/ SISTEMA DE GESTIÓN

Sales Force Effectiveness

SFE; eficacia de la fuerza de ventas

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Zoltners, Sinha y Lorimer (2008), sobre trabajos previos de los mismos autores

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a diagnosticar dónde pierde eficacia una fuerza de ventas y qué palancas —cobertura, personas, información, motivación y control— hay que ajustar, y en qué orden.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Por qué nuestra fuerza de ventas no consigue los resultados que esperamos, en qué punto de la cadena se pierde la eficacia y qué palancas debemos cambiar primero?

01 Problema que resuelve

Sales Force Effectiveness ayuda a entender por qué una fuerza de ventas rinde menos de lo esperado y qué hay que cambiar para que rinda más.

En muchas empresas medianas la red comercial es uno de los mayores costes de estructura. Cuando las ventas no llegan, se suele tocar una sola cosa: el plan de incentivos, el número de vendedores, el director comercial o el CRM. Muchas veces no funciona, porque el problema estaba en otro punto: vendedores dedicados a clientes que no deberían atender, territorios descompensados, jefes que no acompañan o un puesto mal definido.

El marco obliga a mirar la fuerza de ventas como un sistema: unas **palancas** que dirige la empresa influyen en los **vendedores**; los vendedores hacen unas **actividades**; esas actividades producen **resultados en los clientes**, y los clientes producen los **resultados de la empresa**. La eficacia se pierde en algún punto de esa cadena.

Señales de que puede hacer falta:

- las ventas o el margen no crecen aunque la plantilla comercial sí lo hace;
- unos pocos vendedores concentran casi todos los resultados y el resto no avanza;
- hay clientes con mucho potencial que casi nadie visita y clientes pequeños que reciben demasiadas visitas;
- se cambia el plan de incentivos cada año y los resultados siguen igual;
- los vendedores dedican gran parte de su tiempo a tareas que no son vender;
- la empresa ha cambiado de estrategia, de cartera o de clientes, pero la organización comercial sigue igual.

SALES FORCE EFFECTIVENESS

Dónde pierde eficacia una fuerza de ventas, qué palancas hay que cambiar y en qué orden

SE VE EN LOS RESULTADOS, SE ARREGLA EN LAS PALANCAS | La fuerza de ventas es un sistema: la eficacia se pierde en algún punto de la cadena.

1 · LA CADENA DEL SISTEMA DE VENTAS

Todo se juzga frente a la estrategia: entorno › estrategia de la empresa › estrategia de marketing y ventas › fuerza de ventas

1 Palancas	2 Vendedores	3 Actividades	4 Resultados en los clientes	5 Resultados de la empresa
Lo que decide la dirección: cómo se organiza, dirige, informa y paga al equipo.	Sus capacidades y su motivación.	Lo que hacen: cuánto, con qué calidad y con qué clientes y productos.	Retención, repetición de compra, peso en sus compras.	Ventas, margen, cuota y rentabilidad de la inversión comercial.

La empresa solo actúa aquí

Para diagnosticar se recorre al revés: de los resultados a las palancas

2 · LAS PALANCAS, SEGÚN EL EFECTO QUE PRODUCEN

Definen la fuerza de ventas	Estructura y roles, tamaño, territorios y cobertura de cada segmento de clientes.
Forman a las personas	Selección, formación, acompañamiento en el día a día y jefes de venta.
Informan al equipo	Conocimiento de los clientes, prioridades, datos, herramientas y CRM.
Motivan al equipo	Cultura, liderazgo, retribución, incentivos y sentido del trabajo.
Dirigen y controlan la actividad	Objetivos y previsiones, gestión del rendimiento, coordinación.

3 · EN QUÉ ORDEN AJUSTARLAS

1. **Definir el puesto**
   Tamaño, estructura y territorios ajustados a lo que el mercado necesita.
2. **Ocuparse del talento**
   Encontrar a las personas adecuadas, formarlas y acompañarlas.
3. **Habilitar al equipo**
   Incentivos, datos y herramientas, y gestión del rendimiento.

El tercer nivel solo funciona si los dos primeros están bien resueltos. Unos buenos incentivos no compensan una mala estructura ni unos territorios mal repartidos.

