

## **La ilusión de la productividad: cuando el volumen enmascara la ineffectividad comercial**

En un entorno comercial cada vez más expuesto a la volatilidad, la incertidumbre y la presión por resultados inmediatos, pocas preguntas resultan tan incómodas como esta: ¿realmente sabemos cuán productivo es nuestro equipo de ventas? No desde la intuición, no desde la percepción del líder comercial más experimentado, ni desde la comparación con meses anteriores, sino desde una lógica rigurosa, estructurada y comparativa que permita distinguir entre esfuerzo, resultado y potencial.

Lo cierto es que en la mayoría de las organizaciones, esta pregunta sigue sin una respuesta clara. Se celebran las ventas, se valoran los buenos cierres, se reconocen los hitos trimestrales, pero pocas veces se indaga en profundidad sobre la relación entre actividad y efectividad, entre cantidad de interacciones comerciales y calidad de los resultados obtenidos. Esta ceguera estructural no solo limita la capacidad de gestión, sino que instala una narrativa de éxito superficial, basada en indicadores absolutos, que ignora la eficiencia relativa de cada vendedor, la heterogeneidad del equipo y las oportunidades de mejora que subyacen en los datos.

Parte del problema radica en la confusión entre productividad y volumen. Un equipo que genera cientos de cotizaciones puede parecer activo, pero si la tasa de conversión es baja y el ticket promedio marginal, el impacto real sobre los ingresos es limitado. De igual forma, un ejecutivo que factura grandes sumas puede esconder, tras su cifra total, una estructura de oportunidades infladas, una conversión errática o una alta dependencia de cuentas específicas. Sin una mirada integral, estas distorsiones permanecen invisibles, perpetuando modelos de evaluación que premian el resultado sin analizar el proceso.

## **Fragmentación, intuición y cultura del rendimiento superficial**

A esta mirada reducida se suman dos factores agravantes. Por un lado, la cultura de ventas en muchas empresas aún se apoya en la heroicidad individual, en el talento intuitivo, en la idea del vendedor estrella que opera según su propio estilo. Por otro, la tecnología, lejos de clarificar el panorama, ha contribuido a complejizarlo. Dashboards sofisticados, CRMs llenos de datos y KPIs cada vez más numerosos conviven sin una arquitectura interpretativa que permita extraer sentido. Se mide mucho, pero se entiende poco.

Esta desconexión entre información disponible y conocimiento aplicable es más profunda de lo que parece. La falta de una arquitectura de análisis no solo impide intervenir sobre las brechas de desempeño, sino que también debilita la capacidad estratégica de la organización. Lo que no se entiende, no se gestiona, y lo que no se gestiona, no se puede mejorar.

El sesgo hacia la métrica rápida y el indicador aislado ha vaciado de contenido a muchos rituales de seguimiento comercial. Reuniones semanales donde se discuten cifras sin contexto, forecasts que se actualizan sin consistencia analítica, planes de acción que se redactan sin evidencia empírica. Este vacío metodológico no solo compromete el presente, sino que debilita estructuralmente la capacidad de construir futuro. Una operación comercial que no es capaz de explicar su rendimiento no puede proyectar su escalabilidad.

## **Del dato a la dirección: el DEC como arquitectura de intervención estructural**

Es en este contexto que el Diagnóstico de Efectividad Comercial (DEC) desarrollado por Impulsor se convierte en un instrumento metodológico indispensable. No se trata de una herramienta de monitoreo más, ni de un ejercicio puntual de evaluación, sino de una arquitectura analítica que permite descomponer la productividad comercial en sus variables fundamentales, identificar brechas, proyectar escenarios de mejora y, sobre todo, construir una narrativa coherente entre esfuerzo y resultado.

El DEC propone una aproximación estructurada basada en tres variables que explican el rendimiento comercial: actividad, valor promedio por operación y tasa de conversión. A través de esta tríada, el diagnóstico no solo mide, sino que interpreta. No se limita a describir lo que ocurre, sino que revela cómo y por qué ocurre, abriendo la posibilidad de intervenciones precisas y orientadas al impacto.

Esta mirada cobra especial relevancia cuando se aplican modelos de distribución normal para analizar la productividad por vendedor. En lugar de comparar con estándares externos o con metas arbitrarias, el DEC construye una línea base interna, identificando el promedio real y calculando la dispersión de resultados en torno a él. Esto permite detectar no solo quién está por encima o por debajo de la media, sino cuál es el potencial de mejora disponible si se lograra acercar a los de menor desempeño a los niveles de los de mayor productividad.

La clasificación del equipo en cuadrantes de desempeño, combinando productividad y tasa

de conversión, permite una segmentación más sofisticada que la tradicional división entre “buenos” y “malos” vendedores. Surgen así grupos de alto impacto, perfiles prometedores que requieren acompañamiento, y segmentos críticos que necesitan una intervención urgente. Esta segmentación no es una etiqueta, sino un punto de partida para definir acciones de desarrollo, rediseño de cartera, ajustes de enfoque o necesidades de capacitación.

