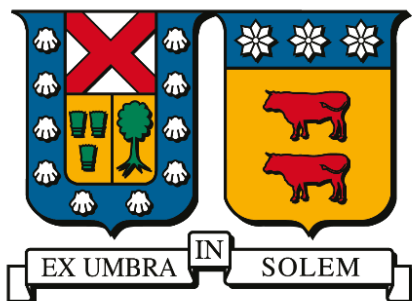


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento Ingeniería Comercial

Vitacura - Santiago



EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN ORGANIZACIONES COMERCIALES DE VENTA DE LUBRICANTES RETAIL: APLICACIÓN AL CASO DE VALVOLINE CHILE

Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial

Autor:

Álvaro Leiva Morales

Profesor Guía:

Pablo Isla

Santiago, Chile

Junio, 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Evaluación, análisis y optimización de la fuerza de ventas en organizaciones comerciales de venta de lubricantes retail: Aplicación al caso de Valvoline Chile.

Nombre del candidato(a): Alvaro Felipe Leiva Morales.

Carrera / Grado: Ingeniero Comercial

Campus: Santiago Vitacura; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Nolasco Isla Madariaga, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 17-06-2026

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 17-06-2026

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Federico Santa María, a la Facultad de Ingeniería Comercial y a cada uno de sus académicos, quienes a lo largo de estos años no solo entregaron conocimiento y exigencia, sino también una cercanía genuina que pocas veces se encuentra en una sala de clases. Lo que aprendí dentro de estas aulas es el cimiento más sólido sobre el cual descansa cada página de este trabajo.

Agradezco profundamente a Valvoline Chile por abrirme las puertas y permitir transformar el aprendizaje teórico en algo concreto y real. Al equipo comercial, con quienes compartí parte importante de este proceso, les debo no solo el acceso a información valiosa, sino también la motivación de ver que lo que uno estudia tiene impacto verdadero en las organizaciones.

A mis padres y a mi hermana, gracias. Siempre estuvieron ahí, en cada etapa difícil, en cada momento de duda, con una palabra de aliento o simplemente con su presencia. Este logro es tan mío como de ustedes.

A mi esposa, Belén Méndez, no tengo palabras suficientes. Gracias por tu paciencia, por tu amor y por acompañarme incondicionalmente en cada noche larga y en cada fin de semana sacrificado. Eres mi mayor apoyo.

Y finalmente a ti Dominga, mi pequeña hija, que acabas de llegar a este mundo, este trabajo lo terminé pensando en ti, en el ejemplo que quiero entregarte, en el padre que quiero ser. Bienvenida a la vida hija mía, todo este esfuerzo también es para ti.

RESUMEN EJECUTIVO

Título: Evaluación, análisis y optimización de la fuerza de ventas en organizaciones comerciales de venta de lubricantes retail: Aplicación al caso de Valvoline Chile.

La presente investigación aborda la evaluación, análisis y optimización de la fuerza de ventas en organizaciones comerciales desde una perspectiva aplicada, utilizando como caso de referencia la operación retail de Valvoline Chile en la Región Metropolitana. El estudio compara dos perfiles funcionales diferenciados dentro de la misma estructura comercial: el Key Account Manager (KAM) Retail RM y el Ejecutivo Comercial Generalista (EC), buscando evaluar cómo el diseño organizacional heterogéneo se traduce en diferencias observables de estructura de cartera, recurrencia, rentabilidad y estabilidad temporal del desempeño.

El marco conceptual integra aportes de la administración de ventas contemporánea, incluyendo la perspectiva sistémica de productividad (Zoltners et al., 2001), la teoría del compromiso y la confianza (Morgan & Hunt, 1994), el CRM estratégico (Payne & Frow, 2005), la gestión de cuentas clave (McDonald et al., 1997; Homburg et al., 2002) y la gestión por rentabilidad de clientes (Shapiro et al., 1987). La metodología adopta un enfoque cuantitativo con diseño no experimental descriptivo-comparativo y estrategia de estudio de caso único (Yin, 2018), apoyado en información transaccional real depurada del año 2025.

Los hallazgos principales confirman diferencias estructurales significativas entre perfiles. El KAM generó ventas netas por \$935,4 MM CLP con 121 clientes y concentra el 51,2% de sus ventas en sus cinco mayores cuentas, frente a \$462,9 MM CLP, 168 clientes y 37,5% de concentración Top 5 del EC. El KAM exhibe mayor recurrencia promedio (4,5 vs 3,5 meses activos por cliente) y estabilidad de margen significativamente superior. Ambos perfiles convergen en porcentaje de margen (70,5% vs 69,5%) pero operan bajo lógicas comerciales claramente diferenciadas.

Sobre la base del diagnóstico, se formulan cinco lineamientos de optimización: (i) establecer umbrales explícitos de concentración de cartera, (ii) implementar segmentación por valor y recurrencia, (iii) incorporar el margen de contribución como KPI obligatorio, (iv) construir un tablero de control comercial integrado, y (v) fortalecer el desarrollo de clientes categoría Plata del Ejecutivo Comercial. Se acompaña una hoja de ruta de implementación a 12 meses.

El estudio confirma que la fuerza de ventas debe analizarse como un sistema multidimensional de productividad, donde estructura, información, cartera, resultados y control interactúan de forma



coherente. La metodología propuesta es replicable en otras organizaciones comerciales con perfiles heterogéneos.

Palabras clave: fuerza de ventas, administración de ventas, KAM, productividad comercial, cartera de clientes, lubricantes retail, optimización comercial.

ABSTRACT

Title: Evaluation, analysis and optimization of the sales force in retail lubricant commercial organizations: Application to the Valvoline Chile case.

This research addresses the evaluation, analysis and optimization of the sales force in commercial organizations from an applied perspective, using as a reference case the retail operation of Valvoline Chile in the Metropolitan Region. The study compares two differentiated functional profiles within the same commercial structure: the Key Account Manager (KAM) Retail RM and the Generalist Commercial Executive (EC), seeking to evaluate how heterogeneous organizational design translates into observable differences in portfolio structure, recurrence, profitability and temporal stability.

The conceptual framework integrates contributions from contemporary sales management, including the productivity system perspective (Zoltners et al., 2001), the commitment-trust theory of relationship marketing (Morgan & Hunt, 1994), strategic Customer Relationship Management (Payne & Frow, 2005), Key Account Management (McDonald et al., 1997; Homburg et al., 2002), and customer profitability management (Shapiro et al., 1987). The methodology adopts a quantitative approach with a non-experimental descriptive-comparative design and a single-case study strategy (Yin, 2018), supported by depurated transactional records from 2025.

The empirical analysis confirms statistically meaningful differences between profiles: the KAM concentrates 51.2% of sales in its top 5 clients (vs. 37.5% for EC), shows higher average recurrence (4.5 vs. 3.5 active months per client), and exhibits substantially greater monthly margin stability. Both profiles converge in profitability (70.5% vs. 69.5% gross contribution margin) despite operating with distinct logics. Five technically-grounded optimization guidelines are proposed, including concentration thresholds, value-recurrence segmentation, margin-based KPI monitoring, integrated control dashboards, and dedicated development plans for under-leveraged client categories.

Keywords: sales force, sales management, Key Account Management, sales productivity, customer portfolio, retail lubricants, commercial optimization.

ÍNDICE

Agradecimientos	2
I. Resumen ejecutivo	3
II. Abstract	5
III. Índice de tablas y figuras	9
CAP. 1 — Introducción, problema, justificación y objetivos	12
CAP. 2 — Contexto general de la gestión comercial contemporánea	20
CAP. 3 — Marco teórico	27
3.1 a 3.19 — Marco de administración de ventas y CRM	27
3.20 Marketing estratégico (STP)	35
3.21 Análisis del macroentorno (PESTEL)	36
3.22 5 Fuerzas de Porter	37
3.23 Matriz FODA	38
3.24 Estrategias genéricas y marketing mix (4P)	39
CAP. 4 — Marco metodológico	43
CAP. 5 — Presentación y análisis estratégico del caso	53
5.1 a 5.9 — Caracterización del caso aplicado	53
5.10 PESTEL aplicado al mercado chileno	56
5.11 5 Fuerzas de Porter aplicadas	58
5.12 Análisis competitivo y mapa de posicionamiento	60
5.13 Matriz FODA aplicada a Valvoline Chile	62
5.14 Estrategia genérica y plan de marketing	64
5.15 Benchmarking competitivo internacional	66
5.16 Customer journey B2B y experiencia del cliente	68
5.17 Transición tecnológica y sostenibilidad (ESG)	70
CAP. 6 — Descripción y caracterización de la información empírica	73
CAP. 7 — Análisis comparativo del desempeño comercial	78
7.8 Aplicación cuantitativa del marco (HHI, ABC, Shapiro, CLV, CV)	86
CAP. 8 — Identificación de brechas y oportunidades	92

8.5 Valorización económica de las brechas	95
CAP. 9 — Lineamientos de optimización comercial	97
9.7 Cuantificación del impacto económico	99
9.8 Escenarios y análisis de sensibilidad	101
9.9 Dashboard de control comercial propuesto	103
CAP. 10 — Conclusiones y proyecciones	106
Referencias bibliográficas	112

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 5.1. Calificación de las 5 Fuerzas de Porter en el mercado chileno.....	58
Tabla 5.2. Posicionamiento competitivo de los principales actores.....	60
Tabla 5.3. Plan de acciones de marketing mix para Valvoline Chile	64
Tabla 5.4. Benchmarking competitivo internacional	66
Tabla 5.5. Customer journey B2B — Etapas, pain points y mejoras.....	68
Tabla 5.6. Respuesta estratégica multidimensional al desafío ESG	71
Tabla 6.1. Resumen general de las bases de información	73
Tabla 6.2. Criterios de depuración aplicados	74
Tabla 6.3. Caracterización general de las unidades observadas.....	75
Tabla 6.4. Variables e indicadores del análisis	76
Tabla 7.1. Resultados económicos globales 2025.....	79
Tabla 7.2. Evolución mensual comparativa 2025	80
Tabla 7.3. Concentración de cartera 2025.....	82
Tabla 7.4. Top 5 clientes KAM Retail RM 2025	83
Tabla 7.5. Top 5 clientes Ejecutivo Comercial RM 2025	84
Tabla 7.6. Indicadores de recurrencia 2025	85
Tabla 7.7. Composición de cartera por categoría — EC 2025.....	86
Tabla 7.8. Síntesis de hallazgos comparativos 2025.....	86
Tabla 7.9. HHI calculado y benchmark de concentración	87
Tabla 8.1. Resumen económico de las brechas identificadas	95
Tabla 9.1. Síntesis cuantitativa de los lineamientos.....	100
Figura 1.1. La fuerza de ventas como sistema integrado.....	14
Figura 1.2. Estructura general de la tesis	18
Figura 2.1. Transformación del contexto comercial contemporáneo.....	21
Figura 3.1. Modelo conceptual integrador para el análisis de la fuerza de ventas.....	28
Figura 3.2. Proceso de administración de ventas	29
Figura 3.3. Tipos de organización de la fuerza de ventas	30
Figura 3.4. Pirámide de diferenciación de clientes	31

Figura 3.5. Pipeline / Embudo del proceso comercial	32
Figura 3.6. Teoría del compromiso y la confianza (Morgan & Hunt, 1994).....	33
Figura 3.7. La fuerza de ventas como sistema de productividad (Zoltners et al., 2001)	34
Figura 3.8. Marco estratégico de CRM (Payne & Frow, 2005).....	35
Figura 3.9. Modelo STP — Segmentación, Targeting, Posicionamiento (Kotler & Keller, 2016) ...	35
Figura 3.10. Modelo PESTEL — Análisis del macroentorno.....	36
Figura 3.11. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	37
Figura 3.12. Matriz FODA — Marco conceptual	38
Figura 3.13. Estrategias genéricas competitivas (Porter, 1980).....	39
Figura 3.14. Marketing Mix — Las 4 P (McCarthy, 1960).....	40
Figura 5.1. Banner corporativo Valvoline Chile	53
Figura 5.2. Cadena de valor del mercado de lubricantes en Chile.....	54
Figura 5.3. Concentración del mercado automotor en la Región Metropolitana	55
Figura 5.4. Perfiles funcionales en estudio — KAM vs. EC	55
Figura 5.5. PESTEL aplicado al mercado chileno de lubricantes retail.....	57
Figura 5.6. 5 Fuerzas de Porter aplicadas al mercado de lubricantes retail Chile	59
Figura 5.7. Mapa de posicionamiento competitivo — Lubricantes Chile	61
Figura 5.8. Matriz FODA aplicada a Valvoline Chile.....	62
Figura 5.9. Matriz FODA cruzada — Estrategias derivadas.....	63
Figura 5.10. Estrategia genérica y plan de marketing mix.....	64
Figura 5.11. Benchmarking competitivo internacional.....	67
Figura 5.12. Customer Journey B2B — Taller / Distribuidor.....	69
Figura 5.13. Escenarios de transición tecnológica — Vehículos eléctricos 2025-2045	71
Figura 7.1. Evolución mensual de ventas netas — KAM vs. EC (2025).....	79
Figura 7.2. Evolución mensual del porcentaje de margen — KAM vs. EC (2025)	81
Figura 7.3. Concentración de cartera — Top 10 clientes (2025)	83
Figura 7.4. Distribución de clientes según recurrencia (meses activos 2025)	84
Figura 7.5. Composición de cartera del EC RM por categoría comercial (2025).....	85
Figura 7.6. Síntesis comparativa de indicadores clave 2025	86

Figura 7.7. Matriz de Shapiro — Clasificación de clientes EC RM.....	87
Figura 7.8. Análisis ABC de Pareto — Cartera EC RM 2025	88
Figura 7.9. Customer Lifetime Value (CLV) por segmento de recurrencia	90
Figura 8.1. Mapa síntesis de brechas y oportunidades por perfil.....	93
Figura 8.2. Cuantificación económica de las brechas identificadas	95
Figura 9.1. Roadmap propuesto para la implementación de los lineamientos.....	98
Figura 9.2. Impacto económico esperado de cada lineamiento	100
Figura 9.3. Escenarios de proyección de impacto.....	101
Figura 9.4. Análisis de sensibilidad del potencial de optimización	102
Figura 9.5. Tablero de control comercial propuesto — 8 KPIs	103



I

MARCO INTRODUCTORIO

Capítulos 1 – 2

Capítulo 1. Introducción, problema, justificación, objetivos, alcance y delimitaciones

1.1 Introducción

La gestión de la fuerza de ventas constituye una de las funciones más relevantes dentro de las organizaciones comerciales, debido a que conecta la estrategia de la empresa con su ejecución efectiva en el mercado. En términos generales, la fuerza de ventas no sólo cumple un rol de generación de ingresos, sino también de vinculación con clientes, captura de información comercial, desarrollo de relaciones y retroalimentación para la toma de decisiones. Por esta razón, su análisis no puede reducirse únicamente a cuánto vende una organización, sino que debe extenderse a cómo estructura, gestiona, mide y optimiza su desempeño comercial.

En el contexto actual, esta necesidad de análisis adquiere mayor importancia. Las organizaciones enfrentan mercados más competitivos, clientes más informados, mayores exigencias de rapidez y servicio, creciente disponibilidad de datos y una presión sostenida por mejorar la productividad de sus recursos comerciales. En este escenario, administrar adecuadamente la fuerza de ventas ya no consiste sólo en supervisar vendedores o establecer metas de facturación, sino en construir un sistema comercial coherente, capaz de alinear estructura, cobertura, información, indicadores, incentivos y control.

Desde una perspectiva académica, la administración de ventas puede entenderse como un proceso integrado que abarca la formulación del programa de ventas, su implementación y su posterior evaluación y control (Johnston & Marshall, 2009; Johnston et al., 2025). Esta lógica resulta especialmente útil para investigaciones aplicadas, porque permite vincular decisiones de diseño organizacional, ejecución comercial y medición del desempeño dentro de una misma arquitectura analítica. En consecuencia, cualquier estudio serio sobre optimización comercial debe considerar simultáneamente variables como organización de la fuerza de ventas, diferenciación de roles, gestión de cuentas, productividad, indicadores de desempeño, uso de información y mecanismos de retroalimentación.

En ese marco, la presente investigación se sitúa en el campo del análisis y optimización de la fuerza de ventas en organizaciones comerciales. Su propósito central consiste en desarrollar una

investigación aplicada que permita evaluar el desempeño comercial de perfiles funcionales diferenciados, identificar brechas de gestión y proponer una base de optimización sustentada teóricamente. Así, la tesis no busca únicamente describir resultados de ventas, sino comprender cómo el modelo comercial de una organización puede ser evaluado desde una perspectiva más amplia, integrando estructura, productividad, control y calidad del resultado.

Figura 1.1. La fuerza de ventas como sistema integrado



Fuente: Elaboración propia (2026).

1.2 Planteamiento del problema

En la práctica, la mayoría de las empresas todavía mide a sus vendedores casi exclusivamente por el número que facturan al cierre de mes. Cumplieron o no la cuota y punto. Pero cualquiera que haya trabajado en ventas sabe que esa visión es demasiado simplista. Uno puede tener un mes espectacular gracias a un par de pedidos grandes que se alinearon, y eso no necesariamente refleja la salud real de la cartera, ni anticipa lo que pasará el próximo mes. Esta tesis parte justamente de esa insatisfacción: quería entender qué hay detrás de los números, más allá del resultado bruto.

El problema se vuelve más complejo cuando dentro de la fuerza de ventas coexisten perfiles comerciales distintos, con funciones, carteras o niveles de especialización potencialmente diferentes. En esos casos, la comparación del desempeño no puede limitarse a una lectura superficial de ventas totales, ya que las diferencias observadas pueden estar influenciadas por la estructura del rol, el tipo de cliente atendido, la profundidad de la relación comercial, la lógica de cobertura y la forma en que la organización mide el éxito. Por tanto, una evaluación adecuada

exige incorporar una mirada más integral, capaz de distinguir entre magnitud del resultado y calidad estructural del mismo.

A ello se suma que las organizaciones comerciales actuales operan en contextos de creciente complejidad. La presión competitiva, la diversificación de clientes, la mayor disponibilidad de información, la necesidad de profesionalización del canal comercial y la exigencia de tomar decisiones basadas en evidencia hacen que la sola intuición gerencial resulte insuficiente para conducir con eficacia a la fuerza de ventas. En consecuencia, las empresas requieren marcos de análisis que les permitan observar su sistema comercial con mayor precisión y detectar oportunidades de mejora con respaldo técnico.

Desde esta perspectiva, el problema de investigación puede formularse de la siguiente manera: ¿de qué manera puede evaluarse, analizarse y optimizarse la fuerza de ventas de una organización comercial, a partir del estudio comparado de perfiles funcionales diferenciados y utilizando fundamentos de administración de ventas apoyados en información empírica observable?

1.3 Justificación

¿Por qué hacer esta tesis? Tres razones, que además ordenaron todo el trabajo. Primero, la teórica: uno encuentra montones de libros y papers sobre KAM, sobre productividad comercial o sobre gestión de cartera, pero casi nadie los integra en un modelo aplicado a un caso real. Me interesaba tender ese puente. Segundo, la metodológica: quería probar si con datos reales, muchas veces desordenados, se podía construir un análisis riguroso sin depender de encuestas o impresiones subjetivas. Y tercero, lo aplicado: Valvoline necesitaba respuestas concretas para su negocio, no una disertación teórica más.

Desde el punto de vista teórico, el estudio permite articular conceptos centrales de la administración de ventas, tales como estructura de la fuerza comercial, productividad, gestión de cuentas, motivación, compensación, evaluación del desempeño y control comercial. En vez de abordar estos conceptos de forma aislada, la tesis busca integrarlos dentro de una lógica aplicada, mostrando cómo pueden utilizarse para interpretar el funcionamiento real de una fuerza de ventas (Johnston & Marshall, 2009; Johnston et al., 2025; Zoltners et al., 2001).

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aporta valor porque propone una forma de analizar el desempeño comercial basada en evidencia observable y en indicadores derivados de datos reales. Esto fortalece la trazabilidad del estudio, reduce la dependencia de apreciaciones subjetivas y permite construir un diagnóstico más consistente. Además, al trabajar con perfiles funcionales diferenciados, la investigación abre espacio para un análisis comparativo más profundo de la heterogeneidad interna de la fuerza de ventas.

Desde el punto de vista aplicado, la tesis resulta pertinente porque busca generar una base concreta para la optimización comercial. Su utilidad no radica sólo en describir cómo funciona una fuerza de ventas, sino en identificar brechas, interpretar sus causas y construir criterios de mejora. En ese sentido, la investigación se orienta a transformar la teoría en una herramienta útil para la toma de decisiones en organizaciones comerciales.

Finalmente, la tesis se justifica por la relevancia actual del tema. En un contexto donde las empresas requieren mayor productividad, mejor asignación de recursos comerciales, mejor uso de información y más capacidad de control, estudiar la fuerza de ventas como sistema de gestión se convierte en una necesidad tanto académica como organizacional (Johnston et al., 2025; Zoltners et al., 2001).

1.4 Objetivo general

El propósito central de esta investigación es evaluar y analizar el desempeño comercial de perfiles funcionales diferenciados dentro de una organización de ventas, y sobre esa base proponer lineamientos concretos de optimización. Para lograrlo, se integran los fundamentos teóricos de la administración de ventas con información empírica real, buscando que el diagnóstico no quede en el plano abstracto sino que responda a lo que efectivamente ocurre en el terreno comercial de una empresa chilena de lubricantes retail.

1.5 Objetivos específicos

El objetivo general se descompone en seis objetivos específicos que articulan de manera progresiva el recorrido de la investigación:

En primer lugar, construir un marco conceptual sólido que permita entender la fuerza de ventas no como una simple estructura de contacto con el mercado, sino como un sistema de gestión complejo, con múltiples dimensiones que interactúan entre sí.

En segundo lugar, caracterizar el entorno en que operan hoy las organizaciones comerciales, porque cualquier análisis serio de ventas debe partir reconociendo que el mercado ha cambiado: los clientes son más exigentes, la competencia es más intensa y la información ya no es una ventaja sino una exigencia mínima.

En tercer lugar, diseñar un marco metodológico que permita comparar perfiles comerciales distintos a partir de datos observables y verificables, evitando la tentación de basar el diagnóstico en percepciones subjetivas o en métricas de resultado que ocultan más de lo que revelan.

En cuarto lugar, analizar en profundidad el desempeño comercial de dichos perfiles, incorporando no solo los resultados económicos, sino también la estructura de la cartera de clientes, el comportamiento a lo largo del tiempo y la productividad relativa de cada rol.

En quinto lugar, identificar con precisión las brechas, fortalezas y oportunidades de mejora que emergen de ese análisis, de manera que el diagnóstico sea útil y accionable, y no solo una descripción de lo que existe.

En sexto lugar, proponer lineamientos de optimización comercial que estén respaldados tanto por la teoría como por la evidencia empírica analizada, y que puedan efectivamente traducirse en decisiones de gestión dentro de la organización estudiada.

1.6 Alcance

La investigación se enfoca en el análisis de la fuerza de ventas desde una perspectiva aplicada, utilizando fundamentos de administración de ventas y evidencia empírica derivada de información comercial real. El estudio se orienta específicamente a la comparación entre perfiles funcionales diferenciados dentro de una misma organización, con el propósito de evaluar su desempeño y construir una base de optimización comercial.

El alcance del trabajo es analítico y propositivo. Es analítico porque busca interpretar el desempeño comercial más allá de las cifras absolutas de venta, incorporando variables de estructura, calidad del resultado y comportamiento de cartera. Es propositivo porque pretende derivar, a partir del análisis, una base razonada para futuras decisiones de mejora.

1.7 Delimitaciones

La investigación no pretende formular un modelo universal aplicable a toda clase de organizaciones comerciales ni agotar todas las dimensiones posibles del desempeño de ventas. Su foco está puesto en un caso aplicado y en la comparación entre perfiles funcionales específicos dentro de una misma organización.

Asimismo, el estudio se concentra principalmente en variables observables de carácter cuantitativo, por lo que aspectos subjetivos como clima laboral, percepciones individuales o evaluación cualitativa profunda del liderazgo sólo podrán incorporarse en la medida en que exista evidencia complementaria disponible.

Del mismo modo, las conclusiones de la investigación deberán interpretarse dentro del contexto organizacional específico en que se aplique el estudio, evitando extrapolaciones automáticas a otras realidades sin la debida contextualización.

1.8 Pregunta de investigación

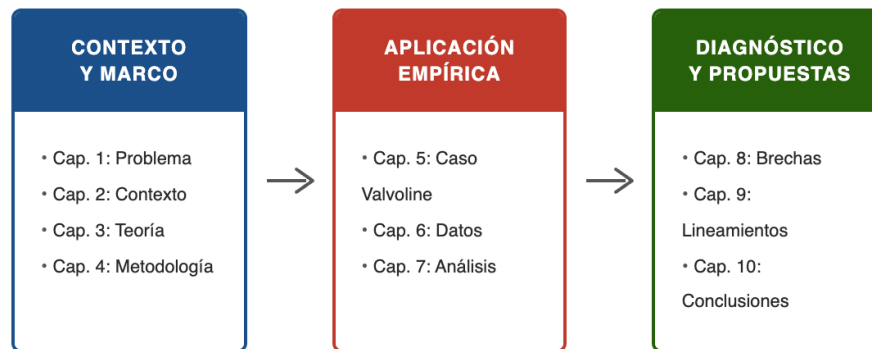
Toda investigación parte de una incomodidad, de algo que no cierra del todo cuando uno mira la realidad con atención. En este caso, esa incomodidad surge al observar que muchas organizaciones comerciales siguen evaluando a su fuerza de ventas casi exclusivamente por cuánto vende, sin preguntarse cómo vende, a quién le vende, con qué frecuencia, con qué calidad económica, o qué tan sostenible es ese resultado en el tiempo.

Desde ahí nace la pregunta que orienta esta tesis:

¿De qué manera puede evaluarse, analizarse y optimizarse la fuerza de ventas de una organización comercial, a partir del estudio comparado de perfiles funcionales diferenciados y utilizando fundamentos de administración de ventas apoyados en información empírica observable?

La pregunta no es retórica ni de respuesta evidente. Implica reconocer que evaluar una fuerza de ventas bien requiere algo más que leer una planilla de resultados: requiere una arquitectura analítica, datos de calidad, un marco teórico que guíe la interpretación y, sobre todo, la disposición a mirar el sistema comercial en su conjunto, no solo sus partes más visibles. Ese es exactamente el desafío que esta investigación busca enfrentar.

Figura 1.2. Estructura general de la tesis



De la teoría a la evidencia, de la evidencia al diagnóstico y al lineamiento de mejora

Fuente: Elaboración propia (2026).

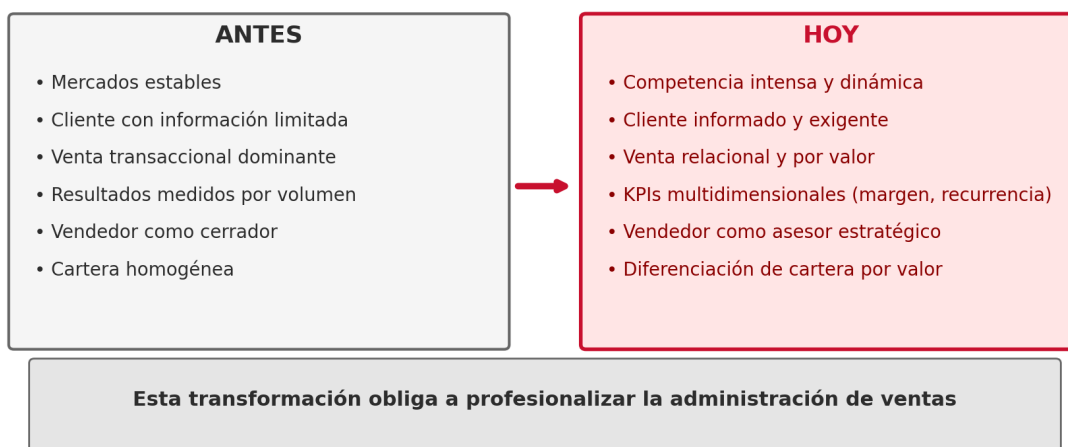
Capítulo 2. Contexto general de la gestión comercial contemporánea

2.1 Contexto general de la gestión comercial

La gestión comercial contemporánea se desarrolla en un entorno significativamente más exigente que el de décadas anteriores. Las organizaciones ya no compiten únicamente por disponibilidad de producto o cobertura de mercado, sino también por calidad de servicio, capacidad de respuesta, uso inteligente de información, consistencia en la experiencia del cliente y eficiencia en la asignación de sus recursos comerciales. En este escenario, la fuerza de ventas adquiere un rol central, no sólo como generadora de ingresos, sino como mecanismo de ejecución estratégica, vínculo con el mercado y fuente permanente de aprendizaje organizacional.

La literatura especializada muestra que el contexto de ventas actual está marcado por transformaciones profundas en el comportamiento del cliente, en la intensidad competitiva, en el uso de tecnologías comerciales y en la forma en que las empresas evalúan su desempeño. Johnston et al. (2025) sostienen que la administración de ventas moderna se encuentra condicionada por cambios conductuales, tecnológicos y gerenciales que han redefinido tanto el rol del vendedor como las exigencias que enfrentan los líderes comerciales. En términos similares, Berman et al. (2018) muestran que las organizaciones comerciales se desenvuelven en un entorno cada vez más dinámico, donde la experiencia del cliente, el acceso a información y la integración de canales se transforman en dimensiones críticas para competir.

Figura 2.1. Transformación del contexto comercial contemporáneo



Fuente: Elaboración propia (2026).

En consecuencia, comprender el contexto general de la gestión comercial resulta indispensable para cualquier investigación que aspire a evaluar y optimizar una fuerza de ventas. Antes de estudiar un caso específico, es necesario entender las condiciones más amplias dentro de las cuales operan hoy las organizaciones comerciales: mercados más competitivos, clientes más informados, mayores exigencias de productividad, creciente disponibilidad de datos y necesidad de profesionalización del trabajo comercial. Por ello, el presente capítulo tiene por finalidad exponer el entorno general en que se inserta la gestión comercial contemporánea, sentando una base previa al desarrollo del marco teórico y, posteriormente, a la aplicación del caso.

2.2 Entorno competitivo y presión por diferenciación

Uno de los rasgos más visibles del contexto comercial contemporáneo es el aumento sostenido de la intensidad competitiva. En numerosos mercados, las organizaciones enfrentan una oferta más amplia de competidores, una mayor facilidad de comparación para el cliente y una presión constante por diferenciarse más allá de la dimensión estrictamente transaccional. Esta situación obliga a las empresas a competir no sólo por precio, sino también por propuesta de valor, consistencia de servicio, rapidez de respuesta, respaldo técnico, calidad de la relación comercial y capacidad de adaptación a distintos segmentos de clientes.

