que existe una mejor disposición comercial para cada proceso de ventas.

- **Motivación**

El enfoque individual tiende a la búsqueda de motivadores internos como la autorrealización, la identificación con el producto y la empresa, y el encontrar en la tarea un sentido profesional y de vida. El enfoque sistémico puntualiza más los sistemas de compensación y los motivadores externos. Si bien ambos enfoques pueden convivir con ambos tipos de motivación, existe una mejor disposición de cada enfoque a un modelo de motivación determinado.

- **Selección del personal**

En el enfoque individual las entrevistas se concentran en las raíces del candidato, su mentalidad y actitud, sus motivadores y talentos innatos. En el enfoque sistémico la entrevista se enfoca en detectar competencias o comportamientos observables que generan un desempeño exitoso.

- **Desarrollo del personal**

La base para el desarrollo de un asesor de ventas en el enfoque individual es el *coaching* personal. Se trata de facilitar el proceso de autoconocimiento profundo del talento del asesor de ventas y ayudarlo a potenciar sus habilidades innatas.

En el enfoque sistémico el desarrollo de un asesor de ventas se basa en la aplicación de los procesos formales definidos por la organización, como los planes de formación y planes de carrera.

En cuanto a modelos de capacitación, en un enfoque individual cada persona tendría un proceso de capacitación adecuado a su realidad, mientras que en los enfoques sistémicos se tiende al uso de programas y mallas preestablecidas (Rosen 2008).

- **Evaluación del desempeño**

En un enfoque individual el sistema de evaluación del desempeño tiende a hacerse sobre los comportamientos y conductas del asesor de ventas.

En el enfoque sistémico se buscan resultados concretos, ya sea en ventas, índice de satisfacción del cliente, niveles de actividad y clima laboral.

Al respecto, en su estudio *Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe del equipo de ventas*, Ronda y Boluda (2008) mencionan la existencia de dos métodos de control: el control basado en resultados (ventas y costos) y el control basado en el comportamiento. En general, las empresas usan un sistema híbrido; sin embargo, el estudio demuestra que un control sobre el comportamiento propicia un mayor nivel profesional del vendedor. Este se determina por tres factores:

- **La actitud del vendedor:** la manera cómo actúa, si acepta la autoridad, coopera con el resto, acepta la retroalimentación por parte de la empresa y asume riesgos.
- **La motivación de vendedor:** puede ser extrínseca (orientada a las comisiones) o intrínseca (valora el reconocimiento). Los modelos de motivación intrínseca encajan más cuando se buscan relaciones a largo plazo con los vendedores y sus clientes. Esta

motivación es impulsada por un control con base en los comportamientos y no solo los resultados.

- **El comportamiento estratégico:** se refiere a cómo actuará el vendedor frente al cliente. Si se ejerce un control sobre el comportamiento, los vendedores actuarán orientados a soluciones al cliente porque estarán menos presionados por resultados y se reforzarán las relaciones comerciales a largo plazo.

2.4 Análisis del entorno de ventas, las tendencias observadas y las diferencias entre el factor individual y el factor sistémico

- Las áreas de Ventas están tomando una creciente importancia en las empresas.
- Las estrategias de crecimiento orgánico se presentan como un camino de generación de valor al accionista con un mayor horizonte de tiempo y sostenibilidad, colocando al área de Ventas como la principal fuente de ventajas competitivas.
- La creciente importancia del área de Ventas se mantendrá en el futuro por cuatro tendencias observadas en el mercado: el incremento de la importancia de la relación de las empresas con sus clientes, el incremento de la sofisticación y complejidad de los clientes, la comoditización y el crecimiento del costo de las áreas de Ventas al crecer el mercado.
- Las teorías que explican los resultados extraordinarios en un vendedor son variadas; sin embargo, podemos ubicarlas entre dos enfoques extremos: el factor individual y el factor sistémico.
- El factor individual expresado por Verleun (2011) sostiene que los talentos innatos de la persona son los factores que explican su rendimiento extraordinario en ventas y estos talentos se pueden observar a través de cinco características en su forma de trabajo: motivación y competitividad en el logro de resultados, impacto y dominio escénico, estilo de trabajo focalizado en tareas clave, estilo de relación con otras personas con base en grandes niveles de comunicación y un estilo de negocio con base en un alto dominio del producto, el mercado, el cliente y un pensamiento lógico y analítico orientado a dar soluciones.

- El factor sistémico expuesto por Zoltners, Sinha y Lorimer (2009) refiere que los resultados de éxito comercial pueden ser medidos en cinco dimensiones: resultados comerciales, satisfacción de clientes, las actividades del equipo de ventas, el perfil y motivación de la fuerza de ventas y la ejecución perfecta de los procesos de venta. El sistema cuenta con doce procesos clave: la estrategia comercial, el tamaño de la fuerza de ventas, la organización del área, la administración de los territorios de venta, los procesos de reclutamiento, la capacitación, la cultura organizacional, el perfil del equipo gerencial, el sistema de información de ventas, las compensaciones, el proceso de planificación y el proceso de control.
- Estos diferentes enfoques marcan estrategias de recursos humanos distintas en el objetivo del área de Ventas, el modelo comercial, el esquema de motivación, la selección del personal, el desarrollo del personal y la evaluación del desempeño.

Capítulo III: Metodología

1. Diseño de la investigación

El objetivo de la investigación ha sido explorar los factores que originan que un asesor de ventas sea altamente productivo. Para ello se utilizó una metodología semiestructurada con un enfoque cualitativo que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para responder las preguntas de investigación (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Se inició la investigación con una inmersión inicial en la que se analizó el ambiente de trabajo de los asesores de ventas y datos importantes como cifras de venta, productividad, material gráfico, artefactos de las campañas de venta, grabaciones de ventas efectuadas, entre otros.

Se realizó posteriormente la inmersión profunda en la que se efectuaron entrevistas individuales a los asesores de ventas y un grupo de enfoque a los jefes de ventas.

2. La muestra

El universo de la muestra fueron los asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Esta cuenta con una fuerza de ventas de veinte personas (diecinueve mujeres y un hombre): diez corresponden a los programas, diplomados y cursos de Educación Ejecutiva y diez, a las maestrías.

Para efectos de la investigación, se entrevistaron a diecinueve asesores de ventas, es decir al 95% de la población.

3. Procedimiento de recolección de datos

Se realizaron entrevistas en profundidad al 95% de la muestra y se llevó a cabo un grupo de enfoque con los jefes directos de ambos equipos de venta para realizar una triangulación de métodos en el proceso de recolección de datos.

Se buscó obtener las percepciones, experiencias y vivencias expresadas por los asesores de ventas a fin de entender los razonamientos sobre el tema de estudio.

En las entrevistas a las asesoras de ventas se realizaron preguntas de indagación sobre variables demográficas: edad, familia, entorno social, tiempo libre, estudios y trabajo, y dos preguntas de opiniones: ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor venda por encima del promedio

de su grupo? y ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo?

Se utilizó un formato de entrevista semiestructurada con una guía de indagación. El diseño de la guía de indagación contempló los principales enfoques del marco teórico (Verleun, Zoltners, Sinha y Lorimer) que sirven como punto de partida para la investigación (ver los anexos 1 y 2). La entrevista se inicia con una etapa de acercamiento a la asesora de ventas para explicar los objetivos del estudio y su confidencialidad. Luego, se inicia el proceso de indagación de variables de corte sociocultural, para pasar finalmente al cuerpo de la entrevista focalizada en dieciocho factores que potencialmente podrían explicar los resultados de venta. En esta etapa se puso especial cuidado en explicar claramente cada uno de los factores para uniformizar criterios en toda la muestra.

