



Red Universitaria Virtual Internacional

Estrategia y Técnicas de Comercialización

Índice

1	Introducción.....	3
2	Definir Objetivos.....	3
3	Estrategias de Comercialización	5
4	Plan de Ventas.....	9
5	Calcular Objetivos Comerciales.....	11
6	Bibliografía.....	15

1 Introducción

Una vez establecido el marketing-mix, y terminado el plan de marketing estratégico, entramos en la parte operativa de las actuaciones planificadas.

Esta parte operativa se lleva a cabo por el equipo o departamento comercial que al igual que en la fase anterior se establece una estrategia y un plan operativo para alcanzar los objetivos que la empresa/proyecto quiere alcanzar.

Entramos, por tanto, en la parte de ejecución de lo que se planifico comprobando la misión, visión y objetivos con los resultados que se obtienen, pasar de potencialidades a posibilidades reales.

En esta parte es cuando comprobamos el alcance las acciones planificadas y su cumplimiento.

2 Definir Objetivos

Hemos estudiado lo que rodea a la empresa y sus características internas, planificado a quién queremos vender, cómo, cuándo, con qué y cuál va a ser nuestra ventaja competitiva para que los clientes compren. Ahora es cuando se definen las metas concretas que vamos a conseguir y la aplicación, desde el punto de vista comercial, de las acciones para alcanzarlo.

Para que los objetivos sean eficaces, estos deben estar bien formulados y cumplir con ciertas características. La mejor forma de poder establecer objetivos es mediante la metodología SMART.

Los objetivos SMART son aquellos que cumplen con los siguientes requisitos: son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo para completarlos establecido. Esta forma de definir objetivos ha demostrado ser la más eficaz en el entorno laboral ya que evita incertidumbres y ofrece toda la información necesaria para que puedan ser cumplidos con celeridad.

Para que los objetivos sean eficaces, estos deben estar formulados mediante la metodología SMART.



La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran, utilizando la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes palabras:

- **S: Specific / Específico;** que exprese claramente **qué es exactamente lo que se quiere conseguir**, cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender.
- **M: Measurable / Medible;** son medibles cuando **puedes establecer variables que determinen su éxito, fracaso o incluso la evolución de estos** a lo largo del tiempo.
- **A: Attainable / Alcanzable;** Esto significa que a la hora de establecerlos deberemos tener en cuenta el esfuerzo, el tiempo y otros costes derivados para **determinar si son viables, es decir, si los vamos a poder conseguir.**
- **R: Relevant / Relevantes;** Si estableces unos objetivos irrelevantes puedes estar guiando a tu empresa en la dirección incorrecta, es necesario dedicar el tiempo suficiente **a descubrir cuáles son realmente lo que queremos alcanzar.**
- **T: Time-Related / Con un tiempo determinado;** Si marcamos un objetivo, pero no le damos **contexto temporal**, ese objetivo dejará de tener sentido.

En base a los objetivos generales de la empresa y las previsiones realizadas se establecen unos objetivos concretos de mercado alcanzables y reales. Dichos objetivos debemos cuantificarlos en términos de cuota de mercado, incrementos porcentuales o en unidades físicas de producto o de demanda, o en términos económicos o de ventas.

Además, se establece el periodo de planificación; mensual, semestral, anual, etc., el ámbito geográfico; país, región, municipio, barrio... y los segmentos de mercado.

Un ejemplo de establecimiento de objetivos sería: objetivos de ventas "X" euros/dólares en el próximo semestre dentro del país "Z" dirigiéndonos a los Buyer persona "M".

3 Estrategias de Comercialización

Las estrategias de comercialización consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos.

Desarrollar estrategias de comercialización significa establecer acciones desde el punto de vista económico, operativo y competitivo.

Podemos dividir las estrategias de comercialización en estrategias competitivas y estrategias de crecimiento:

Estrategias competitivas

Competitividad es la capacidad que tiene una empresa/proyecto para conseguir, mantener e incrementar su cuota de mercado.

La capacidad para explotar la ventaja competitiva que tenga la empresa/proyecto en el mercado depende, no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por otras fuerzas como son los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas es lo que determina la capacidad de vender y conseguir beneficios.

Desarrollar estrategias de comercialización significa establecer acciones desde el punto de vista económico, operativo y competitivo



Este juego combinado da lugar a tres tipos de estrategias competitivas:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque/Focalización

El liderazgo en costes se ejecuta cuando la empresa/proyecto es capaz de producir o vender al menor precio posible dentro de su mercado, por debajo de la competencia. El objetivo principal es alcanzar la mayor cuota de mercado y ventas con los precios más bajos.

La diferenciación consiste en aprovechar la ventaja competitiva establecida en el marketing-mix y que es apreciada por los posibles clientes. El objetivo es alcanzar la mayor cuota de mercado gracias a la percepción de valor añadido del producto/servicio del posible cliente frente a la que ofrecen y perciben de los productos/servicios de la competencia.