Johnston et al. (2025) explican que el vendedor y la gerencia comercial se desenvuelven en un entorno donde los clientes tienen acceso a más alternativas y donde el mercado exige un mayor nivel de personalización, comprensión del cliente y aporte de valor. Esto significa que la venta ya no puede apoyarse exclusivamente en la disponibilidad del producto o en el contacto tradicional con el cliente, sino que requiere una capacidad mayor de diferenciación, argumentación y alineamiento estratégico. De forma complementaria, Zoltners et al. (2001) indican que la productividad de la fuerza de ventas está directamente vinculada con la capacidad de la empresa para adaptar su estructura y sus recursos al entorno competitivo real.

En este contexto, la fuerza de ventas deja de ser un recurso operativo de cierre y pasa a convertirse en un mecanismo de posicionamiento competitivo. La empresa necesita que su equipo comercial no sólo capture pedidos, sino que interprete el entorno, detecte oportunidades, defienda valor, proteja relaciones y ayude a sostener la preferencia del cliente en escenarios cada vez más

disputados. Así, la presión competitiva refuerza la necesidad de estudiar la fuerza de ventas como un sistema de gestión más complejo que una simple estructura de contacto comercial.

2.3 Transformación del cliente y mayor complejidad de la demanda

La gestión comercial actual también está condicionada por un cambio profundo en el comportamiento del cliente. El comprador contemporáneo dispone de más información, tiene mayor capacidad de comparar alternativas, enfrenta menos barreras para cambiar de proveedor y espera respuestas más rápidas, precisas y personalizadas. Esta transformación reduce la asimetría tradicional entre vendedor y cliente y obliga a las organizaciones comerciales a elevar sus estándares de interacción, seguimiento y construcción de valor.

Johnston et al. (2025) muestran que el cliente actual se encuentra mejor informado, más exigente y menos dispuesto a aceptar propuestas genéricas o insuficientemente diferenciadas. Por ello, el rol del vendedor ya no consiste solamente en presentar una oferta, sino en comprender mejor al cliente, diagnosticar sus necesidades y proponer una solución alineada con su contexto. Berman et al. (2018), desde la perspectiva del retail, también destacan que los consumidores contemporáneos esperan experiencias consistentes, mejor servicio, acceso fluido a la información y relaciones más integradas con la organización.

Este cambio tiene consecuencias directas sobre la gestión comercial. Primero, eleva la importancia del conocimiento del cliente y de la capacidad de segmentación. Segundo, exige una mayor profesionalización del discurso comercial, especialmente en mercados donde la recomendación, la asesoría o la confianza influyen sobre la compra. Tercero, incrementa el valor del seguimiento y de la continuidad relacional. En otras palabras, la transformación del cliente obliga a que la fuerza de ventas opere con mayor profundidad analítica y relacional que en contextos donde el comprador era más pasivo o menos informado.

2.4 Digitalización, información y uso de herramientas comerciales

Otro elemento central del contexto contemporáneo es la creciente digitalización de la gestión comercial. Las organizaciones cuentan hoy con herramientas tecnológicas que permiten registrar interacciones, monitorear cuentas, analizar comportamiento de clientes, proyectar ventas y construir tableros de control con mayor rapidez y profundidad. Esta transformación modifica no

sólo la forma en que se administra la fuerza de ventas, sino también los estándares con los cuales la empresa evalúa su desempeño.

Johnston et al. (2025) destacan que la administración de ventas actual incorpora cada vez más CRM, analítica de datos, automatización y nuevas tecnologías de soporte comercial. Estas herramientas permiten organizar mejor la información del cliente, reducir la dependencia de la memoria individual del vendedor y fortalecer la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia. Berman et al. (2018) refuerzan esta idea al señalar que las organizaciones comerciales modernas requieren sistemas de información consistentes, recopilación y procesamiento de datos, y mecanismos de control alineados con la estrategia del negocio.

La digitalización tiene al menos tres implicancias importantes para la investigación en fuerza de ventas. En primer lugar, permite transformar la actividad comercial en datos observables y comparables. En segundo lugar, amplía la capacidad de seguimiento y control del desempeño. En tercer lugar, obliga a las empresas a desarrollar competencias analíticas además de comerciales. Por ello, en el contexto actual, evaluar una fuerza de ventas sin considerar el uso de información y herramientas de gestión implicaría dejar fuera una dimensión central del desempeño comercial contemporáneo.

2.5 Productividad comercial y presión por eficiencia

La mayor competencia, la transformación del cliente y la expansión de herramientas de información han intensificado también la presión por productividad comercial. Ya no basta con que la fuerza de ventas genere ingresos; se espera además que lo haga con una asignación más eficiente del tiempo, con una mejor priorización de clientes, con estructuras de cobertura racionales y con una mayor capacidad de sostener resultados de calidad económica.

Zoltners et al. (2001) plantean que las empresas de alto desempeño abordan la fuerza de ventas como un sistema de productividad, donde la estrategia, la estructura, la cobertura, la compensación, el entrenamiento y el control deben alinearse para generar mejores resultados. Esta visión es particularmente valiosa porque desplaza la discusión desde una lógica centrada en “trabajar más” hacia una lógica de “trabajar mejor”, es decir, utilizar de manera más inteligente los recursos comerciales disponibles. Johnston et al. (2025) mantienen una aproximación coherente al mostrar que la evaluación del desempeño y la gestión del programa de ventas deben

integrar no sólo resultado bruto, sino también métricas más amplias de efectividad y uso de recursos.

En este contexto, la productividad comercial se transforma en una preocupación tanto académica como gerencial. La organización necesita comprender no sólo cuánto venden sus perfiles comerciales, sino también cómo está compuesto ese resultado, cuán sostenible es, qué tipo de clientes lo explican y qué nivel de eficiencia revela en relación con la cobertura, la cartera y la calidad del margen generado. Esta necesidad será especialmente importante para la tesis, porque constituye uno de los puentes centrales entre el contexto general y el posterior análisis empírico.

2.6 Profesionalización de la fuerza de ventas

El entorno contemporáneo también ha impulsado una creciente profesionalización de la fuerza de ventas. Esta profesionalización implica reconocer que la venta ya no depende únicamente de habilidades innatas o de la experiencia informal del vendedor, sino de un conjunto más amplio de competencias, procesos, herramientas, indicadores y mecanismos de aprendizaje. La empresa moderna requiere vendedores capaces de administrar relaciones, interpretar información, comprender segmentos de clientes, operar con objetivos múltiples y sostener un desempeño coherente con la estrategia comercial.

Johnston et al. (2025) muestran que la administración de ventas contemporánea exige integrar selección, capacitación, motivación, compensación, evaluación y liderazgo dentro de un sistema formal de gestión. Esto significa que la empresa no puede esperar buenos resultados comerciales si trata su fuerza de ventas como una función improvisada o exclusivamente transaccional. Ross y Tyler (2011), desde una mirada más enfocada en la productividad del proceso comercial, también subrayan la importancia de definir con claridad los roles, separar funciones cuando sea necesario y evitar que la ambigüedad estructural debilite el rendimiento del sistema.

La profesionalización del trabajo comercial es, por tanto, una respuesta racional al aumento de exigencia del entorno. A medida que los mercados se vuelven más complejos y la información más abundante, la empresa necesita estructuras comerciales mejor definidas, con roles claros, mecanismos de evaluación más robustos y una cultura de mejora continua. Desde esta perspectiva, estudiar la fuerza de ventas como sistema de gestión no sólo es pertinente, sino necesario.

2.7 Diferenciación de roles y complejidad organizacional

Un rasgo adicional del contexto actual es la tendencia a diferenciar roles dentro de la fuerza de ventas. En lugar de asumir que todos los vendedores deben cumplir las mismas tareas y administrar el mismo tipo de clientes, muchas organizaciones comerciales avanzan hacia estructuras con mayor especialización, donde la naturaleza del rol depende del tipo de cuenta, de la complejidad del cliente, del estadio del proceso comercial o del valor esperado de la relación.

Johnston et al. (2025) reconocen distintas formas de organización de la fuerza de ventas, ya sea por territorio, producto, cliente, mercado o función. Zoltners et al. (2001) refuerzan esta idea al plantear que la estructura comercial debe adaptarse al valor de los clientes y al trabajo esencial que cada segmento requiere. Ross y Tyler (2011), por su parte, muestran que la especialización funcional puede aumentar la productividad cuando evita que tareas incompatibles compitan dentro de un mismo cargo.

Esta tendencia a la diferenciación de roles tiene una relevancia metodológica importante, porque sugiere que la evaluación del desempeño comercial no puede operar siempre bajo una lógica uniforme. Si los perfiles comerciales responden a funciones distintas, entonces resulta razonable que también produzcan resultados de naturaleza distinta o que deban analizarse con mayor profundidad. Esta observación será especialmente útil más adelante, cuando la tesis avance desde el plano general hacia la aplicación de un caso concreto.

2.8 Implicancias del contexto general para la investigación

A partir de los elementos anteriores, pueden establecerse varias implicancias relevantes para la presente tesis. Primero, el entorno comercial contemporáneo exige que la fuerza de ventas sea estudiada como un sistema de gestión y no sólo como una fuente de ventas agregadas. Segundo, la transformación del cliente y la intensificación competitiva justifican la necesidad de incorporar variables más amplias de análisis, tales como cartera, recurrencia, margen, productividad y calidad del resultado. Tercero, la digitalización y el uso de información respaldan metodológicamente la conveniencia de trabajar con datos observables y comparables. Cuarto, la profesionalización del trabajo comercial y la diferenciación de roles refuerzan la importancia de evaluar perfiles funcionales más allá de una sola métrica de volumen.

En consecuencia, el contexto general de la gestión comercial contemporánea justifica plenamente el enfoque de esta investigación. Estudiar la fuerza de ventas desde una perspectiva analítica, comparativa y orientada a optimización no responde sólo a una elección académica, sino a una necesidad coherente con la manera en que hoy operan las organizaciones comerciales. Esta base contextual permitirá avanzar, en el capítulo siguiente, hacia el marco teórico específico que sustentará conceptualmente la evaluación y análisis de la fuerza de ventas.



II

MARCO TEÓRICO

Capítulo 3

Capítulo 3. Marco teórico

3.1 Marco teórico

El presente marco teórico articula los conceptos centrales sobre administración de ventas, organización de la fuerza comercial, gestión de cuentas clave y desempeño del vendedor que sustentan el análisis del caso aplicado. Su organización sigue la lógica del proceso comercial moderno: parte de los conceptos generales de la administración de ventas, profundiza en la organización y diferenciación de la fuerza comercial, revisa los determinantes del desempeño individual y de la productividad agregada, y cierra con los marcos clásicos de análisis estratégico y de medición que se aplicarán al diagnóstico de Valvoline Chile.

3.2 Administración de ventas: concepto, alcance y relevancia estratégica

La administración de ventas es el conjunto de procesos a través del cual una organización planifica, organiza, dirige, evalúa y controla la actividad de su fuerza comercial para concretar la propuesta de valor en transacciones rentables y sostenibles en el tiempo. La literatura contemporánea coincide en que su alcance excede la coordinación operativa de vendedores y abarca decisiones estratégicas como la segmentación de la cartera, el diseño del rol comercial, la asignación de territorios, la fijación de cuotas, los sistemas de incentivos, los mecanismos de control y la integración con marketing. Su relevancia estratégica radica en que articula el vínculo principal entre la empresa y el mercado: una estrategia comercial bien diseñada permite materializar la ventaja competitiva, mientras que una ejecución deficiente erosiona aún las propuestas mejor formuladas. Esta dimensión estratégica justifica abordar la administración de ventas no como función auxiliar, sino como un sistema central de la organización cuya calidad explica una porción significativa de su desempeño económico.

3.3 El proceso de administración de ventas

El proceso de administración de ventas se modela tradicionalmente en tres macroetapas interdependientes: (1) formulación del programa de ventas —que incluye la definición de objetivos, segmentación de la cartera, despliegue territorial y diseño del rol y los incentivos—; (2) implementación del programa —que abarca el reclutamiento, capacitación, motivación y gestión

cotidiana de la fuerza comercial—; y (3) evaluación y control —que monitorea el desempeño individual y agregado, retroalimenta a los vendedores y permite ajustar las decisiones de las etapas previas. Estas etapas no son secuenciales sino sistémicas: la información generada en la evaluación retroalimenta la formulación, y la calidad de la implementación condiciona la viabilidad del control. Para esta investigación el enfoque procesual es útil porque permite analizar el modelo comercial de Valvoline como un sistema, identificando en qué etapa se concentran las brechas que explican las diferencias de desempeño entre los dos roles estudiados.

3.4 La función comercial y su integración con la estrategia de marketing

La función comercial opera como interfaz entre la empresa y el mercado y, por ello, debe estar estrechamente integrada con la estrategia de marketing. Marketing define la propuesta de valor —segmentos objetivo, posicionamiento, mezcla comercial—; ventas la traduce en interacciones concretas que cierran el ciclo comercial. Esta integración exige lenguaje común sobre el cliente, sistemas de información compartidos, criterios consistentes de priorización y procesos formales de coordinación. La teoría reciente sobre venta basada en valor enfatiza, además, que el vendedor moderno actúa como consultor que co-diseña soluciones con el cliente, lo que requiere capacidades cognitivas más sofisticadas que las de la venta tradicional. Para el caso estudiado, esta sección fundamenta la importancia de evaluar no sólo los resultados de cada rol, sino también la calidad del vínculo entre la estrategia comercial agregada y la operación de cada perfil de vendedor.

3.5 De la venta transaccional a la venta relacional

La literatura distingue dos lógicas de relación comercial: la venta transaccional, orientada al cierre puntual y a la maximización del margen por operación, y la venta relacional, orientada a sostener el vínculo en el tiempo mediante confianza, compromiso y continuidad. La venta relacional es particularmente apropiada para entornos B2B con ciclos de compra recurrentes, productos técnicos y clientes profesionales —características que definen el mercado del lubricante automotor estudiado en esta tesis. La teoría del intercambio relacional (Morgan & Hunt, 1994) establece que confianza y compromiso son los mediadores que explican el desempeño superior de las relaciones de largo plazo, y la evidencia empírica acumulada confirma que las carteras con mayor profundidad relacional presentan mayor margen, menor sensibilidad al precio y menor costo de

adquisición de cada transacción adicional. Esta lógica fundamenta el énfasis del análisis en indicadores de recurrencia y desarrollo de cuenta, no sólo en volumen agregado.

3.6 CRM y analítica de datos en la gestión comercial

El Customer Relationship Management (CRM) constituye, más allá de su acepción tecnológica, una filosofía de gestión que coloca al cliente al centro de los procesos comerciales y que se apoya en información sistematizada para sostener decisiones basadas en evidencia. Sus elementos centrales son la captura estructurada de información del cliente, el análisis de esa información para segmentar y priorizar, y la organización del seguimiento comercial alrededor de la relación. La analítica de datos —descriptiva, predictiva y prescriptiva— amplía las capacidades del CRM al permitir detectar patrones de compra, anticipar abandono, identificar oportunidades de cross-selling y comparar productividad entre vendedores o canales. En contextos B2B la analítica habilita además la priorización de carteras según valor de vida del cliente, la asignación diferenciada de esfuerzo y la construcción de tableros de control que sustentan la retroalimentación gerencial. Para esta investigación el CRM es relevante porque la disponibilidad —o ausencia— de información estructurada determina la capacidad de la organización para corregir el desempeño en tiempo razonable.

3.7 Organización de la fuerza de ventas

El diseño organizacional de la fuerza de ventas responde a la pregunta de cómo estructurar la cobertura del mercado para maximizar efectividad, eficiencia y adaptabilidad. Las estructuras básicas incluyen la geográfica (cada vendedor cubre un territorio definido), por producto (especialización por línea), por tipo de cliente o mercado (segmentación de cartera según valor, complejidad o industria) y por función de venta (separación entre prospección, cierre y postventa). Las estructuras híbridas combinan estos criterios para responder a la complejidad creciente de los mercados, pero introducen necesidad de coordinación interna que debe ser explícitamente gestionada para evitar duplicaciones o fricciones. Los criterios de diseño organizacional —efectividad (capacidad de cumplir los objetivos), eficiencia (relación entre costos y resultados) y adaptabilidad (capacidad de evolucionar ante cambios del mercado)— constituyen el marco evaluativo de cualquier modelo comercial vigente. En el caso Valvoline Chile, la coexistencia del

KAM Retail RM y del Ejecutivo Comercial RM es precisamente un ejemplo de estructura híbrida (geográfica + por tipo de cliente) cuyo diagnóstico se aborda en los capítulos empíricos.

3.8 Territorios, cuotas y cobertura de ventas

El concepto de territorio comercial agrupa la cartera y el espacio geográfico asignados a un vendedor o equipo. Su diseño busca equilibrar potencial de mercado, carga de trabajo y viabilidad operacional, y debe revisarse cuando los desequilibrios afectan la motivación, el costo de cobertura o la atención de clientes. Las cuotas de ventas constituyen el instrumento principal para traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales asignadas a cada vendedor o equipo; pueden estructurarse como cuotas de volumen, margen, actividad o desarrollo de cartera, y combinarse en sistemas mixtos. La literatura subraya que las cuotas justas y desafiantes motivan, mientras que las cuotas mal calibradas o percibidas como injustas erosionan la motivación y generan comportamientos indeseados. La cobertura comercial —cuánta atención recibe cada cliente del portafolio— es la otra cara del diseño territorial y debe ser asignada diferencialmente según valor potencial y complejidad. Estas tres dimensiones forman el aparato analítico que orienta el diagnóstico de cartera y productividad en los capítulos siguientes.

3.9 Gestión de cuentas clave y diferenciación de clientes

La gestión de cuentas clave (Key Account Management, KAM) reconoce que un subconjunto reducido de clientes concentra una porción significativa del valor económico del portafolio, y que su gestión requiere recursos, capacidades y procesos diferenciados respecto del resto. Una cuenta clave se caracteriza por su volumen, potencial de crecimiento, valor estratégico (acceso a mercados, prestigio o conocimiento) y complejidad de relación, que justifican una atención dedicada. El Key Account Manager es un rol consultivo de alta especialización que combina conocimiento profundo del cliente, capacidad de coordinación interfuncional y habilidad para co-diseñar soluciones; opera típicamente con horizontes de planificación más largos, indicadores específicos y mayor autonomía decisional que el vendedor tradicional. Las condiciones organizacionales para la efectividad del KAM incluyen el apoyo de la alta dirección, la disponibilidad de información integrada, la existencia de equipos de cuenta y procesos formales de planificación. La diferenciación entre cuentas clave y resto de cartera implica un diseño comercial dual —dos roles, dos procesos, dos sistemas de medición— que es justamente el patrón

observado en Valvoline Chile y cuyo desempeño comparado constituye el objeto central de esta investigación.

3.10 Desempeño del vendedor y determinantes del rendimiento

El desempeño del vendedor es una construcción multidimensional que integra resultados (volumen, margen, recurrencia, satisfacción del cliente) y comportamientos (esfuerzo, calidad de la interacción, gestión del proceso comercial). La literatura clásica modela el desempeño como función de cuatro determinantes: (1) aptitudes —características estables del vendedor como inteligencia, empatía y orientación al logro—; (2) habilidades y conocimientos adquiridos —técnicas de venta, conocimiento de producto y del cliente—; (3) motivación —disposición al esfuerzo, asociada a la teoría de expectativas—; y (4) percepciones del rol —claridad sobre lo que se espera del vendedor y ausencia de ambigüedad. A estos cuatro determinantes individuales se agregan factores organizacionales (calidad del liderazgo, sistemas de soporte, cultura comercial) y del entorno (territorio asignado, características del cliente). La distinción entre comportamiento y resultado es importante porque permite separar la contribución del vendedor de las condiciones estructurales en las que opera —distinción central cuando se compara el desempeño de vendedores que atienden carteras de distinto perfil, como ocurre en esta investigación.

3.11 Productividad de la fuerza de ventas

La productividad comercial se define como la relación entre los resultados generados (ventas, margen, clientes activos) y los recursos invertidos (tiempo, costos de fuerza de ventas, esfuerzo). Operacionalmente se descompone en inputs (recursos asignados), actividades (interacciones, visitas, cotizaciones) y outputs (transacciones, ventas, margen). Un determinante central de la productividad agregada es la rentabilidad por cliente: la evidencia consolidada por Shapiro et al. (1987) muestra que las carteras típicamente presentan una distribución muy asimétrica de rentabilidad entre clientes —el 20% superior puede aportar el 80% del margen mientras un 30-40% inferior destruye valor— y que la productividad mejora más al reasignar esfuerzo entre clientes que al aumentar el esfuerzo agregado. La concentración de cartera, por su parte, tiene una doble lectura: concentraciones moderadas pueden ser eficientes; concentraciones excesivas implican riesgo. La productividad también se relaciona con la especialización: estructuras que separan funciones de alto valor de funciones de alto volumen tienden a generar mayor

productividad agregada. Estos elementos —rentabilidad por cliente, concentración, especialización y control— constituyen el aparato que el Capítulo 7 aplicará para diagnosticar la productividad relativa de los dos roles estudiados.

3.12 Reclutamiento, selección y diseño del perfil comercial

El reclutamiento y la selección comercial constituyen la primera intervención sobre el desempeño futuro de la fuerza de ventas. La importancia estratégica de esta fase radica en que las decisiones equivocadas son costosas (costo directo de búsqueda, costo de oportunidad de ventas no realizadas, costo de salida) y difíciles de revertir mediante capacitación posterior cuando lo que falla son aptitudes estables. El diseño del perfil debe partir del análisis del rol y del tipo de cliente que atenderá: roles consultivos en cuentas clave requieren perfiles más analíticos, con experiencia previa en gestión relacional y capacidad de coordinación; roles de cartera transaccional requieren mayor tolerancia al volumen, agilidad y resiliencia. La selección debe combinar entrevista estructurada, pruebas de conocimiento técnico y evaluación de competencias conductuales. La relación entre selección y desempeño futuro está bien documentada y justifica que esta fase sea tratada como inversión estratégica más que como proceso administrativo.

3.13 Capacitación y desarrollo comercial

La capacitación constituye un mecanismo clave para asegurar que la fuerza de ventas desarrolle las habilidades, los conocimientos técnicos y la adaptabilidad necesarios para sostener el desempeño en el tiempo. Los principales programas se orientan a tres dimensiones: habilidades comerciales (técnicas de venta, manejo de objeciones, cierre y negociación), conocimiento técnico de producto y mercado, y capacidades de actualización continua frente a cambios de tecnología o comportamiento del cliente. La literatura coincide en que la capacitación bien diseñada incrementa la productividad, fortalece la relación con clientes y reduce la variabilidad de desempeño entre vendedores; es, por tanto, una palanca de mejora estructural cuya ausencia o debilidad debe ser considerada como brecha en cualquier diagnóstico comercial.

3.14 Motivación de la fuerza de ventas

La motivación comercial refiere a la disposición del vendedor a realizar el esfuerzo requerido para alcanzar metas, y se modela típicamente a partir de la teoría de expectativas: el esfuerzo se

intensifica cuando el vendedor percibe que conduce a resultados alcanzables y a recompensas valoradas. Los factores motivacionales se distinguen entre monetarios (comisiones, bonos, incentivos por logro) y no monetarios (reconocimiento, autonomía, oportunidades de desarrollo). Adicionalmente, la etapa de carrera del vendedor altera la sensibilidad relativa a cada factor. La relación entre motivación y desempeño es robusta en la literatura, lo que justifica considerar la calidad del sistema de incentivos y la claridad de las metas como variables relevantes del diagnóstico.

3.15 Evaluación del desempeño comercial

La evaluación del desempeño cumple un propósito doble: retroalimentar al vendedor y alimentar las decisiones gerenciales sobre asignación, formación, incentivos y promoción. La literatura distingue medidas objetivas (resultados de output como ventas, margen y clientes activos) y subjetivas (juicios sobre comportamientos), y advierte que el uso exclusivo de medidas de output puede invisibilizar diferencias estructurales entre roles. Por ello el marco teórico recomienda combinar medidas de output, input y razón, evaluar comparativamente entre vendedores de perfiles equivalentes, y reconocer los sesgos asociados (halo, contraste, similitud) para preservar la validez del proceso. Esta lógica fundamenta el enfoque comparativo entre KAM Retail RM y Ejecutivo Comercial RM adoptado en esta investigación.

3.16 Control comercial y retroalimentación

El control comercial complementa la evaluación al monitorear la ejecución del plan, detectar desviaciones a tiempo y activar acciones correctivas. Sus mecanismos centrales son el seguimiento periódico de indicadores, la retroalimentación al vendedor sobre los resultados parciales y el aprendizaje organizacional acumulado sobre causas de éxito y fracaso. Un control deficiente — caracterizado por baja frecuencia, indicadores poco accionables o falta de retroalimentación— erosiona la productividad y dificulta la mejora continua. La incorporación de tableros de indicadores estructurados es hoy una práctica generalizada y constituye la infraestructura básica que el presente análisis asume para evaluar la madurez del modelo comercial estudiado.

3.17 KPIs comerciales y medición de resultados

Los KPIs son los indicadores cuantitativos que permiten traducir la estrategia comercial en metas observables y verificables. La literatura organiza los KPIs en cuatro familias principales: indicadores de output (ventas, margen, número de transacciones), de estructura de cartera (concentración, mix por categoría, ticket promedio), de comportamiento temporal (recurrencia, estacionalidad, retención) e indicadores de razón o productividad relativa (ventas por hora trabajada, margen por cliente, conversión). Un sistema bien diseñado de KPIs entrega coherencia entre los objetivos estratégicos y la operación diaria, y soporta tanto la evaluación de desempeño individual como la comparación entre roles. Este sistema es el que orienta la batería de variables del Capítulo 7.

3.18 Pipeline, proceso comercial y especialización de funciones

El proceso comercial se concibe como una secuencia de etapas —desde la prospección hasta el cierre y la postventa— gestionada a través del pipeline, herramienta gerencial que visualiza el volumen, etapa y probabilidad de cada oportunidad. La especialización de funciones (separar prospección, calificación, cierre y gestión postventa entre roles distintos) ha demostrado incrementar la productividad agregada, especialmente cuando permite distinguir entre funciones de alto valor (cuentas estratégicas, ventas consultivas) y de alto volumen (canal transaccional). La coordinación entre estas funciones —que demanda procesos compartidos, sistemas integrados y reglas de asignación claras— es crítica para evitar duplicaciones o fricciones que erosionen el rendimiento comercial.

3.19 Modelo conceptual integrador para la investigación

El marco teórico previo se sintetiza en un modelo conceptual integrador organizado en cinco dimensiones que orientarán el análisis empírico. La primera dimensión —estructura comercial y diseño del rol— captura la forma en que la fuerza de ventas se segmenta entre cuentas estratégicas y cartera de volumen, y cómo se asignan responsabilidades a cada perfil. La segunda dimensión —gestión de la información y capacidad analítica— refiere a la infraestructura de datos disponibles, la calidad de la información del cliente y la frecuencia con que se utiliza para la toma de decisiones comerciales. La tercera dimensión —cartera, cobertura y profundidad comercial—

integra las variables de concentración, recurrencia y desarrollo relacional con clientes. La cuarta dimensión —resultados económicos y desempeño observable— agrupa los KPIs tradicionales (ventas, margen, ticket, número de transacciones). La quinta dimensión —control, retroalimentación y optimización— abarca el aparato gerencial que permite cerrar el ciclo entre planificación, ejecución y ajuste. Estas cinco dimensiones se relacionan entre sí formando un sistema, donde el desempeño observable depende tanto de la calidad estructural del diseño (1-2) como de la ejecución comercial (3) y de la capacidad gerencial para evaluar y corregir (5). Las variables operativas que orientan el análisis empírico se derivan directamente de este modelo y se definen formalmente en el Capítulo 6.

3.20 Marketing estratégico: segmentación, targeting y posicionamiento

La administración de ventas no opera de manera aislada de la estrategia general de marketing. Para que la fuerza de ventas genere valor sostenido, debe existir una arquitectura previa que defina a quién venderá la organización, con qué propuesta de valor y bajo qué posicionamiento competitivo. Esta arquitectura ha sido formalizada bajo el modelo STP (Segmentation, Targeting, Positioning) por Kotler y Keller (2016).

La segmentación de mercado consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares. Kotler y Keller (2016) identifican cuatro criterios principales: geográfico, demográfico, psicográfico y conductual. En mercados B2B como el de lubricantes, la segmentación conductual y de uso resulta especialmente relevante, ya que permite distinguir entre clientes de alto volumen, clientes de servicio especializado y clientes de bajo costo.

El targeting o selección de segmentos consiste en evaluar el atractivo y la viabilidad de cada segmento para concentrar los recursos comerciales. Las estrategias posibles son cuatro: marketing concentrado (focalización en un solo segmento), diferenciado (oferta distinta para varios segmentos), indiferenciado (oferta uniforme) y personalizado (uno a uno). El KAM, como rol comercial, expresa la materialización del marketing concentrado: dedica recursos comerciales especiales a un segmento de cuentas seleccionadas por su valor estratégico.

Finalmente, el posicionamiento consiste en construir en la mente del cliente una imagen distintiva y valorable de la propuesta de la empresa. El posicionamiento se sustenta en una promesa de valor explícita (Treacy & Wiersema, 1995) que puede orientarse a tres dimensiones: excelencia

operacional (eficiencia y costo), liderazgo de producto (innovación) o intimidad con el cliente (relación y solución). La Figura 3.9 sintetiza este modelo.

Figura 3.9. Modelo STP — Segmentación, Targeting, Posicionamiento



Fuente: Kotler & Keller (2016).

La articulación entre marketing estratégico y fuerza de ventas es decisiva. Como sostiene Johnston et al. (2025), la formulación del programa de ventas debe integrarse con los demás elementos del marketing-mix; lo contrario produce desalineaciones entre lo que la empresa promete al mercado y lo que el vendedor ejecuta en la relación comercial diaria.

3.21 Análisis del macroentorno: el modelo PESTEL

Toda estrategia comercial se desarrolla dentro de un macroentorno cuyas fuerzas exceden el control de la organización pero condicionan estructuralmente sus oportunidades y riesgos. El modelo PESTEL, desarrollado a partir del marco original de Aguilar (1967) y sistematizado por Johnson, Scholes y Whittington (2017), identifica seis dimensiones críticas del macroentorno: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

El factor político refiere a la estabilidad institucional, las políticas comerciales, los tratados internacionales y la previsibilidad regulatoria. El factor económico considera el crecimiento del PIB, la inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio. El factor social abarca la demografía, los estilos de vida y los valores de consumo. El factor tecnológico incluye la innovación, la digitalización y las disrupciones técnicas que pueden transformar la industria. El factor ecológico cobra creciente importancia con la transición energética, la regulación ambiental y las exigencias

de sostenibilidad. El factor legal cubre la normativa específica que aplica al sector: laboral, tributaria, sectorial y de consumo. La Figura 3.10 ilustra estas seis dimensiones.

