

### 3. Establecimiento de los objetivos de venta.

Los objetivos de ventas pueden definirse de muchas maneras, que, simplificando, lo que buscan es aumentar las ventas totales en un periodo concreto.

El caso de que se opte por incrementar los clientes, los objetivos pueden incluir, junto a lo anterior, que se realicen ventas efectivas a un determinado número de clientes nuevos, o a un determinado número de clientes para cada tipo en que hayamos segmentado el mercado.

En el caso de que estemos definiendo los objetivos de ventas en función de los productos, habrán de cuantificarse los objetivos por cada producto. Así como, los objetivos de venta de los nuevos productos. En este caso puede ser útil incentivar la compra través de promociones o descuentos.



¿Le pongo también un refresco, unas patatas y un helado?  
VENTA CRUZADA (Cross-selling)

Pueden fijarse también objetivos de **venta cruzada o up-Seling**, de modo que aprovechemos la decisión de compra de un cliente para recomendarle productos complementarios, en los que seguramente esté interesado.

Esta práctica permite potenciar el objetivo básico incrementar la facturación sin mucho esfuerzo por parte del personal de la empresa.



¿No quiere una "súper", por un poco más de dinero?  
MEJORA DE GAMA (Up-selling)

Tras la definición de los objetivos de ventas, habrá de configurarse el denominado plan de acción que tiene por objeto recoger las estrategias para conseguir.

El plan de ventas es, en sí, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, en donde se proyectan las ventas periódicamente que se estiman realizar en el siguiente ejercicio. Para ello, es normal que el punto de comparación sea la venta que se registró en el período anterior.

En la fase de establecimiento de objetivos se puede utilizar la denominada Técnica SMART para la fijación de éstos, la característica SMART nació por el acrónimo en inglés que hace referencia a las 5 características básicas que cada objetivo debe de tener para considerarse un objetivo inteligente:



## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- Especifica (**específico**)

Al establecer los objetivos se debe asegurar que cada uno de ellos contiene una acción determinada.

Ej.: posicionarse como la primera marca nacional en un determinado producto, debe traducirse en varias acciones específicas que especifiquen como alcanzar ese objetivo, mejorar las características x del producto, mejorar comercialización en determinada zona...

- Mesurable (**medible**)

Un objetivo que no puede medirse no sirve ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar las metas fijadas y, lo que es peor, no podemos confirmar si se ha logrado o no.

- Atínale (**alcanzable**)

Plantearse objetivos inalcanzables no contribuye a buena planificación, más bien contribuye al rechazo o duda, ya que la función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

- Relevante (**relevante**)

Un objetivo debe motivar, debe empujar al equipo comercial hacia su logro, debe retarle en los momentos difíciles y debe obligar a los comerciales a pelear hasta la extenuación por conseguirlo, plantear un objetivo irreal no lo consigue.

- Timalí (**a tiempo**)

Trabajar con plazos es la única forma de romper la inmovilidad de un objetivo eterno. Si un objetivo no tiene plazos marcados entonces es un objetivo abierto y un objetivo abierto es un objetivo eterno.

Un ejemplo de objetivo SMART puede ser “aumentar las ventas en un 20% (de 200.000 a 240.000 €) en los próximos 12 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a los clientes existentes.

- **S:** Aumentar las ventas en un 20%.
- **M:** 20% (200,000 a 240.000 €)
- **A:** ofreciendo nuestros nuevos productos a los clientes existentes.
- **R:** (retención de clientes y aumentar ventas)
- **T:** 12 meses

Existen muchos **tipos de objetivos de ventas** dependiendo de los siguientes factores:

Si las previsiones se orientan a vender la máxima cantidad de productos, incluso a costa de reducir los márgenes, como ocurre en el caso de empresas de gran consumo o rotación, suele hablarse de objetivos de **volumen**.



Si las previsiones se centran en los beneficios, puede tratarse de aumentar los márgenes de beneficio, con lo que hablaremos de objetivos de **rentabilidad**.

En este caso es posible que interese dejar de comercializar productos que dan pocos beneficios, salvo que éstos generen mucho tráfico.