La guía de indagación fue probada a través de una entrevista piloto donde se buscó validar la estructura, los preguntas sociodemográficas, el proceso de acercamiento del entrevistado al problema y la comprensión de los posibles factores a través de dieciocho cartillas predefinidas y elaboradas basándose en el marco teórico.

4. Proceso de análisis de los datos cualitativos

Para el análisis detallado de datos se usó la teoría fundamentada, donde los hallazgos y la teoría van emergiendo de los datos (Hernández, Fernández y Baptista 2010).

Para el análisis se trabajó sobre la selección de factores que priorizó cada asesora en cada una de las preguntas planteadas. Posteriormente, se dieron pesos distintos a los factores según aparecían en primer, segundo, tercer lugar y así sucesivamente. De ese modo, si un factor aparecía como el más relevante se le daba un peso de 10, al segundo factor más importante se le daba un peso de 9 y así sucesivamente. Cabe aclarar que el número de factores a priorizar era de acuerdo a la libre elección de cada asesora entrevistada. Si algún factor no era considerado, se le asignaba un peso de 0. Finalmente, con esta ponderación se consideraron solo los factores más relevantes en cada pregunta (aquellos que concentraban el 55% de puntos de la ponderación).

Esta ponderación únicamente sirvió para determinar los factores relevantes; sin embargo, el principal objetivo de la investigación fue conocer el significado profundo de cada respuesta y la interpretación personal de cada entrevistado.

5. Período de la investigación y etapas

5.1 Período de investigación

La investigación se inició en octubre del 2013 y concluyó en marzo del 2015.

5.2 Etapas de la investigación

- **Definición de la problemática:** octubre del 2013.
- **Inmersión inicial:** de noviembre del 2013 a febrero del 2014.
- **Inmersión profunda:** de marzo a junio del 2014.
- **Proceso de análisis:** de julio a diciembre del 2014.
- **Conformidad del asesor sobre la idoneidad del trabajo de investigación para ser sustentado en acto público:** enero del 2015.

Capítulo IV. Resultados

1. Inmersión inicial

En cuanto al contexto físico, se observó que tanto el grupo de Educación Ejecutiva como de maestrías cuentan con una sala de ventas donde se encuentran las estaciones de trabajo individuales, con un equipo de cómputo y una línea telefónica. En cada sala se encuentra también la estación del coordinador de ventas. En el Anexo 3 se muestran las fotografías de los ambientes de trabajo.

Los asesores de ventas despliegan todas sus actividades comerciales en sus ambientes de trabajo, son muy raras las veces que se visita a un posible cliente.

El proceso de ventas se inicia de tres formas:

- El asesor de ventas llama por teléfono a un cliente que mostró interés durante las campañas de marketing (Internet, charlas informativas, entre otras) y proporcionó sus datos de contacto.
- El asesor de ventas llama a un cliente potencial que se encontraba en la base de datos de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- El asesor de ventas recibe una llamada o un correo electrónico de un cliente interesado.

Para la acción de venta, los asesores cuentan con material gráfico (*brochures*) preparado por el área de Marketing y dirigido a los posibles interesados. Este material está escrito en un lenguaje que es más técnico que comercial y que no es el más adecuado al soporte de la venta; sin embargo, es su principal herramienta de apoyo.

Al inicio de las campañas de venta, el área académica dicta una capacitación a los asesores de ventas para explicar el contenido y las ventajas competitivas. Estas capacitaciones son también de orientación técnica (no comercial).

El asesor de ventas trata de cerrar la venta a través de múltiples llamadas que se van registrando en el sistema de CRM. Este proceso fue analizado mediante grabaciones de las conversaciones de las asesoras con los clientes (se realizan con fines de retroalimentación y capacitación interna).

Se pudo también tener acceso a documentos, registros e informaciones de las estadísticas de ventas y su efectividad, gracias a los reportes del sistema CRM. Así, se pudo analizar el origen del contacto de las personas que finalmente se matriculan en una maestría o diplomado, la efectividad comercial, las estadísticas de ventas cruzadas entre diplomados y maestrías y la infraestructura no usada (ver anexos del 4 al 10).

1.1 Principales hallazgos de la inmersión inicial

La inmersión inicial nos permitió un acercamiento directo al problema a estudiar y sin duda sirvió para su replanteamiento puesto que, como sostienen los autores, «el proceso cualitativo no es lineal, sino iterativo o recurrente, las supuestas etapas en realidad son acciones para adentrarnos más en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente» (Hernández, Fernández y Baptista, 2010: 362). Asimismo, citando a Grinnell, Williams y Unrau, se podría establecer una metáfora de lo que representa un planteamiento cualitativo: «Es como entrar a un laberinto, sabemos dónde empezamos, pero no dónde habremos de terminar. Entramos con convicción, pero sin un mapa preciso» (Hernández, Fernández y Baptista 2010: 365).

Al analizar las conversaciones de las asesoras con los clientes en búsqueda de razones para explicar las diferencias de productividad entre las asesoras, se encontró en el camino hallazgos que abrieron un horizonte de oportunidades a capitalizar a corto y largo plazo. De ese modo, los objetivos de la investigación se ampliaron a una propuesta de estrategia. Estas propuestas se expondrán al final del trabajo.

Los principales hallazgos de la inmersión inicial fueron:

- **Hallazgo 1:** el proceso de venta de los cursos de Educación Ejecutiva y las maestrías está concentrado en dar soporte a la información administrativa y los trámites de admisión. Sin embargo, a pesar de este rol relativamente sencillo, la insistencia del asesor tiene un importante peso sobre la decisión de compra, según las conversaciones telefónicas analizadas.
- **Hallazgo 2:** las capacitaciones y el material gráfico que soportan el proceso de venta están estructurados en un idioma técnico y académico, mas no comercial. Esto origina que la malla curricular y otra información técnica solicitada sea «traducida» por el asesor en un idioma coloquial que no garantiza exactitud.
- **Hallazgo 3:** la capacidad de producir prospectos descansa principalmente en las campañas de marketing directo (*mailing* a la base de datos), las campañas de marketing digital y los referidos de los alumnos matriculados. El esfuerzo proactivo de prospección es todavía bajo.

- **Hallazgo 4:** producto de las cifras anteriores, la productividad medida en el porcentaje de personas que compran un programa respecto al total de la base impactada con las actividades de promoción es relativamente bajo comparado con otros mercados (en promedio, entre Educación Ejecutiva y maestrías, es de 3%). En Educación Ejecutiva se observa también que cuando el programa tiene aceptación en el mercado, la productividad de la fuerza de ventas se duplica, pasando de un 4% promedio a un 8%. Hoy el impacto económico de la productividad no es totalmente considerado en las decisiones de lanzamiento de programas, ya que se fundamentan en el concepto de punto de equilibrio y no en el concepto de costo de oportunidad que permitiría maximizar el uso de la infraestructura de la escuela.
- **Hallazgo 5:** producto de todo el análisis realizado en esta inmersión inicial, podemos llegar a la conclusión que la estrategia comercial está centrada en un proceso de venta transaccional más que relacional, con equipos de venta que responden a unidades de negocio separadas en un mercado donde la relación entre programas de Educación Ejecutiva y maestrías es de carácter circular, es decir que algunos segmentos de alumnos, después de un curso de Educación Ejecutiva, buscan una visión más holística y postulan a una maestría (y viceversa). Esta relación circular se origina en el hecho de que las necesidades de capacitación acompañan a un profesional durante toda su vida. Dado el perfil de las asesoras, las herramientas y el enfoque de capacitación, no se está sacando provecho al inmenso potencial que el mercado ofrece.