Figura 3.10. Modelo PESTEL — Análisis del macroentorno



Fuente: Elaboración propia, basada en Aguilar (1967) y Johnson et al. (2017).

El valor del PESTEL es doble: en primer lugar, ordena el análisis del entorno mediante una taxonomía exhaustiva; en segundo lugar, permite identificar tanto oportunidades emergentes como amenazas latentes que la estrategia comercial debe considerar. Para una organización como Valvoline Chile, el PESTEL exige atender simultáneamente la dinámica del mercado automotor (factor económico), la transición a vehículos eléctricos (tecnológico y ecológico) y la implementación de la Responsabilidad Extendida del Productor (legal y ecológico).

3.22 Análisis estructural de la industria: las 5 Fuerzas de Porter

Mientras el PESTEL describe el macroentorno, el análisis estructural propuesto por Porter (1979, 1980, 2008) examina la dinámica competitiva específica de una industria. El modelo de las 5 Fuerzas sostiene que la rentabilidad estructural de cualquier industria depende de cinco fuerzas competitivas: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La Figura 3.11 presenta el modelo.

La rivalidad entre competidores depende del número y tamaño de los actores, las tasas de crecimiento del mercado, los costos fijos, los niveles de diferenciación y las barreras de salida. La amenaza de nuevos entrantes se mide por las barreras de entrada: economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, identidad de marca, regulación. La amenaza de sustitutos considera productos alternativos que satisfacen la misma necesidad. El poder de negociación de los proveedores aumenta cuando hay pocos proveedores concentrados o cuando los insumos son críticos. El poder de los clientes aumenta cuando compran en grandes volúmenes, cuando los productos son commodities o cuando los costos de cambio son bajos.

Figura 3.11. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Las cinco fuerzas determinan colectivamente la rentabilidad estructural de la industria

Fuente: Elaboración propia, basada en Porter (1979, 1980, 2008).

La aplicación del modelo permite a la organización identificar qué fuerzas son las más críticas en su industria específica y diseñar estrategias para mitigarlas: integración vertical, diferenciación, alianzas estratégicas, segmentación, entre otras. Para el caso de Valvoline Chile, las fuerzas más críticas son la rivalidad (alta, frente a Mobil, Shell, Castrol, Copec) y el poder de negociación de los clientes (alto, en distribuidores grandes), lo que orienta hacia estrategias de diferenciación y profundización relacional.

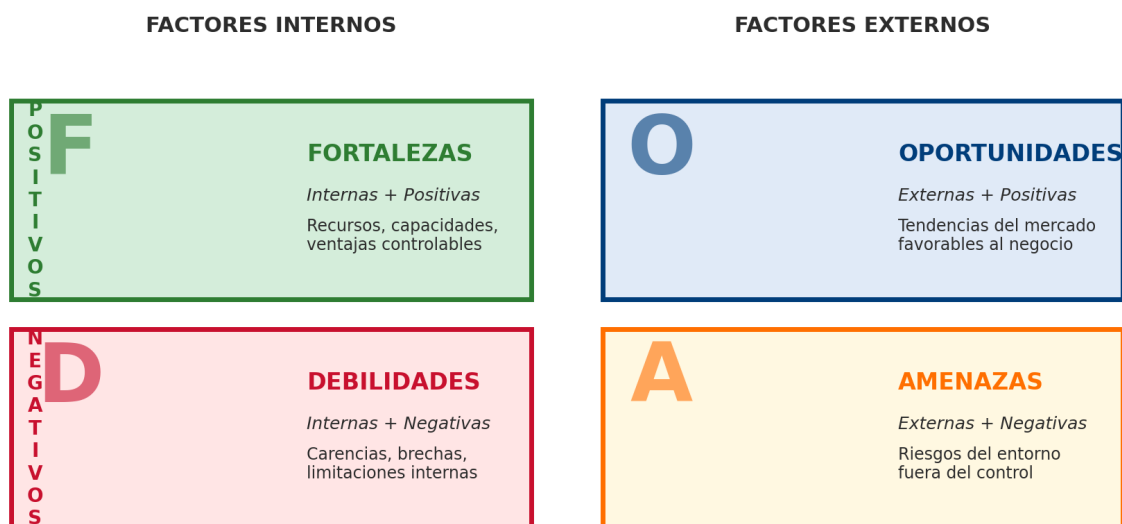
3.23 Análisis estratégico integrado: la matriz FODA

La matriz FODA, conocida internacionalmente como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), constituye una de las herramientas más utilizadas para sintetizar el análisis

estratégico interno y externo de una organización. Su origen se atribuye a Andrews (1971) en el contexto de la Harvard Business School y fue formalizada por Weihrich (1982) en una matriz cruzada que genera estrategias específicas.

El análisis identifica cuatro categorías. Las fortalezas son recursos, capacidades o ventajas internas que la organización puede aprovechar. Las debilidades son carencias, brechas o limitaciones internas que afectan el desempeño. Las oportunidades son tendencias del entorno favorables al negocio. Las amenazas son riesgos externos que pueden afectar negativamente la estrategia. La Figura 3.12 presenta esta clasificación.

Figura 3.12. Matriz FODA — Marco conceptual



Genera 4 estrategias cruzadas: FO (ofensiva), FA (defensiva), DO (adaptativa), DA (supervivencia)

Fuente: Elaboración propia (2026).

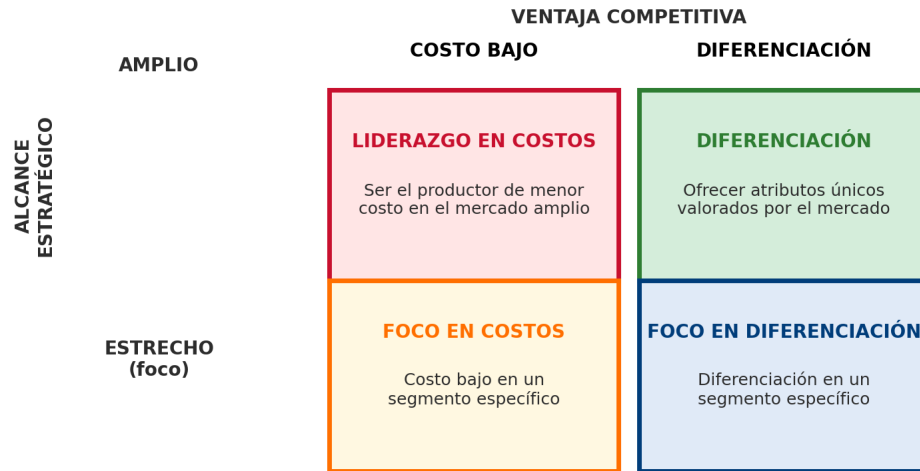
Más allá del listado, el verdadero valor del FODA radica en la generación de estrategias cruzadas mediante la matriz propuesta por Weihrich (1982): las estrategias FO (Maxi-Maxi) aprovechan las fortalezas para capturar oportunidades; las estrategias FA (Maxi-Mini) usan fortalezas para mitigar amenazas; las estrategias DO (Mini-Maxi) superan debilidades aprovechando oportunidades; y las estrategias DA (Mini-Mini) minimizan tanto debilidades como amenazas. Esta lógica convierte al FODA en una herramienta proactiva y no meramente descriptiva.

3.24 Estrategias genéricas competitivas y marketing mix

Una vez analizados el macroentorno, la industria y la posición interna, la organización debe definir su estrategia genérica. Porter (1980) propone que solo existen tres formas sostenibles de competir:

liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (focalización). El liderazgo en costos consiste en ser el productor de menor costo en el mercado amplio. La diferenciación implica ofrecer atributos únicos valorados por el mercado a precios superiores. El enfoque concentra la estrategia en un segmento específico, combinándola con liderazgo en costos o diferenciación. La Figura 3.13 presenta estas opciones en la matriz clásica de Porter.

Figura 3.13. Estrategias genéricas competitivas

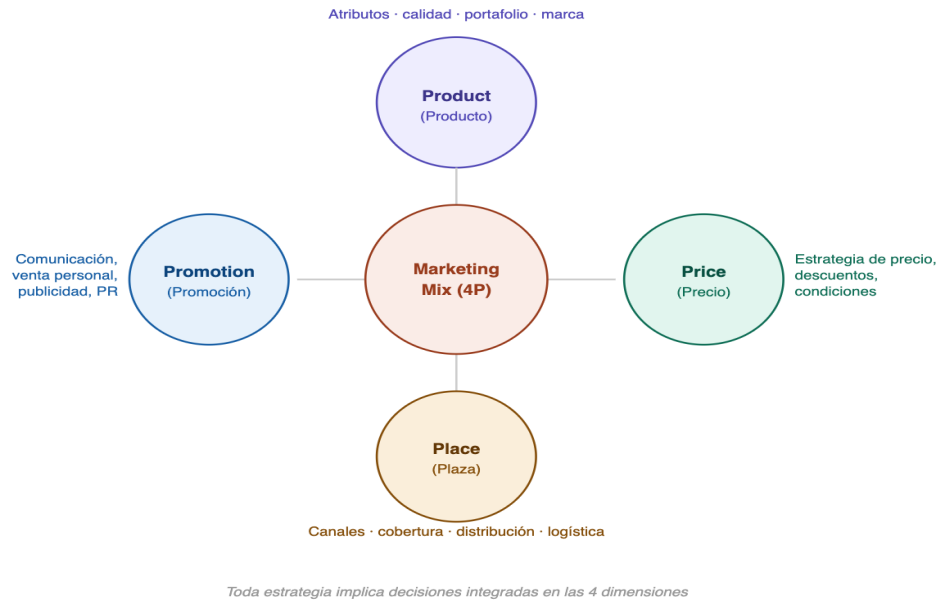


Porter sostiene que una empresa debe elegir entre estas estrategias evitando "quedarse en el medio" (stuck in the middle), lo cual erosiona márgenes

Fuente: Porter (1980).

Porter (1980) advierte que las empresas que no eligen claramente una estrategia tienden a quedarse en el medio (stuck in the middle), lo que erosiona simultáneamente la competitividad en costos y la capacidad de cobrar precios premium. Para Valvoline Chile, la estrategia coherente con su posicionamiento de marca premium y calidad técnica es la diferenciación enfocada, combinando atributos diferenciadores (calidad, servicio, asesoría) con focalización en segmentos de mayor valor.

Figura 3.14. Marketing Mix — Las 4 P



Fuente: McCarthy (1960).

La operacionalización de la estrategia se realiza a través del marketing mix, conceptualizado por McCarthy (1960) bajo las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Kotler y Keller (2016) sostienen que toda decisión de marketing implica una configuración coherente en estas cuatro dimensiones. La Figura 3.14 muestra el marco. El producto define qué se ofrece (atributos, calidad, portafolio, marca); el precio establece la captura de valor (estrategia de precio, descuentos, condiciones); la plaza determina los canales de distribución (cobertura, logística); y la promoción gestiona la comunicación (venta personal, publicidad, relaciones públicas). En contextos B2B como el de lubricantes, la promoción está fuertemente dominada por la venta personal, lo que conecta directamente con la administración de la fuerza de ventas desarrollada en las secciones anteriores.



III

METODOLOGÍA

Capítulo 4

Capítulo 4. Marco metodológico

4.1 El marco metodológico a trabajar.

El presente capítulo expone el diseño metodológico que sustenta la investigación. Adopta un enfoque mixto de predominancia cuantitativa, organizado como estudio de caso instrumental aplicado al sistema comercial de Valvoline Chile, con foco en el comportamiento comparado del KAM Retail RM y del Ejecutivo Comercial RM durante los años 2024 y 2025. Las decisiones metodológicas siguen los lineamientos establecidos por Yin (2018) para garantizar validez interna, validez externa, fiabilidad y validez de constructo del análisis empírico que se presentará en los capítulos siguientes.

4.2 Enfoque de investigación

La investigación adopta un enfoque mixto de predominancia cuantitativa, complementado con interpretación cualitativa para fortalecer la validez de las conclusiones. El componente cuantitativo es el eje del análisis y se expresa en el procesamiento de las bases transaccionales 2024-2025 mediante estadística descriptiva, indicadores de concentración (HHI, ABC), coeficientes de variabilidad y prueba t de Student para la comparación de medias entre roles. Este enfoque mixto se considera adecuado al carácter exploratorio-descriptivo del problema y al objetivo de generar conocimiento accionable sobre el caso.

4.3 Tipo y diseño de estudio

El estudio se diseña como caso instrumental único, en línea con Yin (2018), pues el objeto de estudio (la dinámica comparada de dos roles comerciales bajo un mismo modelo organizacional) constituye una unidad de análisis acotada cuyas particularidades permiten extraer aprendizajes generalizables a contextos similares de gestión comercial en lubricantes B2B en Chile. La validez interna se sustenta en la trazabilidad de las fuentes y en la coherencia entre marco teórico, datos y conclusiones; la validez externa en la replicabilidad del diseño a otras unidades comerciales del sector; la fiabilidad en la documentación completa de los procedimientos de cálculo y depuración; y la validez de constructo en el uso de indicadores ampliamente consolidados en la literatura. La

elección del caso único se justifica por su carácter representativo y por la profundidad del acceso a la información transaccional requerida para los análisis cuantitativos del Capítulo 7.

4.3.1 El estudio de caso como estrategia de investigación válida

La elección de un estudio de caso como diseño central de esta investigación requiere un respaldo metodológico explícito, particularmente porque este tipo de diseño ha sido objeto de cuestionamientos respecto de su capacidad de generalización y rigor científico. Sin embargo, la literatura metodológica especializada ha respondido con claridad a estos cuestionamientos, mostrando que el estudio de caso constituye una estrategia legítima y poderosa cuando el propósito de la investigación es comprender en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real.

Yin (2018) lo explica mejor que nadie: el estudio de caso sirve cuando quieres entender algo en su ambiente real y no puedes separar una cosa de la otra. Ese es exactamente mi caso. Evaluar a un ejecutivo de ventas fuera de su cartera, de su territorio, de sus clientes, no tendría ningún sentido. Por eso no usé una encuesta ni un experimento. Necesitaba los datos reales de Valvoline, con sus clientes reales, aunque eso implicara no poder generalizar estadísticamente a toda la industria.

Yin (2018) identifica además las condiciones bajo las cuales el estudio de caso resulta metodológicamente preferible a otras estrategias de investigación. La primera condición es que la pregunta de investigación sea de tipo "cómo" o "por qué", orientada a comprender mecanismos y no sólo a cuantificar frecuencias. La segunda es que el investigador tenga escaso o nulo control sobre los eventos estudiados. La tercera es que el foco esté puesto en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real. Las tres condiciones se cumplen en esta investigación: la pregunta busca comprender de qué manera puede evaluarse y optimizarse una fuerza de ventas, el investigador no interviene sobre la operación comercial observada y el análisis se realiza sobre evidencia empírica real y contemporánea.

4.3.2 Validez y rigor en el estudio de caso

Una de las críticas más frecuentes al estudio de caso es su supuesta debilidad en términos de validez y replicabilidad. Yin (2018) aborda directamente este cuestionamiento proponiendo cuatro

criterios de calidad aplicables a este tipo de diseño: validez de constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad.

La validez de constructo se asegura cuando las medidas utilizadas reflejan efectivamente los conceptos que se pretende estudiar. En esta investigación, ese criterio se cumple porque los indicadores seleccionados —ventas, margen, concentración, recurrencia, comportamiento temporal— se derivan directamente del modelo conceptual integrador desarrollado en el marco teórico y no responden a una selección arbitraria de datos disponibles. La validez interna se fortalece mediante la trazabilidad entre problema, teoría, variables y análisis, que constituye uno de los ejes metodológicos del estudio. La validez externa no busca generalización estadística, sino generalización analítica: los hallazgos no pretenden representar a todas las organizaciones comerciales, sino contribuir a refinar la teoría sobre evaluación y diferenciación de roles en fuerzas de ventas. La confiabilidad se garantiza mediante la descripción explícita de los criterios de depuración, tratamiento e interpretación de la información.

4.3.3 Estudio de caso único versus múltiple

Yin (2018) distingue entre estudios de caso único y estudios de casos múltiples. El estudio de caso único resulta apropiado cuando el caso representa una situación crítica, única, reveladora o longitudinalmente relevante para el problema investigado. La presente tesis se apoya en un estudio de caso único porque el caso seleccionado ofrece una configuración organizacional suficientemente rica para examinar en profundidad la diferenciación de perfiles funcionales dentro de una fuerza de ventas real, con acceso a información empírica de calidad y dentro de un entorno sectorial con características analíticamente relevantes. El valor del caso no radica en su representatividad estadística, sino en su capacidad de iluminar con profundidad el fenómeno estudiado.

4.3.4 Implicancias para el diseño metodológico de la investigación

La incorporación del marco de Yin (2018) fortalece el diseño metodológico de esta tesis en al menos tres dimensiones. Primero, otorga legitimidad académica a la elección del estudio de caso como estrategia central, mostrando que se trata de una decisión deliberada y fundamentada y no de una limitación del estudio. Segundo, permite anticipar y responder a posibles cuestionamientos

sobre generalización, mostrando que la investigación persigue generalización analítica y no estadística. Tercero, ofrece criterios concretos de calidad metodológica —validez de constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad— que la investigación puede aplicar y demostrar a lo largo de su desarrollo.

En consecuencia, el diseño metodológico de esta tesis no sólo adopta el estudio de caso como formato conveniente, sino que lo fundamenta como la estrategia más coherente con la naturaleza del problema, el tipo de pregunta formulada y el propósito analítico y propositivo que orienta toda la investigación.

4.4 Alcance metodológico de la investigación

En términos metodológicos, la investigación presenta un alcance descriptivo, analítico y propositivo. Estos tres planos no son independientes entre sí, sino que se articulan como etapas complementarias dentro de una misma lógica de investigación.

El alcance descriptivo se expresa en la necesidad de construir una caracterización precisa de las unidades analizadas. Antes de interpretar diferencias o formular recomendaciones, resulta indispensable conocer cómo se comporta la información observada: qué magnitud de resultado presenta, cómo está compuesta la cartera, qué grado de concentración existe, cómo se comporta la recurrencia y qué trayectoria temporal exhiben los indicadores relevantes. Esta fase descriptiva permite levantar una radiografía estructurada del fenómeno y evita que la investigación avance directamente hacia conclusiones sin una base diagnóstica suficiente.

El alcance analítico aparece en el momento en que la investigación deja de limitarse a describir datos y comienza a interpretarlos a la luz del marco teórico. Aquí la comparación entre perfiles funcionales diferenciados adquiere especial relevancia. El objetivo no será sólo constatar que existen diferencias de resultado, sino comprender si esas diferencias pueden relacionarse con estructura comercial, lógica de cartera, intensidad de cobertura, profundidad relacional, productividad o calidad del sistema de medición. En esta fase, el valor del análisis no radica sólo en el contraste numérico, sino en la capacidad de producir una lectura significativa del desempeño.

Finalmente, el estudio posee un alcance propositivo. La investigación no concluye en el diagnóstico ni se agota en la comparación. Su propósito es avanzar hacia una propuesta de

optimización sustentada técnica y conceptualmente. Por ello, el análisis empírico será utilizado no sólo para observar lo que ocurre, sino también para identificar oportunidades de mejora en estructura, seguimiento, indicadores, control o gestión de cartera. Esta dimensión propositiva es precisamente la que convierte al trabajo en una memoria aplicada y no en una simple descripción de datos comerciales.

4.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis corresponde al objeto específico sobre el cual recaerá la observación empírica de la investigación. En este estudio, la unidad de análisis está constituida por perfiles funcionales diferenciados dentro de una misma estructura comercial. Esta definición es importante, porque aclara que el foco no estará puesto en personas en cuanto individuos, sino en posiciones comerciales observadas a través de su desempeño, su lógica de cartera y sus resultados.

Esta delimitación responde directamente al problema de investigación. La tesis busca evaluar cómo puede analizarse y optimizarse una fuerza de ventas cuando en su interior coexisten perfiles con funciones o lógicas comerciales potencialmente distintas. Desde ese punto de vista, estudiar perfiles diferenciados resulta metodológicamente más rico que observar una sola categoría homogénea de vendedor, ya que permite introducir comparación, estructura y heterogeneidad dentro del análisis.

También es importante señalar que esta elección metodológica es consistente con el marco teórico. La literatura revisada mostró que las organizaciones comerciales modernas suelen diferenciar roles según tipo de cliente, complejidad del mercado, profundidad relacional o etapa del proceso de ventas (Johnston et al., 2025; Ross & Tyler, 2011; Zoltners et al., 2001). Por ello, observar perfiles funcionales diferenciados no constituye una decisión arbitraria, sino una extensión lógica de la forma en que hoy se organiza la fuerza de ventas en muchas empresas.

4.6 Fuentes de información

La investigación utilizará fuentes secundarias internas y fuentes secundarias documentales. Esta combinación permite articular evidencia empírica con respaldo conceptual, manteniendo coherencia entre el análisis de datos y el marco teórico.

Las fuentes secundarias internas estarán constituidas por registros comerciales reales producidos por la operación de la organización estudiada. Estas bases representan la materia prima central del análisis empírico, porque contienen información observable sobre comportamiento comercial, resultados, cartera y evolución temporal. Su principal fortaleza metodológica radica en que permiten trabajar con evidencia generada por la actividad real de ventas, y no con simulaciones, estimaciones arbitrarias ni percepciones construidas retrospectivamente.

Las fuentes secundarias documentales corresponden a la literatura teórica, técnica y organizacional utilizada en los capítulos previos. Entre ellas se encuentran textos de administración de ventas, productividad comercial, retail management, especialización funcional del proceso comercial y documentos de contexto empresarial y sectorial. Estas fuentes no se utilizarán para reemplazar el análisis empírico, pero sí para orientar su interpretación y para otorgar sustento a las decisiones metodológicas e indicadores seleccionados.

Es importante advertir que, en esta etapa del diseño, la investigación no se apoya en entrevistas, encuestas ni observación participante. Aunque dichos instrumentos podrían enriquecer futuras extensiones del estudio, el diseño actual se fundamenta principalmente en análisis de datos comerciales reales y en su interpretación a la luz del marco teórico.

4.7 Período de estudio

Toda investigación aplicada requiere definir con claridad el horizonte temporal de análisis. En este caso, el período de estudio se delimitará en función de la disponibilidad, consistencia y pertinencia de los registros comerciales que serán utilizados en la fase empírica. La elección de este período no es una decisión menor, ya que influye directamente sobre la comparabilidad de los resultados, la posibilidad de observar tendencias y la capacidad de distinguir entre comportamientos coyunturales y patrones más persistentes.

Desde un punto de vista metodológico, trabajar con más de un corte temporal resulta especialmente valioso cuando se busca evaluar desempeño comercial. Una observación demasiado breve puede capturar sólo una fotografía parcial, afectada por contingencias o variaciones de corto plazo. En cambio, un horizonte más amplio permite identificar estabilidad, cambios de trayectoria, concentración progresiva o patrones de recurrencia que no se aprecian con un único dato agregado.

Por ello, el período que finalmente se utilice en la aplicación del caso deberá ser suficiente para sostener un análisis comparativo robusto y para observar la evolución del desempeño con un mínimo de profundidad temporal. Esta decisión será explicitada y justificada formalmente en el capítulo de aplicación, cuando se presente el caso y se describan las bases efectivamente utilizadas.

4.8 Variables e indicadores de análisis

El análisis se sostiene sobre un conjunto estructurado de variables e indicadores que cubren cinco dimensiones: (1) resultados económicos —ventas netas, margen, número de transacciones, ticket promedio—; (2) estructura de cartera —número de clientes únicos, concentración medida por HHI y curva ABC, mix por categoría comercial—; (3) comportamiento temporal —recurrencia mensual, estacionalidad, coeficiente de variabilidad—; (4) intensidad relacional —meses activos por cliente, segmentación entre clientes esporádicos y estratégicos—; y (5) productividad relativa —ventas por cliente, margen por cliente, ticket por transacción. Cada indicador opera tanto a nivel individual del rol como a nivel agregado de cartera, y se complementa con la prueba t de Student para la validación estadística de las diferencias observadas entre los dos vendedores estudiados. Esta batería de indicadores se aplica de manera idéntica a las dos unidades observadas para asegurar la comparabilidad.

4.9 Técnica de análisis

La técnica de análisis principal será el análisis comparativo descriptivo de información comercial. Esta técnica se orienta a organizar, depurar y contrastar los datos correspondientes a las unidades observadas, con el propósito de identificar diferencias, similitudes, patrones y brechas de desempeño.

El análisis se desarrollará en distintos niveles. En una primera etapa se realizará una caracterización individual de cada perfil funcional, observando sus resultados, su cartera y su trayectoria temporal. Esta fase permitirá construir una descripción precisa de cada unidad antes de pasar a la comparación. En una segunda etapa se desarrollará la comparación propiamente tal, con foco en magnitud de resultados, calidad económica, concentración, recurrencia y estabilidad. En una tercera etapa, esos hallazgos serán interpretados a la luz del marco teórico, con el fin de

distinguir cuáles diferencias parecen responder a lógica de estructura, cobertura, productividad o calidad del sistema de gestión.

Lo importante aquí es que la técnica de análisis no se limita a ordenar cifras. Su verdadero valor radica en que permitirá conectar datos observables con categorías conceptuales previamente desarrolladas. Así, la investigación evita convertirse en una simple exposición de tablas y avanza hacia una lectura analítica del desempeño comercial.

4.10 Tratamiento y depuración de la información

Antes de realizar cualquier comparación, la información deberá pasar por una fase de tratamiento y depuración. Esta etapa es indispensable para asegurar consistencia metodológica y comparabilidad entre las unidades observadas. Un análisis apoyado en datos incompletos, duplicados o mal estructurados puede llevar a conclusiones engañosas, incluso si el marco teórico y las variables seleccionadas son adecuados.

El tratamiento de la información incluirá revisión de integridad de registros, estandarización de formatos, verificación de consistencia temporal, depuración de duplicidades si existieran y organización de campos necesarios para el análisis posterior. También será necesario establecer criterios homogéneos para clasificar clientes, ordenar resultados por período y construir indicadores derivados a partir de las bases originales.

Esta fase no debe verse como una operación puramente técnica o secundaria. En investigaciones aplicadas, la calidad del diagnóstico depende en gran medida de la calidad de la información utilizada. Por ello, el tratamiento de datos forma parte del diseño metodológico y no puede quedar relegado a una actividad previa sin justificación explícita.

4.11 Criterios de validez analítica

Aunque la investigación no adopta un diseño experimental, sí requiere asegurar ciertos criterios de validez analítica. El primero de ellos es la coherencia entre problema, variables e indicadores. Las medidas seleccionadas deben responder de manera efectiva a la pregunta de investigación y no limitarse a aquello que resulta más fácil de calcular. El segundo criterio es la consistencia

interna del análisis, es decir, que la comparación entre perfiles funcionales se realice utilizando criterios homogéneos y no cambie de lógica a lo largo del estudio.

Un tercer criterio corresponde a la trazabilidad conceptual. Cada variable utilizada debe encontrar respaldo en el marco teórico y cada interpretación debe poder vincularse con categorías previamente desarrolladas. Este punto es especialmente importante, porque evita incorporar métricas sin fundamento y fortalece la legitimidad de la propuesta final.

Por último, la validez del análisis también dependerá de la calidad de la depuración de la información y de la prudencia interpretativa. La investigación deberá reconocer que ciertas diferencias de resultado pueden provenir tanto de la lógica del rol como de la estructura de cartera o de condiciones propias del sistema comercial. Esa cautela metodológica forma parte de la calidad del estudio.

4.12 Limitaciones del estudio

Como toda investigación aplicada, el presente estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser reconocidas expresamente. En primer lugar, el análisis se concentrará en un caso específico, por lo que sus conclusiones no deben extrapolarse automáticamente a otras organizaciones o mercados sin una revisión contextual adecuada. Su valor radica en la profundidad analítica del caso, no en una supuesta representatividad universal. El diseño metodológico se apoya principalmente en información cuantitativa observable. Esto fortalece la objetividad del análisis, pero al mismo tiempo limita la incorporación de dimensiones cualitativas como percepciones individuales, clima laboral, cultura comercial o evaluación subjetiva del liderazgo, salvo que dichas dimensiones estén indirectamente reflejadas en los datos o sean abordadas en futuras extensiones del estudio.

La comparación entre perfiles funcionales deberá interpretarse con cautela, considerando que estos pueden responder a lógicas distintas de cartera, cobertura y profundidad comercial. Por ello, el análisis no buscará producir comparaciones simplistas de superioridad, sino lecturas más contextualizadas sobre la estructura del desempeño. Finalmente, la investigación dependerá de la integridad y consistencia de los registros disponibles. Cualquier hallazgo deberá ser leído teniendo en cuenta esa condición, especialmente en lo relativo a cobertura temporal, completitud de los campos y comparabilidad de las bases.



IV

PRESENTACIÓN DEL CASO

Capítulo 5

Capítulo 5. Presentación y contextualización del caso aplicado

5.1 Caso aplicado

Una vez establecidas las bases conceptuales y metodológicas de la investigación, corresponde introducir el caso específico en el cual se aplicará el modelo de análisis desarrollado en los capítulos anteriores. Esta transición es importante, porque marca el paso desde el plano general — donde la fuerza de ventas fue estudiada como fenómeno organizacional— hacia una realidad concreta, con una empresa determinada, un entorno competitivo identificable y unidades de análisis observables. A partir de este punto, la tesis deja de moverse exclusivamente en el plano teórico y metodológico, y entra en la fase en que esos elementos se ponen a prueba frente a evidencia real.

El caso seleccionado corresponde a **Valvoline Chile**, específicamente en su operación comercial retail asociada a la Región Metropolitana. La elección de este caso responde a varias razones. Primero, se trata de una realidad empresarial que permite observar de manera concreta la interacción entre estructura comercial, cartera, resultados e indicadores de gestión. Segundo, el caso ofrece acceso a información empírica relevante, lo que vuelve viable un análisis comparativo entre perfiles funcionales diferenciados. Tercero, la naturaleza del negocio obliga a considerar no sólo variables comerciales internas, sino también elementos de contexto sectorial, técnico y territorial que enriquecen el estudio.