Si las previsiones apuntan al porcentaje de penetración el mercado, como puede ocurrir en mercados maduros, estaremos hablando de objetivos de **cuota de mercado**.

También, pueden fijarse objetivos de venta para **cada línea de productos o para cada distribuidor o cliente concreto**.

Además, los tipos de objetivos de ventas pueden variar a lo largo de la vida de la empresa. Cuando se introduce un nuevo producto o servicio, o al principio de la andadura empresarial, pueden existir objetivos de presencia en determinados canales, o puntos de venta... Otras veces, para ganar visibilidad, pueden establecerse objetivos de alcance.

En este caso se trata de llegar al máximo número de puntos de venta o canales.

Y, no conviene perder de vista los objetivos de **fidelización**, afianzando a los clientes actuales de la empresa con incentivos y una buena atención al cliente.

Es importante destacar que los objetivos de ventas de una empresa no sólo sirven a la fuerza de ventas o a los responsables del departamento comercial, pues cuando se tienen claros qué son y cuáles son los objetivos de ventas de una empresa, es posible determinar el presupuesto de ingresos.



Tal presupuesto va a influir directamente en el presupuesto de gastos y en cualquier presupuesto de la empresa. Y, los presupuestos son esenciales para la gestión empresarial, para las decisiones estratégicas y para la toma de decisiones.

### 3.1. Número de clientes y fuerza de ventas.

La **segmentación** de clientes es una herramienta de marketing muy eficiente, porque los clientes que se interesan por tu producto o servicio son muy diferentes entre sí.

Y probablemente en virtud de esa diferencia se acercan por diferentes motivaciones a las empresas, si se conocen las claves se podrá definir qué tipos de clientes tiene y establecer una estrategia comercial más cercana para los tipos que más compran.

Está claro que no se puede aplicar una estrategia para cada tipo concreto de cliente, pero si se puede agruparlos según sus usos y costumbres relacionados con el producto o servicio ofrecido, aplicando estrategias que se acercarán mucho más al éxito.

La segmentación de clientes **ABC** es un término que se utiliza mucho en ventas, pero que quizá no es tan conocido en el lenguaje habitual



NOTA \_\_\_\_\_

La regla 80/20 fue creada por Vilfredo Pareto, un sociólogo y matemático italiano (1848 – 1923). El objetivo era comparar dos curvas homogéneas y las conclusiones que de ello se obtienen.

Se trata de una técnica que te permite clasificar qué tipos de clientes tiene la compañía, en función de su comportamiento para con el producto o servicio, su perfil, la utilidad que le da a a dicho producto, con qué frecuencia compra... todos esos datos son recopilados y clasificados para establecer quién y cómo compra.

Podemos observar que se mezclan el estudio de lo económico y de lo sociológico.



Existen diferentes criterios para segmentar:

- Criterios objetivos: edad, sexo, renta, estudios, geográficos, fidelidad a tu producto...
- Criterios subjetivos: personalidad, estilo de vida, actitud, marca

La segmentación **ABC** suele distinguir entre:

En el caso concreto de la segmentación ABC de clientes, se suelen definir los siguientes grupos:

- Clase **A**: el 20% de clientes que supone el 80% de los resultados.
- Clase **B**: el 40% de clientes (sin considerar la clase A) que supone el 15% de los resultados.
- Clase **C**: el 40% de clientes (sin considerar la clase A y B) que supone el 5% de los resultados.



En ocasiones, se puede hablar de segmentación AC. Esto significa que la clase C es la suma de la clase B y la clase C expuesta anteriormente. Por tanto, A representa el 80% de los resultados y C el 20% (Ley 80/20).

Una vez que tenemos a los clientes divididos en tres grupos, habrá que decidir la estrategia más adecuada que se ajuste a cada uno de ellos.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Algunos ejemplos de tácticas para llevar a cabo son:

- Para clientes del grupo **A**: fidelizar y personalizar para asegurar sus ingresos.
- Para clientes del grupo **B**: venta cruzada y venta superior para aumentar su volumen de gasto.
- Para clientes del Grupo **C**: captar y detectar necesidades para convertirlos en clientes estables.