EMPEZAR POR LOS INCENTIVOS ES EMPEZAR POR EL FINAL | Primero, el puesto y las personas; después, cómo se paga y se mide.

emilio llopis

Fuente: Zoltners, Sinha y Lorimer, «Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners», Journal of Personal Selling & Sales Management (2008) y «Breaking the Sales Force Incentive Addiction» (2012); Sales Force Design for Strategic Advantage (2004). Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Zoltners, Sinha y Lorimer, «Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners», Journal of Personal Selling & Sales Management (2008), y «Breaking the Sales Force Incentive Addiction» (2012); y Sales Force Design for Strategic Advantage (2004). Composición y textos: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo aporta valor

- ✓ Diagnosticar una caída o un estancamiento de ventas cuyo origen no está claro.
- ✓ Rediseñar la organización comercial tras un cambio de estrategia, una adquisición, un nuevo producto o una nueva línea de negocio.
- ✓ Decidir cuántos vendedores necesita la empresa, con qué perfiles y cómo repartir los clientes entre ellos.
- ✓ Revisar de forma periódica la dirección comercial (por ejemplo, en el ciclo anual de presupuesto) con una visión completa y no palanca a palanca.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no está decidido a qué clientes y mercados nos dirigimos ni con qué propuesta.** Eso es previo: **Go-to-Market Strategy** y **Customer Segmentation**.
- × **Si la duda es si vender con equipo propio, distribuidores, agentes o canal digital.** Es una decisión de canal: **Route-to-Market / Channel Strategy**. Sales Force Effectiveness trabaja la parte del modelo que depende del equipo comercial.
- × **Si el problema es gestionar oportunidades concretas y prever ventas.** Para eso está **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si el problema se concentra en unas pocas cuentas estratégicas.** La relación con ellas se trabaja mejor con **Key Account Management**.
- × **Si se vende mucho pero se gana poco por descuentos.** Antes de tocar la red comercial conviene ver dónde se va el precio con **Price Waterfall**.

02 Entender

Qué es

Sales Force Effectiveness (SFE, eficacia de la fuerza de ventas) es un marco para analizar y mejorar una fuerza de ventas como un sistema. Lo formularon Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer en 2008, a partir de su trabajo de diseño de redes comerciales. Su objetivo es que los directivos puedan diagnosticar los problemas de su fuerza de ventas y diseñar soluciones que actúen sobre varias palancas a la vez.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el marco. Arriba (1), la cadena del sistema de ventas: las palancas que decide la dirección, los vendedores, sus actividades, los resultados en los clientes y los resultados de la empresa; para diagnosticar se recorre al revés. Encima, el contexto: todo se juzga frente a la estrategia. Abajo a la izquierda (2), las cinco categorías de palancas según el efecto que producen. A la derecha (3), el orden en que conviene ajustarlas.

> **/ NOTA · BM**
> La cadena del sistema de ventas y las cinco categorías de palancas son de Zoltners, Sinha y Lorimer (2008); los tres niveles de palancas, de su artículo de 2012. La composición que los reúne es una síntesis propia.

El marco tiene dos niveles:

- **El contexto de la venta.** Las fuerzas externas a la empresa influyen en su estrategia; la estrategia condiciona la estrategia de marketing y ventas; y esta determina cómo debe ser la fuerza de ventas. Una red comercial solo es eficaz en relación con la estrategia a la que sirve.
- **El sistema de ventas.** La cadena que va de las decisiones de la dirección hasta los resultados. Es la parte que se usa para diagnosticar.

> **/ IDEA CLAVE**
> Los problemas se ven en los resultados, pero se resuelven en las palancas. Zoltners lo resume así: cuando se diagnostica una fuerza de ventas en crisis, las soluciones están siempre en las palancas (*drivers*).

La cadena del sistema de ventas

> **/ NOTA** · BM
> Los cinco eslabones se presentan en el orden de la cadena, de la causa al efecto. Al diagnosticar se recorren al revés: de los resultados hacia las palancas.

1 Palancas de eficacia de la fuerza de ventas

Son las decisiones y los procesos que controla la dirección: cómo se organiza la red, cuántos vendedores hay, cómo se seleccionan, forman y dirigen, qué información y herramientas tienen, cómo se les paga y cómo se fijan y siguen sus objetivos. Los autores las llaman *SFE drivers*. Es el único eslabón sobre el que la empresa actúa directamente; los demás cambian como consecuencia.