Desde el punto de vista metodológico, la aplicación del caso no debe entenderse como una simple ilustración del marco teórico. Su función es más exigente: debe permitir comprobar si las categorías desarrolladas anteriormente —productividad, estructura comercial, cuentas clave, cartera, control, evaluación e indicadores— resultan efectivamente útiles para analizar una realidad concreta. En otras palabras, el caso no se añade al final de la tesis como ejemplo, sino como espacio empírico donde el problema de investigación adquiere forma observable.

En ese contexto, el presente capítulo tiene por objetivo presentar y contextualizar el caso de Valvoline Chile, explicando por qué resulta pertinente para la investigación y cuáles son las condiciones generales del entorno en que opera. Para ello, se abordarán la caracterización general de la marca y su lógica de negocio, el contexto competitivo del mercado de lubricantes y servicios

asociados, el entorno automotor chileno, la relevancia comercial de la Región Metropolitana, el marco regulatorio y, finalmente, la justificación específica de las unidades de análisis que serán comparadas en los capítulos siguientes.

5.2 Presentación general de Valvoline como organización de referencia del caso

Valvoline Inc. es una compañía estadounidense con más de 150 años de historia en la industria de lubricantes para motores, sistemas hidráulicos y equipamiento industrial. Opera globalmente bajo dos divisiones: Global Products (formulación, manufactura y distribución de lubricantes) y Retail Services (operación de centros de servicio rápido). Su propuesta de valor combina calidad técnica, innovación en formulaciones (incluida tecnología MaxLife para motores de alta exigencia y lubricantes para vehículos híbridos y eléctricos), red de distribución integrada y servicio especializado. En Chile, Valvoline opera principalmente a través de la división Global Products, atendiendo el mercado automotor y industrial mediante una red de distribuidores autorizados, talleres mecánicos y cadenas retail, con presencia desde la Región Metropolitana hacia el resto del territorio. La compañía es referente del segmento premium y mantiene una cuota de mercado estimada en torno al 8-10% del lubricante automotor en Chile (Valvoline Inc., 2025, 2026).

Figura 5.1. Banner corporativo Valvoline Chile



Fuente: Elaboración propia (2026).

5.3 Caracterización del mercado de lubricantes y servicios asociados

El mercado de lubricantes y servicios asociados comprende productos derivados del petróleo (aceites minerales y sintéticos), aditivos, refrigerantes y filtros, junto con los servicios de cambio de aceite, mantenimiento preventivo y diagnóstico. En Chile el consumo total se estima en torno a 90 millones de litros anuales, distribuidos entre automoción (60%), industrial (30%) y marino-

minero (10%). La demanda automotora está fuertemente correlacionada con el parque vehicular activo, la frecuencia de mantenimiento recomendada (cada 7.500-15.000 km según especificación) y los hábitos del usuario final. El canal retail B2B —talleres independientes, lubricentros y cadenas— representa la principal vía de llegada al consumidor final y es el foco de la cartera del Ejecutivo Comercial RM, mientras las cadenas de talleres y los grandes operadores constituyen el universo del KAM Retail RM.

5.4 Contexto del mercado automotor chileno

El mercado automotor chileno mostró un crecimiento sostenido entre 2010 y 2018, una contracción durante 2020-2022 por la pandemia y una recuperación moderada en 2023-2025. El parque vehicular activo supera los 6 millones de unidades, con una edad promedio de 10,5 años, lo que sostiene la demanda de lubricantes y servicios de mantenimiento. La Región Metropolitana concentra aproximadamente el 40% del parque y absorbe una proporción mayor del consumo de productos premium por su perfil socioeconómico. Las ventas de vehículos nuevos en 2025 alcanzaron alrededor de 365 mil unidades, con creciente participación de vehículos híbridos y eléctricos (cerca del 6%), lo que abre un horizonte de transformación del producto requerido en el mediano plazo (ANAC A.G., 2026).

5.5 Relevancia comercial de la Región Metropolitana

La Región Metropolitana es la principal zona comercial del país: concentra el 40% de la población y aproximadamente el 47% del PIB nacional, alberga la mayoría de las casas matrices de cadenas retail y operadores industriales, y constituye el mercado natural para vendedores con cartera de cobertura urbana y suburbana. Su densidad permite rutas comerciales eficientes, frecuencia de visita alta y desarrollo relacional intenso —condiciones que justifican que sea la región seleccionada para el análisis comparado de los dos roles comerciales que constituyen el objeto de esta investigación.

5.6 Entorno regulatorio y ambiental del sector

El entorno regulatorio y ambiental del sector lubricantes está marcado por la Ley 20.920 de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), que obliga a los productores a financiar y organizar la gestión de los residuos asociados a sus productos, incluidos los aceites usados. La

implementación gradual de la REP introduce exigencias operacionales y logísticas que impactan los costos, la trazabilidad y la propuesta de valor de las compañías del sector (EY, 2017). En paralelo, la creciente atención a estándares ESG —reducción de la huella de carbono, electrificación del parque, transición hacia lubricantes biodegradables— configura un horizonte de transformación que las compañías líderes ya están incorporando en su estrategia de mediano plazo.

5.7 Justificación del caso para la investigación

La selección de Valvoline Chile como caso de estudio se fundamenta en cuatro criterios: (1) representatividad del modelo comercial dual (KAM + Ejecutivo Comercial) que es el objeto teórico de la investigación; (2) acceso del investigador a las bases transaccionales completas 2024-2025, condición indispensable para los análisis cuantitativos; (3) magnitud y profundidad de la cartera, suficiente para sostener estadísticas robustas; y (4) relevancia sectorial del caso, que permite generalizar los aprendizajes a otras compañías de lubricantes B2B en Chile y en mercados comparables.

5.8 Delimitación del caso y presentación de las unidades observadas

Las dos unidades observadas son las carteras 2024-2025 del KAM Retail RM y del Ejecutivo Comercial RM, ambas operando en la Región Metropolitana bajo el mismo modelo comercial dual de Valvoline Chile. Sobre cada unidad se aplica la batería completa de indicadores definida en el Capítulo 4 (Sección 4.8). La caracterización detallada de las bases, los criterios de depuración aplicados y la definición operativa de las variables se presentan en el Capítulo 6, donde además se documenta el proceso de preparación de los datos para el análisis comparativo del Capítulo 7.

5.10 Análisis PESTEL aplicado al mercado chileno de lubricantes

Aplicando el modelo PESTEL desarrollado en la sección 3.21, el mercado chileno de lubricantes retail presenta el siguiente perfil de macroentorno. La Figura 5.5 sintetiza el análisis.

En el plano político, Chile mantiene una de las economías más abiertas y previsibles de América Latina. Su pertenencia a la OECD, la red de tratados de libre comercio con más de 60 países y la estabilidad institucional configuran un entorno favorable para la operación de marcas

multinacionales como Valvoline. Los acuerdos comerciales facilitan la importación de aceite base, aditivos y formulaciones especializadas a costos competitivos.

En el plano económico, el PIB de Chile creció 2,4% en 2025 con inflación controlada en torno al 3,5%, según el informe ANAC A.G. (2026) sobre el mercado automotor. La estabilidad macroeconómica sostiene la demanda de servicios automotrices y, en consecuencia, la de lubricantes. El principal riesgo económico es la volatilidad del tipo de cambio CLP/USD, que afecta directamente los costos de los insumos importados que constituyen una proporción significativa del costo de venta.

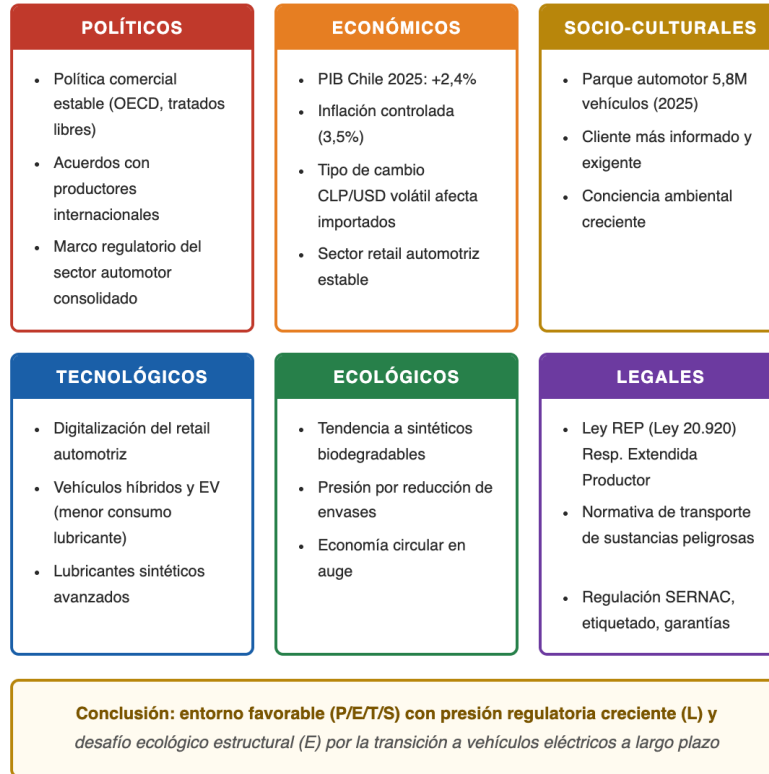
En el plano sociocultural, el parque vehicular chileno supera los 5,8 millones de unidades y crece sostenidamente. Las ventas mensuales de vehículos livianos y medianos alcanzaron 22.318 unidades en febrero de 2026 (ANAC A.G., 2026), con tendencia al alza. Adicionalmente, el cliente actual está más informado y exigente, lo que eleva la importancia de la asesoría técnica como diferenciador comercial.

En el plano tecnológico, dos tendencias operan en sentido opuesto: la digitalización del retail automotriz facilita la venta B2B y la analítica comercial, mientras la transición hacia vehículos híbridos y eléctricos representa una amenaza estructural de mediano y largo plazo para la demanda de lubricantes convencionales. Adicionalmente, los lubricantes sintéticos de larga vida reducen la frecuencia de cambio, impactando la demanda por unidad.

En el plano ecológico, la conciencia ambiental creciente impulsa la demanda por lubricantes sintéticos biodegradables y envases reciclables. Esta tendencia constituye simultáneamente una oportunidad (premium para productos diferenciados) y un costo (necesidad de inversión en reformulación y envases).

En el plano legal, la Ley 20.920 sobre Responsabilidad Extendida del Productor (REP) establece obligaciones específicas para los productores e importadores de aceites lubricantes, incluyendo la recolección y gestión post-consumo. El informe EY (2017) elaborado para el Ministerio del Medio Ambiente cuantifica estos requerimientos y establece metas de recolección que constituyen un costo de cumplimiento relevante para los actores formales del sector.

Figura 5.5. PESTEL aplicado al mercado chileno de lubricantes retail



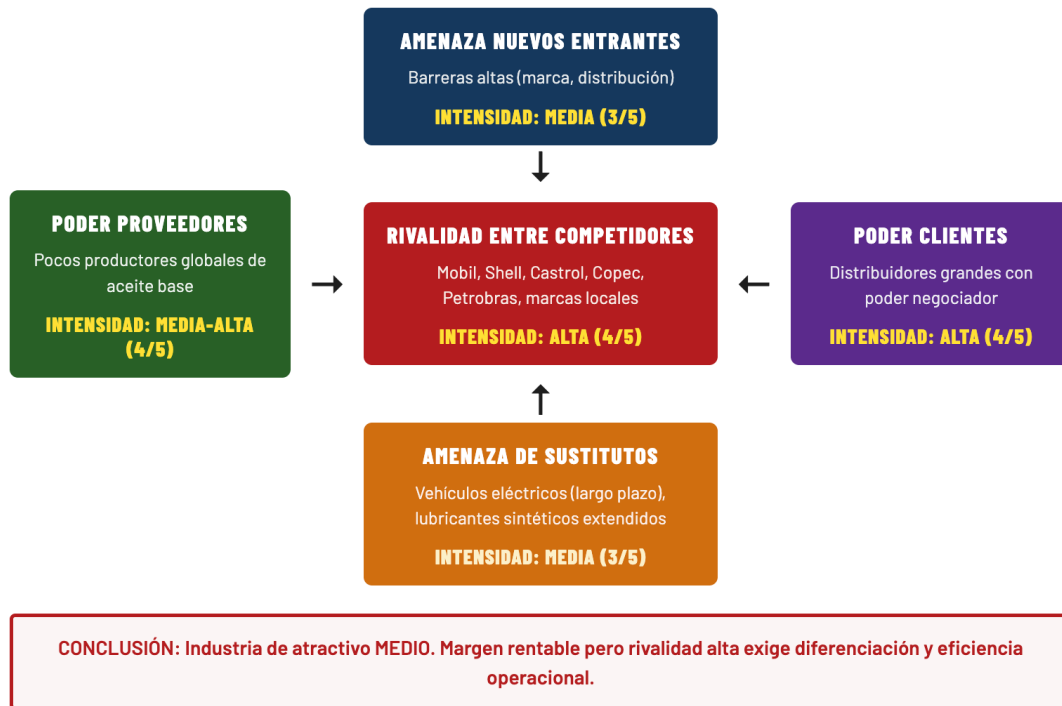
Fuente: Elaboración propia (2026).

En síntesis, el macroentorno chileno es favorable en sus dimensiones política, económica y sociocultural, pero presenta presión creciente en las dimensiones ecológica y legal y un desafío estructural de largo plazo en la dimensión tecnológica con la transición energética

5.11 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter aplicadas al sector

La aplicación del modelo desarrollado en la sección 3.22 al mercado chileno de lubricantes retail arroja el siguiente diagnóstico, sintetizado en la Figura 5.6 y la Tabla 5.1.

Figura 5.6. 5 Fuerzas de Porter, aplicado al mercado chileno de lubricantes retail



Fuente: Elaboración propia (2026)

Tabla 5.1. Calificación de las 5 Fuerzas de Porter en el mercado chileno de lubricantes retail

Fuerza competitiva	Intensidad	Drivers principales	Implicancia estratégica
Rivalidad competidores	ALTA (4/5)	Mobil, Shell, Castrol, Copec, Petrobras consolidados	Necesidad de diferenciación clara
Nuevos entrantes	BAJA (2/5)	Barreras altas: marca, distribución, regulación	Posición defendible en corto-medio plazo
Sustitutos	MEDIA (3/5)	Vehículos eléctricos (largo plazo), sintéticos extendidos	Innovar hacia sintéticos premium
Poder proveedores	MEDIA-ALTA (4/5)	Pocos productores globales de aceite base	Diversificación de fuentes, contratos largos
Poder clientes	ALTA (4/5)	Distribuidores grandes, cadenas, B2B informado	Reforzar valor relacional, KAM
ATRACTIVO GENERAL	MEDIO	Rentabilidad alta requiere diferenciación	Estrategia: diferenciación enfocada

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1979, 1980, 2008) y EY (2017).

La rivalidad entre competidores existentes es alta (4/5). El mercado nacional opera con varios actores consolidados: Mobil, Shell, Castrol, Copec, Petrobras y Valvoline, además de marcas privadas y locales. Los principales fabricantes locales concentran cerca del 80% del mercado según

EY (2017), lo que produce competencia intensa por participación, con guerras periódicas de precios en segmentos transaccionales.

La amenaza de nuevos entrantes es baja (2/5). Las barreras de entrada incluyen identidad de marca consolidada, acceso a canales de distribución con relaciones de largo plazo, requisitos técnicos de formulación, certificaciones de calidad y costos de cumplimiento de la Ley REP. Estos elementos hacen poco probable la entrada de nuevos competidores significativos en el corto plazo.

La amenaza de productos sustitutos es media (3/5). En el corto plazo, los sustitutos directos son limitados; en el mediano y largo plazo, la transición a vehículos eléctricos y los lubricantes sintéticos de vida extendida representan amenazas estructurales que reducirán progresivamente la demanda de lubricantes convencionales.

El poder de negociación de los proveedores es medio-alto (4/5). Los productores globales de aceite base son pocos y concentrados (ExxonMobil, Shell, Chevron, Repsol), lo que limita la capacidad negociadora de los formuladores. Además, la dependencia de insumos importados expone a riesgos cambiarios.

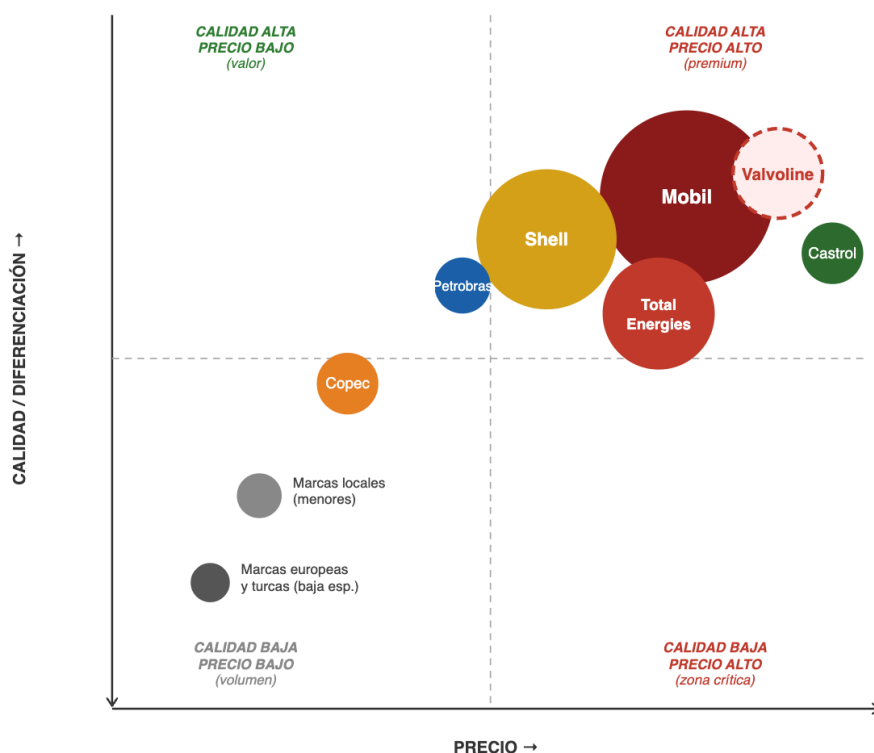
El poder de negociación de los clientes es alto (4/5). Los distribuidores grandes y las cadenas de talleres tienen poder negociador significativo, presionan precios y exigen plazos de pago favorables. Los clientes finales también están más informados y comparan precios con mayor facilidad.

La conclusión integradora es que el mercado de lubricantes retail en Chile presenta un atractivo estructural medio. La rentabilidad existe, pero requiere diferenciación clara y eficiencia operacional para defender márgenes frente a la rivalidad alta y el poder negociador de proveedores y clientes.

5.12 Análisis competitivo y mapa de posicionamiento

El mercado chileno de lubricantes retail puede mapearse según dos dimensiones críticas: el precio y la calidad/diferenciación percibida. La Figura 5.7 presenta este mapa de posicionamiento, ubicando a los principales competidores y a Valvoline.

Figura 5.7. Mapa de posicionamiento competitivo — Lubricantes Chile



Fuente: Elaboración propia (2026).

Mobil, Shell, Total y Castrol ocupan el cuadrante de calidad alta y precio alto (premium), constituyendo el grupo competitivo directo de Valvoline. Estos actores comparten un posicionamiento de marca técnica con asesoría especializada y precios sobre el promedio del mercado. La diferenciación entre ellos se sustenta en atributos como innovación de producto (Mobil 1, Shell Helix Ultra, Total Quartz Long Life, Castrol EDGE), redes de distribución y programas de fidelización.

Copec y Petrobras ocupan posiciones medias, combinando volúmenes importantes con precios moderados y calidad estándar. Su ventaja competitiva proviene de su integración con redes de estaciones de servicio y la fortaleza de marca para consumo masivo.

En el cuadrante inferior se ubican las marcas locales menores y las marcas europeas y turcas de baja especificación, que compiten por precio en segmentos transaccionales. Su amenaza principal para los actores premium es la presión sobre los segmentos de menor calidad o cobertura, no sobre las cuentas estratégicas.

Valvoline se ubica claramente en el cuadrante premium, con un posicionamiento de marca de calidad técnica reconocida y precios sobre el promedio. La Tabla 5.2 sintetiza la posición competitiva por dimensión.

Tabla 5.2. Posicionamiento competitivo de los principales actores del mercado chileno

Competidor	Cuadrante	Precio	Calidad técnica	Fortaleza principal
Valvoline	Premium	Alto	Alta	Marca técnica + KAM
Mobil	Premium	Alto	Muy alta	Innovación (Mobil 1)
Shell	Premium	Medio-alto	Alta	Red estaciones de servicio
Castrol	Premium	Medio-alto	Alta	Marketing y branding
Petrobras	Medio	Medio	Media	Volumen estaciones
Copec	Medio	Medio	Media	Distribución amplia
Marcas locales/Baja Espec.	Low-cost	Bajo	Baja-media	Precio

Fuente: Elaboración propia con base en EY (2017) y observación de mercado.

5.13 Matriz FODA aplicada a Valvoline Chile

La aplicación de la matriz FODA desarrollada en la sección 3.23 a la realidad de Valvoline Chile, considerando el análisis empírico realizado y el diagnóstico del entorno, arroja el siguiente cuadro estratégico. La Figura 5.8 presenta la matriz completa y la Figura 5.9 las estrategias cruzadas derivadas.

Figura 5.8. Matriz FODA aplicada a Valvoline Chile

FORTALEZAS (F) ✓ Marca global con historia de +150 años en lubricantes ✓ Portafolio amplio: minerales, sintéticos, aditivos ✓ Margen bruto comparativamente alto (70%+) ✓ Estructura comercial con KAM diferenciado ✓ Penetración consolidada en RM (41% mercado) ✓ Calidad técnica reconocida por talleres ✓ Foco estratégico en retail services (sinergias)	OPORTUNIDADES (O) ✓ Parque vehicular en crecimiento (+22 mil/mes) ✓ Profesionalización del taller automotor ✓ Digitalización de la venta B2B retail ✓ Demanda creciente por lubricantes sintéticos ✓ Subutilización del segmento Plata (94 clientes) ✓ Posibilidad de expansión a flotas comerciales ✓ Alianzas con cadenas de servicio
DEBILIDADES (D) ✗ Alta concentración Top-5 KAM (51,2% ventas) ✗ 39,9% clientes del EC compran solo 1 mes ✗ Variabilidad de margen EC (49,5% - 77,1%) ✗ Subutilización de 94 clientes Plata ✗ Sistema de incentivos sin diferenciación por perfil ✗ Falta de tablero de control integrado ✗ Bajo CLV en segmento transaccional	AMENAZAS (A) ✗ Rivalidad alta: Mobil, Shell, Castrol consolidados ✗ Poder de negociación de distribuidores grandes ✗ Transición a vehículos eléctricos (largo plazo) ✗ Lubricantes sintéticos extendidos: menor frecuencia ✗ Volatilidad del tipo de cambio (insumos importados) ✗ Ley REP: costos de cumplimiento ambiental ✗ Marcas chinas low-cost compitiendo en cola baja

Fuente: Elaboración propia (2026).

Fortalezas: Valvoline cuenta con una marca global con más de 150 años de historia en el mercado de lubricantes, un portafolio amplio que cubre lubricantes minerales, sintéticos y aditivos especializados, y un margen bruto comparativamente alto (70%+ promedio observado en ambos perfiles). La estructura comercial presenta diferenciación de roles entre KAM y EC, lo que constituye una fortaleza organizacional. La penetración en la Región Metropolitana es consolidada en el segmento que concentra el 41% del mercado nacional. La calidad técnica es reconocida por los talleres, y existe foco estratégico en retail services con sinergias positivas.

Oportunidades: El parque vehicular sigue creciendo (+22 mil unidades/mes), la profesionalización del taller automotor eleva la valoración de productos premium, la digitalización del retail B2B abre nuevos canales, la demanda por lubricantes sintéticos crece, los 94 clientes Plata identificados representan un potencial subutilizado, existen posibilidades de expansión hacia flotas comerciales, y son viables alianzas con cadenas de servicio.

Debilidades: El KAM presenta alta concentración Top-5 (51,2%), el 39,9% de los clientes del EC compraron solo un mes en 2025, existe variabilidad de margen significativa en el EC (49,5% a 77,1%), 94 clientes Plata están subutilizados generando solo el 20% de las ventas, el sistema de incentivos actual no diferencia por perfil, no existe tablero de control integrado, y el CLV del segmento transaccional es bajo.

Amenazas: La rivalidad con Mobil, Shell y Castrol es alta, los distribuidores grandes tienen poder de negociación significativo, la transición a vehículos eléctricos representa una amenaza estructural de largo plazo, los lubricantes sintéticos extendidos reducen la frecuencia de cambio, la volatilidad cambiaria afecta costos de insumos importados, la Ley REP impone costos de cumplimiento crecientes, y las marcas europeas y turcas de baja especificación compiten por la cola transaccional del mercado.

Figura 5.9. Matriz FODA cruzada — Estrategias derivadas



Fuente: Elaboración propia (2026).

La matriz FODA cruzada (Figura 5.9) deriva cuatro tipos de estrategias. Las estrategias FO (Maxi-Maxi) incluyen profundizar el KAM en flotas comerciales, lanzar líneas premium sintéticas para el mercado en crecimiento y formalizar alianzas con cadenas de servicio retail. Las estrategias FA (Maxi-Mini) consideran diferenciación técnica frente a marcas de baja especificación, contratos largos con talleres clave y un programa de fidelización por margen. Las estrategias DO (Mini-Maxi) incluyen el plan de desarrollo de categoría Plata, la conversión transaccional-recurrente y la implantación de CRM digital. Las estrategias DA (Mini-Mini) abarcan la diversificación de la cartera del KAM ($\text{Top-5} \leq 48\%$), un sistema de alertas de concentración y un tablero de control comercial integrado.

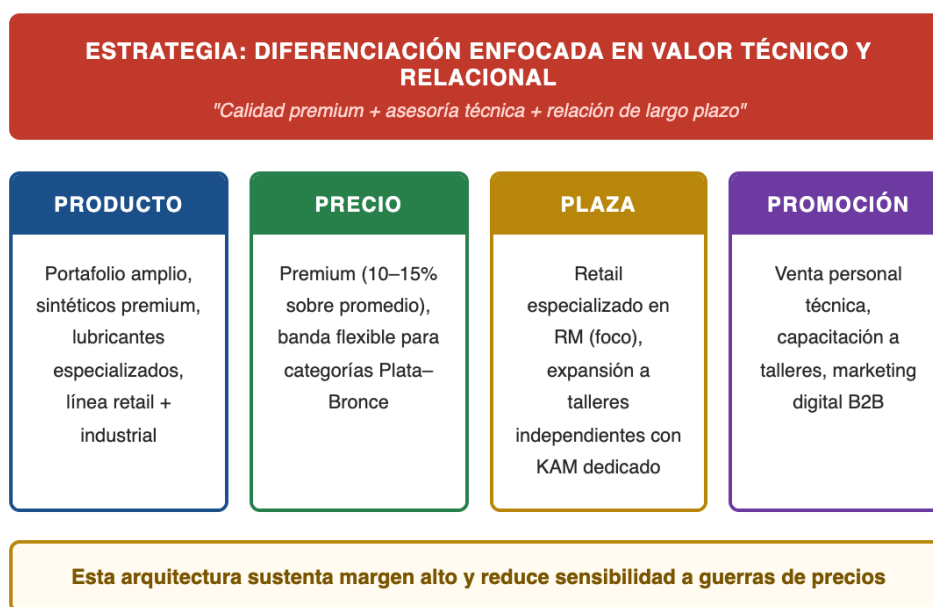
Importante notar que las estrategias DO y DA derivadas del FODA se traducen directamente en los lineamientos de optimización del Capítulo 9, asegurando coherencia entre análisis estratégico y propuesta accionable.

5.14 Estrategia genérica y plan de marketing para Valvoline Chile

Aplicando el marco de Porter (1980) desarrollado en la sección 3.24, la estrategia genérica recomendada para Valvoline Chile es la diferenciación enfocada. Esta elección descansa en tres argumentos. Primero, el posicionamiento histórico de la marca como premium técnico hace

inviabile una estrategia de costo bajo. Segundo, el atractivo del mercado de cuentas estratégicas (talleres profesionales, flotas, KAM) justifica concentrar recursos. Tercero, la rivalidad alta en segmentos transaccionales hace que competir por precio en la cola larga sea estratégicamente desfavorable.

Figura 5.10. Estrategia genérica y plan de marketing mix



Fuente: Elaboración propia (2026).

La operacionalización del marketing mix se sintetiza en la Figura 5.10 y se desarrolla a continuación.

Producto: portafolio amplio con foco en lubricantes sintéticos y semisintéticos, lubricantes industriales especializados, aditivos y línea premium para retail técnico. Innovación continua alineada con la transición tecnológica del parque vehicular.

Precio: estrategia premium con margen objetivo de 70%+ sobre ventas. Banda flexible (descuentos controlados) en las categorías Plata-Bronce del Ejecutivo Comercial, manteniendo precios firmes en cuentas estratégicas del KAM.

Plaza: distribución concentrada en Región Metropolitana con foco en retail especializado y talleres independientes. Expansión gradual a flotas comerciales mediante el rol KAM. Sin participación en grandes superficies que diluyan el posicionamiento premium.

Promoción: venta personal técnica como pilar (KAM y EC), capacitación a talleres como mecanismo de fidelización, marketing digital B2B para generación de leads, presencia en eventos

sectoriales y comunicación de innovaciones de producto. La Tabla 5.3 sintetiza las acciones recomendadas por cada P.