Este es un planteamiento inicial que puede servir de utilidad para fidelizar clientes, pero de ahí no pasa, ya que a la hora de desarrollar clientes su eficacia es bastante escasa. Por tanto, este análisis debe ir más allá de identificar a los clientes que ahora son relevantes.

Hay que intentar buscar e identificar a los que puedan aportar éxito en el futuro, encontrar y localizar a aquellos que puedan alcanzar un mayor volumen y convertirse en clientes del tipo **A**.

Es necesario replantearse una clasificación de los clientes del grupo **B** y **C**, además de por lo que en la actualidad compran, por el valor de lo que en un futuro podrían llegar a comprar o por lo que actualmente consumen con nuestra competencia.

Existen muchos mecanismos que nos pueden ayudar a rehacer esta clasificación como:

- Aprovechar y plasmar usando el CRM la información que nuestra fuerza de ventas recoge.
- Una cualificación realizada por canales online, telefónicos o de manera presencial.
- Conseguir información externa sobre nuestra cartera de clientes que nos permita ponderarlo

Aunque estemos hablando de segmentar clientes, la segmentación se puede aplicar a muchos ámbitos del negocio: productos, vendedores, comerciales, empleados, recursos...

Es importante mecanizar la recogida de información a través de algún programa CRM, porque ayudará a mantener ordenada y accesible la información.

Se trata de datos muy valiosos que permitirán trazar estrategias de marketing, sin necesidad de lanzarse a la aventura de vender sin tener una orientación más o menos definida de qué vender y a quien.



### Aplicación práctica

**Se pide:**

*Usted el propietario de una tienda de ropa femenina y vende prendas desde la talla S hasta la XL.*

*Sus proveedores le dan la oportunidad de elegir modelos, cantidades y tallas con total libertad, pero no sabe si debe traer la misma cantidad de prendas de todas las tallas.*

*En principio se decide por comprar 4 tallas de cada, pero en la primera campaña de venta se da cuenta de que la talla S es la que menos se vende.*

*No le ha sobrado ninguna XL, tampoco ninguna M, de la L le quedan 2 y de la S le han sobrado 3. Además, tiene tres clientas esperando dos tallas XL y una M de reposición.*

## 3.2. Red de venta externa e interna.

Toda empresa en su natural deseo de crecimiento, seguro necesitará de ayuda, apoyo y buenos recursos humanos en el área de ventas, para poder conquistar nuevos territorios, expandirse o simplemente por el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

A continuación, detallamos las diferentes opciones para organizar la red de vendedores de la empresa.

### Red de ventas interna

- **Incorporación de comerciales en nuestra propia compañía**

Se contempla esta opción en el caso de que se desee ampliar el departamento comercial, incorporando personal al equipo, se puede formar y capacitar, acorde a la filosofía de empresa, pero hay que tener en cuenta los periodos de formación, adaptación y rotación.

En el medio-largo plazo, puede considerarse una muy buena opción, pero también se debe valorar el periodo de adaptación, inversión necesaria, potencial de la zona y en definitiva, hacer que este modelo de contratación de vendedores aporte beneficios lo antes posible a la cuenta de resultados de la compañía.

### Red de ventas externas



#### Modalidad de agente comercial

La mayoría de los sectores cuentan con la figura del agente comercial multicartera.

Es un perfil muy comercial, que por lo general visita un área geográfica concreta y que cuenta con una cartera propia de clientes.

Se suele trabajar a comisión o incluso con otros incentivos, fijos, por promoción, etc.

La gran ventaja de esta opción es la buena introducción que puede tener este agente comercial en los clientes de la zona y en consecuencia, permitirá abrir puertas, concertar reuniones y definitiva tener una aceptable acogida en la zona.

Uno de los inconvenientes es que no se cuenta con esta persona a tiempo completo, ya que se comparte su tiempo y dedicación, con el resto de las firmas a las cuales representa.



## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Es importante comenzar por una buena formación, facilitando muestras, herramientas comerciales, acompañamiento en visitas a clientes, proporcionando soporte rápido y eficiente a la hora de dudas, consultas, ofertas a clientes.

