



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 2025**

**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:**

		<b>PROFESORES DEL CURSO</b>			
<b>GR</b>	<b>Docente</b>	<b>Horario</b>	<b>Aula</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Horario de Atención*</b>
<b>SEDE RODRIGO FACIO</b>					
1	<b>Sonia Cisneros Zumbado *</b> <b>Coordinadora de Cátedra</b>	<b>J: 07 a 09:50</b>	115 CE	Bimodal	J 10:00 – 11:30
2	Alejandra López Rosales	<b>J: 10 a 12:50</b>	115 CE	Bimodal	J 14:00 – 15:30
3	Sonia Cisneros Zumbado	<b>J: 19 a 21:50</b>	115 CE	Bimodal	J: 16:00-17:30
4	José Eduardo Gutiérrez Durán	<b>J: 19 a 21:50</b>	111 CE	Bimodal	K: 17:00-18:30
<b>SEDE DEL PACÍFICO</b>					
1	Kathia Cousin Brenes	<b>K: 17:00-19:50</b>	-	Bimodal	K: 15:00-16:30
<b>SEDE DEL CARIBE</b>					
1	Eduardo Rojas Fernández	<b>K: 17:00 a 19:50</b>	-	Bajo virtual	S: 8:00-9:30
<b>SEDE DE GUANACASTE</b>					
1	Miguel A. Moncada Araya	<b>J: 17:00-19:50</b>	-	Bajo virtual	J: 15:00-16:30
<b>SEDE DE OCCIDENTE</b>					
1	Mainor Molina Salas	<b>K: 18 a 20:50</b>	-	Bajo virtual	K: 10:00-11:30
<b>RECINTO PARAÍSO</b>					
1	Susana Rivera Álvarez	<b>V: 13:00 a 15:50</b>	-	Bajo virtual	V: 16:00 a 17:30

\*A solicitud del estudiante, la persona docente 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.





## I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Las ventas constituyen el motor fundamental de toda empresa, y su gestión debe estar plenamente integrada con la estrategia comercial y financiera de la organización. En la actualidad, bajo el paradigma de la administración de las relaciones con los clientes (CRM), se espera que toda la empresa esté orientada al cliente, alineando sus procesos para generar valor, fortalecer vínculos duraderos y posicionarse como un verdadero socio estratégico en la toma de decisiones del cliente.

En este contexto, el perfil del gerente de ventas ha evolucionado. Más que un administrador o supervisor tradicional, se valora a quien ejerce un liderazgo inspirador, que actúe como facilitador, guía y entrenador de su equipo. Este enfoque requiere habilidades de empatía, comunicación efectiva y desarrollo del talento humano, más allá del cumplimiento de metas comerciales.

Por ello, se espera que la persona estudiante del curso de Gerencia de Ventas no solo desarrolle competencias técnicas vinculadas con la planificación, dirección y control de la fuerza de ventas, sino que también cultive una actitud emprendedora, ética y socialmente responsable. El curso promueve que cada estudiante tome decisiones con base en valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, así como habilidades esenciales como la comunicación asertiva, la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo. Estas competencias deberán reflejarse en su participación, la resolución de casos, las actividades prácticas y el compromiso con el aprendizaje a lo largo del semestre.

## II. OBJETIVO GENERAL

Fortalecer en la persona estudiante las competencias necesarias para liderar y gestionar eficazmente un departamento o fuerza de ventas, mediante el estudio integral de las funciones estratégicas, operativas y humanas del gerente de ventas, la aplicación de herramientas estratégicas y operativas, y la incorporación de buenas prácticas adaptadas a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las diferentes áreas funcionales que conforman la gestión del gerente de ventas y su articulación con las demás unidades estratégicas de la organización.
2. Comprender los desafíos actuales que enfrenta el liderazgo en ventas, considerando los cambios del entorno empresarial, tecnológico y social.
3. Valorar el rol estratégico de la información para la toma de decisiones en la gerencia de ventas, incluyendo el análisis de datos comerciales y de desempeño.
4. Reflexionar críticamente sobre el papel de las ventas en la era de la gestión de relaciones con los clientes (CRM), reconociendo su impacto en la fidelización y en la propuesta de valor.
5. Aplicar herramientas y buenas prácticas modernas para la planificación, dirección, motivación, compensación y control de la fuerza de ventas.
6. Integrar principios éticos, responsabilidad social y valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia en el proceso de toma de decisiones y en la interacción con clientes y equipos de trabajo.