2 Vendedores: capacidades y motivación

Las palancas influyen en las personas: en sus conocimientos, habilidades, valores y motivación. Un buen diseño con las personas equivocadas no funciona, y buenas personas en un diseño equivocado tampoco.

3 Actividades de venta

Lo que los vendedores hacen: buscar oportunidades, entender las necesidades del cliente, construir una solución, presentar la propuesta, negociar, cerrar, atender y hacer crecer la cuenta. Las actividades importan por su **cantidad**, por su **calidad** y por **cómo se reparten** entre clientes y productos.

Pregunta para pensar: ¿dedican nuestros vendedores su tiempo a los clientes y productos que más valor pueden dar, o a los que les resultan más cómodos?

4 Resultados en los clientes

Las actividades producen efectos en los clientes: satisfacción, confianza, retención, repetición de compra, peso de la empresa en sus compras. Avisan antes de que el problema llegue a la cuenta de resultados.

5 Resultados de la empresa

Ventas, margen, cuota de mercado y rentabilidad de la inversión comercial. Se pueden medir en valor absoluto, como grado de cumplimiento del objetivo o como crecimiento sobre el año anterior.

Implicación práctica: si solo se miran los resultados de la empresa, el diagnóstico llega tarde y no dice dónde está el fallo. Hay que medir también los eslabones intermedios.

Las palancas, agrupadas por el efecto que producen

Zoltners, Sinha y Lorimer (2008) agrupan las palancas en cinco categorías según el efecto que tienen sobre la fuerza de ventas. Una misma palanca puede estar en varias categorías: la retribución, por ejemplo, forma a las personas (atrae a unos perfiles y no a otros), las motiva y dirige su actividad.

1 Palancas que definen la fuerza de ventas

Determinan la estructura y los roles de la red comercial: el diseño de la organización, su tamaño y la asignación de territorios. Deben ser coherentes con la estrategia de marketing y ventas y reforzarla. Se desarrollan en el apartado sobre cobertura comercial, más abajo.

Pregunta para pensar: ¿la organización comercial que tenemos está pensada para la estrategia actual o es la que heredamos?

2 Palancas que forman a las personas

Influyen en las capacidades, las habilidades y los valores del equipo: la selección, la formación, el acompañamiento en el día a día (*coaching*), la cultura, el liderazgo, los jefes de venta y la retribución.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
> En empresas medianas el jefe de equipo suele ser la palanca más infravalorada: es quien convierte el diseño en comportamiento diario. Un buen vendedor ascendido a jefe no se convierte automáticamente en un buen jefe.

3 Palancas que informan

Dan a la fuerza de ventas conocimiento sobre los clientes para entender el mercado, priorizar oportunidades, resolver problemas del cliente y usar mejor su tiempo: la investigación de clientes, la selección de clientes objetivo, los datos y las herramientas, y la gestión de la relación con el cliente (*CRM*).

4 Palancas que motivan

Afectan al ánimo y a la motivación del equipo: la cultura, el liderazgo, la retribución y los incentivos, los programas de motivación y el sentido del trabajo.

5 Palancas que dirigen y controlan

Orientan las actividades y el rendimiento: la cultura, los jefes de venta, la retribución y los incentivos, la gestión y medición del rendimiento, la fijación de objetivos y previsiones, y la coordinación y comunicación.

> / CONSEJO · BM
> No basta con decir que una palanca «falla». Hay que decir sobre qué eslabón de la cadena actúa ese fallo —personas, actividades o clientes— y con qué dato se ve.

Un orden para ajustar las palancas

En un trabajo posterior (2012), los mismos autores proponen una lectura más sencilla de las palancas en tres niveles, con un orden:

1. **Definir el puesto de venta:** dimensionar, estructurar y asignar territorios para que la red responda a lo que el mercado necesita.
2. **Ocuparse del talento:** encontrar a las personas adecuadas y ayudarlas a tener éxito con formación y acompañamiento.
3. **Habilitar al equipo:** incentivos, datos y herramientas, y procesos de gestión del rendimiento.

Su argumento es que el tercer nivel solo funciona si los dos primeros están bien resueltos. Lo dicen de forma directa: unos buenos incentivos no compensan una estructura inadecuada ni una mala asignación de territorios. Por eso critican la «adicción» a los incentivos: usarlos como palanca casi única para dirigir y motivar, cuando deberían ser una pieza de un conjunto equilibrado.