Un manual de ventas es básico en este tipo de modalidad. El agente comercial puede ser un gran aliado y puede proporcionar una introducción rápida en una zona.

Evidentemente esta debe ser una relación ganar-ganar desde el primer momento, ya que ningún agente prestará interés a la propuesta o aceptará la representación de unos productos/servicios, si estos se venden o tienen problemas de calidad o están fuera de mercado o damos un mal soporte de post venta, etc...

Se puede contactar con agentes vinculados al sector al que se dedica la empresa publicando anuncios, acudiendo a Colegios Oficiales de Agentes Comerciales, consultando a agentes de otras zonas, incluso consultando a clientes de la zona (las recomendaciones suelen ser una buena opción).



### **Red de ventas externalizadas a través de empresas de selección y outsourcing.**

Esta opción nos permite incorporar a la compañía, fuerza de ventas a través de otra empresa.

Suelen contar con una buena base de candidatos, en ocasiones muy localizados en algunos sectores. En esta modalidad, se **contrata un servicio** con esta empresa.

El coste será superior al de una nómina, pero la empresa se evita de realizar las labores de selección, reclutamiento, en ocasiones del vehículo, equipos informáticos, etc. Puede ser útil para reforzar líneas de negocio, lanzamiento de novedades y, en definitiva, acciones delimitadas en un periodo de tiempo 6 meses a 1 año.

En el cuadro siguiente se evalúa la idoneidad del tipo de red de ventas teniendo en cuentas factores como la inversión inicial, penetración en clientes, fidelidad a largo plazo, capacidad para lograr mayor desarrollo en la zona y período de formación.

	Comercial en nómina	Agencia Comercial	Outsourcing
Inversión inicial	Nómina (Fijo+Variable) + Herramientas de trabajo	Salario por lo general condicionado a ventas	Nomina + xxxx€ (Fijo o Fijo + Variable)
Penetración en clientes	Si es nuevo, llevará un tiempo. Si proviene del sector, será más rápida	Si acertamos con el candidato: Muy rápida	Si es nuevo, llevará un tiempo. Si proviene del sector, será más rápida
Fidelidad en largo plazo	Buena	Por lo general Buena	Suele ser media por la condición de estacionabilidad
Capacidad para mayor desarrollo en la zona	Alta	Media (Condicionada por el tiempo: Más representadas)	Media
Periodo de formación	Alto	Bajo/Medio	Medio



### Aplicación práctica

#### Se pide:

Leer y extraer conclusiones del artículo “¿Agentes si o no?: Las 8 ventajas del outsourcing de las redes de ventas”. *El Asesor Financiero*. 25/04/2018

*Grupo TKS es firme defensor de la externalización de fuerzas de ventas y ha delimitado las 8 ventajas del outsourcing comercial. Alberto Blanco, de Grupo TKS, explica que “la externalización de fuerzas de ventas u outsourcing comercial es uno de los modelos de gestión comercial que mayor crecimiento está experimentando en los últimos años ya que cada vez son más las empresas que optan por confiar algunos procesos de su negocio a proveedores externos”.*

*Según un estudio llevado a cabo en el año 2016 por una importante multinacional de Recursos Humanos, el 52% de las compañías consultadas se estaban planteando externalizar sus servicios.*

*Los fabricantes y comercializadores que ya lo estaban haciendo coincidieron en señalar que esta práctica les estaba ayudando a optimizar sus modelos actuales y destacaron la flexibilidad, la mejora de la productividad y la eficiencia en los procesos como los valores más notables de su experiencia externalizando equipos comerciales.*

*Blanco añade que “cualquier proceso de negocio que se pueda hacer desde una ubicación fuera de su empresa puede ser externalizado. Para el Grupo TKS, la experiencia que venimos desarrollando desde nuestros inicios nos está demostrando que esta estrategia está ayudando a muchas firmas a mejorar su marca y su negocio.*

*No obstante, si usted todavía tiene dudas al respecto y desea averiguar si a su empresa le conviene o no externalizar sus fuerzas de venta, hay diversos factores que deberá tener en cuenta y que le ayudarán a tomar la decisión más acertada.*