2. Inmersión profunda

2.1 Resultados de las entrevistas sobre las variables demográficas y socioculturales (edad, familia, entorno social, tiempo libre, estudios y trabajo) en los asesores de ventas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

- No se observan diferencias significativas en las edades de las asesoras de ventas con resultados extraordinarios y las que no corresponden al Pareto superior de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- No se evidencian diferencias significativas sobre las historias familiares de las asesoras de ventas con resultados extraordinarios y las que no corresponden al Pareto superior de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Para ambos grupos la familia, como rol motivador para superar adversidades, es importante. Las asesoras de ventas, a pesar de haber vivido momentos económicamente difíciles, llevaron a cabo acciones en búsqueda de mayor

solvencia en conjunto con su familia (negocios familiares, búsqueda de empleo para ayudar en los gastos del hogar, entre otros).

- La afinidad en las relaciones interpersonales y actividades a realizar en el tiempo libre son muy parecidos en ambos grupos, no se observa ningún patrón diferencial. Las asesoras de ventas cuentan con mayor afinidad con aquellas personas que se parecen a sí mismas, gustan de pasar el tiempo libre con la familia y disfrutar de actividades extracurriculares (por ejemplo, practicar deportes o leer) que les permitan descansar del estrés laboral.
- No se observan diferencias significativas en el tiempo de experiencia efectuado en el área comercial por las asesoras de ventas con resultados extraordinarios y las que no corresponden al Pareto superior de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
- En cuanto a los estudios y al área ejercida como profesión, se encontró diferencias entre las asesoras de ventas con resultados extraordinarios y las que no corresponden al Pareto superior de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.
 - Las asesoras de ventas con resultados extraordinarios ejercieron actividades laborales afines a la carrera estudiada, pero migraron a Ventas porque buscaban trabajar en un área con mayor interacción humana y retribución económica. Indicaron disfrutar de la acción comercial:
 - «Terminé el colegio a los 16 años, estudié Secretariado pero no me gustó. Hay cosas en mi casa que ya no pudieron cubrirme y empecé a trabajar. Siempre me gustaron las ventas [...]. Toda la vida me ha gustado vender, hablar con las personas».
 - «Estudié Enfermería Técnica pero nunca la ejercí, a pesar de que me gustaba. No era algo que me apasionaba, de joven uno sueña muchas cosas y fantasea también, pero no me dediqué a eso porque realmente no era lo que yo buscaba. Quería algo retador, más grande, en ese entonces no sabía exactamente qué, hasta que estuve en varias áreas de Ventas [...]. Creo que el tener contacto y relaciones con la gente era algo que me gustaba».
 - «Un tiempo quise entrar al tema financiero porque estudié Administración Bancaria, una carrera técnica, y en el momento dije “yo quiero estudiar eso” porque a una tía le iba bien, en el rubro del banco, y quise lo mismo, me vi reflejada. Pero cuando entré a trabajar en el sector financiero, a los meses, dije “no es lo mío, muy cuadrulado” y no me gustaba mucho el tema operacional. Entonces dije no voy por ahí, es así que volví a trabajar en ventas y aquí estoy en ventas [...]. Me gusta el contacto con el cliente, me

gusta poder sentir que la otra persona está a gusto con el servicio que yo le doy, y que me dé las gracias, que te diga “gracias, me ayudaste un montón”».

«Yo estudié Administración Hotelera. Tenía buenas notas en la universidad [...]. En realidad, lo veo relacionado: es tratar con las personas, no es algo que me encasille, en ambas tengo contacto con la gente».

- Las asesoras de ventas que no corresponden al Pareto indicaron que la decisión de trabajar en ventas se tomó fruto de una necesidad económica y a causa de no encontrar otras oportunidades en el mercado laboral. Iniciaron sus trabajos en el área de Ventas por necesidad económica, no por afinidad comercial:

«Me dijeron que probara en Ventas porque no era algo fijo mensual. Dije “¿qué pasa si no entro? ¿Cómo es?” Me dijeron que probara por tres meses y dije “bueno, probemos” y entré a Ventas».

«¿Por qué ventas? Porque fue lo primero que había en las oficinas».

«¿Cómo entré a Ventas? Fue sin querer, trabajaba en una notaría: derechos, abogado. Era mi pasión. Cuando regresé de Chile, tenía que trabajar y nadie me daba trabajo».

«Entonces ahí tuve que dejar los estudios y no terminé la carrera. Y así empezamos, y de ahí dije “ahora sin trabajo ¿qué hago?”. Un día una amiga me dijo “oye, vamos a meternos a hacer chocolate” y bueno, me metí a un curso y aprendí, y así empecé haciendo *souvenirs* de chocolates, velas, etc.».

2.2 Análisis de las opiniones de los asesores sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor venda por encima del promedio?

A continuación presentamos los factores que las asesoras de ventas con altos resultados y las asesoras por debajo del Pareto superior definieron como los más importantes para obtener ventas.

Tabla 1. Factores más importantes para obtener ventas por encima del promedio

Asesores por debajo del Pareto superior	Asesores con resultados extraordinarios
Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.	Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.
Saber escuchar al cliente.	Querer servir al cliente.
Querer servir al cliente.	Saber escuchar al cliente.
Ganarse la confianza del cliente rápidamente.	Que los clientes te entiendan fácilmente.
Que los clientes te entiendan fácilmente.	
Alto nivel de Integridad.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es interesante observar que ambos grupos reconocen que el factor más importante para la venta es «Tener ventajas competitivas». En este sentido, si el vendedor no ha internalizado las ventajas competitivas (es decir las ha comprendido y aceptado), no las va a usar en el proceso de venta. Cuando analizamos el significado profundo, la ventaja competitiva más usada que se observa fue la marca de la universidad, más que las ventajas de la malla del programa. El bajo nivel de conocimiento en profundidad de la malla genera inseguridad en su uso como ventaja competitiva, existe temor a no poder contestar claramente alguna pregunta o inquietud sobre el prospecto.

Debido a que la principal ventaja es la marca y el conocimiento de la malla no es tan profundo, los talentos innatos de escucha y vocación de servicio emergen como factores clave.

Respecto al factor «Que los clientes te entiendan fácilmente», en la investigación profunda se detecta que reconocen que es un factor crítico. Ambos grupos de asesoras sienten que no cuentan con herramientas que les permitan hablar de manera sencilla a sus clientes, por lo que la habilidad de cada asesora en el uso del lenguaje sencillo se torna un factor importante. Reconocen que el material gráfico de apoyo proporcionado por el área de Marketing es muy técnico y no facilita su labor comercial.

Las personas con resultados por debajo del Pareto superior mencionan además que «Ganarse la confianza del cliente» y «Altos niveles de integridad» son factores decisivos; sin embargo, las asesoras con resultados extraordinarios no los mencionan, ya que creen que estos dos factores se dan naturalmente si es que se ha explicado bien la ventaja competitiva, se ha escuchado al cliente, existe vocación del servicio y se le ha explicado claramente el concepto.

2.3 Análisis de las opiniones de los asesores sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo?

Tabla 2. Factores que explican la más alta productividad

Asesores por debajo del Pareto superior	Asesores con resultados extraordinarios
Impactar a la gente, tener dominio natural.	Querer servir al cliente.
Saber escuchar al cliente.	Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.
Ganarse la confianza del cliente rápidamente.	Tener la motivación para ser siempre el primero.
Querer servir al cliente.	Impactar a la gente, tener dominio natural.
Tener la motivación para ser el primero.	Trabajar el máximo tiempo posible.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En esta pregunta llama la atención la diferencia de percepciones. Esto se explica porque el grupo de resultados extraordinarios está opinando sobre su realidad, en cambio el grupo de asesoras por debajo del Pareto superior está hablando de la realidad de otras personas, idealizando los factores diferenciadores.