El verdadero valor del DEC se manifiesta cuando se proyectan escenarios de mejora. Al cuantificar el impacto de variaciones en las tres variables clave, el diagnóstico permite estimar cuánto podría mejorar la productividad si se elevara, por ejemplo, la tasa de conversión promedio en un 5%, o si se optimizara el valor por operación mediante mejores técnicas de venta consultiva. Estas proyecciones, sustentadas en análisis estadístico, permiten salir del plano aspiracional y entrar en la planificación basada en evidencia.

Aquí reside una de las principales fortalezas del DEC: su capacidad de anticipar. Al modelar escenarios futuros sobre la base del desempeño actual y las brechas observadas, el diagnóstico convierte los datos en dirección. Ya no se trata solo de saber lo que pasó, sino de orientar lo que podría pasar si se interviene correctamente. Esta mirada proyectiva es, quizás, una de las mayores carencias en los sistemas de gestión comercial actuales, aún centrados en rendir cuentas del pasado y no en diseñar el futuro.

En la experiencia acumulada por Impulsor, aplicar el DEC en empresas de distintos sectores ha revelado patrones que se repiten con preocupante frecuencia. Vendedores que trabajan con intensidad, pero sin foco. Equipos que generan volumen, pero no valor. Líderes que monitorean números, pero no procesos. Entornos donde la productividad es una consecuencia no gestionada, en lugar de una variable diseñada y optimizada. Y, sobre todo, culturas comerciales que confunden movimiento con avance.

Esta confusión es, en muchos casos, resultado de una gobernanza comercial débil o fragmentada. Cuando el liderazgo no tiene una lectura compartida de la productividad, cada gerente o supervisor interpreta el desempeño desde su criterio, lo que genera distorsiones en las decisiones de priorización, en los procesos de retroalimentación y en las iniciativas de mejora. El DEC permite instalar un lenguaje común, una métrica validada y un marco de interpretación robusto que unifica criterios, eleva el nivel de discusión y fortalece la disciplina de gestión.

La incapacidad para gestionar la productividad comercial desde una lógica sistémica no es solo una carencia técnica: es, en esencia, una falla de liderazgo. Porque en toda organización donde el rendimiento no se explica ni se gestiona con base en evidencia, el

juicio directivo se ve forzado a operar desde la intuición, el carisma o la presión circunstancial. En ese escenario, la meritocracia se degrada en subjetividad, la asignación de recursos se desvía por percepciones erráticas y las decisiones críticas se toman a ciegas. Lo que el DEC propone no es únicamente una solución operativa, sino una intervención estructural que restituye el gobierno de la función comercial al campo de lo racional, lo observable y lo replicable.

Otro aspecto fundamental que suele pasar desapercibido es el vínculo entre productividad comercial y toma de decisiones estratégicas. Muchas organizaciones se embarcan en iniciativas de transformación digital, reconfiguración de su modelo comercial o penetración en nuevos mercados sin haber comprendido a fondo cómo opera su sistema actual de generación de ingresos. Esta miopía estratégica puede llevar a implementar tecnologías inapropiadas, escalar estructuras ineficientes o replicar modelos de bajo rendimiento. El DEC, al revelar con precisión cómo se comporta el sistema comercial desde adentro, permite tomar decisiones transformacionales con un entendimiento profundo de las dinámicas reales del equipo y su potencial de mejora.

## **Claves para una gestión de productividad basada en evidencia**

Recomendaciones clave para organizaciones que buscan elevar su efectividad comercial:

- No confundir actividad con productividad: medir volumen es fácil, pero interpretar impacto es lo que transforma.
- Establecer líneas base internas: cada organización tiene su propia curva de productividad. Compararse con promedios de mercado puede desorientar.
- Segmentar al equipo desde los datos: no todos los vendedores necesitan lo mismo, ni aportan lo mismo. Personalizar la gestión es clave.
- Proyectar escenarios de mejora: saber dónde se puede llegar es tan importante como saber dónde se está.
- Convertir el diagnóstico en hoja de ruta: el valor está en pasar del análisis a la acción, con foco y prioridades claras.
- Rediseñar los rituales de gestión: la productividad mejora cuando se instala una cultura de observación, feedback y accountability.
- No subestimar la formación: muchas brechas de productividad están más vinculadas a carencias de método que de actitud.
- Incluir al área de datos o BI en el ecosistema comercial: el conocimiento técnico debe traducirse en decisiones de negocio.

- Asegurar que la información sobre desempeño esté integrada, interpretada y disponible para quienes toman decisiones críticas.
- Institucionalizar el uso del DEC como parte del sistema de gobierno comercial: no como un diagnóstico aislado, sino como una práctica de gestión continua.

Las organizaciones que entienden esto ya no miden la productividad como un resultado estático, sino como una capacidad dinámica que puede modelarse, desarrollarse y escalar. Y en ese camino, el Diagnóstico de Efectividad Comercial no es un lujo metodológico, sino una necesidad estructural. Porque en un entorno donde cada punto de margen cuenta, y donde la competencia no da tregua, saber cómo transformar el esfuerzo en resultados es, simplemente, una cuestión de supervivencia inteligente.