



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

## PROGRAMA DEL CURSO

# DN-322 Gerencia de Ventas



## 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 docente altamente capacitado, así como un curriculum actualizado según las necesidades y cambios actuales del mercado. Actualmente ambas carreras se encuentran acreditadas por el SINAES en 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...*



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)



PROGRAMA DEL CURSO  
**DN-322 GERENCIA DE VENTAS**  
II CICLO 2017

| DATOS DEL CURSO                                 |                               |                              |  |                           |  |
|---|-------------------------------|------------------------------|--|---------------------------|--|
| <b>Carrera (s):</b>                             | Dirección de Empresas         |                              |  |                           |  |
| <b>Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.</b> |                               |                              |  |                           |  |
| <b>Requisitos:</b>                              | DN-320 Principios de Mercadeo |                              |  |                           |  |
| <b>Correquisitos</b>                            |                               |                              |  |                           |  |
| <b>Créditos</b>                                 | 3                             |                              |  |                           |  |
| <b>Horas de teoría:</b>                         | 3 horas                       | <b>Horas de laboratorio:</b> |  | <b>Horas de práctica:</b> |  |

| PROFESORES DEL CURSO      |                            |                     |      |                            |
|---------------------------|----------------------------|---------------------|------|----------------------------|
| GR                        | Docente                    | Horario             | Aula | Horario de Atención*       |
| <b>SEDE RODRIGO FACIO</b> |                            |                     |      |                            |
| 01                        | Juan Diego Solís Trigueros | <b>J:07 a 9:50</b>  |      | L:17 a 19:00               |
| 02                        | Martínez Salas Humberto    | <b>J:07 a 9:50</b>  |      | J:10 a 12:00               |
| 03                        | Leonardo Arroyo García     | <b>J:10 a 12:50</b> |      | J:7 a 9:00                 |
| 04                        | Alejandra López Rosales    | <b>J:16 a 18:50</b> |      | J:19 a 21:00               |
| 05                        | Karol Palavicini López     | <b>J:19 a 21:50</b> |      | J:17 a 19:00               |
| <b>SEDE GUANACASTE</b>    |                            |                     |      |                            |
| 01                        | Miguel Moncada Araya       | <b>K:17 a 19:50</b> | ---  | M:15 a 17:00               |
| 02                        | Jaime Prada Bou            | <b>M:17 a 19:50</b> |      | M:15 a 17:00               |
| <b>SEDE PACÍFICO</b>      |                            |                     |      |                            |
| 01                        | Luz Mary Arias Alpízar     | <b>L:13 a 15:50</b> | ---  | J:15 a 17:00               |
| <b>SEDE OCCIDENTE</b>     |                            |                     |      |                            |
| 01                        | Javier Freer Jiménez       | <b>V:18 a 20:50</b> | ---  | V:16 a 18:00               |
| <b>SEDE CARIBE</b>        |                            |                     |      |                            |
| 01                        | Eduardo Rojas Fernández    | <b>V:17 a 19:50</b> | ---  | L:17 a 19:00               |
| <b>RECINTO GUÁPILES</b>   |                            |                     |      |                            |
| 31                        | Aderith Brenes Castro      | <b>M:17 a 19:50</b> | ---  | M:15 a 17:00               |
| <b>RECINTO PARAÍSO</b>    |                            |                     |      |                            |
| 21                        | Viviana Romero Guillén     | <b>L:17 a 19:50</b> | ---  | L:20 a 21:00, S:11 a 12:00 |

\*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. Explicar las estrategias de Trade Marketing y entender el proceso de Administración de Categorías.
6. Estudiar y aplicar las herramientas y buenas prácticas para la gestión de ventas.
7. Integrar la ética y la responsabilidad social así como el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia.
8. Desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.

## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

### PARTE 1: Formulación del Programa de Ventas

- Perspectiva general de la venta personal.

- La confianza y la ética en las ventas
- Entendiendo a los compradores
- Habilidades para la comunicación
- El diálogo de ventas
- Organización de la fuerza de ventas
- Función estratégica de la información

## PARTE 2: Implementación del Programa de Ventas

- Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas
- Trade Marketing y Administración de Categorías
- Desarrollo de las relaciones con el cliente
- Programas de capacitación y formación.
- Administración de Ventas

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

- Análisis y control de costos
- Evaluación del desempeño

*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. 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.
- c. 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.
- d. 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.
- e. 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.

### 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  | Contenido | Porcentaje  | Fecha          |
|--|-----------|-------------|----------------|
| Pruebas cortas y asignaciones individuales         |           | 30%         | Ver Cronograma |
| Casos y asignaciones grupales                      |           | 20%         | Ver Cronograma |
| Participación en clase y en actividades de Cátedra |           | 20%         | Ver Cronograma |
| Trabajo final                                      |           | 30%         | Ver Cronograma |
| <b>NOTA</b>  |           | <b>100%</b> |                |

#### a. Pruebas cortas y asignaciones individuales

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. Esta prueba consistirá en una redacción escrita a mano con tinta y en una hoja tamaño carta. El profesor podrá asignar algunas tareas individuales relacionadas con la temática del curso.

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

#### b. Participación individual en clase

Por ser un curso eminentemente práctico, es de suma importancia la asistencia a clases y la participación activa del estudiante en todas las actividades del curso, incluyendo los foros, discusiones y dinámicas de clase así como las actividades de cátedra.

#### c. Casos y asignaciones grupales

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.