*El tamaño de la empresa, el sector al que pertenece o los productos que comercializa son algunos de los variables más importantes”.*

#### **Defensores y detractores**

*Como todo, el outsourcing comercial tiene también sus defensores y sus detractores. Entre sus principales argumentos, los detractores de la externalización de fuerzas de ventas destacan los siguientes:*



*A pesar de que la tarea que realizan suele ser continua, los empleados son contratados por “proyecto”. Esto hace que no se lo piensen demasiado a la hora de renunciar a sus puestos de trabajo si encuentran un empleo mejor. Este hecho, indican, puede provocar que la calidad del servicio se resienta.*

*Al no ser pagados directamente por la empresa, los empleados subcontratados no tienen un incentivo de lealtad o pertenencia hacia ésta.*

*Al ser los “externos” los que realizan las actividades no prioritarias, para la empresa contratante resulta más fácil eliminar puestos de trabajo.*

*Grupo TKS está convencido, sin embargo, de que las empresas que se decantan por la externalización sólo obtienen beneficios.*

### **Beneficios del Outsourcing**

*Estos son 8 beneficios del Outsourcing de fuerzas de ventas que valora Grupo TKS:*

#### **1.- Se reducen y controlan los plazos y la empresa gana tiempo**

*Antes de comenzar el proceso se establecerán los plazos teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Estos tiempos serán respetados siempre por la empresa de servicios de outsourcing lo que servirá como garantía para controlar y reducir los tiempos de preparación de la campaña. Mientras los recursos de la empresa se disponen por horarios, la externalización se gestiona por objetivos y logros.*

#### **2.- Servicios más rápidos y de mayor calidad.**

*Los portavoces de la marca contratante serán por lo general expertos en técnicas comerciales. Las negociaciones serán por lo tanto de alta calidad y el tiempo de espera para que el producto llegue al mercado se verá visiblemente reducido. Esto se traducirá en un incremento más rápido de la cartera de clientes, en una mejor fidelización y en una mejora significativa de los ingresos.*

#### **3.- Mayor eficiencia.**

*La empresa externa contará con un equipo humano experto al que sólo habrá que formar en aquellos conocimientos específicos sobre su producto o servicio. Realizará el trabajo aplicando sus mejores técnicas y conocimientos con el objetivo de aumentar las ventas y/o crear nuevos canales de venta. Gracias a esto, la eficiencia y la productividad se verán aumentadas contribuyendo así a mejorar los beneficios de la marca.*

#### **4.- Liberará personal interno para otros fines.**

*Expertos profesionales con una dilatada experiencia en el sector serán los que se encarguen de concebir la campaña y la estrategia comercial y de llevar a cabo su desarrollo. De esta manera, la empresa contratante se podrá centrar en realizar sus competencias clave (desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones, etc.), haciendo que la rentabilidad aumente.*

#### **5.- Ahorro en infraestructura y tecnología.**

*Las empresas no tendrán necesidad de invertir en infraestructura puesto que será la empresa de outsourcing la responsable de los procesos de negocio y de desarrollar la infraestructura necesaria.*

#### **6.- Acceso a recursos especializados.**

*Las empresas contratantes no se verán en la necesidad de seguir invirtiendo en la contratación y formación de recursos humanos para su negocio. La empresa contratada dispondrá de recursos humanos especializados y altamente cualificados que harán que la calidad del servicio sea notablemente superior.*

### **7.- Confianza.**

*Entre la empresa y su proveedor externo se establecerá una relación de confianza y fidelidad mutua. Entre ellas se creará un compromiso firme para lograr que el negocio alcance los objetivos perseguidos y pueda llegar a destacar y a convertirse en referente de otras empresas de su mismo sector.*

### **8.- Se reducen los costes.**

*Es, sin duda, una de las ventajas más obvias y visibles que se obtienen al externalizar las necesidades de negocio. Si nos centramos en el sector de los contact center, desde Grupo TKS estamos en disposición de asegurar que contar con empresas como la nuestra para poner en marcha un servicio de atención telefónica personalizada con sus clientes constituye una ventaja competitiva para la compañía que tome esta decisión ya que el coste será considerablemente inferior.*