



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EAN**

Escuela de  
**Administración de  
Negocios**

## Programa de Curso

# DN-322 GERENCIA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

### La Escuela de Administración de Negocios.

Fundada en 1943, es una de las escuelas con mayor trayectoria en Costa Rica y Centroamérica en la formación de profesionales de alto nivel en las carreras de Dirección de Empresas y Contaduría Pública. Cuenta con un equipo de docentes altamente capacitado, así como un currículum actualizado según las necesidades actuales del mercado. A partir de junio 2016, el SINAES otorgó acreditación de ambas carreras a la Sede Rodrigo Facio.

#### Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

#### Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

#### Valores Humanistas

Ética      Tolerancia      Solidaridad  
Perseverancia      Alegría

#### Valores Empresariales

Innovación      Liderazgo      Excelencia  
Trabajo en Equipo      Emprendedurismo  
Responsabilidad Social

**Una larga trayectoria de excelencia...**





PROGRAMA DEL CURSO  
**DN-322 GERENCIA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN**  
II CICLO 2022

**DATOS DEL CURSO**

**Carrera (s):** Dirección de Empresas  
**Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.**  
**Requisitos:** DN-320 Principios de Mercadeo  
**Correquisitos**  
**Créditos** 3  
**Horas de teoría:** 3 horas

**Horas de laboratorio:**

**Horas de práctica:**

**PROFESORES DEL CURSO**

GR	Docente	Horario	Aula	Horario de Atención*
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>				
1	Martínez Salas Humberto	J: 07 a 09:50		J 14:00 – 15:30
2	Martínez Salas Humberto	J: 10 a 12:50		J: 15:30 – 17:00
3	López Rosales Alejandra*	L: 16 a 18:50		
4	Cisneros Zumbado Sonia	J: 19 a 21:50		L: 14:00-15:30
5	Van Der Laat Abarca Yuliana	J: 19 a 21:50		V: 13:00 – 14:30
<b>SEDE DEL PACÍFICO</b>				
1	López Romero Jorge Arturo	J 17:00-19:50		M 18:00 – 19:30
<b>SEDE DEL CARIBE</b>				
1	Valverde Rojas Rocío	V:17 a 19:50		V: 8:00-9:30
<b>SEDE DE GUANACASTE</b>				
1	Moncada Araya Miguel Antonio	K:13 a 15:50		J: 10:00 a 11:30
<b>SEDE DE OCCIDENTE</b>				
1	Mainor Molina Salas	V: 18 a 20:50		L: 8:00 a 9:30
<b>RECINTO PARAÍSO</b>				
1	Rivera Álvarez Susana	V: 13:00 a 15:50		V: 16:00 a 17:30

\*A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.





## DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Las ventas son el motor de una empresa y su gestión debe estar totalmente integrada dentro de la estrategia comercial y financiera de la empresa. En la era de la administración de las relaciones con los clientes, la empresa completa debe orientarse al cliente y los procesos deben alinearse con el propósito de agregar valor y convertirse en verdaderos asesores y socios del cliente.

Por otro lado, hoy en día la definición de un buen gerente de ventas se refiere más a su calidad de líder que a la de gerente o administrador, este enfoque de liderazgo incluye ser más un simpatizante y entrenador que un supervisor o jefe.

Se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

## II. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en el estudiante las competencias requeridas para liderar y administrar un departamento o fuerza de ventas a través del estudio de las principales áreas de gestión del gerente de ventas y la aplicación de herramientas y buenas prácticas en el contexto empresarial actual

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer las diferentes áreas de gestión del Gerente de Ventas, así como su relación con las otras áreas de la empresa.
2. Comprender los retos del líder y gerente de ventas en el contexto empresarial actual.
3. Identificar la función estratégica de la información para la gerencia de ventas.
4. Reflexionar sobre el papel de las ventas en la era de la administración de las relaciones con los clientes.
5. Estudiar y aplicar las herramientas y buenas prácticas para la gestión de ventas.
6. Integrar la ética y la responsabilidad social, así como el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia.





#### IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

##### PARTE 1: Formulación del Programa de Ventas

- Introducción a la administración de ventas
- Administración de las relaciones con el cliente
- Procesos de ventas y compras
- Organización de la fuerza de ventas

##### PARTE 2: Implementación del Programa de Ventas

- Administración del tiempo y el territorio
- Pronóstico de ventas
- Reclutamiento y selección del vendedor
- Capacitación para las ventas
- Compensación e incentivos

##### PARTE 3: Evaluación y Control del Programa de Ventas

- Evaluación del desempeño
- Análisis de costos

*A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendedurismo. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.*

#### V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones.
- b. Este es un curso de **modalidad bimodal**. El profesor(a) utilizará la plataforma de Mediación Virtual para poner a disposición de los estudiantes el programa y los materiales del curso, realizar las evaluaciones, realizar foros y casos, emitir comunicados a los estudiantes y programar la entrega de tareas, asignaciones, proyectos y trabajos de investigación. El profesor(a) usará la plataforma Zoom para la realización de las clases sincrónicas, y para facilitar la interacción del profesor y los estudiantes durante el horario de lecciones y de atención de consultas. El curso alternará las clases sincrónicas con clases presenciales.
- c. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el profesor(a) lo indicará en cada sesión, con la finalidad de que los estudiantes decidan si desean o no ingresar a la sesión con su audio y video.





- d. Los estudiantes deberán leer con antelación las lecturas asignadas para cada sesión, con el objetivo de orientar la discusión hacia la aplicación de los conceptos y teorías en la práctica empresarial costarricense.
- e. Los trabajos de investigación individuales y grupales complementarán el material de clase y llevarán al estudiante a conocer y analizar diferentes ángulos de los temas centrales y otros afines al contenido del curso.
- f. En la primera sesión se conformarán equipos de trabajo de máximo 5 integrantes, entregando una lista al profesor con los nombres y apellidos, teléfonos y correos electrónicos de los integrantes de cada equipo, identificando al coordinador(a) de cada uno.
- g. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde el docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje del estudiantado, en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal y fomentar el aprendizaje colaborativo.
- h. Las asignaciones y casos deberán de tomar en cuenta y reflejar los siguientes aspectos:
- Evidencia de una adecuada investigación y preparación.
  - Profundidad y amplitud en el análisis y reflexión, así como capacidad de síntesis.
  - Uso adecuado de las habilidades de comunicación.
  - Cero errores gramaticales y de ortografía.
  - Buena presentación gráfica.
- i. Hasta que se cuente con la autorización de las autoridades de la UCR y la indicación expresa por parte de la Dirección de la EAN para volver a impartir clases de forma presencial, el curso se impartirá bajo la **modalidad Bimodal**, mediante el uso **Mediación Virtual**, plataforma autorizada por la UCR. Dicha plataforma se utilizará para poner a disposición de los estudiantes los materiales del curso, realizar comunicados a los estudiantes y realizar evaluaciones y actividades como tareas, foros, casos y otros. Además, de manera complementaria puede utilizarse otra(s) plataforma(s) como Zoom para facilitar la interacción del profesor y los estudiantes durante el horario de lecciones y de atención de consultas.
- j. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán lecturas en idioma inglés. El objetivo principal de utilizar material en inglés es la comprensión de lectura. Debido a que en los grupos hay estudiantes con diferente nivel lingüístico, los reportes y presentaciones para revisar el material leído se realizan en idioma español.

### Objetivos de los aspectos metodológicos

- Fomentar el aprendizaje colaborativo
- Comprender y aplicar los conceptos teóricos clave
- Afianzar la capacidad de investigación, tanto bibliográfica como de campo
- Fortalecer las competencias de trabajo en equipo y comunicación





- e. Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico y la generación de insights empresariales y organizacionales como insumo para la toma de decisiones

### Objetivos de las competencias Éticas

- Fomentar el respeto entre los compañeros, en la relación profesor-estudiante y demás miembros de la comunidad universitaria.
- Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- Alentar procesos de toma de decisiones que contribuyan al consumo responsable y el desarrollo sostenible

## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Rubro	Contenido	Porcentaje	Fecha
Pruebas cortas (2)		20%	Ver Cronograma
Asignaciones individuales (6)		30%	Ver Cronograma
Casos y asignaciones grupales (4)		20%	Ver Cronograma
Trabajo final		30%	Ver Cronograma
	<b>NOTA</b>	<b>100%</b>	

Las calificaciones de las actividades evaluativas se entregarán a partir del 12 de setiembre, fecha en la cual se tendrán las listas definitivas de clases según la normativa vigente.

#### a. Pruebas cortas y asignaciones individuales – 20%

El material asignado será valorado en forma individual durante la sesión a través de una prueba corta o ejercicio práctico, en el momento que el profesor considere pertinente. Este rubro incluye:

- Prueba corta #1 en la sesión 9. **10%**
- Prueba corta #2 en la sesión 14. **10%**

Se reponen las pruebas a quienes hayan tenido ausencia justificada, de acuerdo con lo estipulado en el Reglamento de Vida Estudiantil.