Los asesores con resultados extraordinarios otorgan la primera importancia a la «Vocación del servicio», como segundo factor a «Conocer las ventajas del diplomado o maestrías sobre otras del mercado» y el tercero a «Motivación para ser el primero». Este ordenamiento parece ratificar la investigación de Pink (1995) acerca de la importancia de la motivación intrínseca para lograr la excelencia y también coincide con las premisas que el autor reconoce como claves para lograrlo: propósito, autonomía y dominio.

Echeverría (2012) menciona además que la acción genera ser y coincidentemente las asesoras con resultados extraordinarios lo reconocen así al mencionar como factor clave: «Trabajar el máximo tiempo posible». Es decir, no solo basta con tener las cualidades innatas sino que es también importante el esfuerzo.

Dweck (1999), profesora de la Universidad de Stanford, sostiene que las personas tienen dos diferentes maneras de ver «su inteligencia», unas creen que la inteligencia es un talento dado e inamovible (*entity theory*), mientras que otras creen que la inteligencia puede crecer en el tiempo (*incremental theory*). Dependiendo de esta concepción, el trabajo arduo es visto como una prueba de limitación (si necesito trabajar más que otro en lograr algo es porque tengo limitaciones) o por el contrario, como un camino al crecimiento (me esfuerzo más que otros para incrementar mis capacidades). En el caso de las asesoras que destacan, la concepción personal de sus capacidades está atada a la necesidad del esfuerzo adicional en la tarea, no solo en cantidad de horas, sino también en la calidad del uso del tiempo. Esto contrasta con la opinión de los asesores con resultados por debajo del Pareto superior: perciben que el ser el primero responde a una especie de «don» o «magia» más que al esfuerzo, y si bien coinciden en tres de los factores, las relaciones causa y efecto no son iguales.

2.4 Expresiones verbales de los asesores de ventas (Pareto superior e inferior) sobre cada factor ranqueado

2.4.1 Alto nivel de integridad

- «No vender gato por liebre, sino dar confianza».
- «Ser integro, no sé si lo confundo, no sé cómo explicarlo, como que no hacer las cosas de una forma buena, no engañando, hablando con la verdad, sin mentir».
- «No me gusta mentirle, porque si no se te caería la venta o te tomaría por alguien no serio en lo que le digas».

2.4.2 Que los clientes te entiendan fácilmente

- «Que los clientes te entiendan fácilmente porque a veces no es el tema de llamar a la persona y no es hablarle por hablarle [...], sino también que con términos simples hacerle entender lo que se está conversando, no se requiere de palabras técnicas para que el cliente te pueda entender, a veces lo manejamos técnicamente y la gente no requiere ese tipo de palabras para que tú puedas llegar a él. Con palabras sencillas y tranquilas, él te va entender porque hay gente que a veces viene del extranjero y sus determinaciones de palabras son distintas que las nuestras, entonces también se trata de adecuarnos al lenguaje que esté manejando el cliente».

- «Entonces hablar con terminologías sencillas es mucho mejor para que puedan captar lo que tú quieres transmitir porque con un *brochure* es más fácil decir “señor, tome acá este *brochure*, léalo y está todo, lea el precio y se acabó”. Entonces estaría solamente volanteando mi *brochure*, pero no estaría diciendo todo lo que trasmite ese *brochure*, toda esa información y creo que la mejor forma es hablar en el mismo lenguaje y escuchar te ayuda mucho a expresar tu producto».

2.4.3 Capacitación en técnicas de venta

- «Siempre estar a la vanguardia, siempre vienen técnicas nuevas para implementar lo que conocemos».
- «Siempre es necesario aprender más. Nunca he vendido maestrías, he vendido productos que se cierran en el momento. Acá la maestría no es una venta fácil, unos te dicen no tengo plata, otro dicen que este año no».
- «En realidad, ayuda bastante porque en el mercado todo es volátil y tenemos que estar actualizándonos».
- «Es como un plus porque nosotros no tenemos capacitaciones de todos los diplomados, pero sí sería un plus porque te da herramientas y nuevas tácticas».

2.4.4 Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado

- «Porque tenemos que saber de la competencia, del competidor o de la universidad que da los mismos servicios».
- «No es que porque capacites a todos en las ventajas del producto, todos van a ser top [...] depende mucho de la actitud [...], tiene que ver mucho la disposición de la persona y del vendedor, las ganas de servir, las ganas de querer y el cómo hacer las cosas».
- «En esta universidad es la marca que brinda el conocimiento, brindas algo bueno que ya está dado, que tiene años, que tiene tradición. Es para mí una de las mejores armas».
- «Es básico, conozco pocos clientes que me han dicho me voy a Centrum o a ESAN. Siempre debes manejar el producto de la competencia para poder abordar tus ventajas».

- «Conocer las ventajas del diplomado me parece que es un punto importante porque si no conozco mi producto, qué le ofrezco al cliente, necesito conocerlo a la perfección, lo bueno y lo malo para poder ofrecerlo».

2.4.5 Querer servir al cliente

- «Servir al cliente no es para mi propio beneficio. En ese momento, se trata de que el cliente tenga fijo que no lo engaño, que lo estoy ayudando porque sí hay un *feeling* cuando te dicen “gracias por ayudarme”. Es sentir que le has dado lo mejor».
- «Cuando el cliente adquiere el producto, el cliente siente la necesidad que lo atiendan, que lo entiendan, de hacerle sentir que la mejor opción que ha tomado es la que se le ha ofrecido».
- «Todas en ventas coincidimos con el perfil de ser carismáticas, entregarse al cliente, eso es lo principal, porque si no tienes el carisma para acercarte a alguien, no podrás ser una asesora de ventas buena porque francamente no puedes atender molesta o seria, por muchos problemas que tengas, esa no es la actitud».

2.4.6 Saber escuchar

- «Saber escuchar qué es lo que quiere para el futuro, qué espera para poder orientarlo».
- «Si no sabes lo que el cliente necesita, no venderá. ¿Quiere Finanzas, Economía, tal vez otro MBA? Es captar qué necesita el cliente y de acuerdo a ello ofrecerle el producto».
- «Escuchar es como conocer hasta los respiros por el teléfono, si es angustia, todo eso».
- «Es escuchar qué quiere primero el cliente, si titubea. Trato de impactar para que pueda escuchar mi voz, mi carisma; si ya le cai bien, ahora le explico».

2.4.7 Ganarse la confianza del cliente rápidamente

- «El trato coloquial te asegura que te llama a ti porque sabe que contigo puede confiar».
- «La voz es importante: si uno está desanimado, no vendes nada. Tienes que estar animado».

2.4.8 Tener la motivación para ser el primero

- «Es lo que llevas en la sangre. Hay gente que ha nacido con estrella y gente que ha nacido estrellada. Hay gente que tiene el don de ir por la vida».
- «Todos los días que vengo sé cuál es el fin de esa venta, tengo ya tres o cuatro clientes al margen de la meta».
- «Tener actitud de venta, estar siempre pilas con esos ánimos de “hoy cierro la venta”. Un vendedor es positivo al 100%, está automotivado».

2.4.9 Impactar al cliente y tener dominio natural

- «Para vender algo debes tener no sé, personalidad, seguridad [...], conocer y saber qué es lo que quiere tu cliente en todo caso».
- «Transmitirle tranquilidad al cliente y seguridad de lo que le estamos ofreciendo y más que actuar es tener un dominio natural porque a veces somos nerviosas. Hay que tratar de controlar las emociones: si de repente por ahí el cliente está enfocado, tratar de buscar ayuda para que sienta que lo estamos ayudando».