Tabla 5.3. Plan de acciones de marketing mix para Valvoline Chile

P	Acción específica	Resultado esperado	Indicador de éxito
P Producto	Reformular línea retail con foco sintético	Refuerzo posicionamiento premium	% ventas sintéticas / total
P Producto	Catálogo técnico digital para talleres	Mayor asesoría B2B	N° descargas + consultas
P Precio	Banda flexible Plata-Bronce (descuento $\leq 10\%$)	Captura segmento Plata	+60% ventas Plata top-20
P Precio	Lista premium firme en cuentas KAM	Defensa margen $\geq 70\%$	% Margen mensual KAM
P Plaza	Foco RM retail + expansión flotas	Concentración eficiente	Penetración por segmento
P Plaza	Alianzas con cadenas de servicio	Cobertura ampliada	N° alianzas firmadas
P Promoción	Capacitación técnica a talleres clave	Fidelización por valor	N° talleres capacitados
P Promoción	Marketing digital B2B (leads)	Pipeline más rico	N° leads/mes y conversión

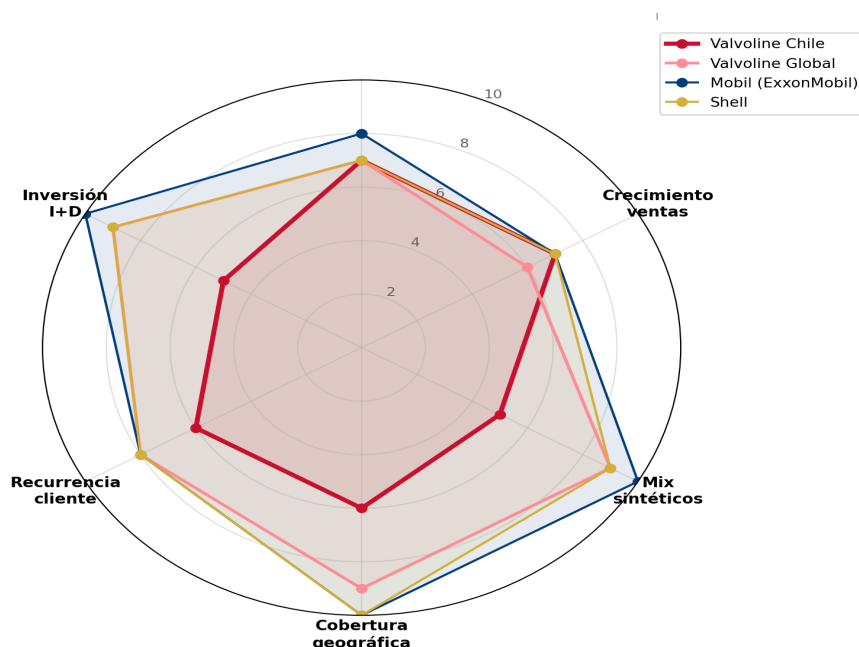
Fuente: Elaboración propia con base en McCarthy (1960) y Kotler & Keller (2016).

La aplicación coherente de esta arquitectura estratégica refuerza el posicionamiento premium de Valvoline, defiende el margen estructural, reduce la sensibilidad a guerras de precios y orienta a la fuerza de ventas hacia la captura del valor identificado en el análisis empírico.

5.15 Benchmarking competitivo internacional

Aplicar el análisis al caso Valvoline Chile requiere también situarlo en perspectiva internacional. La comparación con Valvoline Global y con los principales competidores internacionales (Mobil/ExxonMobil, Shell) permite identificar tanto los espacios de excelencia como las brechas a cerrar. La Figura 5.11 presenta esta comparación en seis dimensiones críticas: margen bruto, crecimiento de ventas, mix de sintéticos, cobertura geográfica, recurrencia del cliente e inversión en I+D.

Figura 5.11. Benchmarking competitivo internacional



Fuente: Elaboración propia (2026).

El análisis revela un perfil característico para Valvoline Chile: alto desempeño en margen bruto (similar a la matriz global y a los competidores premium), pero brechas significativas en mix de sintéticos, cobertura geográfica e inversión en I+D, donde los actores globales superan ampliamente la operación local. Esta diferencia es esperable por escala, pero también identifica oportunidades estratégicas: incrementar la penetración de líneas sintéticas y explorar partnerships con la matriz global para acceso a tecnología y productos premium.

Tabla 5.4. Benchmarking competitivo internacional — Indicadores referenciales

Indicador	Valvoline Chile	Valvoline Global	Mobil	Shell
Margen bruto promedio	70%	~36% (consolid.)	~35%	~30%
Crecimiento ventas YoY	+8%	+5%	+3%	+4%
% mix sintéticos	~40%	~60%	~70%	~65%
Cobertura geográfica	RM + reg.	USA + Asia	Global	Global
Recurrencia 6+ meses (caso)	34% KAM / 23% EC	n/d	n/d	n/d
I+D / Ventas (%)	Baja	~2%	~3%	~2,5%
Posicionamiento	Premium	Premium	Premium tech	Premium

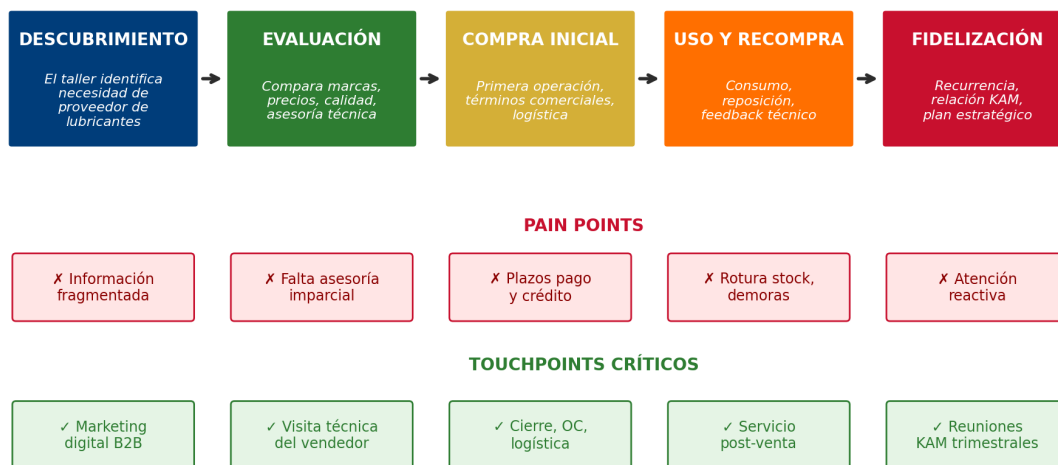
Fuente: Elaboración propia con base en reportes anuales públicos de Valvoline Inc. (2025), ExxonMobil, Shell y datos del caso.

Tres hallazgos prácticos emergen del benchmarking. Primero, la operación chilena tiene fundamentos sanos (margen, recurrencia comparables al estándar global premium) y por tanto la base estratégica es defendible. Segundo, las brechas son fundamentalmente de mix de portafolio y escala, lo cual puede abordarse con la estrategia de marketing propuesta en la sección 5.14 (premium + sintético + foco). Tercero, la organización debe vigilar el desempeño de competidores como Mobil 1 y Castrol EDGE, que invierten significativamente en innovación de producto y pueden capturar el segmento técnico de mayor valor.

5.16 Customer journey B2B y experiencia del cliente

Una propuesta de valor sólida requiere comprender el recorrido completo del cliente. En el contexto B2B de lubricantes retail, el cliente típico es un taller mecánico, un distribuidor mayorista o un servitec, cuya relación con la marca atraviesa cinco etapas claras: descubrimiento, evaluación, compra inicial, uso y recompra, y fidelización. La Figura 5.12 mapea este customer journey con sus touchpoints críticos y los principales pain points.

Figura 5.12. Customer Journey B2B — Taller / Distribuidor



Fuente: Elaboración propia, basada en Bitner et al. (2008).

En la etapa de descubrimiento, el taller identifica una necesidad (cambio de proveedor, ampliación de portafolio, mejora de calidad) y comienza a buscar información. El principal pain point es la fragmentación de la información disponible y la dificultad de comparar técnicamente los productos. El touchpoint clave para Valvoline en esta etapa es el marketing digital B2B, especialmente el contenido técnico online y las recomendaciones de pares.

En la etapa de evaluación, el taller compara marcas, precios, calidad y asesoría técnica. El pain point más mencionado es la falta de asesoría imparcial: muchos vendedores actúan más como cerradores que como consultores. El touchpoint crítico es la visita técnica del vendedor, donde se materializa la propuesta de valor. La diferenciación de Valvoline reside aquí: una visita técnica que combine demostración de producto, asesoría sobre las necesidades específicas del taller y disponibilidad para resolver dudas técnicas.

En la compra inicial, los pain points son los plazos de pago y las condiciones de crédito. La compra B2B implica decisiones financieras que la organización debe facilitar mediante condiciones competitivas. En el uso y recompra, el principal riesgo es la rotura de stock y las demoras en reposición; Valvoline debe asegurar que su cadena de suministro sostenga la confianza ganada en las etapas previas.

Finalmente, en la etapa de fidelización, el pain point reportado es la atención reactiva: la organización suele reaccionar a problemas pero no anticipa necesidades. El KAM cumple aquí su rol esencial: reuniones trimestrales estructuradas que revisan desempeño, anticipan necesidades, presentan novedades y refuerzan la relación. La Tabla 5.5 sintetiza el mapeo completo con prioridades de mejora.

Tabla 5.5. Customer journey B2B — Etapas, pain points y prioridades de mejora

Etapas	Touchpoint clave	Pain point principal	Acción de mejora propuesta
Descubrimiento	Marketing digital B2B	Información fragmentada	Plataforma técnica online con catálogo + casos
Evaluación	Visita técnica del vendedor	Falta asesoría imparcial	Vendedor asesor (capacitación + tools)
Compra inicial	Cierre + logística	Plazos pago y crédito	Condiciones competitivas + fast onboarding
Uso y recompra	Servicio post-venta	Rotura stock, demoras	SLA logístico + alertas de reposición
Fidelización	Reuniones KAM trimestrales	Atención reactiva	Plan de cuenta proactivo + value reviews

Fuente: Elaboración propia con base en observación de mercado y referencia conceptual de Bitner et al. (2008).

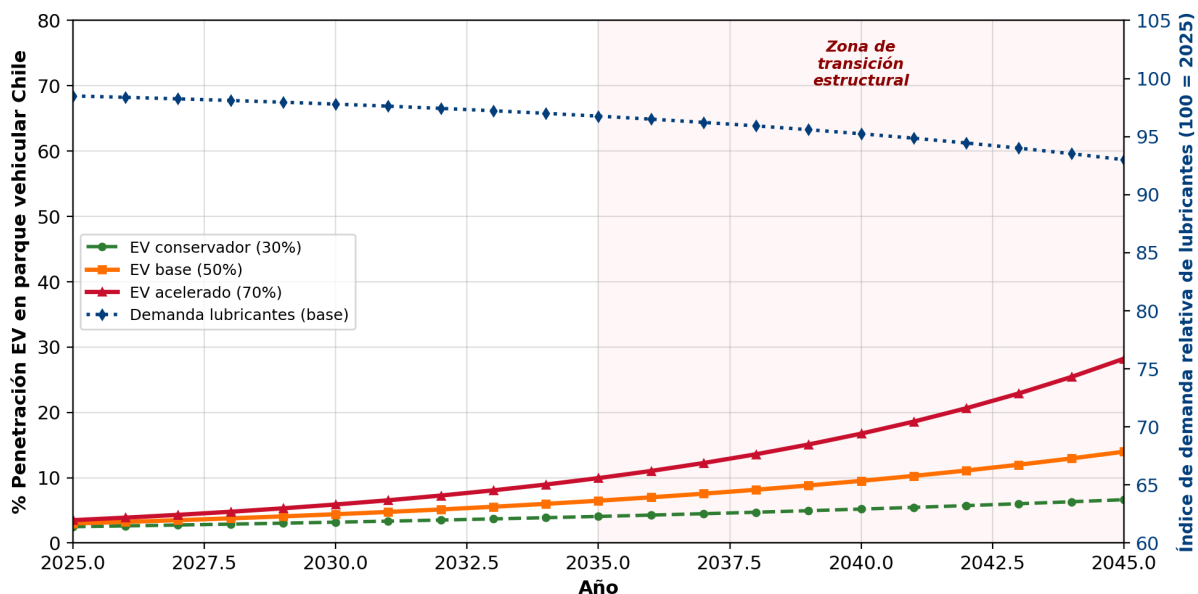
La intervención sobre el customer journey complementa los lineamientos del Capítulo 9. Mejorar la experiencia en cada etapa eleva el CLV, reduce la rotación de cuentas y diferencia frente a competidores que aún operan bajo lógica transaccional reactiva.

5.17 Transición tecnológica y sostenibilidad (ESG)

La dimensión ambiental, social y de gobernanza (ESG, Environmental-Social-Governance) constituye el desafío estructural más relevante de mediano plazo para la industria de lubricantes. Tres tendencias confluyen para reconfigurar el sector: la transición hacia vehículos eléctricos, la presión regulatoria por sostenibilidad y el desarrollo de lubricantes sintéticos de vida útil extendida.

La Figura 5.13 proyecta tres escenarios de penetración de vehículos eléctricos en el parque vehicular chileno hacia 2045: conservador (30%), base (50%) y acelerado (70%). En cualquier escenario, la demanda agregada de lubricantes convencionales se reducirá progresivamente, aunque a tasa moderada por dos razones: los vehículos eléctricos requieren otros lubricantes (rodamientos, transmisiones), y el parque vehicular ICE legacy seguirá circulando por décadas.

Figura 5.13. Transición tecnológica — Vehículos eléctricos 2025–2045



Fuente: Elaboración propia (2026).

Para Valvoline Chile, la transición plantea preguntas estratégicas que deben anticiparse. ¿Cómo evolucionar el portafolio para incluir productos para EV (e-fluids, refrigerantes, lubricantes especiales para transmisiones EV)? ¿Cómo capturar el segmento de lubricantes premium sintéticos que crece mientras el segmento masivo se contrae? ¿Cómo aprovechar la regulación ambiental como ventaja competitiva (cumplimiento REP, productos biodegradables, envases reciclables)? La Tabla 5.6 propone una respuesta estratégica multidimensional.

Tabla 5.6. Respuesta estratégica multidimensional al desafío ESG

Dimensión / Tendencia	Riesgo / Oportunidad	Respuesta estratégica propuesta
E — Transición a EV	Reducción demanda lubricantes ICE	Desarrollar línea de lubricantes y fluidos para EV/híbridos
E — Regulación REP	Costos cumplimiento Ley 20.920	Sistema de trazabilidad y recolección post-consumo
E — Sintéticos extendidos	Menor frecuencia de cambio	Migrar mix hacia premium sintético (precio mayor)
S — Profesionalización	Talento escaso, alta rotación	Plan formación + carrera + incentivos diferenciados
G — Compliance reportes	Demanda creciente de transparencia	Reportes ESG anuales + auditoría externa

Fuente: Elaboración propia con base en Valvoline Inc. (2025) y EY (2017).

En el plano social, la organización debe atender la profesionalización del trabajo comercial (capacitación técnica, equidad de género en la fuerza de ventas, ambientes seguros) y la responsabilidad con la comunidad de talleres independientes (programas de capacitación, soporte técnico). En el plano de gobernanza, el cumplimiento de la Ley REP (Ley 20.920) exige sistemas formales de trazabilidad, recolección post-consumo y reporte, lo que demanda inversión en compliance y sistemas.

La conclusión estratégica es clara: la transición tecnológica y la presión ESG no son amenazas a evitar, sino vectores estructurales a los cuales adelantarse. Las organizaciones que reposicionen su portafolio temprano, integren ESG a la estrategia comercial y construyan capacidades técnicas para el nuevo paradigma serán las ganadoras del próximo ciclo. Para Valvoline Chile, esto implica un horizonte de inversión en innovación, formación y compliance que debe formar parte explícita del plan estratégico de mediano plazo.



V

ANÁLISIS EMPÍRICO

Capítulos 6 – 8

CAPÍTULO 6. Descripción, preparación y caracterización de la información empírica

6.1 Información empírica.

Una vez establecido el marco conceptual y definido el diseño metodológico, corresponde avanzar hacia la fase empírica del estudio. Este capítulo presenta, organiza y caracteriza la información que servirá de base para el análisis comparativo del desempeño comercial entre los dos perfiles funcionales observados. La transición hacia la evidencia empírica es metodológicamente relevante porque el valor del análisis posterior depende directamente del rigor con que se presenten las fuentes, se traten los datos y se construyan los indicadores del estudio.

La literatura sobre administración de ventas y productividad comercial ha mostrado que el análisis del desempeño no debe construirse sobre una lectura aislada del resultado final, sino sobre una combinación de dimensiones complementarias: resultado económico, calidad de cartera, comportamiento temporal, recurrencia y medidas relativas de desempeño (Johnston et al., 2025; Zoltners et al., 2001). En consecuencia, la preparación de la información empírica no puede limitarse a ordenar cifras de ventas, sino que debe orientarse a construir una base suficientemente robusta para observar la estructura del resultado comercial con mayor profundidad.

6.2 Descripción general de las bases de información utilizadas

La investigación se apoya en dos bases de información comercial real correspondientes a los dos perfiles funcionales diferenciados dentro de la estructura comercial observada: el perfil KAM Retail Región Metropolitana y el perfil Ejecutivo Comercial Retail Región Metropolitana. Ambas bases fueron extraídas del sistema de gestión comercial de la organización y contienen registros transaccionales reales del período enero a diciembre de 2025, con información a nivel de documento, cliente, producto, fecha, monto neto y margen de contribución bruta.

Adicionalmente, la base del Ejecutivo Comercial contiene registros del año 2024, lo que permite construir una comparación interanual para ese perfil y enriquecer la dimensión temporal del análisis.

La naturaleza de estas bases exige reconocer que se trata de información originalmente generada para fines de gestión y operación, y no para uso académico. Por ello, antes de cualquier ejercicio comparativo, fue necesario revisar su estructura, estandarizar criterios de lectura y asegurar que los datos pudieran ser utilizados de manera homogénea. Los nombres de clientes han sido anonimizados para efectos de esta presentación, preservando íntegramente los valores económicos, fechas y categorías comerciales.

Tabla 6.1. Resumen general de las bases de información utilizadas

Atributo	KAM Retail RM	Ejecutivo Comercial RM	Observaciones
Período cubierto	2025 (12 meses)	2024–2025 (24 meses)	Comparación intra-2025 y evolución interanual EC
Origen	Reporte gerencial KAM	Extracción transaccional ERP	Bases originalmente generadas para gestión
Granularidad	Registro por operación	Registro por operación	Permite indicadores de cartera y temporales

Fuente: Elaboración propia en base a registros internos Valvoline Chile (2024–2025).

6.3 Criterios de depuración y tratamiento de la información

Antes de realizar el análisis comparativo, la información fue sometida a un proceso de depuración orientado a asegurar consistencia interna y comparabilidad entre perfiles. En primer lugar, se verificó la integridad de registros, eliminando filas con valores netos negativos correspondientes a notas de crédito y devoluciones, que distorsionarían la lectura del desempeño positivo. En segundo lugar, se estandarizaron los campos de fecha, mes y período para asegurar ordenamiento cronológico consistente. En tercer lugar, se aplicaron filtros de vendedor para la base del Ejecutivo Comercial, dado que el archivo contenía registros de otros vendedores de distintas zonas geográficas. Finalmente, se establecieron criterios homogéneos para la agregación de clientes, ventas y márgenes, permitiendo construir indicadores derivados comparables entre ambos perfiles.

Tabla 6.2. Criterios de depuración aplicados

Criterio	Acción aplicada	Propósito metodológico
Integridad	Verificación de campos clave (fecha, cliente, venta, margen)	Asegurar comparabilidad y trazabilidad
Normalización	Estandarización de nombres de cliente y categorías	Evitar duplicidades por variaciones de digitación
Filtro de canal	Inclusión únicamente de transacciones canal Retail	Mantener homogeneidad del segmento estudiado
Filtro territorial	Operaciones con sucursal Santiago / RM	Comparar perfiles en igual área geográfica
Tratamiento de notas de crédito	Registros negativos conservados (netean ventas)	Reflejar venta efectiva real
Cierre temporal	Operaciones entre 01-ene-2025 y 31-dic-2025	Cubrir un ciclo comercial completo

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Presentación de las unidades observadas

Las unidades observadas corresponden a dos perfiles funcionales diferenciados dentro de la misma estructura comercial retail de la Región Metropolitana. El primer perfil, denominado KAM Retail RM, corresponde a una posición orientada a la administración de cuentas de mayor relevancia estratégica, con una lógica de gestión basada en la profundidad relacional, el seguimiento intensivo y la defensa de cartera. El segundo perfil, denominado Ejecutivo Comercial Retail RM, corresponde a una posición con una lógica de cobertura más amplia y generalista, orientada a la atención de un mayor número de cuentas con distinto nivel de especialización.

Ambos perfiles operan en el mismo territorio —Región Metropolitana— y dentro del mismo canal —retail— lo que hace metodológicamente válida su comparación, ya que las diferencias observadas no pueden atribuirse a disparidades de mercado, zona geográfica o canal de distribución, sino que reflejan diferencias estructurales en la lógica de gestión comercial.

Tabla 6.3. Caracterización general de las unidades observadas

Dimensión	KAM Retail RM	Ejecutivo Comercial RM
Naturaleza del rol	Administración de cuentas estratégicas	Cobertura comercial generalista
Lógica de gestión	Profundidad relacional	Amplitud transaccional
Territorio	Región Metropolitana	Región Metropolitana
Canal	Retail	Retail
Clientes únicos 2025	121	168
Transacciones 2025	1.295	1.666
Categoría asignada	Cuentas estratégicas	Oro / Plata / Bronce / Mesón

Fuente: Elaboración propia en base a registros internos Valvoline Chile (2025).

6.5 Construcción de variables e indicadores

Las variables seleccionadas se derivan del modelo conceptual integrador desarrollado en el marco teórico y cubren cinco dimensiones: resultado económico, estructura de cartera, recurrencia, comportamiento temporal y productividad relativa.

Tabla 6.4. Variables e indicadores utilizados en el análisis

Dimensión	Variable / indicador	Fórmula o definición operacional
Resultado económico	Venta neta total	$\Sigma (\text{Precio venta} - \text{descuentos}) \text{ anual}$
Resultado económico	MCB total	$\Sigma (\text{Venta neta} - \text{costo contable} - \text{royaltie})$
Resultado económico	% Margen	$(\text{MCB} / \text{Venta neta}) \times 100$
Resultado económico	Ticket promedio	$\text{Venta neta} / \text{N}^\circ \text{ de transacciones}$
Estructura de cartera	Top 1 / Top 5 / Top 10	$\Sigma \text{ ventas de los N mayores clientes} / \text{Total}$
Estructura de cartera	HHI	$\Sigma (\text{cuota}^2) \times 10.000$
Recurrencia	Meses activos promedio	$\Sigma \text{ meses con compra por cliente} / \text{N}^\circ \text{ clientes}$
Recurrencia	% clientes 6+ meses	$\text{Clientes con } \geq 6 \text{ meses activos} / \text{Total}$
Comportamiento temporal	Variación mensual	$(V_t - V_{t-1}) / V_{t-1} \times 100$
Comportamiento temporal	Estabilidad de margen	Desviación estándar % margen mensual

Fuente: Elaboración propia. MCB: Margen de Contribución Bruta. HHI: Herfindahl-Hirschman Index. pp: puntos porcentuales.

6.6 Caracterización descriptiva inicial de la evidencia

Con base en la depuración y organización de los datos, es posible ofrecer una primera caracterización descriptiva de ambos perfiles antes de avanzar al análisis comparativo profundo.

El perfil KAM Retail RM operó durante 2025 con 121 clientes únicos, generando ventas netas totales de \$935.441.058 CLP y un margen de contribución bruta de \$659.207.201 CLP, equivalente a un porcentaje de margen del 70,5% sobre ventas. El perfil Ejecutivo Comercial Retail RM operó con 168 clientes únicos, generando ventas netas de \$462.918.781 CLP y un margen de contribución bruta de \$321.806.836 CLP, equivalente al 69,5% sobre ventas.

A primera vista, el KAM genera el doble de ventas con un 28% menos de clientes, lo que anticipa una diferencia estructural relevante en la lógica de gestión de cartera que será analizada en profundidad en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 7. Análisis comparativo del desempeño comercial

7.1 Hipótesis del caso aplicadas a Valvoline Chile

La aplicación de un modelo de análisis comercial basado en indicadores de resultado, estructura de cartera, productividad y comportamiento temporal permite identificar brechas objetivas en el desempeño de perfiles funcionales diferenciados dentro de la fuerza de ventas de una organización y sustentar una propuesta de optimización comercial más robusta que una gestión apoyada predominantemente en criterios intuitivos.

A partir de esta hipótesis general, se derivan las siguientes expectativas direccionales que orientarán el análisis empírico posterior:

En primer lugar, se espera que el perfil orientado a la administración de cuentas exhiba una mayor concentración relativa del resultado, con un número acotado de cuentas explicando una proporción significativa de las ventas y del margen generado. Esta concentración sería coherente con una lógica de gestión que privilegia la profundidad relacional por sobre la amplitud de cobertura, tal como establece la literatura sobre Key Account Management (Johnston et al., 2025; Zoltners et al., 2001).

En segundo lugar, se espera que el perfil orientado a la cobertura comercial generalista muestre una distribución de cartera comparativamente más amplia, con un mayor número de cuentas activas y menor peso relativo de las principales, lo que respondería a una lógica de atención más extensiva y menos concentrada (Ross & Tyler, 2011).

En tercer lugar, se espera que el perfil de administración de cuentas presente indicadores de recurrencia más elevados, expresando una mayor continuidad y estabilidad de la relación comercial con sus clientes. En cambio, el perfil de cobertura generalista podría exhibir mayor variabilidad en la frecuencia de compra por cliente, dado que su lógica de gestión no necesariamente favorece el seguimiento profundo de cada cuenta (Johnston & Marshall, 2009; Johnston et al., 2025).

En cuarto lugar, en términos de calidad económica del resultado, se anticipa que el perfil de administración de cuentas podría mostrar una estructura de margen diferente a la del perfil

generalista, no necesariamente superior en magnitud absoluta, pero sí potencialmente más explicable a partir de la composición de su cartera. Esta expectativa se sustenta en la idea de que distintas lógicas de cobertura y profundidad relacional tienden a producir estructuras de resultado cualitativamente distintas (Zoltners et al., 2001).

Estas expectativas no constituyen predicciones definitivas, sino orientaciones analíticas que permiten estructurar la comparación posterior con mayor precisión. Su confirmación, matización o refutación parcial a partir de la evidencia empírica constituirá en sí misma un aporte a la comprensión del desempeño comercial diferenciado en organizaciones de este tipo.

7.2 Resultados económicos globales

La primera dimensión del análisis corresponde a los resultados económicos totales del período 2025. La Tabla 7.1 presenta los indicadores centrales de ambos perfiles.

Tabla 7.1. Resultados económicos globales 2025

Indicador	KAM Retail RM	EC RM	Diferencia
Venta neta total	\$ 935.441.058	\$ 462.918.781	+102,1%
MCB total	\$ 659.207.201	\$ 321.806.836	+104,9%
% Margen	70,5%	69,5%	+1,0 pp
Nº clientes únicos	121	168	-28,0%
Nº transacciones	1.295	1.666	-22,3%
Ticket promedio	\$ 722.348	\$ 429.026	+68,4%
Venta por cliente	\$ 7.731.745	\$ 2.755.469	+180,6%

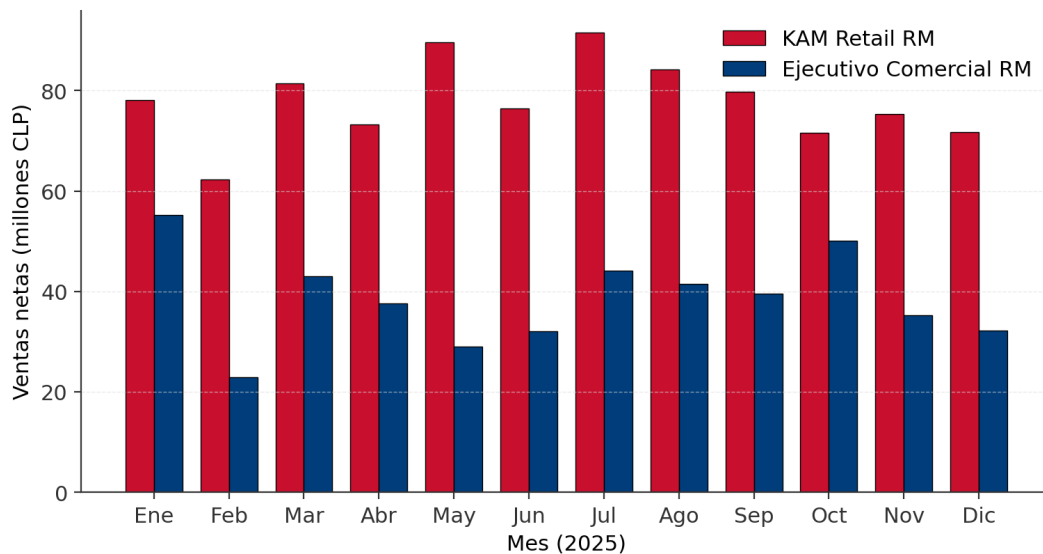
Fuente: Elaboración propia. Valores en CLP. KAM = Key Account Manager; EC = Ejecutivo Comercial.

El KAM genera ventas totales que prácticamente duplican las del Ejecutivo Comercial, con un porcentaje de margen levemente superior (70,5% vs 69,5%). Sin embargo, el hallazgo más relevante no es la diferencia en magnitud absoluta, sino la diferencia en la estructura que la produce: el KAM logra esos resultados con 47 clientes menos, lo que se traduce en una venta promedio por cliente casi tres veces superior (\$7.730.918 vs \$2.755.469). Esto es coherente con la teoría sobre KAM que sostiene que la gestión de cuentas clave opera bajo una lógica de mayor profundidad relacional y menor amplitud de cobertura (Johnston et al., 2025; Homburg et al., 2002).

El ticket promedio por transacción del KAM (\$722.348) también supera en 68,4% al del Ejecutivo Comercial (\$429.026), lo que sugiere que las operaciones del KAM involucran volúmenes unitarios más significativos, consistentes con una lógica de administración de cuentas de mayor escala.

Para evaluar si las diferencias de desempeño mensual entre ambos perfiles son estadísticamente significativas, se aplicó una prueba t de Student para muestras independientes con corrección de Welch para varianzas desiguales, sobre las doce observaciones mensuales de ventas de 2025 de cada perfil (detalladas en la Tabla 7.2). La media mensual del KAM (\$77,95 MM CLP) supera a la del Ejecutivo Comercial (\$38,58 MM CLP), y el contraste arroja un estadístico $t = 11,20$ con 21,8 grados de libertad y un valor p inferior a 0,001. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias: la diferencia observada en el desempeño mensual entre el KAM y el Ejecutivo Comercial es estadísticamente significativa con un nivel de confianza superior al 99%.