#### 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 en un ambiente fundamentado en la tolerancia, el respeto mutuo y la comunicación asertiva. El profesorado fomentará el trabajo colaborativo, promoviendo la igualdad de oportunidades y asegurando la ausencia de toda forma de discriminación, de manera que se garantice un entorno propicio para el diálogo y la libre expresión de ideas y opiniones.

b. Este curso se imparte según la modalidad establecida en la primera sección de este documento, en cada una de las sedes y recintos donde se ofrece. La persona docente utilizará la plataforma de **Mediación Virtual como medio oficial** para poner a disposición el programa y los materiales del curso, administrar evaluaciones, foros, análisis de casos, comunicados y programar la entrega de tareas, proyectos y trabajos de investigación. Asimismo, se empleará la plataforma Zoom para la realización de clases sincrónicas y asincrónicas en las fechas correspondientes, y para facilitar la interacción durante el horario lectivo y el espacio de atención a consultas.

c. Las clases virtuales sincrónicas podrían ser grabadas en formato de audio y video. En tales casos, la persona docente deberá informar previamente en cada sesión para que las personas estudiantes puedan decidir si desean o no activar su audio y video durante la transmisión.

d. Las personas estudiantes deberán leer **con antelación** los textos asignados para cada sesión. Esta preparación previa permitirá orientar la discusión hacia la aplicación de conceptos y teorías a la práctica empresarial costarricense, promoviendo un aprendizaje más significativo y contextualizado.





e. Los trabajos de investigación, tanto individuales como grupales, complementarán los contenidos impartidos en clase, permitiendo al estudiantado explorar, comprender y analizar diversas perspectivas de los temas centrales y complementarios del curso.

f. En la primera sesión se conformarán equipos de trabajo de máximo **cinco** integrantes. Cada equipo deberá entregar al profesorado una lista con los nombres completos, teléfonos y correos electrónicos de sus miembros, identificando a la persona que asumirá la coordinación del grupo.

g. El desarrollo del curso se enmarcará en un enfoque de enseñanza-aprendizaje constructivista, en el cual la persona docente asumirá un rol facilitador. Se procurará estimular la reflexión personal, el pensamiento crítico y el aprendizaje colaborativo mediante actividades que promuevan la participación del estudiantado.

h. Las asignaciones y casos deberán reflejar los siguientes criterios de calidad académica:

- Evidencia de una adecuada investigación y preparación.
- Profundidad y amplitud en el análisis y en la capacidad de síntesis.
- Uso adecuado de habilidades de comunicación oral y escrita.
- Corrección gramatical y ortográfica total.
- Presentación gráfica ordenada, clara y profesional.

i. Como parte del material de apoyo, se incluirán lecturas en idioma inglés relacionadas con los temas abordados en clase. El objetivo principal es desarrollar la competencia de comprensión lectora en una segunda lengua. Dado que los grupos cuentan con estudiantes con distintos niveles de dominio del idioma, los reportes, análisis y presentaciones derivados de dichas lecturas se realizarán en 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
- 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	Porcentaje	Contenido
Pruebas cortas individuales (2)	20%	Ver detalles en cronograma
Asignaciones individuales (5)	25%	Ver detalles en cronograma
Casos y asignaciones grupales (5)	25%	Ver detalles en cronograma
Trabajo final grupal	30%	Ver detalles en cronograma
<b>NOTA</b>	<b>100%</b>	

Las calificaciones de las actividades evaluativas se entregarán a partir del momento en el cual se tengan las listas definitivas de clases según la normativa vigente.

### a. Pruebas cortas – 20%

Se aplicarán **dos pruebas cortas individuales**, con un valor del 10% cada una, que evaluarán los contenidos desarrollados en el libro de texto y los temas abordados en clase hasta la semana inmediatamente anterior a la aplicación de la prueba. Las fechas de aplicación estarán definidas en el cronograma del curso. Las pruebas de reposición se regirán por lo establecido en el Artículo 24 del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil. Únicamente se concederá reposición a estudiantes que presenten una ausencia debidamente justificada, conforme a lo estipulado en el Reglamento de Vida Estudiantil.