2.4.10 Trabajar el máximo tiempo posible

- «El campeón trabaja más: llama y llama, y las seis horas son superproductivas».
- «No es que trabaje más, sino que lo aprovecha mejor».

2.4.11 Otros comentarios relevantes

- «Yo creo, muy aparte, que el vendedor nato en sí nace y simplemente le pones el producto X, repasa el producto y lo vende».
- «Nacer con eso de querer las ventas, de querer ayudar, de querer vender. Ser comunicativo para empezar porque una persona que es callada, jamás va a poder vender. Jamás he visto un introvertido que pueda vender, no sé, todos los vendedores que conozco, y top, son loros e innatos».
- «El vendedor no puede ser fingido, cualquiera no puede vender así por así. El tema de que te nace servir a las personas, estás dispuesto a cualquier consulta que tengan. Te tiene que

nacer y esto va de la mano con querer servir a la gente, quieres atenderlo; es lo que te decía al principio, que me digan “OK, me ayudaste, gracias”».

- «Yo creo que uno nace siendo vendedor porque de pequeño tienes negocios con tus papás para poder salir adelante. En principio sería tener atributos que ya vienen de uno mismo».

2.5 Análisis de las opiniones de los jefes de ventas sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor venda por encima del promedio?

Tabla 3. Factores que los supervisores de ventas consideraron más importantes para que un asesor venda por encima del promedio de su grupo

Líderes de equipo	Asesores por debajo del Pareto superior	Asesores con resultados extraordinarios
Comisiones más altas.	Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.	Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.
Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.	Saber escuchar al cliente.	Querer servir al cliente.
Saber escuchar al cliente.	Querer servir al cliente.	Saber escuchar al cliente.
Conocer las funciones del asesor de ventas.	Ganarse la confianza del cliente rápidamente.	Que los clientes te entiendan fácilmente.
	Que los clientes te entiendan fácilmente.	
	Alto nivel de integridad.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Para los líderes de equipo, la mayoría de factores que se deben considerar como importantes para vender son sistémicos: comisiones altas, conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado, conocer las funciones del asesor de ventas. Como se observa, en este caso son diferentes a las consideradas por sus equipos. Al parecer, los jefes tienen una perspectiva más administrativa, su percepción se basa en el supuesto que el principal factor motivador es extrínseco mientras que para los asesores, especialmente los de resultados extraordinarios, este es intrínseco. Para Pink (1995), una dirección de equipos basada solo en motivación extrínseca tiene las siguientes características:

- Extingue la motivación intrínseca.
- Disminuye la performance.
- Afecta la creatividad.

- Propicia comportamientos no éticos.
- Se transforma en adictiva.
- Genera un pensamiento muy focalizado.
- Es de corto plazo.
- Solo funciona con actividades de corte algorítmico.

2.6 Análisis de las opiniones de los jefes de ventas sobre la pregunta ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo?

Tabla 4. Factores que los supervisores de venta consideraron más importantes para que un asesor tenga la más alta productividad del grupo

Líderes de equipo	Asesores por debajo del Pareto superior	Asesores con resultados extraordinarios
Ser reconocido como un experto en la malla del curso o diplomado.	Impactar a la gente, tener dominio natural.	Querer servir al cliente.
Que los clientes te entiendan fácilmente.	Saber escuchar al cliente.	Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado.
Cumplir las promesas hechas al cliente.	Ganarse la confianza del cliente rápidamente.	Tener la motivación para ser siempre el primero.
	Querer servir al cliente.	Impactar a la gente, tener dominio natural.
	Tener la motivación para ser el primero.	Trabajar el máximo tiempo posible.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como en la pregunta anterior, la visión de los jefes de ventas se focaliza en factores sistémicos en contraste con la opinión de los asesores con resultados extraordinarios.

Los jefes de ventas están conscientes de la importancia del conocimiento de la malla; sin embargo, no han logrado transmitir esa urgencia e importancia a los miembros del equipo.

Los asesores de más alta productividad expresan que, más que conocer la malla, lo importante es tener ventajas competitivas, es decir reclaman que esta se traduzca en ventajas concretas para sus prospectos.

2.7 Hallazgos de la inmersión profunda

- **Hallazgo 1:** las asesoras de ventas altamente productivas, a diferencia de las asesoras que no corresponden al Pareto superior, disfrutaban de actividades con interrelación humana y les gusta trabajar en ventas (gozan de la actividad comercial).
- **Hallazgo 2:** la edad, grado estudios y tiempo de experiencia no son factores que determinaron el éxito en ventas.
- **Hallazgo 3:** los asesores reconocen que el principal factor para que un diplomado o maestría se venda, es que tenga claras ventajas competitivas; sin embargo, en este contexto solo han interiorizado como principal ventaja la marca, utilizando muy poco las ventajas derivadas de la malla curricular debido a su poco conocimiento técnico. Después de este factor, los siguientes que aparecen como importantes son los factores innatos.
- **Hallazgo 4:** los asesores de alta productividad reconocieron que los tres factores más importantes para tener resultados de venta extraordinarios son «Querer servir al cliente», «Conocer las ventajas del diplomado o maestría sobre otras del mercado» y «Tener la motivación para ser el primero». Este ordenamiento coincide con la teoría de la motivación de Pink (1995), que explica que los altos rendimientos y la excelencia se logran solo con una motivación intrínseca, la cual se consigue a través de tres factores: propósito, dominio y autonomía. Este grupo menciona también como factor clave a «Trabajar el máximo tiempo posible», lo que coincide con la propuesta de Echeverría (2012), quien reconoce que además de la búsqueda de sentido, la acción genera ser una persona que desee liberar todo su potencial interno y debe desarrollarse a través del esfuerzo en la tarea. Con esto respondemos la pregunta de investigación «¿Cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas sea altamente productivo en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico?». En primer lugar, para que exista venta, se deben tener ventajas competitivas, pero para que exista venta extraordinaria, se debe tener motivación intrínseca.
- **Hallazgo 5:** los jefes de ventas tienen una visión más administrativa de los factores que determinan el éxito en ventas. Su esquema de liderazgo se basa en modelos de motivación extrínseca («comisiones» para que se realice la venta) y en «Ser reconocido como un experto en la malla del curso o diplomado». En general, priorizan los factores sistémicos.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Considerando que el objetivo de la presente investigación fue explorar los factores que originan que un asesor de ventas sea altamente productivo en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, los hallazgos que responden a la pregunta de investigación fueron:
 - Las asesoras con la más alta productividad disfrutaban de actividades con alta interrelación humana y buscan trabajar en ventas como primera opción.
 - En cuanto al ejercicio de la función de ventas, los factores que explican las diferencias en productividad son la vocación de servicio, el dominio sobre las ventajas del producto, la automotivación intrínseca, el dominio natural, el impacto en el cliente y trabajar el máximo tiempo posible.
- La inmersión inicial mostró una organización orientada hacia dentro, con procesos de venta transaccionales y con un sistema de liderazgo enfocado en el control y la motivación extrínseca.
- Con la inmersión profunda se descubrió el peso que tienen los factores innatos en un proceso de venta exitoso (estos marcan la diferencia en resultados). En este contexto, presentamos una propuesta de estrategia de ventas, orientada al talento humano como principal activo de la organización.
- La investigación generó la oportunidad de poder plantear intervenciones no solo en los procesos de selección, desarrollo y retención del talento, sino también en la comunicación, capacitación, liderazgo y control bajo una nueva visión del rol del área con una perspectiva a largo plazo.