> / EVIDENCIA
> En ese artículo de 2012, los autores recogen datos que muestran el peso de la adicción a los incentivos en Estados Unidos: los incentivos suponen de media en torno al 40 % de la retribución de un vendedor; cerca del 80 % de las empresas hace cambios importantes en su plan de incentivos cada dos años o menos; y el gasto anual en incentivos de las fuerzas de ventas superaba los 200.000 millones de dólares entre 2006 y 2010, según su estimación.

> / IDEA CLAVE · BM
> Si la primera reacción ante un mal año comercial es cambiar el plan de incentivos, probablemente se está tocando la palanca equivocada, o la última que habría que tocar.

La cobertura comercial: estructura, tamaño, territorios y segmentos

Este apartado integra lo que suele llamarse **modelo de cobertura comercial** (*Sales Coverage Model*): cómo se organiza la red para llegar a cada cliente con el esfuerzo adecuado. Corresponde a las palancas que definen la fuerza de ventas y es el terreno en el que Zoltners, Sinha y Lorimer trabajaron primero, sobre todo en *Sales Force Design for Strategic Advantage* (2004), que dedica capítulos a la estructura, los roles, el tamaño y la asignación de territorios.

> / NOTA · BM
> Los cuatro componentes se presentan en el orden en que suelen decidirse; no implica un orden de importancia.

1 Estructura y roles

Decide cómo se reparte el trabajo comercial. Las opciones básicas son:

- **Vendedor generalista:** un vendedor lleva todos los productos a todos los clientes de su zona. Es sencillo y barato de coordinar, pero se queda corto cuando la oferta o los clientes son muy distintos.
- **Especialistas por producto o línea:** útil cuando los productos exigen conocimiento técnico diferente. El riesgo es que varios vendedores visiten al mismo cliente sin coordinarse.
- **Especialistas por mercado o tipo de cliente:** por sector, por tamaño (grandes cuentas, cuentas medianas, pequeños clientes) o por canal. Acerca al vendedor

a cómo compra cada cliente.

- **Especialistas por función:** separan tareas del proceso de venta, por ejemplo captación de clientes nuevos frente a desarrollo de los actuales, preventa técnica, venta a distancia o servicio posventa.

Implicación práctica: más especialización aporta conocimiento y foco, pero añade coste y necesidad de coordinación. Suele justificarse cuando las diferencias entre productos, clientes o tareas son grandes y el volumen lo paga.

2 Tamaño de la fuerza de ventas

Decide cuántas personas hacen falta en cada rol. Hay dos lógicas complementarias:

- **Por carga de trabajo:** cuántos clientes hay que atender en cada segmento, con qué frecuencia y con cuánto tiempo por visita, frente al tiempo de venta real de un vendedor.
- **Por respuesta de las ventas al esfuerzo:** cuántas ventas y cuánto margen adicional aporta cada vendedor más. Se amplía la red mientras el margen que genera un vendedor adicional supere su coste.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> Muchas empresas fijan el tamaño por lo que pueden pagar este año o por inercia. El tamaño adecuado depende del potencial de los clientes, no del presupuesto del año anterior. Una red demasiado pequeña deja potencial sin cubrir; una demasiado grande destruye margen.

3 Asignación de territorios

Decide qué clientes o qué zona atiende cada vendedor. Un buen reparto equilibra dos cosas: la **carga de trabajo**, para que cada vendedor pueda atender bien su cartera, y el **potencial**, para que todos tengan oportunidades parecidas y los objetivos sean justos. Zoltners y Lorimer (2000) la describen como una de las áreas de productividad comercial que más se pasan por alto.

Implicación práctica: un territorio sobrecargado deja clientes sin atender; uno con poco potencial desmotiva y hace injustos los objetivos. Reasignar tiene un coste en la relación con el cliente, así que se hace con criterio y sin cambios innecesarios.

4 Cobertura por segmento y canal

Decide quién atiende a cada tipo de cliente y con qué intensidad. Lo habitual es combinar varias formas de cobertura: gestores de grandes cuentas para los clientes estratégicos, comerciales de campo para las cuentas medianas y venta a distancia o canal digital para los clientes pequeños.