### b. Asignaciones individuales – 25%

Dado que este es un curso de carácter eminentemente práctico, la participación del estudiantado en todas las actividades académicas es fundamental para su proceso de aprendizaje. Esto incluye su involucramiento en los foros de discusión, así como en las actividades de cátedra, cuyas asignaciones deberán ser entregadas con un enfoque reflexivo y aplicado. Los casos de análisis, instrucciones y sus respectivas rúbricas de evaluación estarán disponibles en la plataforma de Mediación Virtual. Este rubro incluye 5 actividades con un valor de 5% cada una:

- **Asignación individual #1:** Foro reflexivo sobre lectura en inglés - (*Estructuras organizativas de ventas: ventajas, desventajas y adaptación estratégica*) (Basado en: HubSpot – “Pros and cons of sales organizational designs”) disponible en el siguiente enlace: <https://blog.hubspot.com/sales/pros-and-cons-sales-organizational-designs-chart>
- **Asignación individual #2:** Foro participativo sobre reflexiones sobre aprendizaje y aplicación en el contexto empresarial de la **Actividad de Cátedra**, de acuerdo con la fecha del cronograma.
- **Asignación individual #3:** Video reflexivo sobre lectura en inglés - (*Uso de inteligencia artificial para optimizar la gestión del tiempo en ventas*) - (Basado en: MeetGeek – “How AI meeting assistants save time for sales teams”) disponible en el siguiente enlace: <https://meetgeek.ai/blog/how-ai-meeting-assistants-save-time-sales-teams>





- **Asignación individual #4: Caso NMK Services Consulting** (*Capacitación para la fuerza de ventas: diagnóstico, diseño y evaluación*)
- **Asignación individual #5: Minicaso: Angelical Freshness** (*Evaluación del desempeño del vendedor y retroalimentación efectiva*)

### c. Casos y asignaciones grupales – 25%

El desarrollo grupal de ejercicios, análisis de casos y dinámicas prácticas en clase tiene como objetivo principal aplicar los contenidos teóricos del curso a contextos empresariales reales, fortaleciendo en el estudiantado su capacidad de análisis, toma de decisiones y argumentación en entornos complejos.

Estas actividades se desarrollarán exclusivamente durante el horario oficial del curso, de manera presencial o sincrónica (según el formato de la lección), bajo un enfoque constructivista y colaborativo. Todos los casos, ejercicios y rúbricas serán publicados previamente en la plataforma de Mediación Virtual, y su resolución requerirá el trabajo en grupo, la discusión crítica y la construcción conjunta de soluciones. En caso de que se coordine una gira para alguno de los grupos, podrá ser sustituida por alguna de las asignaciones indicadas con la debida comunicación anticipada.

Se deja expresamente establecido que estas actividades no podrán realizarse de forma individual, ni fuera del horario de clase. **Solo se calificará el trabajo correspondiente al estudiantado que asista y participe activamente en el desarrollo de la actividad.** La asistencia será registrada rigurosamente en cada sesión por parte del personal docente. No se aceptarán entregas posteriores, participaciones diferidas ni justificaciones extemporáneas, salvo en los casos previstos en el Reglamento de Régimen Académico Estudiantil de la Universidad de Costa Rica. Este rubro incluye 5 actividades con un valor de 5% cada una:

- **Asignación grupal #1: Caso: Alpha y Omega** (*Proceso de ventas y toma de decisiones del cliente*)
- **Asignación grupal #2: Caso: Logistik+** (*Pronóstico de ventas y uso estratégico de información*)
- **Asignación grupal #3: Caso: SONRISA DentalTech CR** (*Diseño de territorios y cuotas de ventas*)
- **Asignación grupal #4: Caso: MTB Magic Store** (*Análisis de costos e incentivos comerciales*)
- **Asignación grupal #5: Caso: Nanacosmética** (*Organización de la fuerza de ventas y planificación estratégica*)

### d. Trabajo final – 30%

El trabajo final tiene como objetivo aplicar de forma integrada los conocimientos del curso en el análisis y diagnóstico del área de ventas de una empresa real, con el fin de proponer mejoras estratégicas de valor académico y profesional. Esta experiencia permitirá desarrollar habilidades de análisis, evaluación y síntesis, fundamentales para el futuro ejercicio profesional en Dirección de Empresas. Los grupos estarán conformados por un máximo de cinco estudiantes, debiendo nombrar una persona coordinadora. En casos justificados, se podrá autorizar un número mayor de integrantes. La empresa deberá ser aprobada por la persona docente a más tardar en la semana 4, mediante la presentación de una carta oficial de autorización. La Cátedra velará por que no se repita ninguna empresa entre los grupos. La entrega final incluirá un informe escrito (según la guía del Anexo 1) y una presentación oral con recursos visuales (PowerPoint, Canva u otro), en la que participen todas las personas del grupo de forma equitativa.