2. Recomendaciones

- Se sugiere una estrategia de ventas orientada al talento humano cuyo objetivo sea incrementar la comunidad de alumnos comprometidos, leales y rentables de manera sostenible a largo plazo y, a la vez, lograr la máxima productividad de ventas en los equipos de asesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Esta estrategia solo será posible con un equipo comercial igualmente comprometido. La nueva visión de negocio traerá consigo tres cambios importantes: la orientación de la organización al mercado (de adentro hacia afuera), un proceso de venta relacional (no transaccional) y un modelo de motivación intrínseca para los equipos comerciales.

- La estrategia de ventas orientada al talento humano se implementará en tres etapas. Durante la primera se definirá el lanzamiento de cada programa tomando en cuenta el costo de oportunidad. En la segunda etapa se orientará la organización comercial al mercado con un enfoque relacional de ventas (habrá un proceso formativo sobre el propósito de la universidad y los programas que imparte). En la última etapa se buscará la consolidación de un modelo sostenible a largo plazo con personas intrínsecamente motivadas. El modelo en esta última etapa de liderazgo no será controlista, sino de autonomía, con mayores niveles de compromiso.

- Se proponen las siguientes iniciativas estratégicas:
 - **Aprovechar las oportunidades:** lanzar un nuevo programa de capacitación comercial enfocado en las ventajas competitivas aplicadas a cada grupo objetivo y orientadas a un enfoque relacional, reenfocar el soporte del área de Marketing para entregar herramientas que permitan incrementar la productividad del equipo de asesores, cambiar el sistema de comisiones al de asesoras para incrementar su margen de contribución y potenciar el liderazgo colaborativo del jefe y las coordinadoras de ventas.

 - **Reforzar las competencias comerciales para buscar profesionales de venta orientados al mercado (propósito y dominio):** impulsar el Programa de Inducción Comercial inspirando con propósito, lanzar la política de entrenamiento formal orientada a técnicas de venta consultiva y ampliación de conocimientos de los contenidos de cada programa, disminuir el peso de los descuentos de precio en la acción comercial, iniciar el proceso de selección identificando el potencial de ventas y talentos innatos que marcan la diferencia, promover el Programa de Formación para Líderes,

acompañar la implementación del nuevo sistema de CRM con procesos de venta que saquen provecho a la herramienta y construir indicadores de control que den visibilidad al modelo de negocio y permitan una estrecha coordinación entre las áreas de Marketing y Ventas.

- **Formar un equipo de ventas con motivación intrínseca regulando la autonomía y el control:** formalizar un cambio en la estructura organizacional del área de Ventas orientándola al mercado, buscando sacar provecho del comportamiento circular que se observa entre los alumnos de maestrías y diplomados e impulsar el Programa de Comunicación y el Programa de Retención del Talento.
- Se recomienda un nuevo modelo en el área de Ventas que alinee los procesos de recursos humanos a los objetivos estratégicos de la universidad. Este se desarrollará como se indica a continuación:
 - **Atrayendo al mejor talento:** alineando la visión de la universidad con una definición clara de las expresiones culturales deseadas en un equipo de ventas. Los comportamientos clave en un proceso de atracción serán la sensibilidad a la sostenibilidad social y ambiental, la vocación de servicio, los altos niveles de motivación al trabajo, el dominio natural que cause impacto, el disfrute de la relación con otras personas y la preocupación por la calidad del trabajo. Asimismo, conocer en los procesos de selección, tal como lo sostiene Verleun (2011), los elementos motivadores (propósito, autonomía, profesionalismo), las performances anteriores y los talentos innatos asociados a la tarea. Finalmente, evaluar las competencias técnicas relacionadas a la capacidad de análisis, la capacidad de aprender las mallas y contenidos y el balance entre autonomía y control.
 - **Inspirando con un propósito:** el rol de la inducción se centrará en dar a conocer la excelencia académica de la universidad expresada en los planes formativos, la metodología de enseñanza, la plana docente, el enfoque en la investigación, los reconocimientos, las publicaciones y la proyección social expresada como competitividad responsable. Todo este proceso estará dentro de una estrategia de endomarketing que permita a los asesores de ventas identificarse profundamente con la cultura organizacional de la universidad antes de ofrecerla al mercado.

- **Comunicando:** el proceso de comunicación bidireccional será intenso y contemplará tres dimensiones: la comunicación de las personas encargadas de dirigir la estrategia con los líderes de los equipos de venta para informar los hechos relevantes de la institución, la comunicación de las personas encargadas de dirigir la estrategia con los equipos de ventas (reforzando e inspirando el propósito e informando sobre el avance de las estrategias y planes) y la comunicación de los líderes de ventas con sus respectivos equipos (comentando las tendencias encontradas en el día a día y capitalizando las mejores prácticas).
- **Liderando:** tal como afirma Pink (1995), el control lleva a la conformidad, en tanto la autonomía conlleva al compromiso. El modelo del estilo de liderazgo debe descansar sobre tres pilares: balance entre autonomía y control, empatía y compromiso en tanto los líderes son *role model* para el equipo y firmeza en la dirección (evitando desviaciones de la nueva visión del área de Ventas).
- **Desarrollando:** las áreas de Marketing, Recursos Humanos e Informática y los departamentos académicos cooperarán para capacitar al área de Ventas. La política de entrenamiento contemplará la capacitación técnica y comercial de los diferentes programas, los materiales adecuados para la acción de venta, la información relevante e inteligencia de mercado, las habilidades blandas (comunicación, servicio al cliente, escucha activa, etc.), la plataforma educativa virtual (*blackboard*), las reuniones periódicas de buenas prácticas y elaboración del vademécum de argumentos y el establecimiento de objetivos de aprendizaje paralelos a los objetivos de performance.
- **Reteniendo:** el equipo intrínsecamente motivado tendrá tres mecanismos de retención adicional a los beneficios que la universidad otorga a todos sus colaboradores: desarrollo y capacitación, *feedback* personal periódico y equilibrio laboral-personal.
- **Evaluable y retroalimentando:** el proceso de retroalimentación tendrá objetivos de aprendizaje y objetivos de desempeño. Los objetivos de desempeño estarán orientados a medir la efectividad por programa vendido (número de alumnos), perfil de los alumnos, eficiencia en los costos de adquisición, incidencia de la venta cruzada y relacional y el uso efectivo del tiempo. Los objetivos de aprendizaje serán medidos en función al grado de conocimiento de los valores, el propósito, el modelo educativo, los contenidos y la malla. Este grado de conocimiento será evaluado según la capacidad de aplicarlo a los distintos perfiles de prospectos para ofrecer una propuesta de valor al futuro alumno.

Bibliografía

- Anselmi, Kenneth y Zemanek, James E. (1997). "How Personal Characteristics of Salespeople Affect Buyer Satisfaction". *Journal of Social Behavior and Personality*. Greenville (EE. UU.), vol. 12, núm. 2, p. 539-550.
- Buckingham, Marcus y Clifton, Donald O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Canales Ronda, Pedro y Küster Boluda, Inés (2008). "Efectos del control del comportamiento en el desempeño del vendedor. La visión del jefe de equipo de ventas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Barcelona, núm. 34, p.135-156.
- Denison, Daniel; Hooijberg, Robert; Lane, Nancy y Lief, Colleen (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy Hardcover*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dweck, Carol S. (1999). *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development*. Oxford: Taylor & Francis Group LLC.
- Echevarría, Rafael (2012). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.
- García, Luis María (2011). + *Ventas*. 4ª ed. Madrid: Esic Editorial.
- Henry, Carl (2012). *Hiring Top Talent For Sales & Customer Service*. Charlotte (EE. UU.): Henry Associates.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. 4ª ed. México D. F.: McGraw-Hill.
- Jhonston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2013). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Nueva York: Taylor & Francis Group.