> / NOTA · BM
> Qué parte de la venta hacen distribuidores o agentes se decide en **Route-to-Market / Channel Strategy**; aquí se toma como dato y se diseña la parte del equipo propio. Qué clientes son cuentas estratégicas, y qué relación y recursos recibe cada una, se decide en **Key Account Management**; aquí se dimensiona el rol de gestor de cuentas y su carga.

> / CONSEJO · BM
> Una buena forma de ver la cobertura es una tabla sencilla: filas con los segmentos de clientes, columnas con las formas de atención del equipo propio y, en cada cruce, el esfuerzo previsto (visitas, horas o tipo de contacto). Suele revelar segmentos sin dueño y segmentos atendidos dos veces.

La cobertura cambia con la fase del negocio. En *Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle* (HBR, 2006), los autores proponen ajustar cuatro variables —papel del equipo propio frente a socios comerciales, tamaño, grado de especialización y reparto del esfuerzo entre clientes y productos— según la fase:

FASE DEL NEGOCIO	FOCO QUE PROPONEN LOS AUTORES
Lanzamiento	Decidir el tamaño inicial de la red y si se puede depender de socios comerciales.
Crecimiento	Acertar con el grado de especialización y con el tamaño.
Madurez	Repartir mejor los recursos que ya existen y apoyarse más en vendedores generalistas.
Declive	Reducir el tamaño y usar socios para sostener el negocio el mayor tiempo posible.

Métricas por eslabón

Las métricas no son una herramienta aparte: sirven para ver en qué eslabón se pierde la eficacia.

ESLABÓN	EJEMPLOS DE MÉTRICAS
5. Resultados de la empresa	Ventas y margen por segmento, territorio y vendedor; cumplimiento de objetivo; crecimiento; coste comercial sobre ventas.
4. Resultados en los clientes	Retención y pérdida de clientes; repetición de compra; peso en las compras del cliente; satisfacción.
3. Actividades de venta	Cobertura de los clientes objetivo; frecuencia de visita por segmento; tiempo dedicado a vender frente a otras tareas; tasa de conversión de oportunidades.
2. Vendedores	Dispersión de resultados entre vendedores; rotación; tiempo hasta que un vendedor nuevo es productivo; competencias evaluadas.
1. Palancas	Territorios equilibrados en carga y potencial; horas de acompañamiento de los jefes; peso del variable; descuento medio concedido.

> / CONSEJO · BM
> Pocas métricas bien elegidas por eslabón valen más que un cuadro de mando de cincuenta indicadores. Para ordenar qué métrica explica cuál, un **KPI / Driver Tree** ayuda.

Qué no es

- **No es un sistema CRM.** Un CRM es una herramienta de información: forma parte de las palancas que informan, pero no diagnostica ni diseña la fuerza de ventas.
- **No es formación comercial.** La formación es una palanca entre muchas. Formar a un equipo mal dimensionado o mal asignado no resuelve el problema.
- **No es un plan de incentivos.** La retribución es una palanca más y, según los autores, la que menos debería cargar sola con el peso de dirigir al equipo.
- **No es Sales Enablement ni Revenue Operations (RevOps).** Son funciones que se ocupan de parte de las palancas (materiales, formación, datos, procesos).

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para un diagnóstico de eficacia comercial. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del marco de Zoltners, Sinha y Lorimer; los autores no la formularon como procedimiento.

1 Partir de la estrategia comercial
Escribir en pocas frases a qué clientes y mercados se dirige la empresa, con qué oferta y por qué canales. Si no está claro, detenerse y resolverlo antes: la fuerza de ventas se juzga frente a esa estrategia.

2 Medir los resultados por partes
Ventas y margen por segmento, territorio, producto y vendedor, y los resultados en los clientes (retención, pérdida, repetición). Buscar dónde están las diferencias, no solo el total.

3 Recorrer la cadena hacia atrás
Para cada resultado débil, preguntar qué actividad lo explica (cantidad, calidad o reparto) y qué rasgo de los vendedores explica esa actividad.

4 Revisar la cobertura
Estructura, tamaño, territorios y cobertura por segmento y canal. Comprobar si el esfuerzo va a donde está el potencial.

5 Revisar el talento
Selección, formación, acompañamiento y calidad de los jefes de equipo.

6 Revisar la información y las herramientas
Si los vendedores saben qué clientes priorizar y tienen los datos que necesitan.