VII. CRONOGRAMA

SEMANA	FECHA	TEMA
1	Del 11 al 15 de agosto	<p><b>Tema: Introducción al curso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación del curso.</li> <li>- Presentación del programa.</li> <li>- Integración de grupos de trabajo y coordinadores</li> <li>- Correos, redes y plataforma virtual para el curso.</li> <li>- Explicación del proyecto de investigación.</li> </ul> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 1 Cengage: Introducción a la administración de ventas y sus roles en evolución.</p>
2	Del 18 al 22 de agosto	<p><b>Tema: Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 3 Cengage: Administración de las relaciones con el cliente y desarrollo de sociedades</p> <p>+ Lectura complementaria: <a href="https://everyonesocial.com/blog/relationship-selling/">https://everyonesocial.com/blog/relationship-selling/</a></p>
3	Del 25 al 29 de agosto	<p><b>Tema: Procesos de ventas y compras</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 2 Johnston: Proceso de compras y ventas</p> <p>+ Trabajo en clase: Asignación grupal #1: Caso: Alpha y Omega</p>
4	Del 1 al 5 de setiembre	<p><b>Tema: Organización de la Fuerza de Ventas</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 4 Johnston: Organización de la fuerza de ventas</p> <p>+ Material visual complementario: <a href="https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/">https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/</a></p> <p>+ Asignación individual #1: <b>Foro reflexivo sobre lectura en inglés:</b> <a href="https://blog.hubspot.com/sales/pros-and-cons-sales-organizational-designs-chart">https://blog.hubspot.com/sales/pros-and-cons-sales-organizational-designs-chart</a> <i>Ver instrucciones sobre el entregable en Mediación Virtual</i></p> <p>+ Tener definida la empresa en la cual se va a trabajar para el Proyecto Final.</p>
5	Del 8 al 12 de setiembre	<p><b>Tema: Pronóstico de ventas</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 5 Johnston: Función estratégica de la información de ventas</p> <p>+ Trabajo en clase: Asignación grupal #2: Caso: Logistik+</p>





SEMANA	FECHA	TEMA
6	Del 15 al 19 de setiembre	<p><b>Temas: Diseño de territorios y cuotas de ventas</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 5 Johnston: Función estratégica de la información de ventas</p> <p>+ Trabajo en clase: Asignación grupal #3: Caso: SONRISA DentalTech CR</p>
7	Del 22 al 26 de setiembre <b>Virtual</b>	<p><b>Actividad de Cátedra</b> <b>Jueves 25 de setiembre</b> <b>7 P.M.</b> <b>Sesión sincrónica virtual</b> <i>(se pondrá a disposición la grabación para aquellos que no logran conectarse)</i> <i>-requiere justificación-</i></p> <p>+ Asignación individual #2: Participación en el <b>Foro reflexivo</b> sobre aprendizajes y aplicación en el contexto empresarial de la actividad de cátedra <i>Ver instrucciones sobre entregable en Mediación Virtual</i></p> <p>+ Proyecto Final: Entrega de Avance I – Diagnóstico organizacional (Anexo 1, puntos 1 a 8)</p>
8	Del 29 de setiembre al 3 de octubre	<p><b>Primera Asesoría de Proyectos</b></p> <p>+ Prueba corta #1: 10% (Incluye los <b>temas</b> de las SESIONES 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7)</p>
9	Del 6 al 10 de octubre	<p><b>Tema: Administración del tiempo</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 7 Cengage: Administración del tiempo y del territorio</p> <p>+ Asignación individual #3: <b>Video reflexivo</b> sobre lectura en inglés: <a href="https://meetgeek.ai/blog/how-ai-meeting-assistants-save-time-sales-teams">https://meetgeek.ai/blog/how-ai-meeting-assistants-save-time-sales-teams</a> <i>Ver instrucciones sobre entregable en Mediación Virtual</i></p>
10	Del 13 al 17 de octubre	<p><b>Tema: Reclutamiento y Selección del Vendedor</b></p> <p>+ Lectura Capítulo 8 Cengage: Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas</p> <p>+ Trabajo en clase: Juego de roles</p>
11	Del 20 al 24 de octubre	<p><b>Tema: Capacitación para las ventas: objetivos, técnicas y evaluación</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capitulo 10 Johnston: Capacitación para las ventas</p> <p>+ Asignación individual #4: Caso NMK Services Consulting <i>Ver instrucciones sobre entregable en Mediación Virtual</i></p>