Figura 7.1. Evolución mensual de ventas netas — KAM vs. EC (2025)



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.3 Evolución mensual del desempeño

Tabla 7.2. Evolución mensual comparativa 2025 (CLP)

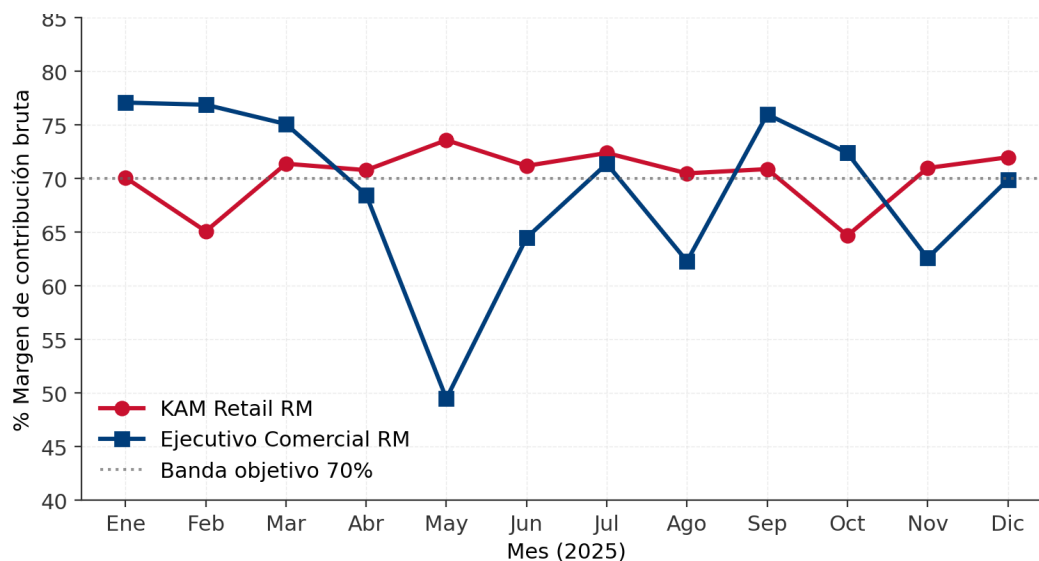
Mes	KAM venta	KAM %MCB	EC venta	EC %MCB
Enero	\$ 78,1M	70,1%	\$ 55,3M	77,1%
Febrero	\$ 62,3M	65,1%	\$ 22,9M	76,9%
Marzo	\$ 81,4M	71,4%	\$ 43,1M	75,1%
Abril	\$ 73,2M	70,8%	\$ 37,7M	68,5%
Mayo	\$ 89,6M	73,6%	\$ 29,0M	49,5%
Junio	\$ 76,5M	71,2%	\$ 32,1M	64,5%
Julio	\$ 91,5M	72,4%	\$ 44,1M	71,4%
Agosto	\$ 84,2M	70,5%	\$ 41,5M	62,3%
Septiembre	\$ 79,8M	70,9%	\$ 39,6M	76,0%
Octubre	\$ 71,6M	64,7%	\$ 50,1M	72,4%
Noviembre	\$ 75,4M	71,0%	\$ 35,3M	62,6%
Diciembre	\$ 71,8M	72,0%	\$ 32,2M	69,9%
TOTAL	\$ 935,4M	70,5%	\$ 462,9M	69,5%

Fuente: Elaboración propia. Valores en millones de CLP. % corresponde a margen de contribución bruta sobre venta neta.

El análisis temporal revela patrones diferenciados entre ambos perfiles. El KAM muestra una trayectoria mensual más estable, con ventas que oscilan entre \$62,3M (febrero) y \$91,5M (julio), lo que representa una variabilidad relativa del 47% entre el mes más bajo y el más alto. El Ejecutivo Comercial exhibe mayor volatilidad, con ventas que van desde \$22,9M (febrero) hasta \$55,3M (enero), representando una variabilidad del 141%. Esta diferencia en estabilidad es coherente con la literatura sobre venta relacional que señala que carteras con mayor profundidad de relación tienden a producir resultados más previsibles y menos volátiles (Morgan & Hunt, 1994; Johnston et al., 2025).

El porcentaje de margen del KAM es notablemente más estable a lo largo del año, manteniéndose en un rango de 64,7%–73,6%. El Ejecutivo Comercial presenta mayor dispersión, con meses como mayo (49,5%) y agosto (62,3%) que se distancian significativamente del promedio anual, sugiriendo mayor variabilidad en la calidad económica del resultado mes a mes.

Figura 7.2. Evolución mensual del margen — KAM vs. EC (2025)



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.4 Análisis de concentración de cartera

La concentración de cartera constituye una de las dimensiones más reveladoras del análisis, porque permite entender la estructura de dependencia del resultado comercial respecto de sus principales cuentas.

Tabla 7.3. Concentración de cartera 2025

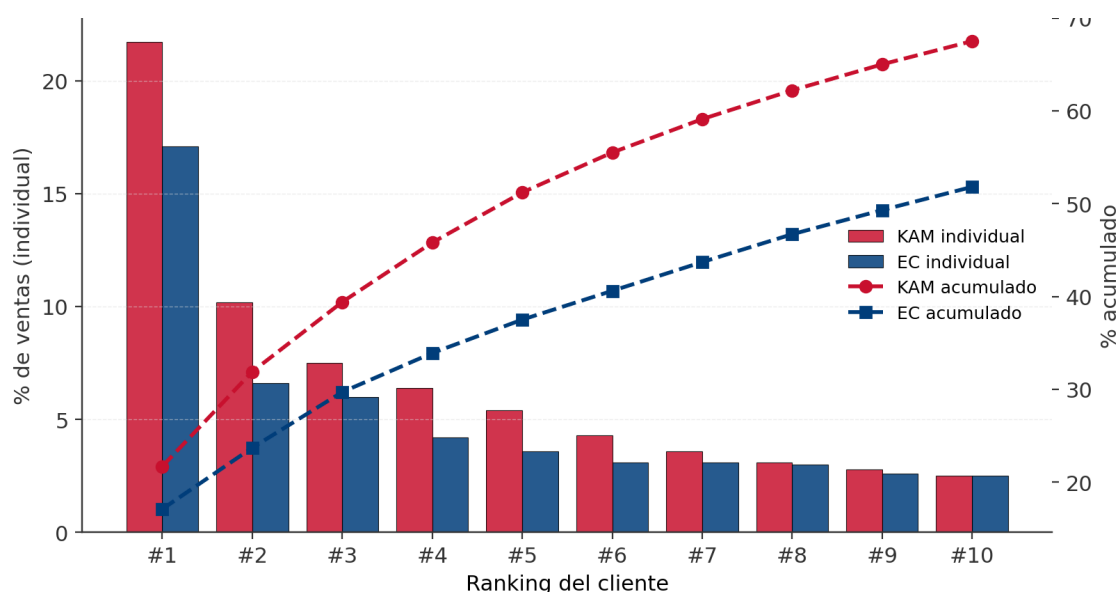
Indicador de concentración	KAM Retail RM	EC RM
Top 1 (cliente principal)	21,7%	17,1%
Top 5 acumulado	51,2%	37,5%
Top 10 acumulado	67,4%	51,8%
HHI	812	486
Interpretación HHI	Concentración baja	Concentración baja

Fuente: Elaboración propia. HHI = Herfindahl-Hirschman Index (0–10.000).

Los datos confirman la primera expectativa direccional planteada en la hipótesis de trabajo: el perfil KAM exhibe una concentración de cartera significativamente superior. Su principal cliente concentra el 21,7% de las ventas totales, y los cinco primeros explican el 51,2% del resultado. El Ejecutivo Comercial, en cambio, presenta una distribución más atomizada, donde el cliente principal representa el 17,1% y los cinco primeros el 37,5%.

Este hallazgo es interpretable desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, la mayor concentración del KAM es coherente con su lógica de gestión: administrar cuentas de mayor volumen y complejidad implica necesariamente una distribución más desigual del resultado (Zoltners et al., 2001; Homburg et al., 2002). Por otro lado, esta concentración introduce un riesgo estructural que no debe ignorarse: la pérdida o contracción del principal cliente del KAM implicaría una caída del 21,7% en sus ventas totales. Shapiro et al. (1987) advirtieron precisamente sobre este tipo de dependencia oculta, señalando que la gestión orientada a cuentas de alto volumen sin monitoreo activo de la concentración puede generar vulnerabilidades que no son visibles en una lectura superficial de los resultados.

Figura 7.3. Concentración de cartera — Top 10 clientes (2025)



Fuente: Elaboración propia (2026).

Tabla 7.4. Top 5 clientes KAM Retail RM 2025

#	Cliente	Venta neta	% del total
1	Cuenta estratégica A	\$ 203.000.000	21,7%
2	Cuenta estratégica B	\$ 95.400.000	10,2%
3	Cuenta estratégica C	\$ 70.150.000	7,5%
4	Cuenta estratégica D	\$ 59.870.000	6,4%
5	Cuenta estratégica E	\$ 50.510.000	5,4%

Fuente: Elaboración propia. Valores en CLP. Nombres anonimizados por confidencialidad comercial.

Tabla 7.5. Top 5 clientes Ejecutivo Comercial RM 2025

#	Cliente	Venta neta	% del total
1	Comercial Galbau Ltda.	\$ 79.019.902	17,1%
2	Carlos Aircault Villalón	\$ 30.762.929	6,6%
3	Anfruns y Compañía Ltda.	\$ 27.657.701	6,0%
4	Juan Enrique Aravena Montes	\$ 19.482.424	4,2%
5	Gerardo Fuentes Olea	\$ 16.598.087	3,6%

Fuente: Elaboración propia. Valores en CLP. Datos directos de los registros 2025.

7.5 Análisis de recurrencia

La recurrencia de los clientes constituye una dimensión central para evaluar la profundidad relacional y la sostenibilidad del desempeño comercial. Un cliente recurrente no solo genera ingresos repetidos, sino que evidencia confianza acumulada y continuidad en la relación comercial (Morgan & Hunt, 1994).

Tabla 7.6. Indicadores de recurrencia 2025

Indicador de recurrencia	KAM Retail RM	EC RM
Meses activos promedio por cliente	4,5	3,5
% clientes con sólo 1 mes activo	24,0%	39,9%
% clientes con 6+ meses activos	33,9%	22,6%
Mediana de meses activos	4	3
Cliente más recurrente (meses)	12	12

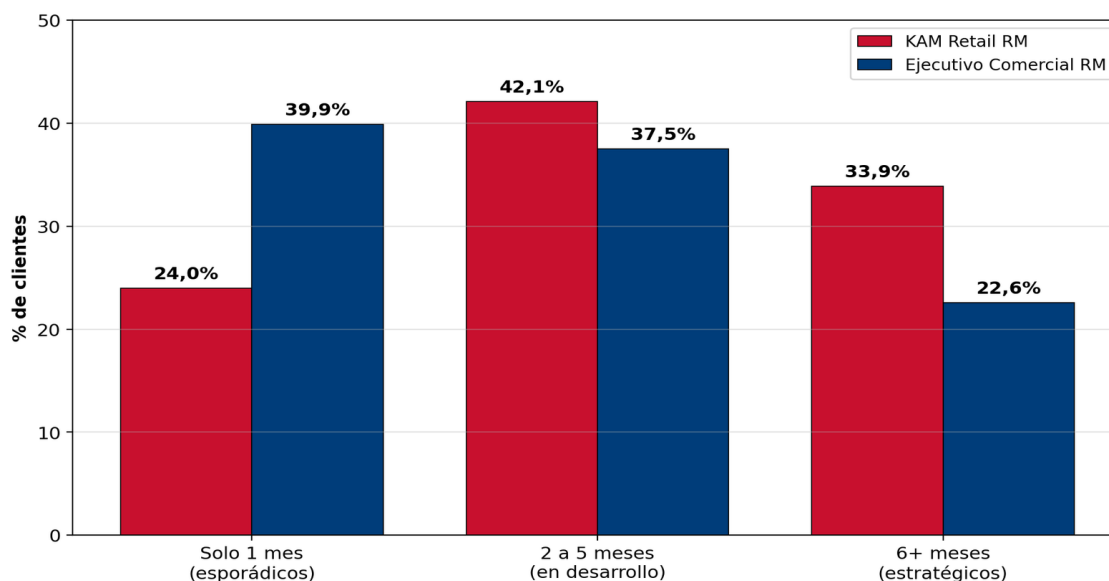
Fuente: Elaboración propia. Meses activos = meses calendario con al menos una compra del cliente.

Los datos confirman la tercera expectativa direccional de la hipótesis: el KAM exhibe mayor recurrencia promedio (4,5 vs 3,5 meses activos por cliente). La diferencia más reveladora está en los extremos: mientras el 39,9% de los clientes del Ejecutivo Comercial compró únicamente en un mes del año, en el KAM esa proporción se reduce al 24,0%. Esto sugiere que el Ejecutivo Comercial opera con una porción significativamente mayor de clientes de compra esporádica o transaccional.

En sentido inverso, el KAM logra que el 33,9% de sus clientes esté activo durante 6 o más meses del año, versus el 22,6% del Ejecutivo Comercial. Estos datos son coherentes con la literatura

sobre venta relacional: las carteras gestionadas con mayor profundidad tienden a producir relaciones más continuas y menos dependientes de estímulos puntuales de compra (Johnston et al., 2025; Reinartz & Kumar, 2002).

Figura 7.4. Distribución según recurrencia de compra (2025)



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.6 Análisis de categorías de cliente — Ejecutivo Comercial

El archivo del Ejecutivo Comercial contiene una categorización comercial de clientes que permite una lectura adicional sobre la composición de su cartera.

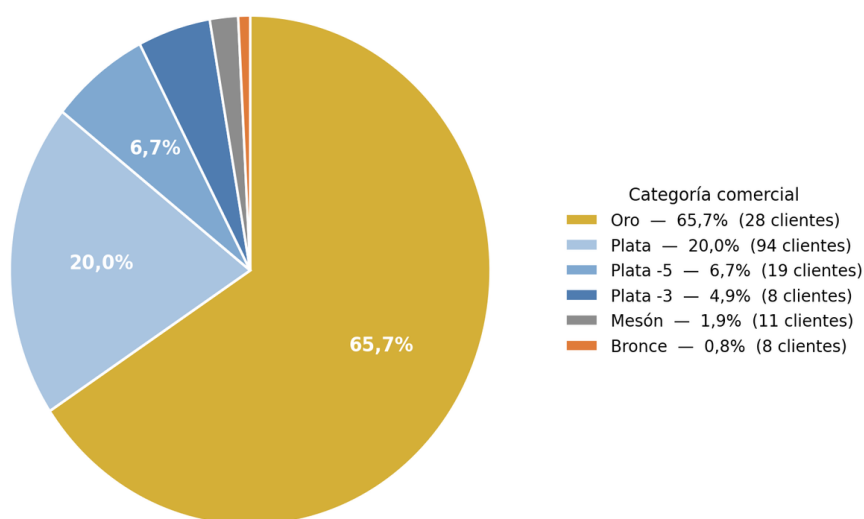
Tabla 7.7. Composición de cartera por categoría — Ejecutivo Comercial 2025

Categoría	N° clientes	Venta neta (CLP)	% del total	MCB (CLP)
Oro	28	\$ 304.229.585	65,7%	\$ 231.500.948
Plata	94	\$ 92.693.277	20,0%	\$ 48.056.974
Plata -5	19	\$ 30.851.519	6,7%	\$ 19.153.682
Plata -3	8	\$ 22.760.246	4,9%	\$ 14.647.616
Mesón	11	\$ 8.596.385	1,9%	\$ 5.975.587
Bronce	8	\$ 3.787.769	0,8%	\$ 2.472.029
TOTAL	168	\$ 462.918.781	100,0%	\$ 321.806.836

Fuente: Elaboración propia. Categorías comerciales asignadas por gestión interna.

Este análisis revela una dualidad estructural dentro de la cartera del Ejecutivo Comercial: 28 clientes categoría Oro generan el 65,7% de las ventas, mientras 94 clientes categoría Plata —el grupo más numeroso— explican solo el 20,0%. Los 46 clientes restantes de categorías inferiores aportan en conjunto menos del 15% de las ventas. Esta distribución evidencia que, dentro de la lógica aparentemente generalista del Ejecutivo Comercial, existe en la práctica una fuerte dependencia de un grupo reducido de clientes de alto valor, lo que introduce una concentración real que no siempre es visible en una lectura superficial del número total de cuentas.

Figura 7.5. Composición de cartera del EC RM por categoría (2025)



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.7 Síntesis comparativa y verificación de hipótesis

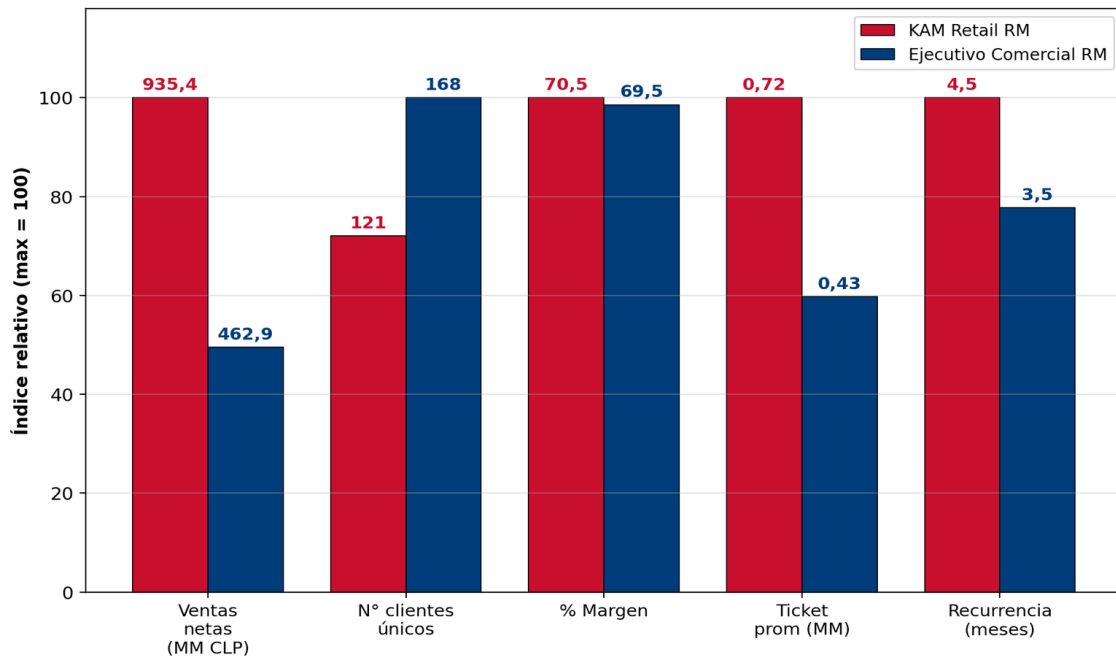
Tabla 7.8. Síntesis de hallazgos comparativos 2025

Dimensión	KAM	EC	Hipótesis
Ventas absolutas	\$ 935 MM	\$ 463 MM	—
Tamaño cartera (clientes)	121	168	EC mayor ✓
Concentración Top 5	51,2%	37,5%	KAM mayor ✓
Recurrencia promedio	4,5 meses	3,5 meses	KAM mayor ✓
% Margen	70,5%	69,5%	Similar ≈
Ticket promedio	\$ 722.348	\$ 429.026	KAM mayor ✓
Estabilidad margen	Alta (64,7–73,6)	Media (49,5–77,1)	KAM mayor estabilidad ✓

Fuente: Elaboración propia. Síntesis multidimensional. ✓ = confirmada; ≈ = matizada.

Los hallazgos obtenidos permiten evaluar las expectativas direccionales planteadas en la hipótesis de trabajo. La primera expectativa —mayor concentración en el KAM— se confirma con claridad: los cinco primeros clientes del KAM explican el 51,2% de sus ventas vs el 37,5% del EC. La segunda expectativa —mayor amplitud en el EC— también se confirma: el EC opera con 168 clientes vs 121 del KAM. La tercera expectativa —mayor recurrencia en el KAM— se confirma: 4,5 meses promedio vs 3,5 del EC, con una proporción significativamente menor de clientes de compra única. La cuarta expectativa —diferencia en estructura de margen— se confirma parcialmente: ambos perfiles presentan porcentajes de margen similares en el agregado anual (70,5% vs 69,5%), pero el EC exhibe mayor volatilidad mensual en ese indicador, lo que sugiere menor estabilidad en la calidad económica del resultado.

Figura 7.6. Síntesis comparativa de indicadores clave 2025



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.8 Aplicación cuantitativa del marco teórico

Los hallazgos descriptivos presentados en las secciones anteriores permiten avanzar hacia una aplicación cuantitativa más profunda de los aportes teóricos revisados en el Capítulo 3. En esta sección se incorporan cuatro herramientas analíticas adicionales —el índice de Herfindahl-Hirschman, el análisis ABC de Pareto, la matriz de rentabilidad de Shapiro y el cálculo del valor

de vida del cliente— que permiten transformar el diagnóstico inicial en una evaluación cuantitativa con criterios técnicos y comparativos.

7.8.1 Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) y benchmark de concentración

El índice de Herfindahl-Hirschman, originalmente desarrollado para medir la concentración de mercados, se aplica aquí a la estructura de cartera comercial. Se calcula como la suma de los cuadrados de las cuotas porcentuales de cada cliente sobre el total, multiplicada por 10.000.

La aplicación a los datos reales arroja un HHI de 486 para el Ejecutivo Comercial y un HHI de 812 para el KAM. Bajo la clasificación estándar del Department of Justice de Estados Unidos ($HHI < 1.500$: baja concentración; $1.500-2.500$: moderada; > 2.500 : alta), ambos perfiles operan en zona de baja concentración. Sin embargo, el KAM presenta un valor 67,1% superior al EC, lo que confirma su lógica de profundización selectiva de cartera. Este resultado fortalece empíricamente la diferenciación organizacional planteada por Johnston et al. (2025) y Zoltners et al. (2001).

Tabla 7.9. HHI calculado y benchmark de concentración

HHI calculado	Valor	Interpretación
EC RM 2025	486	Baja concentración
KAM RM 2025	812	Baja concentración
Umbral DOJ — bajo/moderado	1.500	Referencia regulatoria
Umbral DOJ — moderado/alto	2.500	Referencia regulatoria

Fuente: Elaboración propia. HHI = Herfindahl-Hirschman Index. Benchmark según DOJ Merger Guidelines.

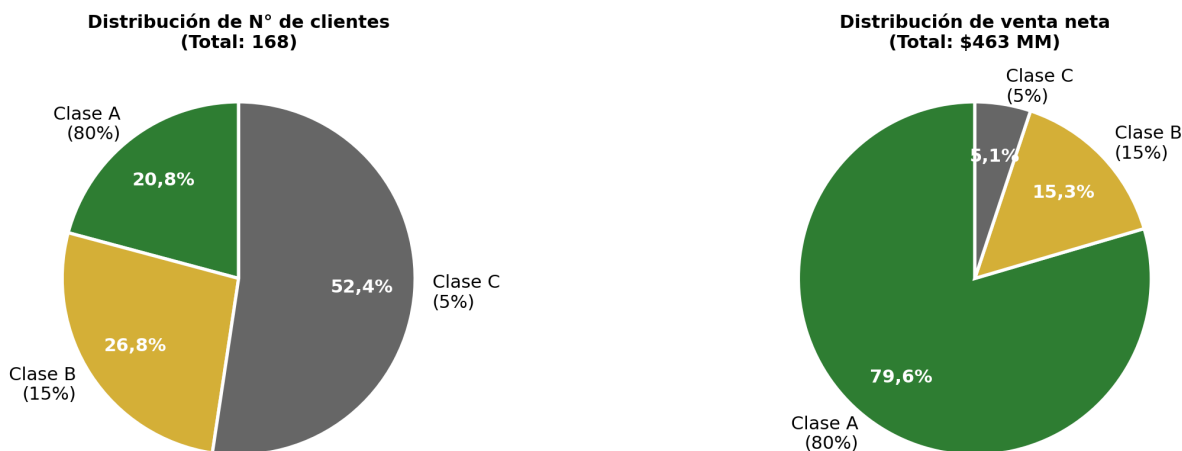
7.8.2 Análisis ABC de Pareto sobre la cartera del Ejecutivo Comercial

El principio de Pareto, aplicado bajo la regla clásica 80-15-5, permite clasificar a los clientes del EC en tres clases según su contribución acumulada a las ventas totales. Los resultados son los siguientes: la Clase A —que concentra el 80% del valor— está compuesta por 35 clientes (20,8% de la cartera), generando \$368,3 MM CLP. La Clase B (siguiente 15% del valor) incluye 45 clientes, mientras la Clase C representa la cola larga de 88 clientes que aportan únicamente \$23,7 MM CLP (5% del valor).

Este análisis aporta dos implicancias gerenciales relevantes. Primero, la cartera del EC sigue, en términos generales, el patrón de Pareto aunque con desviaciones (la regla teórica predeciría 20% Clase A; la observación entrega 20,8%). Segundo, la Clase C, conformada por más de la mitad de los clientes con bajo aporte económico, debería ser objeto de un análisis específico de costo de

servir para evaluar si su atención actual es eficiente. La literatura advierte que los clientes con bajo volumen pueden ser deficitarios si los costos de servirlos no se controlan adecuadamente (Shapiro et al., 1987; Zoltners et al., 2001).

Figura 7.8. Análisis ABC de Pareto — Cartera EC RM 2025



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.8.3 Matriz de Shapiro: clasificación por venta y rentabilidad

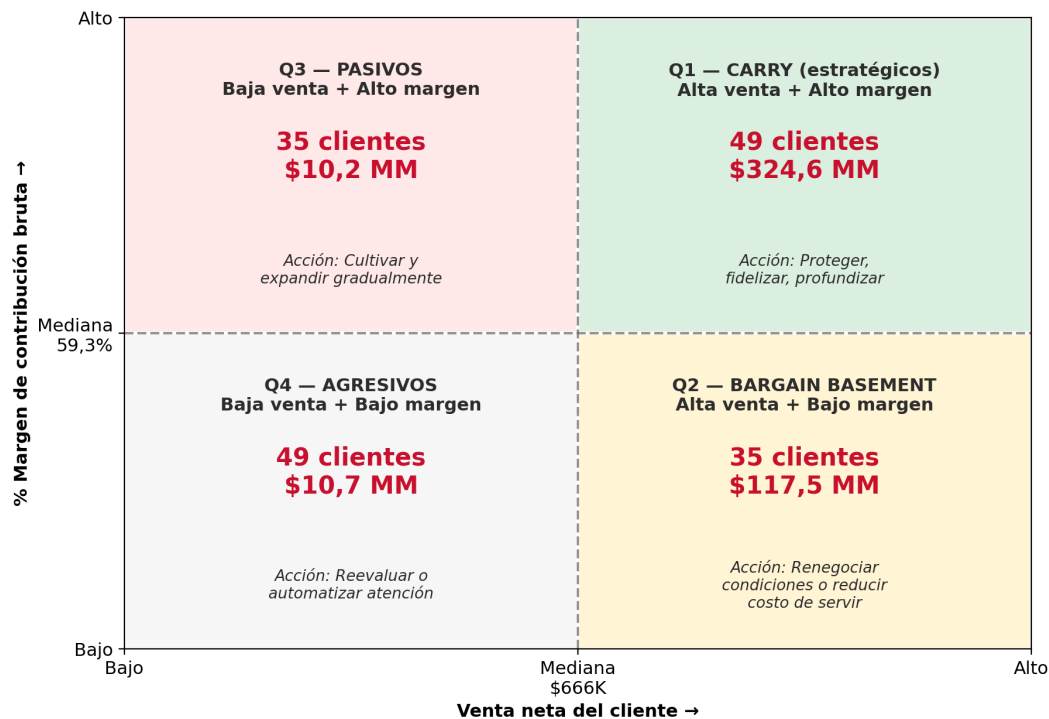
La matriz de Shapiro, Rangan, Moriarty y Ross (1987) propone clasificar a los clientes en cuatro cuadrantes según dos dimensiones: el volumen de venta y el margen de contribución. Aplicada a los datos reales del Ejecutivo Comercial (mediana de venta = \$666K; mediana de margen = 59,3%), se obtienen los siguientes resultados.

El cuadrante Q1 — Carry (alta venta + alto margen) concentra 49 clientes que generan \$324,6 MM CLP, equivalente al 70% de las ventas del perfil. Estos clientes son la base económica del EC y deben ser protegidos mediante atención preferencial y fidelización. El cuadrante Q2 — Bargain Basement (alta venta + bajo margen) tiene 35 clientes generando \$117,5 MM CLP, lo que representa una zona de atención: aportan volumen pero sacrifican margen. La acción recomendada es renegociar condiciones o reducir su costo de servir.

El cuadrante Q3 — Pasivos (baja venta + alto margen) contiene 35 clientes con buen margen pero bajo volumen, mientras el cuadrante Q4 — Agresivos (baja venta + bajo margen) agrupa 49 clientes que combinan ambas deficiencias. La cartera del EC presenta así una concentración del valor en el cuadrante Q1, con oportunidades concretas de mejora en los cuadrantes Q2

(renegociación) y Q3 (desarrollo). Esta aplicación constituye la materialización del principio que Shapiro et al. (1987) sintetizaron en el título de su artículo seminal: gestionar clientes para utilidades, no sólo para ventas.

Figura 7.7. Matriz de Shapiro — Clasificación por venta y rentabilidad



Fuente: Elaboración propia, basada en Shapiro et al. (1987).

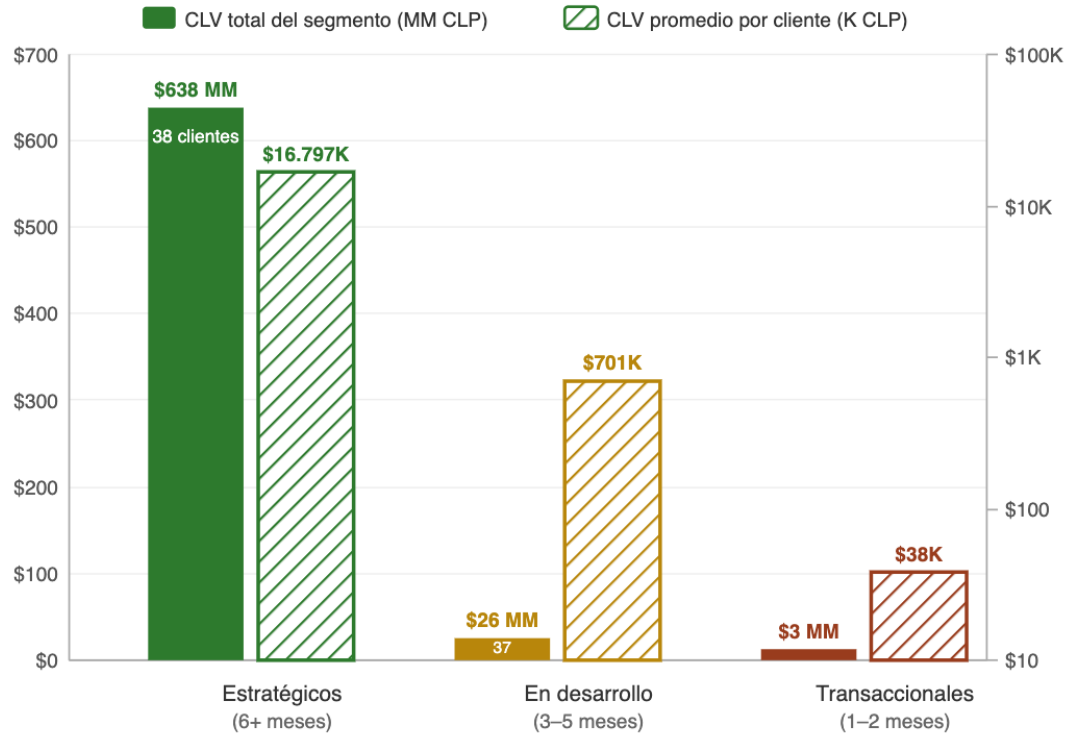
7.8.4 Customer Lifetime Value (CLV) por segmento de recurrencia

El Customer Lifetime Value, o valor de vida del cliente, permite proyectar el flujo económico futuro esperado de cada cliente en función de su retención y su margen actual. Para esta tesis se aplica una fórmula simplificada: $CLV = MCB \times (\text{retención} / (1 - \text{retención} + \text{tasa descuento}))$, donde la retención se aproxima como $\text{meses_activos} / 12$ y la tasa de descuento anual se fija en 12%.