#### d. Trabajo final

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 10     | Presentación del Programa. Formación de grupos de trabajo<br>Introducción a la Administración de Ventas en el siglo XXI  |
| 2      | Agosto 17     | Tema: Perspectiva general de la venta personal<br>+ Lectura Capítulos 1 y 2 Ingram<br>Discusión de temas y práctica  |
| 3      | Agosto 24     | Tema: Entendiendo a los compradores<br>+ Lectura Capítulo 3 Ingram<br>Discusión de temas y práctica  |
| 4      | Agosto 31     | Tema: Habilidades para la comunicación<br>+ Lectura Capítulo 4 Ingram<br>Discusión de temas y práctica   |
| 5      | Septiembre 7  | Temas: Organización de la Fuerza de Ventas<br>Lectura: Capítulo 5 131-162. Johnston<br>Discusión de temas y práctica<br><i>**Entregar al profesor el perfil de empresa para trabajo final</i>    |
| 6      | Septiembre 14 | Temas: Función estratégica de la información<br>+ Lectura: Capítulo 5 131-162. Johnston<br>Discusión de temas y práctica   |
| 7      | Septiembre 21 | Tema: El diálogo de ventas: cómo crear y comunicar valor<br>+ Lectura Capítulos 6 y 7 Ingram<br>Discusión de temas y práctica<br><i>*Entregar carta de aceptación empresa para trabajo final</i> |
| 8      | Septiembre 28 | <b>Actividad de Cátedra.</b> Auditorio CE 5:00pm OK<br>Conferencia Trade Marketing & Administración de Categorías.<br>Expositor a definir  |
| 9      | Octubre 5     | Tema: Desarrollo de las Relaciones con los clientes<br>+ Lectura Capítulo 9 Ingram   |



| SEMANA | FECHA        | TEMA   |
|--------|--------------|--|
|        |              | Discusión de temas y práctica  |
| 10     | Octubre 12   | Tema: Capacitación para las ventas<br>Lectura Capitulo 10 Johnston<br>+ Práctica: Caso Fletcher Ball Bearings  |
| 11     | Octubre 19   | <b>Actividad de Cátedra.</b> Auditorio CE 5:00pm<br>Tertulia Empresarial: La Pasión por las ventas.<br>Panel de expositores con diferentes perfiles. |
| 12     | Octubre 26   | Tema: Administración de las Ventas<br>+ Lectura Capítulo 11 Ingram<br>Discusión de temas y práctica  |
| 13     | Noviembre 2  | Tema: Análisis de Costos<br>+ Lectura: Capítulo 12 Johnston<br>+ Práctica: Caso Takamatsu Sports   |
| 14     | Noviembre 9  | Tema: Evaluación del desempeño del vendedor<br>+ Lectura Capítulo 13 Johnston<br>+ Práctica: Caso Massachusetts Restaurant Appliances                |
| 15     | Noviembre 16 | Tema: Entrega y primera presentación de Trabajos finales   |
| 16     | Noviembre 23 | Continúa presentación de Trabajos finales  |
|        | Noviembre 30 | Entrega de promedios   |
|        | Diciembre 7  | Examen de ampliación   |

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

### Libros de Texto:

- Ingram, Thomas N. y otros: VTAS. 4ª Edición, Cengage Learning, México 2016.
- Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W.: "Administración de Ventas", 9a. edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2009

### Libros de Consulta:

- Hair, Anderson, Mehta y Babin. "Administración de Ventas. Relaciones y Sociedades con el Cliente". 1era Edición. Cengage Learning, México, 2010.
- Jobber, David y Lancaster, Geoff. "Administración de Ventas", 8a. edición. Editorial Pearson, México 2012.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. "Fundamentos de Mercadotecnia". Editorial Pearson Prentice Hall. 14 edición, 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.



## IX. INFORMACIÓN DE CONTACTO DE LOS PROFESORES

| SEDE RODRIGO FACIO |                            |                           |
|--------------------|----------------------------|---------------------------|
| GR                 | Docente                    | Correo                    |
|                    | David Peralta Di Luca      | david.peralta@ucr.ac.cr   |
| 01                 | Juan Diego Solís Trigueros | juan.diego.st@gmail.com   |
| 02                 | Humberto Martínez Salas    | gerencia@qualimark.net    |
| 03                 | Leonardo Arroyo García     | arrleonardo@gmail.com     |
| 04                 | Alejandra López Rosales    | lopezaleja@hotmail.com    |
| 05                 | Karol Palavicini López     | palavicini03@gmail.com    |
| GR                 | Docente                    | Correo                    |
| SEDE GUANACASTE    |                            |                           |
| 01                 | Miguel Moncada Araya       | estudiantes.u13@gmail.com |
| 02                 | Jaime Prada Bou            | pradabou@gmail.com        |
| SEDE PACÍFICO      |                            |                           |
| 01                 | Luz Mary Arias Alpizar     | luzmaryarias@gmail.com    |
| SEDE OCCIDENTE     |                            |                           |
| 01                 | Javier Freer               | freerj74@hotmail.com      |
| SEDE CARIBE        |                            |                           |
| 01                 | Eduardo Rojas Fernández    | erojasf@outlook.com       |
| RECINTO GUÁPILES   |                            |                           |
| 31                 | Aderith Brenes Castro      | adebrenes@gmail.com       |
| RECINTO PARAÍSO    |                            |                           |
| 21                 | Viviana Romero Guillén     | vivimarcela20@gmail.com   |

## GUÍA PARA TRABAJO FINAL DEL CURSO DN-032 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