7 Revisar la motivación y el control
Incentivos, objetivos, seguimiento del rendimiento y coordinación. Comprobar si refuerzan lo que la estrategia pide o empujan en otra dirección.

8 Elegir pocas palancas y ordenarlas
Priorizar las que explican la mayor parte de la pérdida. Empezar por las que definen el puesto; dejar los incentivos para cuando lo anterior esté resuelto.

9 Implantar y revisar de forma recurrente
Definir responsables, métricas por eslabón y una revisión periódica. Los cambios de cobertura afectan a clientes y personas: se comunican y se gestionan como un cambio.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Datos internos:** ventas y margen por cliente, producto y vendedor; histórico de clientes ganados y perdidos; registros de visitas y del CRM; coste de la red comercial.
- **Potencial de los clientes:** estimaciones por cliente o por zona; **Market Sizing** ayuda a construirlas.
- **Conversaciones:** con vendedores de alto y bajo rendimiento, con jefes de equipo y con clientes, incluidos clientes perdidos.

Kit práctico

Checklist de cobertura comercial

- ☐ ¿Cada segmento de clientes tiene una forma de atención definida y un responsable?
- ☐ ¿El número de vendedores se ha calculado a partir del potencial y la carga de trabajo, y no solo del presupuesto?
- ☐ ¿Los territorios están equilibrados en carga y en potencial?
- ☐ ¿El grado de especialización se justifica por diferencias reales entre productos, clientes o tareas?

- [ ] ¿Está claro qué atiende el equipo propio y qué los distribuidores, agentes o el canal digital?
- [ ] ¿La estructura encaja con la fase en que está el negocio?

Plantilla de síntesis de palancas

PALANCA	SITUACIÓN ACTUAL (CON DATO)	ESLABÓN AFECTADO	EFECTO SOBRE RESULTADOS (ALTO / MEDIO / BAJO)	PRIORIDAD	ACCIÓN PROPUESTA
Estructura y roles					
Tamaño					
Territorios					
Cobertura por segmento y canal					
Selección y formación					
Jefes y acompañamiento					
Información, datos y herramientas					
Retribución e incentivos					
Objetivos y gestión del rendimiento					

Síntesis final: ¿qué dos o tres palancas explican la mayor parte de la pérdida de eficacia y en qué orden se van a cambiar?

Preguntas de conclusión

- ¿En qué eslabón de la cadena se pierde la mayor parte de la eficacia?
- ¿Qué palancas lo explican y qué dato lo demuestra?
- ¿Las palancas refuerzan la estrategia o se contradicen entre sí?
- ¿Qué cambiaríamos primero y qué dejaríamos para después?
- ¿Qué métrica nos dirá, dentro de unos meses, si el cambio funciona?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Fabricante de equipos de riego para instaladores agrícolas y grandes explotaciones, mercado nacional.

> «La caída de ventas se concentra en instaladores medianos de dos regiones. No es un problema de motivación: los vendedores de esas regiones cumplen su número de visitas, pero el 70 % de ellas va a las diez grandes explotaciones que ya compran. La causa está en la cobertura: los territorios se diseñaron cuando las grandes explotaciones eran el negocio principal y no se han revisado. Proponemos separar la atención a grandes explotaciones en un rol de gestor de cuentas, reasignar a los instaladores medianos entre los vendedores de campo según potencial y reforzar el acompañamiento de los jefes en esas regiones. El plan de incentivos se revisará después, cuando la nueva cobertura esté en marcha.»

Una conclusión así nombra el eslabón, la palanca, el dato y el orden. «Hay que motivar más al equipo», no.

Ejemplo de venta a particulares

> / EJEMPLO
> Una empresa que instala placas solares en viviendas tiene treinta comerciales que visitan a familias interesadas. Las ventas han caído y la dirección quiere subir la comisión.