- Kinder, Garry D. y Chornogubsky, Diego (2013). *Vendiendo exitosamente*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Molina, Víctor E. (2002). *El vendedor profesional*. México D. F.: Grupo Editorial ISEF.
- Peppers & Rogers Group (2004). *CRM Series. Marketing 1 to 1*. 3ª edición. São Paulo: Peppers and Roggers Group Brasil.
- Piercy, Nigel F. y Lane, Nikala (2009). *Strategic Customer Management: Strategizing the Sales Organization*. Nueva York: Oxford University Press.
- Pink, Daniel H. (1995). *Drive: The Surprising Truth About What Motivate Us*. Nueva York: Penguin Group Inc.
- Rosen, Keith (2008). *Coaching Sales People into Sales Champions: a Tactical Playbook for Managers and Executives*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Strack, Rainer; Dyer, Andrew; Caye, Jean Michel; Minto, Ana; Leicht, Michael; Francoeur, Florent; Ang, David; Bohn, Hans y McDonell, Michael (2008). *Creating People Advantage in Times of Crisis*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Ulrich, Dave y Brockbank, Wayne (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Unesco (2004). *La educación de niños con talento en Latinoamérica*. Santiago de Chile: Editorial Trineo S. A.
- Verleun, Hans H. M. (2011). *Sale Force Effectiveness*. Hertogenbosch (Países Bajos): Yvonne Brocker Editor.
- Zoltners, Andris A.; Sinha, Prabhakant y Lorimer, Sally E. (2009). *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. Nueva York: American Management Association.

Anexos

Anexo 1. Guía de indagación para los asesores de ventas

Introducción

Descripción general de la investigación a realizar.

Objetivos

- Determinar los factores de la alta productividad de un asesor de ventas.
- Brindar recomendaciones para mejorar la productividad comercial.

Características de la entrevista

Confidencialidad y duración aproximada de 1 hora.

Preguntas

1. Cuéntame de tu familia: padres, hermanos, sus profesiones, aficiones, entre otros.
2. Cuéntame sobre ti: edad, estudios (técnicos o universitarios, cursos que te gustaban más, cursos que te gustaban menos, características de amigos íntimos), tiempo libre y experiencia laboral (inicio en el área de Ventas, el gusto por las ventas, elección por vender).
3. Ordenamiento de cartillas: a continuación, se muestra diferentes factores. Indicar a partir de ellos ¿cuáles son los factores que determina que un asesor venda por encima del promedio? Ordenarlos por importancia. No es necesario utilizar todas las cartillas. Posteriormente explica el porqué de tus respuestas.

IMPACTAR A LA GENTE, TENER DOMINIO NATURAL.
SABER ESCUCHAR AL CLIENTE.
GANARSE LA CONFIANZA DEL CLIENTE RÁPIDAMENTE.
QUERER SERVIR AL CLIENTE.
TENER LA MOTIVACIÓN PARA SER SIEMPRE EL PRIMERO.
QUE LOS CLIENTES TE ENTIENDAN FÁCILMENTE.
CONOCER LAS VENTAJAS DEL DIPLOMADO O MAESTRÍA SOBRE OTRAS DEL MERCADO.
ALTO NIVEL DE INTEGRIDAD.
TRABAJAR EL MÁXIMO TIEMPO POSIBLE.
QUE LE GUSTE VENDER DIPLOMADOS Y MAESTRÍAS.
CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE VENTA.
SER RECONOCIDO COMO UN EXPERTO EN CONOCER LA MALLA DEL CURSO O DIPLOMADO.
TENER UN SISTEMA CRM.
CUMPLIR CON LAS PROMESAS HECHAS AL CLIENTE.
CONOCER LAS FUNCIONES DEL ASESOR DE VENTAS.
COMISIONES MÁS ALTAS.
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE VENTAS.
UNA BUENA SUPERVISORA DE VENTAS QUE AYUDE EN LOS CASOS DIFÍCILES.

(Una vez terminado el primero ordenamiento, se solicita a los participantes devolver las cartillas que son presentadas nuevamente al azar para continuar con la segunda pregunta). Ahora quisiéramos pedirte, utilizando las mismas cartillas, que respondieras ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo? Ordénalos en orden de importancia. Tampoco es necesario utilizar todas las cartillas. Posteriormente, también explica el porqué de tus respuestas.

Observaciones

Reflexiones y comentarios finales. Agradecimientos por la participación.

Anexo 2. Guía de indagación para los grupos de enfoque

Introducción

Descripción general de la investigación a realizar.

Objetivo

- Determinar los factores de la alta productividad de un asesor de ventas.
- Brindar recomendaciones para mejorar la productividad comercial.

Características del grupo de enfoque

Confidencialidad y duración aproximada de 1 hora.

Preguntas

1. Ordenamiento de cartillas: se muestran diferentes factores. Indicar a partir de ellos ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor venda por encima del promedio? Ordénelos por importancia. No es necesario utilizar todas las cartillas. Posteriormente, expliquen el porqué de sus respuestas.

IMPACTAR A LA GENTE, TENER DOMINIO NATURAL.
SABER ESCUCHAR AL CLIENTE.
GANARSE LA CONFIANZA DEL CLIENTE RÁPIDAMENTE.
QUERER SERVIR AL CLIENTE.
TENER LA MOTIVACIÓN PARA SER SIEMPRE EL PRIMERO.
QUE LOS CLIENTES TE ENTIENDAN FÁCILMENTE.
CONOCER LAS VENTAJAS DEL DIPLOMADO O MAESTRÍA SOBRE OTRAS DEL MERCADO.
ALTO NIVEL DE INTEGRIDAD
TRABAJAR EL MÁXIMO TIEMPO POSIBLE.
QUE LE GUSTE VENDER DIPLOMADOS Y MAESTRÍAS.
CAPACITACIÓN EN TÉCNICAS DE VENTA.
SER RECONOCIDO COMO UN EXPERTO EN CONOCER LA MALLA DEL CURSO O DIPLOMADO.
TENER UN SISTEMA CRM.
CUMPLIR CON LAS PROMESAS HECHAS AL CLIENTE.
CONOCER LAS FUNCIONES DEL ASESOR DE VENTAS.
COMISIONES MÁS ALTAS.
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE VENTAS.
UNA BUENA SUPERVISORA DE VENTAS QUE AYUDE EN LOS CASOS DIFÍCILES.

(Una vez terminado el primero ordenamiento, se solicita a los participantes devolver las cartillas que son presentadas nuevamente al azar a fin de continuar con la segunda pregunta). Ahora quisiéramos pedirles, utilizando las mismas cartillas, que respondieran ¿cuáles son los factores que determinan que un asesor de ventas tenga la más alta productividad del grupo? Ordénelos en orden de importancia. Tampoco es necesario utilizar todas las cartillas. Posteriormente, también explica el porqué de tus respuestas.

Observaciones

Reflexiones y comentarios finales. Agradecimientos por la participación.