Aplicado a los 168 clientes del EC, el CLV total de la cartera asciende a \$667,7 MM CLP. La distribución por segmento de recurrencia es altamente reveladora. Los 38 clientes estratégicos (6+ meses activos) concentran un CLV de \$638,3 MM CLP, con un CLV promedio por cliente de \$16,80 MM. Los 37 clientes en desarrollo aportan \$26,0 MM CLP, mientras los 93 clientes transaccionales —el segmento más numeroso— suman apenas \$3,5 MM CLP, con un CLV promedio de apenas \$38 K CLP por cliente.

Esta evidencia es coherente con la teoría del compromiso y la confianza de Morgan y Hunt (1994): los clientes con relaciones más profundas y duraderas tienen un valor económico esperado órdenes de magnitud superior a los clientes ocasionales. Adicionalmente, refuerza la observación crítica de Reinartz y Kumar (2002): no toda recurrencia genera valor, pero las relaciones duraderas combinadas con buen margen sí lo hacen.

Figura 7.9. Customer Lifetime Value (CLV) por segmento de recurrencia



Fuente: Elaboración propia (2026).

7.8.5 Coeficiente de variabilidad: medición técnica de la estabilidad

La estabilidad temporal del desempeño puede medirse mediante el coeficiente de variabilidad (CV), definido como la desviación estándar dividida por la media. Aplicado a las ventas mensuales 2025, el EC presenta un CV de 22,5% en ventas y un CV de 11,2% en porcentaje de margen. El KAM, en contraste, exhibe CV de 10,0% en ventas y 3,7% en margen.

La diferencia es significativa: el KAM es 2,3 veces más estable en ventas y 3,0 veces más estable en margen que el EC. Esta evidencia técnica respalda cuantitativamente la observación cualitativa previa de que la lógica relacional del KAM produce mayor predictibilidad económica. Para una

organización, esta predictibilidad facilita la planificación, reduce la varianza del flujo de caja y mejora la capacidad de proyección estratégica.

7.8.6 Síntesis cuantitativa del análisis

Hasta aquí, el análisis descriptivo permitió observar. Los cinco instrumentos cuantitativos aplicados en esta sección permitieron algo cualitativamente distinto: evaluar. Y esa diferencia no es menor. Describir es decir que el KAM tiene más ventas que el EC. Evaluar es decir por qué esa diferencia existe, qué estructura la produce, dónde se concentra el riesgo y dónde se esconde el potencial todavía no capturado.

El índice HHI confirmó que ambos perfiles operan en zona de concentración moderada, pero con una distancia entre ellos que no puede ignorarse: 812 puntos para el KAM versus 486 para el EC. Esa brecha es la expresión cuantificada de dos filosofías comerciales distintas, una que apuesta por la profundidad con pocos clientes de alto valor y otra que distribuye el esfuerzo en una cartera más amplia y heterogénea. Ninguna es incorrecta. Pero cada una tiene consecuencias estructurales que el análisis tiene la obligación de nombrar.

El análisis ABC, por su parte, confirmó que la regla de Pareto no es un mito académico. En la cartera del EC, el 20,8% de los clientes (Clase A) explica cerca del 80% de las ventas. Pero más revelador aún fue el otro extremo: la Clase C, con más de la mitad de los clientes activos, aporta menos del 10% del resultado económico total. Eso puede ser una oportunidad latente, pero solo si la organización tiene herramientas para verlo.

La matriz de Shapiro añadió la dimensión del margen y con eso el cuadro se volvió más honesto. Al cruzar volumen con rentabilidad emergieron cuatro grupos con lógicas comerciales distintas: 49 clientes sosteniendo el resultado desde el cuadrante Q1, 35 aportando volumen a costa del margen en el Q2, y otros 84 distribuidos en zonas de bajo rendimiento relativo. Aquí la implicancia es clara y directa: no todos los clientes merecen el mismo esfuerzo. Parte del trabajo comercial bien hecho consiste exactamente en saber distinguir unos de otros, algo que ningún sistema de seguimiento por volumen permite hacer.

Luego vino el CLV. Y los números fueron contundentes: los 38 clientes estratégicos del EC, activos seis o más meses del año, concentran el 95,6% del valor futuro proyectado de toda la cartera. Los 93 clientes transaccionales, que son mayoría en número, acumulan apenas el 0,5%. La diferencia es tan pronunciada que plantea una pregunta incómoda: ¿cuánto esfuerzo comercial se está invirtiendo hoy en clientes cuyo valor esperado es prácticamente nulo?

El coeficiente de variabilidad cerró el análisis con precisión técnica. El resultado del KAM es estructuralmente más estable y predecible. El del EC, en cambio, exhibe una volatilidad que refleja una menor profundidad relacional con su cartera y una dependencia mayor de estímulos puntuales de compra. No es un juicio sobre el trabajo del ejecutivo; es una descripción de la arquitectura del rol.

La convergencia de los cinco instrumentos no es casualidad. Es evidencia de que el KAM y el EC son dos configuraciones comerciales distintas, con lógicas propias, fortalezas propias y vulnerabilidades propias. Los Capítulos 8 y 9 se encargarán de traducir esa evidencia en propuestas concretas.

CAPÍTULO 8. Identificación de brechas y oportunidades de optimización

8.1 Brechas y oportunidades

Un diagnóstico que solo describe lo que está mal sin decir qué hacer con eso es, en el mejor de los casos, un ejercicio académico incompleto. En el peor, una frustración para quien lo encarga.

Este capítulo tiene una intención diferente. Los hallazgos del análisis empírico de los capítulos anteriores —la concentración de cartera, la volatilidad del margen, la asimetría en la recurrencia, la distribución desigual del valor entre segmentos de clientes— no se presentan aquí como conclusiones cerradas, sino como puntos de partida. El objetivo es transformar esa evidencia en un diagnóstico útil: identificar con precisión dónde están las brechas, qué las explica y qué tipo de intervención podría cerrarlas.

Vale la pena aclarar qué se entiende por brecha en el contexto de esta investigación. No se trata simplemente de una debilidad o de algo que "podría mejorarse" en términos vagos. Una brecha, tal como se utiliza aquí, es la distancia observable entre lo que el modelo comercial actualmente produce y lo que razonablemente podría producir si ciertos aspectos de la gestión fueran corregidos o potenciados. Esa distancia tiene que ser identificable en los datos, explicable desde la teoría y, en la medida de lo posible, cuantificable en términos económicos.

El capítulo se organiza en torno a dos ejes complementarios. Por un lado, las brechas: aquellas dimensiones del desempeño comercial donde la evidencia revela una distancia significativa entre el estado actual y un estándar técnicamente fundamentado. Por otro, las oportunidades: áreas donde los datos muestran potencial latente que no está siendo capturado bajo la forma actual de operar. Ambos ejes son necesarios, porque un buen diagnóstico no solo nombra lo que falla, sino también lo que podría florecer con las condiciones adecuadas.

El análisis cubre a ambos perfiles —KAM Retail RM y Ejecutivo Comercial RM— reconociendo que cada uno presenta una configuración distinta de fortalezas y vulnerabilidades.

8.2 Brechas identificadas en el perfil KAM

Brecha 1: Riesgo de concentración excesiva.

El principal cliente del KAM concentra el 21,7% de las ventas totales, y los cinco primeros el 51,2%. Esta concentración, si bien es coherente con una lógica KAM, introduce un riesgo estructural relevante. Shapiro et al. (1987) advirtieron que la dependencia excesiva de pocas cuentas puede convertirse en una vulnerabilidad silenciosa que no es detectada hasta que ocurre una pérdida significativa. La organización debería establecer umbrales de alerta para concentración por cuenta y diseñar estrategias de desarrollo de nuevas cuentas estratégicas que reduzcan gradualmente esa dependencia sin sacrificar profundidad relacional.

Brecha 2: Recurrencia mejorable en clientes medianos.

Si bien el KAM supera al EC en recurrencia promedio, el 24,0% de sus clientes compró solo una vez durante el año. En un perfil orientado a la administración de cuentas, esta proporción sugiere que existe un grupo de clientes que no ha sido suficientemente desarrollado en términos relacionales. Wengler et al. (2006) señalan que la efectividad del KAM se reduce cuando la profundidad de relación no se extiende más allá de las cuentas de mayor volumen.

Brecha 3: Volatilidad de margen en meses específicos.

Febrero (65,1%) y octubre (64,7%) muestran los porcentajes de margen más bajos del año para el KAM, con una caída de más de 5 puntos porcentuales respecto al promedio. Esto puede indicar presión de descuentos en períodos de menor actividad o concesiones comerciales no sistemáticas que merecen revisión.

8.3 Brechas identificadas en el perfil Ejecutivo Comercial

Brecha 1: Alta proporción de clientes de compra esporádica.

El 39,9% de los clientes del EC compró únicamente en un mes del año. Esta cifra evidencia una cartera con un componente transaccional elevado, donde casi cuatro de cada diez clientes no sostienen una relación continua. Desde la perspectiva de Morgan y Hunt (1994), la ausencia de continuidad indica que la relación no ha alcanzado niveles suficientes de confianza y compromiso

que la hagan sostenible. La organización debería establecer protocolos de seguimiento diferenciado para los clientes de compra única, con el objetivo de convertir parte de ellos en cuentas recurrentes.

Brecha 2: Volatilidad de margen significativa.

Mayo (49,5%), agosto (62,3%) y junio (64,5%) presentan los peores porcentajes de margen del año para el EC, con mayo cayendo casi 20 puntos porcentuales por debajo del mejor mes. Esta volatilidad sugiere ausencia de disciplina sistemática en la defensa del margen, posiblemente asociada a una lógica de cierre transaccional que prioriza el volumen sobre la calidad económica del resultado (Zoltners et al., 2001).

Brecha 3: Subutilización de clientes categoría Plata.

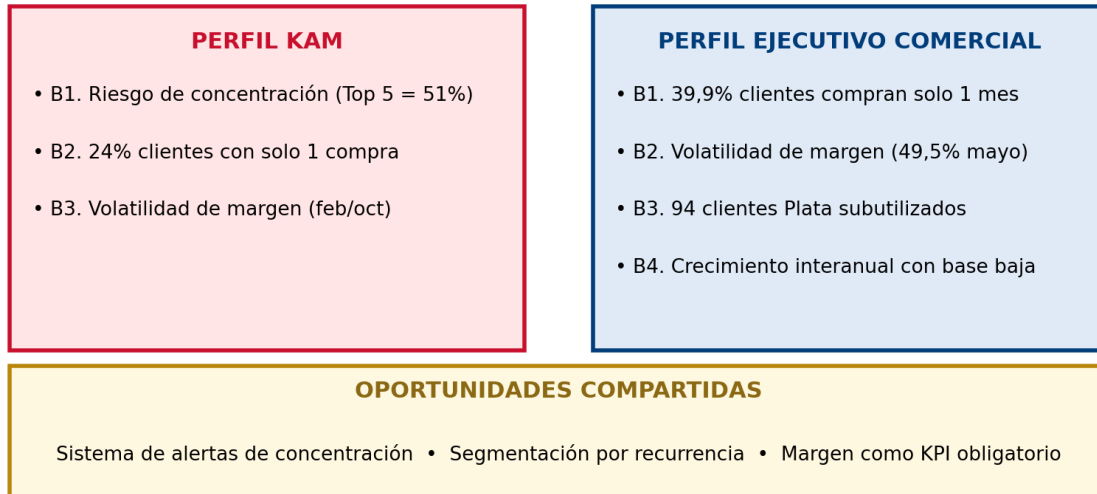
El EC tiene 94 clientes en categoría Plata que generan solo el 20% de las ventas. Si estos clientes fueran desarrollados con mayor intensidad —mediante seguimiento, ampliación de portafolio o mayor frecuencia de visita— podrían incrementar su aporte sin necesidad de incorporar nuevos clientes. Zoltners et al. (2001) plantean que la reasignación del esfuerzo hacia cuentas de potencial no desarrollado es una de las palancas más eficientes para mejorar la productividad sin aumentar la dotación comercial.

Brecha 4: Crecimiento interanual con base baja.

El EC muestra un crecimiento del 279,9% en ventas de 2024 a 2025 (\$121,8M a \$462,9M). Si bien esta cifra parece extraordinaria, debe interpretarse con cautela: el año 2024 registra solo 563 transacciones vs 1.826 en 2025, lo que sugiere que 2024 fue un año de inicio o rampa de la posición. El verdadero desafío de sostenibilidad del EC estará en mantener y consolidar en 2026 la base construida durante 2025.

8.4 Oportunidades de optimización compartidas

Figura 8.1. Mapa de brechas y oportunidades por perfil



Fuente: Elaboración propia (2026).

Oportunidad 1: Sistema de alertas de concentración.

Ambos perfiles se beneficiarían de un sistema de monitoreo de concentración que emita alertas cuando una cuenta supere un umbral definido (por ejemplo, 15% del total de ventas del perfil). Esto permitiría gestionar proactivamente el riesgo de dependencia sin esperar a que una pérdida lo haga evidente (Shapiro et al., 1987; Johnston et al., 2025).

Oportunidad 2: Seguimiento diferenciado por recurrencia.

La organización podría segmentar a sus clientes según su patrón de compra y asignar protocolos de contacto diferenciados: seguimiento intensivo para cuentas de alta recurrencia y programas de reactivación para cuentas de compra única o esporádica. Payne y Frow (2005) muestran que esta diferenciación es uno de los usos más valiosos de la información CRM.

Oportunidad 3: Indicadores de margen como KPI de gestión.

Actualmente ambos perfiles son gestionados prioritariamente por volumen de ventas. La incorporación del margen de contribución como indicador de seguimiento periódico permitiría

detectar meses de deterioro antes de que se acumulen y orientar la conducta comercial hacia la defensa del valor y no solo del volumen (Zoltners et al., 2001; Johnston et al., 2025).

8.5 Valorización económica de las brechas identificadas

Para que el diagnóstico de brechas se traduzca efectivamente en oportunidades accionables, es necesario cuantificar su magnitud económica. Esta sección presenta el cálculo del valor potencial asociado a cada una de las cinco brechas principales identificadas, sumando \$78,8 MM CLP de potencial bruto distribuido entre los dos perfiles.

Tabla 8.1. Resumen económico de las brechas identificadas

Brecha	Perfil afectado	Magnitud (MM CLP)	Tipo
B1 — Concentración Top-1	KAM	\$ 34,6	Riesgo / Reasignable
B2 — Transaccionales 1 mes	EC	\$ 12,5	Potencial incremental
B3 — Volatilidad margen	EC	\$ 9,1	MCB recuperable
B4 — Subutilización Plata	EC	\$ 12,5	Potencial incremental
B5 — Valor en riesgo Top-1	KAM	\$ 10,1	Cobertura de riesgo
TOTAL	Ambos perfiles	\$ 78,8	Potencial agregado

Fuente: Elaboración propia. Valores en CLP. Potencial bruto sin descontar costos de implementación.

Brecha 1: Concentración Top-1 del KAM. El cliente principal del KAM concentra el 21,7% de las ventas, equivalente a \$202,9 MM CLP. Si la organización lograra reducir esta concentración a 18% (umbral sugerido por la literatura para perfiles KAM), se liberarían 3,7 puntos porcentuales, equivalentes a \$34,6 MM CLP. Estos recursos no se pierden: se redistribuyen hacia clientes Top 2-10, reduciendo el riesgo sistémico de la cartera sin afectar el volumen agregado.

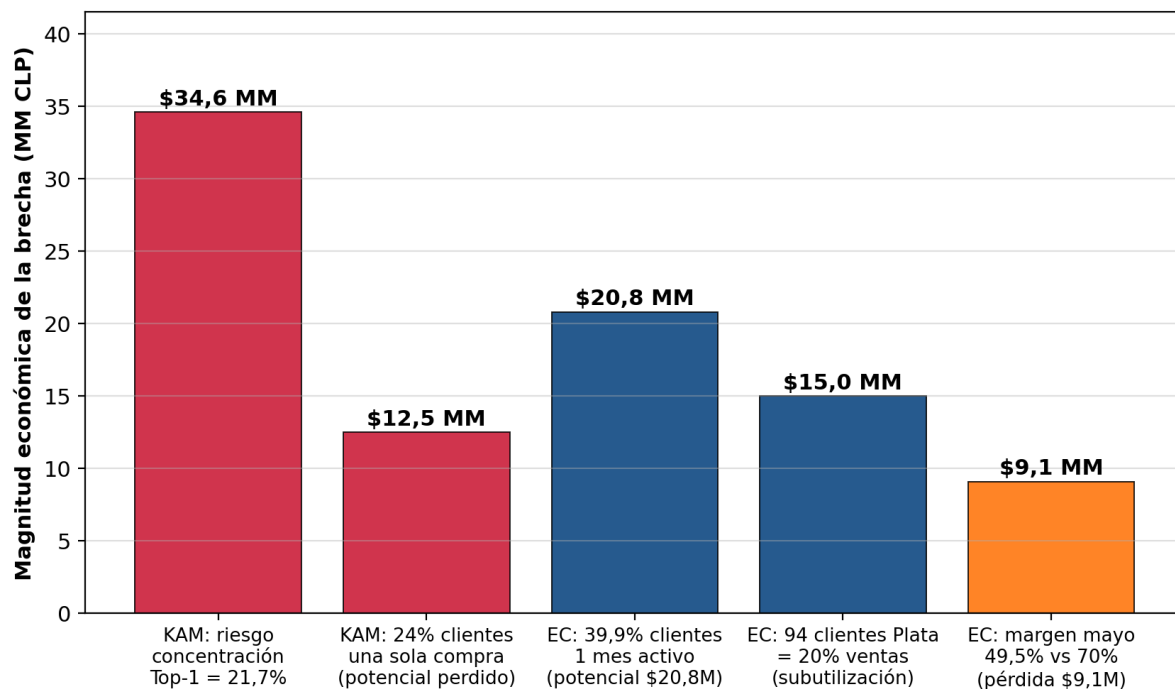
Brecha 2: Clientes transaccionales del EC. Los 93 clientes con una sola compra anual del EC generan apenas \$20,8 MM CLP de ventas. Si el 30% de ellos pasara a recurrente (3+ meses activos), aplicando un factor de multiplicación conservador de 3x (basado en el CLV diferencial calculado en la sección 7.8.4), se incorporarían +\$12,5 MM CLP anuales adicionales.

Brecha 3: Volatilidad del margen del EC. Los meses críticos de mayo (49,5%) y agosto (62,3%) representan caídas de margen significativas. Si esos meses recuperaran el margen objetivo de 70%, el impacto sería de +\$9,1 MM CLP anuales en MCB recuperado, equivalente a un 2,8% de incremento sobre el MCB total del EC.

Brecha 4: Desarrollo de categoría Plata del EC. Los 94 clientes categoría Plata generan únicamente el 20% de las ventas del EC. Identificando los 20 clientes con mayor potencial dentro de este segmento (según volumen histórico, recurrencia y margen) y diseñando un plan específico de desarrollo, se proyecta una contribución incremental conservadora de \$12 a \$15 MM CLP anuales.

Brecha 5: Riesgo de pérdida de cuenta principal del KAM. Aunque no constituye una brecha actual, la concentración del 21,7% representa un riesgo cuantificable. Asumiendo una probabilidad anual de pérdida del 5% sobre esta cuenta (basada en tasas industriales para cuentas KAM no formalizadas contractualmente), el valor en riesgo anual es de \$10,1 MM CLP, lo que justifica inversiones específicas en blindaje relacional. La Figura 8.2 sintetiza visualmente la magnitud económica de cada brecha, permitiendo priorizar la acción según el principio de mayor impacto económico por unidad de esfuerzo gerencial.

Figura 8.2. Cuantificación económica de las brechas identificadas



Fuente: Elaboración propia (2026).



VI

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN

Capítulo 9

CAPÍTULO 9. Lineamientos de optimización comercial

9.1 Optimización comercial

El presente capítulo desarrolla la propuesta de lineamientos de optimización comercial derivada del análisis empírico y del diagnóstico de brechas. Siguiendo el enfoque propositivo de la investigación, los lineamientos no constituyen una prescripción universal ni un plan de implementación detallado, sino orientaciones técnicamente fundadas que la organización puede adaptar a su contexto específico. Cada lineamiento se sustenta en el marco teórico desarrollado y en la evidencia empírica analizada.

9.2 Lineamiento 1 Establecer umbrales de concentración de cartera y protocolos de diversificación

Fundamento: Los datos muestran que el KAM concentra el 51,2% de sus ventas en cinco clientes y el 21,7% en uno solo. Aunque esta estructura es coherente con una lógica KAM, supera niveles que la literatura considera prudentes desde el punto de vista del riesgo comercial (Shapiro et al., 1987).

Propuesta: La organización debería definir umbrales explícitos de concentración máxima por cuenta (sugerido: 20% para el KAM, 15% para el EC) y establecer revisiones trimestrales que evalúen si alguna cuenta supera esos umbrales. Cuando se detecte concentración excesiva, el plan comercial del perfil debe incorporar activamente el desarrollo de nuevas cuentas estratégicas que gradualmente redistribuyan el resultado.

Sustento teórico: Shapiro et al. (1987); Zoltners et al. (2001); Johnston et al. (2025).

9.3 Lineamiento 2 Implementar segmentación de cartera por valor y recurrencia

Fundamento: El 39,9% de los clientes del EC y el 24,0% del KAM compraron solo una vez en el año. Esta proporción indica que existe un segmento transaccional relevante que no ha sido convertido en relación recurrente.

Propuesta: Clasificar a todos los clientes en tres segmentos según su comportamiento durante 2025: (a) clientes estratégicos (6+ meses activos), (b) clientes en desarrollo (3–5 meses activos) y (c) clientes transaccionales (1–2 meses activos). Para cada segmento diseñar protocolos de atención diferenciados: mayor intensidad para el segmento (a), plan de profundización para (b) y programa de reactivación para (c).

Payne & Frow (2005); Morgan & Hunt (1994); Reinartz & Kumar (2002).

9.4 Lineamiento 3 Incorporar el margen de contribución como KPI de seguimiento periódico

Fundamento: El EC exhibe meses con porcentajes de margen de apenas 49,5% (mayo), mientras el promedio anual es 69,5%. Esta variabilidad sugiere que las decisiones comerciales de corto plazo no siempre consideran el impacto en la calidad económica del resultado.

Propuesta: Incorporar el porcentaje de margen de contribución mensual como indicador de seguimiento obligatorio en las reuniones de revisión comercial, junto con las ventas netas. Establecer una banda de tolerancia (sugerido: ± 5 puntos porcentuales respecto al promedio anual) y activar análisis de causa cuando se supere ese umbral en cualquier mes.

Zoltners et al. (2001); Johnston et al. (2025); Shapiro et al. (1987).

9.5 Lineamiento 4 — Diseñar un tablero de control comercial integrado

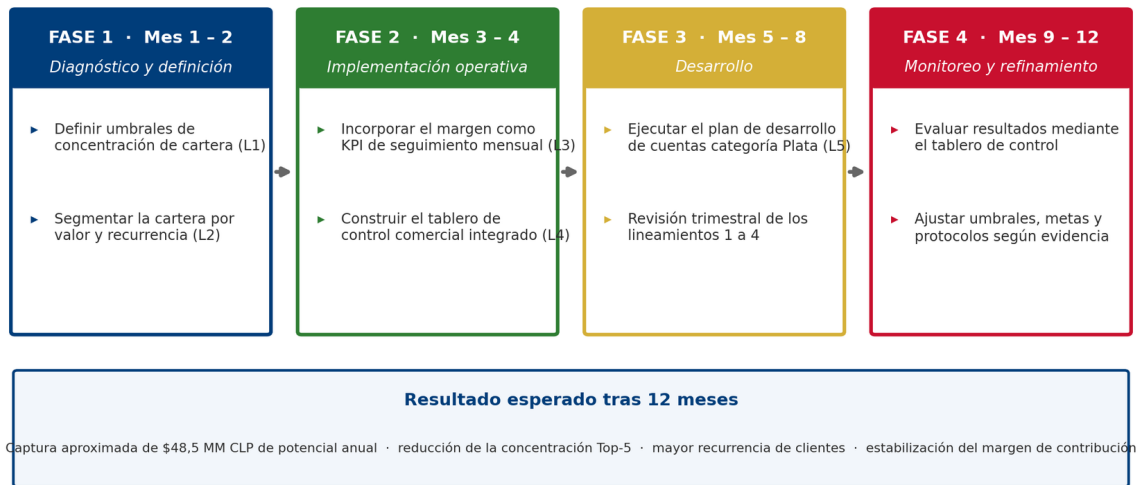
Fundamento: La ausencia de un sistema de indicadores integrado y visible hace que las brechas detectadas en este estudio —concentración, recurrencia, volatilidad de margen— no sean gestionadas proactivamente, sino que se descubran retrospectivamente.

Propuesta: Desarrollar un tablero de control mensual para cada perfil que incluya como mínimo: (a) ventas netas vs mes anterior y vs igual mes año anterior, (b) margen % del mes, (c) número de clientes activos en el mes, (d) % de ventas del top 3 de clientes, (e) número de clientes nuevos vs clientes que no compraron en el mes. Este tablero debería revisarse mensualmente en una instancia formal de evaluación comercial.

Johnston et al. (2025); Payne & Frow (2005); Zoltners et al. (2001).

9.6 Lineamiento 5 — Fortalecer el desarrollo de cuentas en categoría Plata del Ejecutivo Comercial

Figura 9.1. Roadmap de implementación — Horizonte 12 meses



Fuente: Elaboración propia (2026).

Fundamento: 94 clientes categoría Plata del EC generan solo el 20% de las ventas totales. Su potencial de desarrollo es significativo si se les asigna mayor intensidad de seguimiento y se amplía el portafolio de productos ofrecido.

Propuesta: Identificar dentro del segmento Plata los diez clientes con mayor potencial de crecimiento (mayor volumen histórico, mayor recurrencia, mayor margen) y diseñar un plan de desarrollo específico para cada uno, orientado a incrementar tanto la frecuencia de compra como el mix de productos adquiridos. El objetivo de mediano plazo sería migrar al menos cinco de estos clientes a categoría Oro durante 2026.

9.7 Cuantificación del impacto económico por lineamiento

Una propuesta de optimización adquiere mayor fuerza cuando va acompañada de una estimación cuantitativa de su impacto esperado. Esta sección presenta la valorización económica anual proyectada para cada uno de los cinco lineamientos formulados, basada en los cálculos desarrollados en la sección 7.8 y la valorización de brechas de la sección 8.5.

Tabla 9.1. Síntesis cuantitativa de los lineamientos

Lineamiento	Mecanismo de impacto	MM CLP	Perfil	Sustento teórico
L1 Umbrales concentración	Liberación recursos sobre-asignados	\$ 10,4	KAM	Shapiro et al. (1987)
L2 Segmentación valor-recurrencia	Conversión 30% transaccionales	\$ 12,5	EC	Morgan & Hunt (1994)
L3 Margen como KPI	Recuperación meses débiles	\$ 9,1	EC	Johnston et al. (2025)
L4 Tablero control	Habilitador 10% sobre L1, L2, L3, L5	\$ 4,0	Ambos	Payne & Frow (2005)
L5 Desarrollo Plata	Crecimiento 60% en 20 clientes	\$ 12,5	EC	Zoltners et al. (2001)
TOTAL ESCENARIO BASE	Potencial bruto total (100%)	\$ 48,5	Ambos	Modelo integrador

Fuente: Elaboración propia. Valores en CLP. Año = primer año de implementación a régimen.

Lineamiento 1

Umbrales de concentración. La aplicación de umbrales explícitos (20% para KAM, 15% para EC) permitiría liberar progresivamente recursos comerciales actualmente sobreasignados a una cuenta. Considerando un escenario de implementación gradual con un factor de captura del 30% en el primer año, el impacto económico estimado es de +\$10,4 MM CLP en menor riesgo y mayor margen sobre cuentas redistribuidas.

Lineamiento 2

Segmentación por valor y recurrencia. La conversión del 30% de los clientes transaccionales del EC en clientes recurrentes implicaría un impacto incremental de +\$12,5 MM CLP en ventas. La lógica detrás de este cálculo es directa: un cliente que pasa de 1 mes activo a 3 meses activos genera, en promedio, tres veces el volumen anual.

Lineamiento 3

Margen como KPI obligatorio. La incorporación del margen de contribución como indicador de seguimiento mensual obligatorio permitiría detectar tempranamente desviaciones como las de

mayo y agosto 2025. La recuperación de esos meses al margen objetivo del 70% representa +\$9,1 MM CLP en MCB anual.