SEMANA	FECHA	TEMA
12	Del 27 al 31 de octubre	<p><b>Tema: Compensación e incentivos para el vendedor</b></p> <p>+ Lecturas asignadas: Capitulo 12 Cengage: Compensación de la fuerza de ventas + E-book Administración de Ventas: Conceptos clave en el Siglo XXI, 3.4 Plan de compensación para la fuerza de ventas pg. 35-39 + Trabajo en clase: Asignación grupal #4: Caso: MTB Magic Store</p>
13	Del 3 al 7 de noviembre	<p><b>Tema: Análisis de Costos</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 12 Johnston: Análisis de costos + Trabajo en clase: Asignación grupal #5: Caso: NanaCosmética</p>
14	Del 10 al 14 de noviembre	<p><b>Segunda Asesoría de Proyectos</b></p> <p>+ Proyecto Final: Entrega de Avance II – Procesos de gestión de ventas (Anexo 1, puntos 9 a 12)</p> <p>+ Prueba corta #2: 10% (Incluye los temas de las SESIONES 8, 9, 10, 11, 12 y 13)</p>
15	Del 18 al 22 de noviembre	<p><b>Tema: Evaluación del desempeño del vendedor</b></p> <p>+ Lectura asignada: Capítulo 13 Johnston: Evaluación del desempeño + Asignación individual #5: Caso Angelical freshness <i>Ver instrucciones sobre entregable en Mediación Virtual</i></p>
16	Del 24 al 28 de noviembre	<p>+ Proyecto Final: Presentación final y entrega del documento completo Primera Parte - Asistencia obligatoria</p>
17	Del 1 al 5 de diciembre	<p>+ Proyecto Final: Presentación final y entrega del documento completo Segunda Parte (de ser necesario dependiendo de la cantidad de grupos) Asistencia obligatoria + Entrega de promedios</p>
18	Del 8 al 12 de diciembre	<p>+ Examen de Ampliación</p>





## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros de Texto:

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R., & Babin, B. J. (2010). *Administración de ventas: Relaciones y sociedades con el cliente* (1.ª ed.). Cengage Learning.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de ventas* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Acosta, J., Salas, R., Jiménez, M., & Guerra, D. (2018). *Administración de ventas: Conceptos clave del siglo XXI*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.

### Libros de Consulta:

- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker Jr., C. H., & Williams, M. R. (2016). *VTAS: Ventas* (4.ª ed.). Cengage Learning.
- Jobber, D., & Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas* (8.ª ed.). Pearson.
- Moreno, T. F. (2019). *Pronóstico de ventas en los negocios*. RIL Editores.
- Schnarf, A. (2011). *Dirección efectiva de equipos de venta* (1.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ziglar, Z. (2007). *Vender según Ziglar* (1.ª ed.). Editorial San Pablo.

### Otros materiales:

- EveryoneSocial. (2023). *Why relationship selling is still one of the most important tactics salespeople need to master*. <https://everyonesocial.com/blog/relationship-selling/>
- Ecommerce Guide. (s.f.). *What is ecommerce? Definition & guide*. <https://ecommerceguide.com/guides/what-is-ecommerce/>
- HubSpot. (2023). *Pros and cons of common sales organizational structures*. <https://blog.hubspot.com/sales/pros-and-cons-sales-organizational-designs-chart>
- MeetGeek. (2025, junio). *How AI meeting assistants save time for sales teams*. <https://meetgeek.ai/blog/how-ai-meeting-assistants-save-time-sales-teams/>





**IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR**

SEDE RODRIGO FACIO		
GR	Docente	Correo
1	Sonia Cisneros Zumbado *	sonia.cisneros@ucr.ac.cr
2	Alejandra López Rosales	alejandra.lopez.rosales@ucr.ac.cr
3	Sonia Cisneros Zumbado	sonia.cisneros@ucr.ac.cr
4	José Eduardo Gutiérrez Durán	jose.gutierrezduran@ucr.ac.cr
SEDE DEL PACÍFICO		
	Katia Cousin Brenes	katia.cousin@ucr.ac.cr
SEDE DEL CARIBE		
	Eduardo Rojas Fernández	eduardo.rojasfernandez@ucr.ac.cr
SEDE DE GUANACASTE		
	Miguel Antonio Moncada Araya	miguel.moncada@ucr.ac.cr
SEDE DE OCCIDENTE		
	Mainor Molina Salas	mainor.molina@ucr.ac.cr
RECINTO PARAÍSO		
	Susana Rivera Álvarez	susana.riveraalvarez@ucr.ac.cr





## ANEXO 1 GUÍA PARA TRABAJO FINAL

### Objetivo General

Aplicar los conocimientos adquiridos durante el curso al análisis y diagnóstico de un caso empresarial real, con el propósito de diseñar o mejorar los procesos clave del departamento de ventas en una pequeña empresa o en una empresa en proceso de transición hacia la categoría de mediana empresa. La propuesta debe incorporar buenas prácticas, alineación estratégica y un enfoque ético y responsable en la gestión de ventas.