- **Resultados:** la caída se concentra en las zonas abiertas el último año; en las antiguas, las ventas se mantienen.
- **Actividades:** en las zonas nuevas, los comerciales hacen el mismo número de visitas, pero muchas sin una cita bien preparada, y pierden horas en desplazamientos.
- **Palancas:** los territorios nuevos son el doble de grandes que los antiguos, y los comerciales recién incorporados no han tenido acompañamiento de su jefe.
- **Decisión:** redibujar los territorios por carga de trabajo y potencial, preparar las citas desde la oficina antes de cada visita y acompañar a los nuevos durante sus primeros meses. La comisión se revisará después.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Tocar una sola palanca	Se cambia el incentivo o se compra un CRM y el problema sigue.	Recorrer la cadena completa antes de decidir.
Empezar por los incentivos	Se pagan mejor comportamientos que la estructura hace imposibles.	Definir antes el puesto: estructura, tamaño y territorios.
Mirar solo el total de ventas	No se sabe dónde está el fallo.	Medir por segmento, territorio, producto y vendedor, y los eslabones intermedios.
Dimensionar por presupuesto	Se deja potencial sin cubrir o se destruye margen.	Calcular el tamaño con la carga de trabajo y el potencial.
Confundir actividad con eficacia	Se premian visitas, no resultados en clientes.	Mirar el reparto y la calidad de la actividad, no solo la cantidad.
Reorganizar sin gestionar el cambio	Se pierden clientes y vendedores en la transición.	Planificar la transición de clientes y comunicarla.

Limitaciones

- **Las relaciones entre palancas y resultados no son exactas.** Muchos factores externos influyen en las ventas y es difícil aislar el efecto de un cambio concreto.
- **Exige datos por cliente, vendedor y actividad** que muchas empresas medianas no tienen ordenados. A menudo hay que trabajar con muestras y estimaciones, dichas como tales.
- **Nace de la venta con equipo propio.** Cuando la mayor parte de la venta pasa por distribuidores o por canal digital, el marco cubre solo una parte del problema.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners utilizamos este marco en los proyectos de transformación comercial y de organización de la red de ventas, dentro de nuestro **Modelo Go-to-Market GLR Partners**. Nos sirve para hacer un diagnóstico completo del equipo comercial antes de proponer cambios: a qué clientes dedica el tiempo cada vendedor, si el tamaño del equipo y los territorios responden al potencial, cómo se forma y se acompaña a las personas, qué información tienen y cómo se fijan los objetivos y los incentivos. Así evitamos el error más habitual: cambiar el plan de incentivos o el CRM sin haber resuelto antes la estructura y el puesto.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Sales Force Effectiveness suele usarse después de decidir el modelo comercial: primero se elige a qué clientes servir, con qué propuesta y por qué canales, y después se diseña y ajusta la fuerza de ventas que lo ejecuta. También se usa de forma recurrente, para revisar cada año si la red sigue siendo la adecuada. No sustituye a la estrategia comercial: la pone en práctica.

La lógica del orden es sencilla: sin estrategia no se puede juzgar la red; sin segmentos no se puede diseñar la cobertura; y sin métricas no se sabe si los cambios funcionan.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Zoltners, Sinha y Lorimer sí conectan el diseño de la fuerza de ventas con la estrategia de salida al mercado y con la segmentación de clientes (*Sales Force Design for Strategic Advantage*, 2004); las conexiones con las demás herramientas no son suyas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Agrupa a los clientes por potencial y comportamiento: es la base de la cobertura.

2 Go-to-Market Strategy.
Define a qué clientes y mercados se dirige la empresa, con qué propuesta y con qué modelo de venta.

3 Route-to-Market / Channel Strategy.
Decide qué parte de la venta hace el equipo propio y qué parte los socios o el canal digital.

4 Sales Force Effectiveness.
Diseña y ajusta la red comercial —cobertura, personas, información, motivación y control— para servir a esos segmentos.

5 Sales Funnel & Sales Pipeline y Key Account Management.
Llevan el diseño a la gestión diaria de oportunidades y a la relación con las cuentas estratégicas.

6 KPI / Driver Tree.
Ordena las métricas por eslabón para hacer el seguimiento.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Price Waterfall** → si los vendedores conceden descuentos sin disciplina y el margen se pierde entre el precio de lista y el precio neto.
- **Market Sizing** → si hace falta estimar el potencial por territorio o por segmento para dimensionar la red.
- **Balanced Scorecard + Strategy Map** → si la dirección comercial debe integrarse en el sistema de objetivos de toda la empresa.
- **Win-Loss Analysis** → si hay que detectar, desde el punto de vista del comprador, qué debilidades de ejecución comercial hacen perder operaciones.