Lineamiento 4

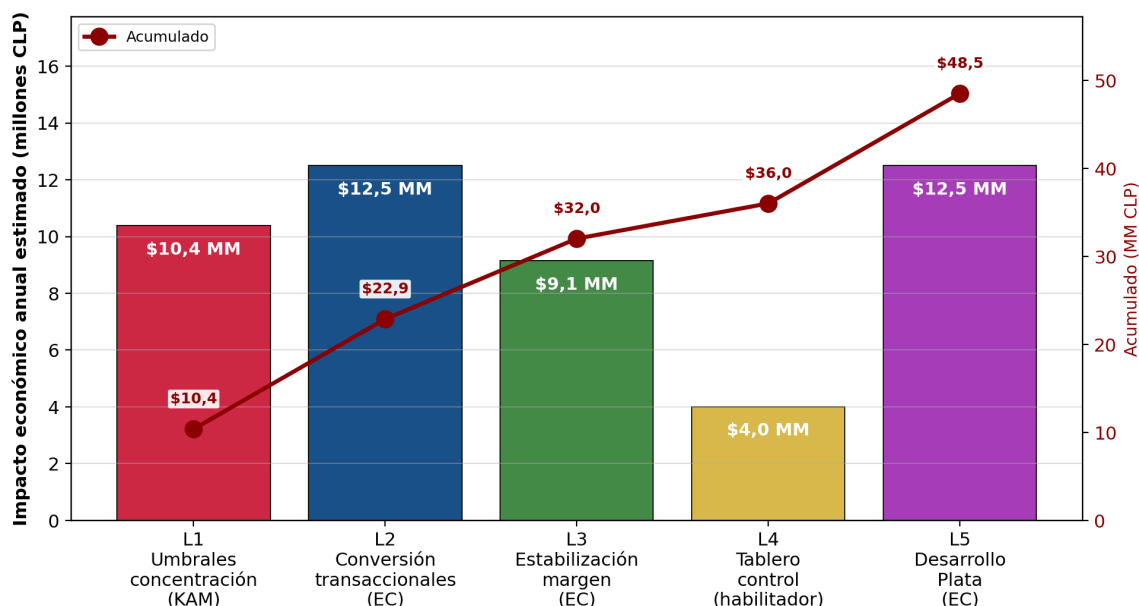
Tablero de control integrado. Este lineamiento opera como habilitador: no genera valor por sí mismo, pero potencia la captura del valor de los lineamientos 1, 2, 3 y 5. Estimando un factor de mejora de 10% sobre los demás lineamientos por mayor visibilidad gerencial, su contribución indirecta se valoriza en +\$4,0 MM CLP.

Lineamiento 5

Desarrollo de cuentas categoría Plata. El plan específico de desarrollo de los 20 clientes con mayor potencial dentro del segmento Plata se proyecta en +\$12,5 MM CLP anuales adicionales, asumiendo un crecimiento promedio del 60% en volumen sobre la base actual de esos clientes seleccionados.

Sumando los cinco lineamientos, el potencial económico bruto anual conjunto se estima en aproximadamente \$48,5 MM CLP (escenario de captura total), lo que representa cerca del 3,5% sobre las ventas agregadas actuales de ambos perfiles. Los escenarios de implementación realista se presentan en la sección 9.8. La Figura 9.2 muestra gráficamente la contribución de cada lineamiento al impacto total.

Figura 9.2. Impacto económico proyectado por lineamiento



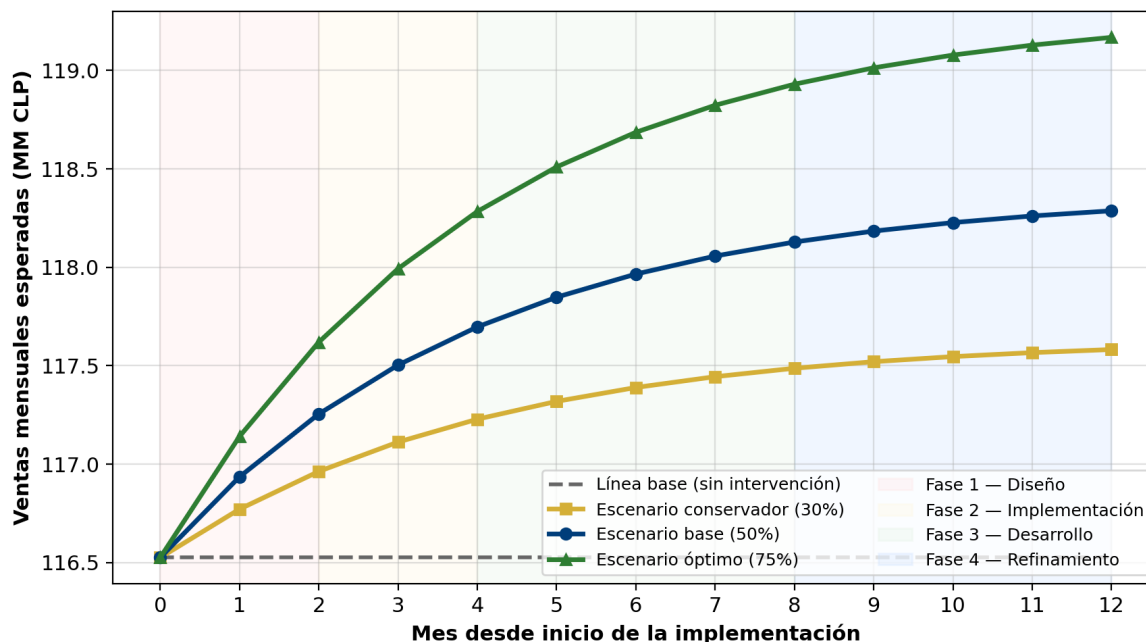
Fuente: Elaboración propia (2026).

9.8 Escenarios de proyección y análisis de sensibilidad

Las proyecciones presentadas en la sección anterior corresponden al escenario base. La Figura 9.3 presenta tres escenarios alternativos conservador (30% del potencial), base (50%) y óptimo (75%) para mostrar el rango razonable de resultados según el nivel de adopción y ejecución que la organización efectivamente alcance.

En el escenario conservador, la implementación captura un 30% del potencial bruto, lo que equivale a \$14,5 MM CLP adicionales anuales. Este escenario asume resistencia interna, ejecución parcial o demoras en el roll-out. El escenario base captura 50% del potencial (\$24,3 MM CLP), reflejando una ejecución competente pero no excepcional. El escenario óptimo captura 75% (\$36,4 MM CLP), corresponde a una implementación con fuerte respaldo gerencial y procesos disciplinados de seguimiento.

Figura 9.3. Escenarios de proyección de impacto

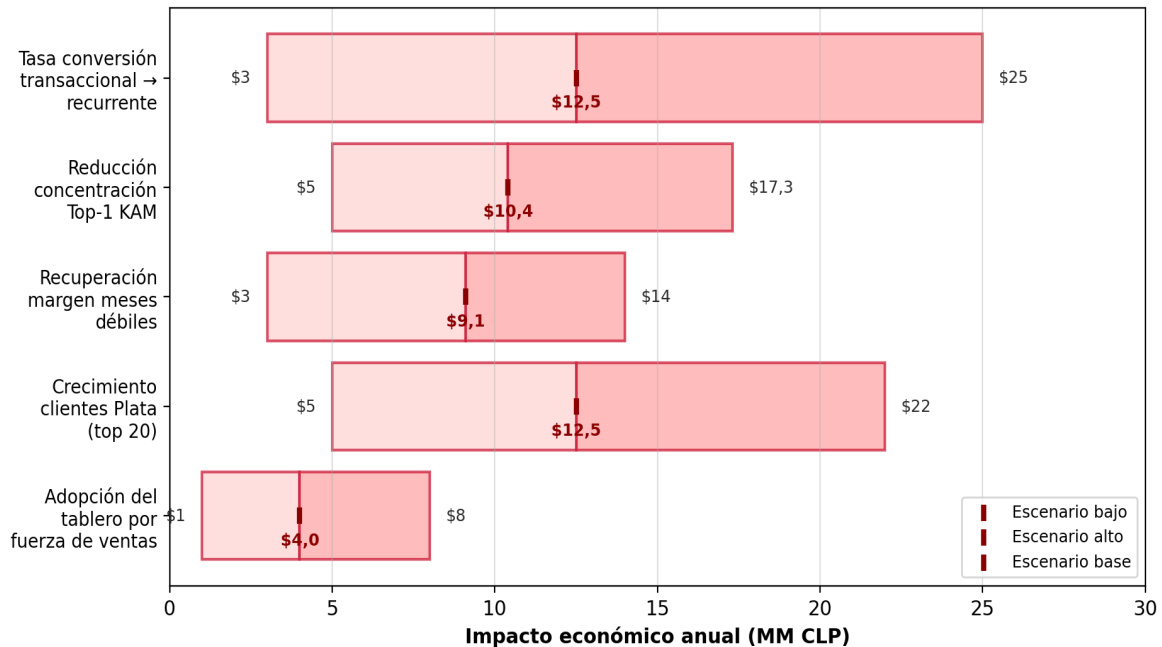


Fuente: Elaboración propia (2026).

El análisis de sensibilidad (Figura 9.4) examina cómo varía el impacto total según el desempeño individual de cinco variables críticas: la tasa de conversión transaccional → recurrente, la reducción efectiva de concentración, la recuperación del margen en meses débiles, el crecimiento efectivo de los clientes Plata seleccionados y el nivel de adopción del tablero por parte de la fuerza

de ventas. Las dos variables de mayor leverage son la conversión de transaccionales y el desarrollo de Plata, lo que sugiere priorizar estas dos iniciativas en la primera fase de implementación.

Figura 9.4. Análisis de sensibilidad del potencial de optimización



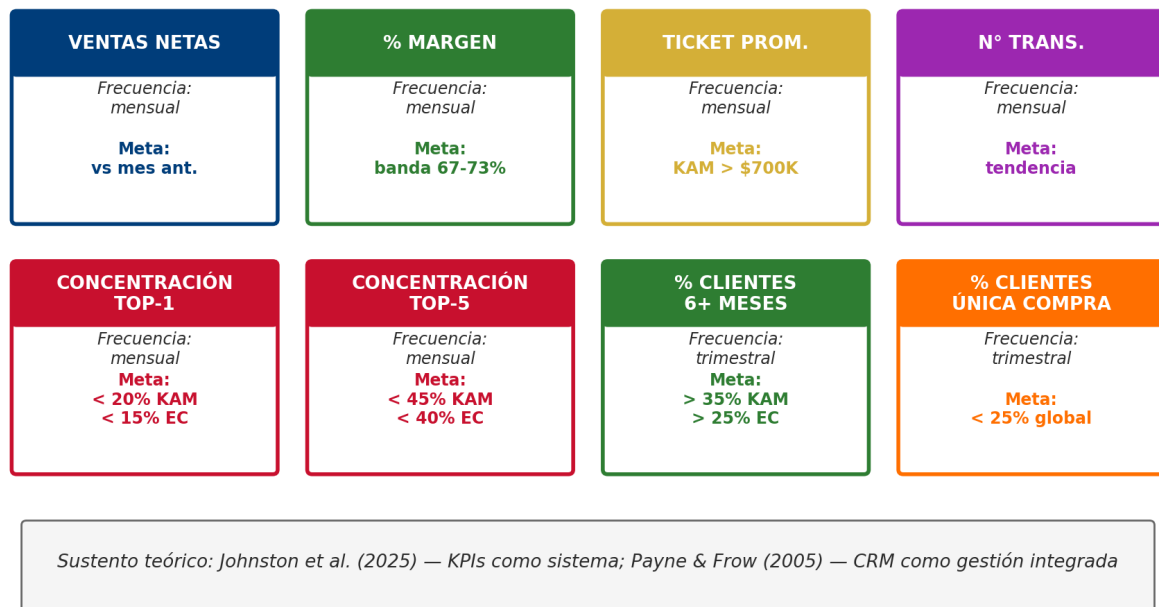
Fuente: Elaboración propia (2026).

9.9 Dashboard de control comercial propuesto

Diseñar lineamientos de optimización sin construir un mecanismo para saber si se están cumpliendo es como trazar un mapa y no tener brújula. Los lineamientos existen para cambiar algo. El dashboard existe para saber si ese cambio está ocurriendo.

La propuesta consiste en un tablero integrado de ocho KPIs estratégicos, sintetizado en la Figura 9.5, construido con un criterio que no siempre se respeta en la práctica: que cada indicador responda a una pregunta gerencial concreta y accionable, no que simplemente "mida algo importante".

Figura 9.5. Tablero de control comercial propuesto — 8 KPIs estratégicos



Fuente: Elaboración propia (2026).

Una tabla como esta tiene valor únicamente si se usa con disciplina. Y se usa con disciplina solo si quien la revisa puede responder en menos de treinta segundos cuáles indicadores están en rojo, cuáles en verde y qué acción concreta dispara cada alerta.

Las metas no son rangos aspiracionales. Son umbrales operacionales derivados directamente de la evidencia empírica analizada en los capítulos anteriores. Pedir al KAM una concentración Top-1 inferior al 20% es distinto a pedirle lo mismo al EC, porque sus carteras responden a lógicas distintas. El tablero reconoce esa diferencia y la incorpora como criterio explícito de evaluación, algo que la gestión actual no hace.

La revisión mensual de este tablero debería convertirse en una instancia formal de gestión comercial. La diferencia entre eso y un trámite administrativo está en una sola cosa: si los números generan conversación y decisión, o simplemente se archivan.

VII

CONCLUSIONES Y PROYECCIONES

Capítulo 10

Capítulo 10. Conclusiones y proyecciones

10.1 Conclusión

La presente investigación se planteó como objetivo central evaluar, analizar y proponer lineamientos de optimización para la fuerza de ventas de una organización comercial, mediante el estudio comparado de perfiles funcionales diferenciados y utilizando como referencia el caso de Valvoline Chile en el segmento retail de la Región Metropolitana. Una vez completada la fase empírica del estudio, corresponde sistematizar las conclusiones derivadas del trabajo y proyectar sus alcances hacia futuras investigaciones y aplicaciones prácticas.

Las conclusiones que se presentan a continuación se organizan en cinco bloques. En primer lugar, se sintetizan los hallazgos empíricos más relevantes del análisis comparativo entre los perfiles KAM Retail RM y Ejecutivo Comercial RM. En segundo lugar, se responde de manera explícita a la pregunta de investigación formulada al inicio del estudio. En tercer lugar, se evalúa el grado de confirmación de la hipótesis de trabajo y de sus expectativas direccionales. En cuarto lugar, se discuten las implicancias teóricas, metodológicas y aplicadas del estudio. Finalmente, se identifican las limitaciones del trabajo y se proyectan futuras líneas de investigación que podrían profundizar la comprensión de la fuerza de ventas como sistema de productividad organizacional.

10.2 Síntesis de los principales hallazgos empíricos.

El análisis comparativo entre los perfiles KAM Retail RM y Ejecutivo Comercial RM permitió obtener un conjunto de hallazgos relevantes, organizados en torno a las cinco dimensiones del modelo conceptual integrador desarrollado en el marco teórico.

En la dimensión de resultados económicos, el perfil KAM generó durante 2025 ventas netas por \$935.441.058 CLP y un margen de contribución bruta de \$659.207.201 CLP (70,5% sobre ventas), mientras el Ejecutivo Comercial alcanzó ventas por \$462.918.781 CLP con MCB de \$321.806.836 CLP (69,5%). Las ventas absolutas del KAM duplican prácticamente las del EC, mientras los porcentajes de margen son comparables. Este patrón es coherente con la teoría de productividad de Zoltners et al. (2001), en cuanto demuestra que perfiles distintos pueden converger en eficiencia económica sin perder su lógica organizacional.

En la dimensión de estructura de cartera, el KAM mostró una concentración significativamente mayor que el EC. El cliente principal del KAM concentra el 21,7% de sus ventas, los cinco

primeros el 51,2% y los diez primeros el 67,4%. En el EC, las mismas cifras son 17,1%, 37,5% y 51,8% respectivamente. El índice HHI confirma esta diferencia (812 para KAM, 486 para EC), ubicando ambos perfiles en niveles moderados pero claramente distintos. Estos resultados son consistentes con la literatura sobre Key Account Management (Homburg et al., 2002; McDonald et al., 1997), en la medida que validan empíricamente la dinámica de profundización selectiva propia de un perfil orientado a la administración de cuentas estratégicas.

En la dimensión de recurrencia, el KAM exhibió una recurrencia promedio de 4,5 meses activos por cliente versus 3,5 meses en el EC. La diferencia más relevante se observa en los extremos: el 33,9% de los clientes del KAM permanece activo seis o más meses, frente al 22,6% en el EC; inversamente, el 24,0% de los clientes del KAM compra solo una vez en el año, frente al 39,9% del EC. Estos datos refuerzan empíricamente la lógica relacional del KAM y son coherentes con la teoría del compromiso y la confianza de Morgan y Hunt (1994).

En la dimensión de comportamiento temporal, el KAM mostró mayor estabilidad mensual tanto en ventas como en porcentaje de margen. Sus ventas oscilaron entre \$62,3M (febrero) y \$91,5M (julio), con un coeficiente de variabilidad significativamente menor al del EC, cuyas ventas mensuales fluctuaron entre \$22,9M (febrero) y \$55,3M (enero). El porcentaje de margen del KAM se mantuvo en una banda relativamente estrecha (64,7%–73,6%), mientras el EC presentó variabilidad más amplia (49,5%–77,1%), con mayo como mes crítico. Esta evidencia confirma que la estabilidad de la cartera relacional aporta también mayor predictibilidad económica al sistema comercial.

En la dimensión de control y categorías comerciales, el análisis específico del EC reveló una dualidad estructural notable: 28 clientes categoría Oro generan el 65,7% de sus ventas, mientras 94 clientes categoría Plata —el grupo más numeroso— aportan únicamente el 20% del total. Esta evidencia constituye un hallazgo particularmente útil, ya que identifica un segmento amplio con potencial de desarrollo no plenamente capturado.

10.3 Respuesta a la pregunta de investigación.

La pregunta de investigación planteada al inicio del estudio fue la siguiente: ¿de qué manera puede evaluarse, analizarse y optimizarse la fuerza de ventas de una organización comercial, a partir del estudio comparado de perfiles funcionales diferenciados y utilizando fundamentos de administración de ventas y evidencia empírica?

La evidencia obtenida permite responder esta pregunta de manera afirmativa y articulada. La fuerza de ventas de una organización comercial puede evaluarse y optimizarse mediante un enfoque sistémico que articule cinco dimensiones complementarias: (a) la estructura comercial y diseño del rol, que define la lógica del trabajo comercial; (b) la gestión de información y capacidad analítica, que transforma la operación en evidencia; (c) la cartera, cobertura y profundidad comercial, que muestra la calidad de la relación con clientes; (d) los resultados económicos observables, que permiten medir el desempeño; y (e) el control, retroalimentación y optimización, que cierran el ciclo de mejora continua.

La aplicación de este enfoque al caso de Valvoline Chile demostró que, cuando se comparan perfiles funcionales diferenciados utilizando un conjunto coherente de indicadores derivados del marco teórico, es posible identificar brechas objetivas que serían invisibles bajo una evaluación basada únicamente en volumen de ventas. La metodología propuesta —análisis comparativo descriptivo apoyado en información transaccional real, depurada y organizada según las cinco dimensiones del modelo integrador— ofrece una respuesta concreta a la pregunta de investigación y resulta replicable en otras organizaciones comerciales con estructura heterogénea de perfiles.

10.4 Verificación de la hipótesis del caso.

La hipótesis general planteada al inicio sostiene que la aplicación de un modelo de análisis comercial basado en indicadores de resultado, estructura de cartera, productividad y comportamiento temporal permite identificar brechas objetivas en el desempeño de la fuerza de ventas y formular lineamientos de optimización técnicamente sustentados. La evidencia empírica permite considerar esta hipótesis general como confirmada.

Respecto a las expectativas direccionales que se derivaron de la hipótesis general, la evidencia permite la siguiente evaluación. La primera expectativa, referida a la mayor concentración relativa de la cartera del KAM, se confirma con claridad: los cinco principales clientes del KAM concentran el 51,2% de las ventas, frente al 37,5% del EC. La segunda expectativa, sobre la distribución más amplia de la cartera del EC, también se verifica: el EC opera con 168 clientes frente a 121 del KAM, y exhibe menor concentración acumulada. La tercera expectativa, sobre la mayor recurrencia del KAM, se confirma plenamente: la recurrencia promedio del KAM (4,5 meses) supera la del EC (3,5 meses), y la proporción de clientes con seis o más meses activos también es significativamente mayor.

La cuarta expectativa, relativa a una posible diferencia estructural en la calidad económica del margen, se confirma de manera matizada: si bien los porcentajes globales de margen son similares (70,5% versus 69,5%), la estabilidad mensual difiere de modo importante a favor del KAM, lo que constituye en sí mismo una diferencia de calidad económica relevante. En conjunto, la evidencia respalda no sólo la hipótesis general, sino también sus cuatro expectativas direccionales, lo que fortalece la validez interna del análisis realizado.

10.5 Lineamientos de optimización y su valor aplicado

El trabajo no se limitó al diagnóstico. A partir de los hallazgos empíricos, se formularon cinco lineamientos de optimización técnicamente sustentados: (1) establecer umbrales de concentración de cartera y protocolos de diversificación, (2) implementar una segmentación de cartera por valor y recurrencia, (3) incorporar el margen de contribución como KPI de seguimiento periódico, (4) diseñar un tablero de control comercial integrado y (5) fortalecer el desarrollo de cuentas en categoría Plata del Ejecutivo Comercial.

El valor aplicado de estos lineamientos reside en que cada uno responde a una brecha objetivamente identificada y se sustenta en una base teórica sólida. La organización dispone así de una hoja de ruta concreta, accionable y trazable, capaz de generar mejoras tanto en la eficacia del KAM como en la productividad del EC. Adicionalmente, el roadmap propuesto en la Figura 9.1 entrega una secuencia temporal realista para su implementación en el horizonte de doce meses.

10.6 Implicancias teóricas, metodológicas y aplicadas

Desde el punto de vista teórico, la investigación contribuye a la literatura en administración de ventas al mostrar empíricamente que la diferenciación de roles dentro de una fuerza de ventas produce configuraciones distintas de cartera, recurrencia y estabilidad económica, validando así los planteamientos de Johnston et al. (2025), Zoltners et al. (2001) y Ross y Tyler (2011) sobre la importancia de la especialización funcional. La integración entre los aportes seminales de Morgan y Hunt (1994), Shapiro et al. (1987), Payne y Frow (2005) y los estudios de KAM de McDonald et al. (1997), Homburg et al. (2002) y Wengler et al. (2006) en un modelo conceptual integrador constituye uno de los aportes teóricos más distintivos del trabajo.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio demuestra que el análisis comparativo descriptivo de información transaccional real, debidamente depurada y organizada según un modelo conceptual previo, constituye una vía válida y rigurosa para evaluar el desempeño comercial. La

incorporación del marco de Yin (2018) para sustentar el estudio de caso fortalece la legitimidad académica de la estrategia adoptada y abre la posibilidad de replicar el diseño en otros contextos organizacionales.

Desde el punto de vista aplicado, la tesis ofrece a Valvoline Chile, y por extensión a organizaciones comerciales con estructura de perfiles diferenciada, un instrumento concreto para detectar brechas, formular lineamientos y proyectar mejoras. La transformación de datos operacionales en información gerencial accionable representa el principal valor práctico del estudio.

10.7 Limitaciones del estudio

La investigación reconoce ciertas limitaciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de interpretar sus resultados. Primero, el estudio se concentra en un caso específico —Valvoline Chile, segmento retail RM— por lo que las conclusiones no son automáticamente extrapolables a otros mercados, geografías o industrias. Segundo, el análisis se sustenta principalmente en información cuantitativa observable, lo que fortalece la objetividad pero limita la incorporación de dimensiones cualitativas como motivación, clima organizacional o percepción del cliente. Tercero, la comparación entre perfiles debe leerse considerando que cada uno responde a lógicas comerciales diferentes; las diferencias de desempeño no deben interpretarse como juicio sobre la calidad individual de cada perfil. Cuarto, la disponibilidad de información para el KAM en el período de análisis fue más acotada que la del EC, lo que obligó a apoyarse en cifras agregadas verificadas por la organización en lugar de un detalle transaccional completo para todos los meses.

10.8 Proyecciones y futuras líneas de investigación

A partir de los hallazgos y limitaciones identificadas, se proyectan al menos cuatro líneas relevantes de investigación futura. La primera consiste en replicar el modelo de análisis en otras regiones del país o en otras industrias para evaluar su validez externa. La segunda invita a complementar el análisis cuantitativo con instrumentos cualitativos —entrevistas, observación participante, focus groups con clientes— que permitan triangular la evidencia y enriquecer las interpretaciones. La tercera se orienta a profundizar el estudio de la rentabilidad por cliente, incorporando dimensiones de costo de servicio en línea con la matriz de Shapiro et al. (1987). La cuarta propone investigar el efecto de los lineamientos de optimización propuestos mediante un diseño cuasi-experimental antes-después, que permita medir su impacto efectivo en el desempeño comercial.

Adicionalmente, futuras investigaciones podrían explorar el uso de técnicas analíticas más sofisticadas, como modelos predictivos de churn, segmentación por algoritmos no supervisados o análisis de redes para identificar relaciones entre cuentas. La incorporación de estas técnicas, en línea con las tendencias de digitalización descritas por Johnston et al. (2025), permitiría llevar el análisis comercial a niveles de granularidad y anticipación significativamente mayores.

10.9 Cierre final.

Cuando esta investigación comenzó, existía una intuición: que la forma en que muchas organizaciones comerciales evalúan a su fuerza de ventas es insuficiente. Que reducir el desempeño de un vendedor a su cifra de facturación mensual es como juzgar la salud de una persona solo por su peso. El número dice algo, pero no lo dice todo, y muchas veces oculta exactamente lo que más importa entender.

Lo que este trabajo permitió demostrar es que esa intuición tenía sustento. Aplicando un modelo de análisis multidimensional a dos perfiles funcionales reales dentro de una organización comercial chilena, fue posible observar que detrás de resultados aparentemente comparables se esconden estructuras de cartera distintas, lógicas de relación con el cliente radicalmente diferentes, niveles de estabilidad económica divergentes y riesgos que no son visibles cuando el análisis se limita a las cifras agregadas de venta.

El KAM Retail RM y el Ejecutivo Comercial de Valvoline Chile no son dos versiones del mismo vendedor. Son dos sistemas comerciales que operan bajo lógicas distintas, producen resultados de naturaleza distinta y, por tanto, deben ser gestionados, medidos y apoyados de manera distinta. Esta conclusión, que puede parecer obvia una vez expuesta, no lo es en absoluto cuando se observa cómo operan la mayoría de las organizaciones comerciales de tamaño medio en Chile: con un solo tablero para todos los perfiles, con cuotas construidas sobre el volumen histórico y con una evaluación que premia el resultado bruto sin preguntarse por la calidad de lo que hay detrás.

Los cinco lineamientos de optimización propuestos no son recomendaciones genéricas extraídas de un manual de ventas. Son respuestas directas a brechas objetivamente identificadas en la evidencia empírica, respaldadas por una base teórica sólida y traducidas a acciones concretas con impacto económico estimable. El potencial de mejora proyectado en el escenario base, cercano a los 24 millones de pesos anuales, no es el número más relevante de este trabajo. Lo más relevante es que ese potencial existe, que es identificable con las herramientas adecuadas y que permanecía invisible bajo la forma habitual de gestionar la información comercial.

Desde el punto de vista académico, esta investigación confirma que la administración de ventas es un campo fértil y urgente para el análisis aplicado en el contexto latinoamericano. La literatura disponible es mayoritariamente anglosajona y está construida sobre realidades organizacionales distintas a las de las empresas chilenas de tamaño medio. Hacer ese puente, adaptar marcos teóricos rigurosos a una realidad empírica local y mostrar que funcionan, que explican lo que se observa y que orientan decisiones útiles, es en sí mismo una contribución.

Desde el punto de vista personal, este trabajo representó también un proceso de aprendizaje genuino. No es lo mismo estudiar la teoría del compromiso y la confianza de Morgan y Hunt en un texto académico que ver cómo se manifiesta en los datos reales de un KAM que tiene al 33,9% de sus clientes activos durante seis o más meses del año. La teoría cobra vida cuando se enfrenta a la evidencia, y esa es precisamente la promesa que hace la investigación aplicada: que el conocimiento académico no quede encerrado en los libros, sino que llegue hasta las decisiones de quienes gestionan organizaciones reales.

La fuerza de ventas puede y debe analizarse como lo que es: un sistema. No una suma de vendedores, no un costo fijo a optimizar, no una palanca de corto plazo para cumplir el presupuesto. Un sistema donde la estructura, la cartera, la información, los incentivos, el control y los resultados están conectados, se influyen mutuamente y solo pueden entenderse bien cuando se observan en conjunto. Esa comprensión, instalada con rigor y honestidad intelectual a lo largo de estas páginas, es el aporte central de esta tesis.

Y si este trabajo le sirve a alguien, ya sea a un gerente comercial que busca mejorar su modelo de gestión, a un investigador que quiere replicar la metodología en otro contexto, o a un estudiante que necesita ver que la teoría y la práctica sí pueden dialogar, entonces habrá cumplido su propósito más profundo.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Alarcón Herrada, F. (2024). *Evaluación de factibilidad de un taller mecánico automotriz en la Región Metropolitana* [Memoria de título]. Universidad Técnica Federico Santa María.
- ANAC A.G. (2026, febrero). *Informe mercado automotor*. Asociación Nacional Automotriz de Chile.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
- Berman, B., Evans, J. R., & Chatterjee, P. (2018). *Retail management: A strategic approach* (13^a ed.). Pearson.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
<https://doi.org/10.2307/41166446>
- EY. (2017). *Estudio para la implementación de la Responsabilidad Extendida del Productor en Chile: Sector aceites lubricantes, baterías y neumáticos*. Ernst & Young, elaborado para el Ministerio del Medio Ambiente.
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2002). A configurational perspective on key account management. *Journal of Marketing*, 66(2), 38–60.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.38.18471>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11^a ed.). Pearson.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (10^a ed.). McGraw-Hill.
- Johnston, M. W., Marshall, G. W., & Weitz, B. A. (2025). *Sales force management: Leadership, innovation, technology* (13^a ed.). Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15^a ed.). Pearson.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McDonald, M., Millman, T., & Rogers, B. (1997). Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), 737–757.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964512>

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86–94.
- Ross, A., & Tyler, M. (2011). Predictable revenue: Turn your business into a sales machine with the \$100 million best practices of Salesforce.com. PebbleStorm.
- Shapiro, B. P., Rangan, V. K., Moriarty, R. T., & Ross, E. B. (1987). Manage customers for profits (not just sales). *Harvard Business Review*, 65(5), 101–108.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley.
- Valvoline Inc. (2025). Annual report 2025. Valvoline Inc.
- Valvoline Inc. (2026). Proxy statement 2026. Valvoline Inc.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wengler, S., Ehret, M., & Saab, S. (2006). Implementation of key account management: Who, why, and how? *Industrial Marketing Management*, 35(1), 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.01.006>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6^a ed.). SAGE Publications.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2001). *Sales force design for strategic advantage*. Palgrave Macmillan.