#### b. Asignaciones individuales – 30%

Por ser un curso eminentemente práctico, es de suma importancia la participación activa del estudiante en todas las actividades del curso, incluyendo los foros y las actividades de cátedra de las cuales se deben entregar ensayos reflexivos. Este rubro incluye:





1. Minicaso Fletcher Ball Bearings, pg 330 del libro de Johnston. Responder las 4 preguntas, cada una con un valor de 25%. **5%**
2. Minicaso: Forrest Bike World, pg 362 del libro de Johnston. Responder las 3 preguntas. Preguntas 1 y 2 con valor de 30% cada una y la Pregunta 3 con valor de 40%. **5%**
3. Minicaso: Massachussets Restaurant Appliances, pg 448 del libro de Johnston. Responder las 3 preguntas. Pregunta 1 con una valor de 40% y Preguntas 2 y 3 con valor de 30% cada una. **5%**
4. Foro sobre lectura en inglés: : <https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/> **5%**
5. Reflexiones sobre aprendizaje y aplicación en el contexto empresarial de las Conferencias de Cátedra. Extensión 2 pags. Rúbrica de evaluación: 50% análisis de aprendizajes. 50% aplicación en el contexto.
  - a) Conferencia sobre Geolocalización (Ver cronograma) **5%**
  - b) Conferencia sobre KAM (Ver cronograma) **5%**

**c. Casos y asignaciones grupales – 20%**

El desarrollo grupal de casos prácticos permitirá la aplicación de los contenidos teóricos a un contexto empresarial y fomentará la habilidad de toma de decisiones del estudiante. Las investigaciones y dinámicas grupales tienen como objetivo la discusión y la argumentación para construir conjuntamente la aplicación de las teorías y conceptos a la realidad de los mercados y las estrategias empresariales. Las actividades establecidas se relacionan con el contexto empresarial y son de corte constructivista.

1. Ejercicio en clase: Alpha y Omega. (Se entregará documento con el caso y rúbrica de evaluación) **5%**
2. Caso Zenon Corporation. Responder las 2 preguntas del caso. Pregunta 1 con valor de 25% y Pregunta 2 con valor de 75%. **5%**
3. Caso Panificadora San José. Responder las 5 preguntas del caso, cada una con valor de 20%. **5%**
4. Minicaso: Takamatsu Sports, pg 422 del libro de Johnston. Responder las 3 preguntas. Pregunta 1 con una valor de 40% y Preguntas 2 y 3 con valor de 30% cada una. **5%**

**A) Trabajo final – 30%**

El objetivo del trabajo final es contribuir con el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante, al poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el curso en el estudio de un caso empresarial (el departamento de ventas de una empresa real) para generar experiencias valiosas que contribuyan al desarrollo de las habilidades de análisis, evaluación y síntesis (*thinking skills*).

La investigación se realizará con base en la guía que aparece al final del programa.





**VII. CRONOGRAMA**

SEMANA	FECHA	TEMA
1	Agosto 15 – 19 <b>PRESENCIAL</b>	Presentación del Programa. Formación de grupos de trabajo  Tema: <b>Introducción a la administración de ventas y sus roles en evolución.</b> + Lectura Capítulo 1 Cengage  + Ejercicio en clase sobre Dilema Ético pg 24 para discusión en clase.
2	Agosto 22 – 26 <b>VIRTUAL – ZOOM</b>	Tema: <b>Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades.</b> + Lectura Capítulo 3 Cengage  + Lectura complementaria <a href="https://everyonesocial.com/blog/relationship-selling/">https://everyonesocial.com/blog/relationship-selling/</a>
3	Agosto 29 – Setiembre 03 <b>PRESENCIAL</b>	Tema: <b>Organización de la Fuerza de Ventas</b> + Lectura: Capítulo 4 Johnston  + Lectura complementaria <a href="https://www.sumacrm.com/soporte/el-poder-de-la-fuerza-de-ventas">https://www.sumacrm.com/soporte/el-poder-de-la-fuerza-de-ventas</a>  + Lectura en inglés: <a href="https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/">https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/</a>  <b>+ Trabajo en clase: Alpha y Omega 5 pts</b>
4	SEPTIEMBRE 05 – 09 <b>VIRTUAL – ASINCRÓNICA</b>	Tema: <b>Procesos de ventas y compras</b> + Lectura Capítulo 2 Johnston  <b>+ Participación en Foro 5%</b>
5	Setiembre 12 -16 <b>VIRTUAL – ZOOM</b>	Tema: <b>Administración del tiempo y el territorio</b> + Lectura Capítulo 7 Cengage  <b>Actividad de cátedra: Geolocalización</b> + Ensayo sobre actividad de cátedra. 5 pts
6	Setiembre 19 -23 <b>PRESENCIAL</b>	Temas: <b>Función estratégica de la información de ventas: Pronóstico de ventas</b> + Lectura: Capítulo 5 Johnston  <b>+ Entrega de Caso Grupal Zenon Corporation 5%:</b>