Anexo 3. Estaciones de trabajo de los asesores de ventas



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 4. Origen de los matriculados de los programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2013-2014)

Unidad	Matriculados	Cliente	Porcentaje	Ventas	Porcentaje	Referidos	Porcentaje	Total
EDUCACIÓN EJECUTIVA	254	148	58,27%	65	25,59%	41	16,14%	100%
MAESTRÍAS	158	81	51,27%	63	39,87%	14	8,86%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 5. Efectividad de ventas de los programas de Educación Ejecutiva (2014)

Tipo	Nombre	Inicio	Base	Contacto	Matriculados	Efectividad
CEE	Diplomado en Dirección y Gestión de Comunicación Interna Organizacional 2014-I	20/5/2014	930	914	29	3,17%
CEE	Diplomado en Finanzas Corporativas 2014-IV	3/6/2014	458	324	29	8,95%
CEE	Diplomado en Finanzas Aplicadas para no Especialistas 2014-I	12/5/2014	1.354	1.082	30	2,77%
CEE	Diplomado Lean Six Sigma-Black Belt 2014-II	3/6/2014	427	328	29	8,84%
CEE	Gestión Integral del Riesgo 2014-II	28/5/2014	786	445	21	4,72%
CEE	Diplomado en Derecho de la Construcción 2014-I	27/5/2014	478	478	21	4,39%
CEE	Diplomado Gerencial en Gestión del alentó Humano 2014-II	31/5/2014	639	383	31	8,09%
CEE	Diplomado en Liderazgo y Organización 2014-I	5/6/2014	1.559	1.380	17	1,23%
CEE	Diplomado en Gestión Integral de Innovación 2014-I	5/6/2014	1.877	1.854	28	1,51%
CEE	Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial para Abogados 2014-II	2/6/2014	803	558	18	3,23%
CEE	Diplomado en Asociaciones Público-Privadas 2014-I	5/6/2014	414	317	28	8,83%
CEE	Programa de Gestión y Finanzas Públicas 2014-II	16/6/2014	659	517	30	5,80%
CEE	Diplomado en Recursos Humanos 2014-II	16/6/2014	825	456	31	6,80%
CEE	Diplomado en Gerencia de CEE Compensaciones 2014-I	10/6/2014	1.015	997	21	2,11%
CEE	Diplomado en Marketing Estratégico 2014-II	16/6/2014	736	437	30	6,86%
CEE	Seminario de Folke Kafka	2/6/2014	2.388	1.997	80	4,01
CEE	TOTAL		1.5348	12.467	473	3,79

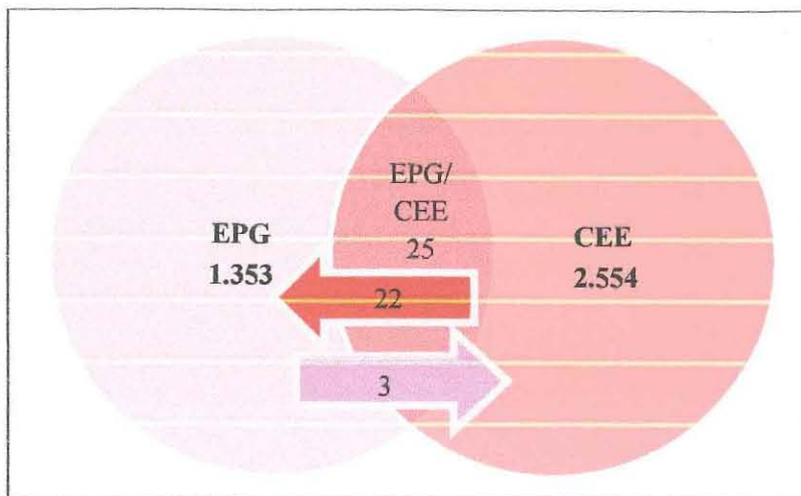
Fuente: Elaboración propia basada en el CRM al 28 de mayo, 2014

Anexo 6. Efectividad de ventas de los programas de maestrías (2014)

Tipo	Nombre	Inicio	Base	Contactos	Matriculados	Efectividad
EPG	Supply 2014-I	31/5/2014	1.137	1.132	30	2,65%
EPG	Marketing	29/5/2014	1.494	994	35	3,52%
EPG	MBA 2014-III	19/6/2014	2.444	1.411	33	2,34%
EPG	Finanzas	18/6/2014	4.138	3.551	37	1,04%
EPG	Infraestructura	12/6/2014	1.261	908	31	3,41%
EPG	Gestión Pública	26/6/2014	1.625	1.415	36	2,54%
EPG	TOTAL		12.099	9.411	202	2,15%

Fuente: Elaboración propia basada en el CRM al 4 de junio, 2014.

Anexo 7. Venta cruzada de Educación Ejecutiva y maestrías (2012-2013)



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 8. Potencial de alumnos de programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2013)

POTENCIAL DE ALUMNOS 2013		
	CEE	EPG
Programas	72	28
Alumnos matriculados	1688	716
Potencial de alumnos (30 por clase)	2160	840
Porcentaje	78,1%	85,2%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 9. Número de llamadas por asesor antes y después del CRM (2013-2014)

		Marzo del 2013	Marzo del 2014	
Etiquetas de fila	Unidad	Número de llamadas	Número de llamadas	Diferencia
AS	CEE	1.504	989	66%
GMC	CEE	1.040	533	51%
HL	EPG	895	440	49%
MF	CEE	1.657	1.020	62%
MS	CEE	1.709	815	48%
NH	CEE	1.324	624	47%
PL	EPG	1.026	581	57%
PP	CEE	1.356	847	62%
RY	CEE	1.555	652	42%
TOTAL		12.066	6.501	54%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 10. Alumnos inscritos por año de los programas de Educación Ejecutiva y maestrías (2009-2013)

	2009	2010	2011	2012	2013
Alumnos de diplomados	1.036	1.003	1.088	1.421	1.801
Alumnos de maestrías	93	246	443	685	692
TOTAL	1.129	1.249	1.531	2.106	2.493
Tasa de crecimiento		11%	23%	38%	18%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Anexo 11. Estadísticas de venta de los asesores de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Tabla 5. Ventas por asesor (Educación Ejecutiva)

ASESOR	Comisiones	Porcentaje
ASESOR 1	30.162,12	15,3%
ASESOR 2	26.122,62	13,3%
ASESOR 3	24.140,20	12,3%
ASESOR 4	21.514,39	10,9%
ASESOR 5	21.180,40	10,8%
ASESOR 6	21.073,86	10,7%
ASESOR 7	17.800,92	9,1%
ASESOR 8	16.984,89	8,6%
ASESOR 9	14.924,37	7,6%
ASESOR 10	1.480,75	0,8%
ASESOR 11	1.225,26	0,6%
TOTAL	196.609,76	

Fuente: Elaboración propia basada en las estadísticas de venta de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, 2014.

Tabla 6. Ventas por asesor (maestrías)

ASESORA	Comisiones	Porcentaje
ASESOR 1	54.618,97	13,6%
ASESOR 2	52.117,79	12,9%
ASESOR 3	49.166,49	12,2%
ASESOR 4	48.055,43	11,9%
ASESOR 5	46.449,21	11,5%
ASESOR 6	42.849,78	10,6%
ASESOR 7	33.883,81	8,4%
ASESOR 8	22.391,08	5,6%
ASESOR 9	19.320,96	4,8%
ASESOR 10	16.897,83	4,2%
ASESOR 11	16.074,71	3,6%
ASESOR 12	2.260,45	0,6%
TOTAL	404.086,51	100%

Fuente: Elaboración propia basada en las estadísticas de venta de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, 2014.



Nota biográfica

Carlos Alberto Cabala Neira

Economista y administrador de empresas egresado de la Universidad del Pacífico.

Tiene 35 años de experiencia en el área comercial. Ha trabajado dirigiendo las áreas comerciales en empresas peruanas y de la región andina en los sectores de alimentos, seguros, rentas vitalicias, fondos mutuos y servicios educativos. Actualmente es asesor de varias empresas en el Perú y la región andina.

Beatriz Tomioka Saito

Psicóloga egresada de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Cuenta con una especialización en Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y con un diplomado en Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma.

Tiene siete años de experiencia en el área de Selección y ha trabajado en proyectos de evaluación del desempeño y planes de desarrollo del talento. Se ha desempeñado en empresas financieras, de consumo masivo y consultoras de recursos humanos. Actualmente es líder del Proyecto Success Factors en el Banco Financiero.