05 Profundizar

Origen y evolución

Andris A. Zoltners es profesor emérito de marketing en la Kellogg School of Management; él y Prabhakant Sinha fundaron ZS Associates, consultora de ventas y marketing. Durante unos treinta años trabajaron en modelos para diseñar territorios y dimensionar redes comerciales; ese trabajo recibió el premio ISMS Practice Prize de 2004 y se resume en Zoltners y Sinha (2005). Además, publicaron varios libros para directivos: *The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance* (2001, con Greggor A. Zoltners) y, con Sally E. Lorimer, *Sales Force Design for Strategic Advantage* (2004), sobre estructura, roles, tamaño y territorios; *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation* (2006), sobre la retribución variable, y *Building a Winning Sales Force* (2009), sobre el conjunto de palancas.

En 2008 formularon el marco en el *Journal of Personal Selling & Sales Management* como una referencia común para directivos e investigadores. Lo apoyaron en un inventario de problemas planteados por directivos comerciales y en una revisión de la literatura académica reciente. En 2012 publicaron en la misma revista una lectura simplificada en tres niveles de palancas, con el argumento de que las empresas dependen en exceso de los incentivos.

En 2006 aplicaron las decisiones de cobertura a las fases de vida del negocio en *Harvard Business Review*.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**

  El esfuerzo de venta personal influye en las ventas, pero menos que proporcionalmente y de forma variable. Un metaanálisis de 506 estimaciones procedentes de 75 estudios sitúa la elasticidad media de las ventas al esfuerzo de venta personal en torno a 0,34: de media, un aumento del 10 % del esfuerzo se asocia con un aumento de las ventas del orden del 3,4 %. El efecto varía con la fase de vida del producto, la región y el método de estimación (Albers, Mantrala y Sridhar, 2010).

- **/ NOTA**

  El marco SFE en sí es una propuesta de organización del conocimiento basada en la experiencia de consultoría de los autores y en la literatura; no se ha validado empíricamente como modelo completo. Sus relaciones (palancas → vendedores → actividades → clientes → empresa) son una estructura de análisis, no un modelo estimado.

Fuentes de origen

- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2008). Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(2), 115–131. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201
- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2004). *Sales Force Design for Strategic Advantage*. Palgrave Macmillan. Fuente de la parte de cobertura: estructura, roles, tamaño y territorios.

Libro de referencia

- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2009). *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. AMACOM. Desarrollo para directivos del conjunto de palancas.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Zoltners, A. A., Lorimer, S. E. y Sinha, P. (2006). Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*, julio–agosto. https://hbr.org/2006/07/match-your-sales-force-structure-to-your-business-life-cycle
- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2012). Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 171–186. https://salesmanagement.org/web/uploads/pdf-renamed-by-uzzal/5ec6e191a56ab356590fea449bc28ed2.pdf
- Zoltners, A. A. y Lorimer, S. E. (2000). Sales territory alignment: An overlooked productivity tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 139–150.

Extensiones y críticas

- Zoltners, A. A. y Sinha, P. (2005). The 2004 ISMS Practice Prize winner — Sales territory design: Thirty years of modeling and implementation. *Marketing Science*. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0133
- Albers, S., Mantrala, M. K. y Sridhar, S. (2010). Personal selling elasticities: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 840–853. https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.840
- Sunshine, W. L. (2009). Sales force effectiveness. *Kellogg Insight*, 1 de junio. Resumen divulgativo del marco, con la cita de Zoltners sobre las palancas.

El artículo de 2008 no se ha consultado en la edición del editor (acceso restringido); su contenido (dos niveles, cinco categorías de palancas y lista de palancas por categoría) se ha cotejado con una copia del texto y con resúmenes de la Sales Management Association y de Kellogg Insight. El artículo de 2012 se ha consultado íntegro. De los libros se han cotejado la editorial, el año y la descripción o el índice, no el texto completo.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Andris A. Zoltners, Prabhakant Sinha y Sally E. Lorimer (Kellogg School of Management y ZS Associates); marco formulado en 2008 sobre sus trabajos previos de diseño de la fuerza de ventas (2008 (marco SFE, JPSSM) · 2004 (diseño de la fuerza de ventas) · 2012 (enfoque equilibrado de las palancas)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.