SEMANA	FECHA	TEMA
7	Setiembre 26 – 30 <b>PRESENCIAL</b>	Temas: <b>Función estratégica de la información de ventas: Diseño de Territorios</b> + Lectura: Capítulo 5 Johnston  <b>+ Entrega de Caso Grupal Panificadora San José 5%:</b>
8	Octubre 03 – 07 <b>VIRTUAL - ZOOM</b>	Temas: <b>Función estratégica de la información de ventas: Cuotas de Ventas</b> + Lectura: Capítulo 5 Johnston
9	Octubre 10 – 14 <b>PRESENCIAL</b>	Tema: <b>Reclutamiento y Selección del Vendedor</b> + Lectura Capítulo 8 Cengage  <b>+ Prueba corta #1 10%</b>
10	Octubre 17 – 21 <b>VIRTUAL – ZOOM</b>	Tema: <b>Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación.</b> + Lectura Capítulo 10 Johnston  <b>+ Entrega Caso individual Fletcher Ball Bearings 5%</b>
11	Octubre 24 – 28 <b>PRESENCIAL</b>	Tema: <b>Compensación e incentivos para el vendedor.</b> +Lectura Capítulo 12 Cengage +Lectura: E-book Administración de Ventas: Conceptos clave en el Siglo XXI, 3.4 Plan de compensación para la fuerza de ventas pg 35-39  <b>+ Entrega Minicaso individual: Forrest's Bike World pg 362 (Johnston) 5%</b>
12	Octubre 31 – Noviembre 04 <b>VIRTUAL – AINCRÓNICA</b>	Tema: <b>Evaluación del desempeño del vendedor</b> + Lectura Capítulo 13 Johnston  <b>+ Entrega Caso individual: Massachusetts Restaurant Appliances 5%</b>
13	Noviembre 07 – 11 <b>VIRTUAL – ZOOM</b>	<b>Actividad de Cátedra: KAM</b>  <b>Ensayo sobre la actividad 5%</b>
14	Noviembre 14 – 18 <b>PRESENCIAL</b>	Tema: <b>Análisis de Costos</b> + Lectura: Capítulo 12 Johnston  <b>+ Entrega Caso grupal Takamatsu Sports. 5%</b>  <b>+ Prueba corta #2. 10%</b>





SEMANA	FECHA	TEMA
15	Noviembre 21 -25 <b>PRESENCIAL</b>	Presentación de Trabajos finales
16	Noviembre 28 - Diciembre 02 <b>PRESENCIAL</b>	Continúa presentación de Trabajos finales
17	Diciembre 5 – 9	Ampliación

### VIII. BIBLIOGRAFÍA

#### Libros de Texto:

- Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W.: *“Administración de Ventas”*, 9a. edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2009
- Hair, Anderson, Mehta y Babin. *“Administración de Ventas. Relaciones y Sociedades con el Cliente”*. 1era Edición. Cengage Learning, México, 2010.
- Acosta, Salas, Jiménez y Guerra. *“Administración de Ventas. Conceptos claves del Siglo XXI”*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, España 2018.

#### Libros de Consulta:

- Moreno, Tercila Fernanda. *“Pronóstico de Ventas en los Negocios”*. Editorial Ril Editores, España 2019.
- Jobber, David y Lancaster, Geoff. *“Administración de Ventas”*, 8a. edición. Editorial Pearson, México 2012.
- Schnarf, Alejandro. *“Dirección Efectiva de Equipos de Venta”*. 1era Edición. McGraw-Hill, Bogotá, 2011.
- Ziglar, Zig: *“Vender según Ziglar”*, 1ª. Edición. Editorial San Pablo, Colombia, 2007.
- Ingram, Thomas N. y otros: *VTAS*. 4ª Edición, Cengage Learning, México 2016.

### IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR

SEDE RODRIGO FACIO



2511-9180 / 2511-9188



[www.ean.ucr.ac.cr](http://www.ean.ucr.ac.cr)



[negocios@ucr.ac.cr](mailto:negocios@ucr.ac.cr)



[/eanucr](https://www.facebook.com/eanucr)





GR	Docente	Correo
1	Martínez Salas Humberto	<a href="mailto:humberto.martinez@ucr.ac.cr">humberto.martinez@ucr.ac.cr</a>
2	Martínez Salas Humberto	<a href="mailto:humberto.martinez@ucr.ac.cr">humberto.martinez@ucr.ac.cr</a>
3	López Rosales Alejandra*	<a href="mailto:alejandralopez.rosales@ucr.ac.cr">alejandralopez.rosales@ucr.ac.cr</a>
4	Cisneros Zumbado Sonia	<a href="mailto:sonia.cisneros@ucr.ac.cr">sonia.cisneros@ucr.ac.cr</a>
5	Van Der Laat Abarca Yuliana	<a href="mailto:yuliana.vanderlaat@ucr.ac.cr">yuliana.vanderlaat@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE DEL PACÍFICO</b>		
	Jorge Arturo López Romero	<a href="mailto:jorge.lopez@ucr.ac.cr">jorge.lopez@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE DEL CARIBE</b>		
	Rocío Valverde	<a href="mailto:rocio.valverderojas@ucr.ac.cr">rocio.valverderojas@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE DE GUANACASTE</b>		
	Miguel Antonio Moncada Araya	<a href="mailto:miguel.moncada@ucr.ac.cr">miguel.moncada@ucr.ac.cr</a>
<b>SEDE DE OCCIDENTE</b>		
	Mainor Molina Salas	<a href="mailto:mainor.molina@ucr.ac.cr">mainor.molina@ucr.ac.cr</a>
<b>RECINTO PARAÍSO</b>		
	Susana Rivera Álvarez	<a href="mailto:susana.riveraalvarez@ucr.ac.cr">susana.riveraalvarez@ucr.ac.cr</a>





## GUÍA PARA TRABAJO FINAL DEL CURSO DN-0322 GERENCIA DE VENTAS

### Objetivo General Escenario A:

Aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso a un caso empresarial, por medio del análisis y evaluación de la organización y de los procesos del departamento de ventas de una empresa mediana o grande, para detectar las buenas prácticas de gestión y determinar las áreas con oportunidad de mejora.

### Temas a cubrir:

- Estructura de la Empresa
- Filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Ética)
- Prácticas de Responsabilidad Social
- Descripción de los productos, clientes, mercados, competencia
- Visión de liderazgo del Gerente/Departamento de ventas
- Organización de la fuerza de ventas
- Uso de tecnología y sistemas de información
- Sistema CRM / ARC Administración de Relaciones con los clientes
- Gestión de las cuentas clave
- Métodos para pronosticar las ventas
- Perfil (competencias) del vendedor
- Procesos de reclutamiento y selección de los vendedores
- Programas de capacitación y formación
- Procesos de motivación de la fuerza de ventas
- Sistemas de compensación e incentivos
- Sistemas de evaluación del desempeño

### Objetivo General Escenario B:

Aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso a un caso empresarial, por medio del análisis y evaluación de la organización, para diseñar los procesos y generar buenas prácticas en la gestión del departamento de ventas de una pequeña empresa o una empresa en transición a mediana empresa.

### Temas a cubrir:

- Estructura de la Empresa
- Revisar Filosofía empresarial (Misión, Visión, Valores, Ética)
- Revisar y proponer alguna práctica de Responsabilidad Social
- Descripción de los productos, clientes, mercados, competencia
- Establecer una visión de liderazgo para el Departamento de ventas





- Proponer/mejorar la organización de la fuerza de ventas
- Analizar y proponer el uso de tecnología y sistemas de información
- Proponer proceso de gestión de las cuentas clave
- Revisar y proponer un método para pronosticar las ventas
- Diseñar perfil (competencias) del vendedor
- Proponer/mejorar proceso de reclutamiento y selección de los vendedores
- Proponer/mejorar programa de capacitación y formación
- Proponer/mejorar procesos de motivación de la fuerza de ventas
- Proponer/mejorar el sistema de compensación e incentivos
- Proponer/mejorar el sistema de evaluación del desempeño