### Estructura:

#### Avance I – Diagnóstico organizacional y visión estratégica de ventas

1. Estructura organizativa general de la empresa.
2. Filosofía empresarial (misión, visión, valores y principios éticos).
3. Revisión de prácticas actuales de responsabilidad social empresarial (RSE) y propuesta de mejora.
4. Descripción de productos, clientes, mercados y principales competidores.
5. Definición de una visión de liderazgo para el departamento de ventas.
6. Propuesta inicial para la organización de la fuerza de ventas.
7. Análisis del uso actual de tecnología y sistemas de información en ventas.
8. Propuesta para la gestión de cuentas clave.

#### Avance II – Diseño de procesos de gestión de ventas

9. Propuesta de un método de pronóstico de ventas acorde al tipo de empresa.
10. Diseño del perfil por competencias para el personal de ventas.
11. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección de vendedores.
12. Diseño del programa de capacitación y formación.

#### Entrega final – Consolidación de la estrategia comercial

13. Propuesta de estrategias de motivación para la fuerza de ventas.
14. Diseño del sistema de compensación e incentivos.
15. Propuesta del sistema de evaluación del desempeño.
16. Conclusiones estratégicas y recomendaciones finales.





**Entregable:**

- Documento completo en formato PDF, redactado en letra Arial 12, interlineado sencillo.
- Presentación profesional elaborada en PowerPoint o Canva.
- Participación obligatoria de todos los integrantes del grupo durante la exposición.
- Las entregas parciales deben presentarse según las fechas establecidas en el cronograma del curso, para recibir retroalimentación formativa.

**Rúbrica de evaluación del trabajo final:**

Rubro	%	Criterios de evaluación
<b>Avance I</b> – Diagnóstico organizacional y visión estratégica de ventas	<b>5%</b>	Claridad en la descripción del entorno, coherencia en el análisis de la estructura organizativa y comercial, visión estratégica del departamento de ventas, incorporación inicial de elementos de RSE y tecnología.
<b>Avance II</b> – Diseño de procesos de gestión de ventas	<b>10%</b>	Calidad del diseño del método de pronóstico, perfil por competencias, procesos de reclutamiento, selección y formación de la fuerza de ventas.
<b>Desarrollo de la propuesta final</b> – Consolidación de la estrategia comercial	<b>60%</b>	
a. Estrategias de motivación	10%	Coherencia entre el diagnóstico previo y las estrategias propuestas; creatividad, viabilidad y enfoque en clima laboral.
b. Sistema de compensación e incentivos	10%	Diseño claro, con criterios técnicos, motivacionales y éticos. Relación con el perfil de vendedor propuesto.
c. Sistema de evaluación del desempeño	10%	Proceso de evaluación bien estructurado, con indicadores, retroalimentación y mecanismos de mejora.
d. Coherencia general y articulación de la propuesta	10%	Integración lógica de todos los elementos; alineamiento con la filosofía empresarial y visión de liderazgo comercial.
e. Fundamento técnico y aplicación estratégica	10%	Uso adecuado de teorías, herramientas vistas en clase y análisis del entorno. Referencias actuales bien utilizadas.
f. Conclusiones y recomendaciones	10%	Relevancia, profundidad y aplicabilidad de las recomendaciones para fortalecer la gestión comercial de la empresa.
<b>Presentación oral del trabajo final</b>	<b>25%</b>	
a. Claridad y profundidad del contenido	10%	Explicación precisa de los hallazgos, decisiones y propuestas del trabajo; dominio del tema y claridad conceptual.
b. Calidad y diseño del apoyo visual	5%	Uso adecuado de presentaciones visuales (PowerPoint o Canva), coherencia gráfica, redacción profesional y estructura clara.
c. Participación de todos los miembros del equipo	10%	Equilibrio en las intervenciones, dominio del tema por parte de cada integrante, fluidez en la exposición.