Cuando se aplica una estrategia de enfoque o focalización, la empresa/proyecto dirige todos sus esfuerzos a vender a una sola tipología de Buyer persona, a un solo segmento

de cliente, ya que está interesado en su valor añadido y lo suficientemente interesante en términos de ingresos actuales y futuros para la empresa/proyecto.

Estrategias de crecimiento

Un objetivo de la mayoría de las organizaciones es el crecimiento (crecer en términos de ventas, valor agregado, beneficios, cantidad de personal, recursos). Diversas estrategias pueden conducir al crecimiento.

Según Igor Ansoff, existen dos dimensiones para impulsar el crecimiento: hacia los productos actuales o nuevos o hacia los mercados actuales o nuevos.

	Mercados conocidos	Mercados nuevos
Productos actuales	1. Penetración de mercado	2. Desarrollo de mercado
Productos nuevos	3. Desarrollo de producto/s	4. Diversificación 5. Integración

1. Penetración de mercado

El objetivo de esta estrategia es aumentar las ventas y/o la cuota de mercado que actualmente tiene la empresa/proyecto en su mercado. Para poder alcanzar dicho objetivo puede:

- a) Aumentar el número de ventas mediante sus actuales clientes.
- b) Aumentar el número de ventas consiguiendo clientes de la competencia.

2. Desarrollo de mercado

Aquí el aumento de ventas se produce ofreciendo los productos/servicios actuales de la empresa en nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden alcanzarse mediante nuevas zonas de actuación (países, barrios, regiones, etc.) donde la empresa/proyecto no actuaba antes; o gracias a captar nuevos buyer personas/segmentos de mercado a los que no se llegaba antes.

3. Desarrollo de producto/s

Consiste en conseguir mayores ventas mediante la creación de productos/servicios nuevos o mejorados para sus actuales públicos objetivo. Es ofrecer nuevas funcionalidades o valor añadido que persiguen sus actuales clientes.

4. Diversificación

Esta estrategia significa desarrollar nuevos productos/servicios para nuevos mercados distintos de aquellos en que la empresa/proyecto está vendiendo en la actualidad. La diversificación se desarrolla cuando la empresa/proyecto aprovecha su conocimiento empresarial para aumentar sus ventas, pero actúa con productos y en sectores que no había actuado anteriormente.

5. Integración

En este caso se trata de crecer dentro del sector en el que se está, pero desarrollando nuevos productos/servicios y/o nuevos Persona buyer/segmentos de mercado a los que no se les vendía.

4 Plan de Ventas

El plan comercial es la flecha que ejecuta lo establecido en el plan de marketing, la diana y el arco.

El plan comercial o de ventas depende del plan de marketing, como si fuera el marketing la flecha y el arco y la diana representara la parte comercial. Si apuntamos bien, daremos en la diana.

La planificación comercial se enfoca partiendo de todos los elementos estudiados anteriormente; análisis de la situación, análisis de mercado, de la competencia, del sector y del entorno, un análisis interno y el análisis de las áreas de marketing.

Una vez establecido el plan de marketing se da paso al establecimiento de los objetivos comerciales y selección de la estrategia comercial más adecuada.

La selección de la estrategia debe orientarse a la consecución de los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comporta la implementación de un conjunto de acciones y recursos económicos que la hagan posible en un horizonte temporal.

La última fase del proceso de planificación comercial hace referencia al control del logro de los objetivos, e incluye la determinación de formas de medir este grado de consecución, la comparación entre resultados alcanzados y establecidos y el establecimiento, en su caso, de acciones correctoras que enderecen las posibles desviaciones.

Con relación a los instrumentos de medición de resultados, estos estarán en función de los objetivos previstos. En general se distinguen los siguientes:

- Nivel de facturación
- Participación de mercado
- Rentabilidad y beneficios
- Intención de compra
- Fidelidad de marca
- Conocimiento de marca
- Actitudes
- Preferencias
- Imagen de marca

Además, para que el control resulte efectivo se han de dar dos condiciones complementarias: que se hayan establecido los objetivos mediante la metodología SMART y se realice su control regularmente.

El control estratégico sistemático y organizado de la actividad comercial, es conocido como marketing audit. El marketing audit es una función de marketing que consiste en un examen extenso, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, con el fin de detectar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la empresa. Este tipo de control no se ciñe al ámbito de un plan de marketing, sino que su situación abarca incluso los procesos seguidos de planificación comercial.

Un plan comercial, por tanto, se estructura y consiste en:

1. **Resumen ejecutivo que incluye los elementos claves del plan de marketing**
 - a. Quién es mi público objetivo/Buyer persona.
 - b. Quién es nuestra competencia.
 - c. Precios de los productos/servicios que se van a vender.
 - d. Política de promoción/comunicación (ferias, congresos, patrocinio, esponsorización, marketing directo, telemarketing, medios de comunicación, redes sociales, marketing online, relaciones públicas, ...).
 - e. Distribución.

- f. Previsión mensual de los gastos de marketing.
 - g. Equipo comercial/red de ventas.
2. **Objetivos que se quieren alcanzar:** Cifra de ventas, participación de mercado, distribución y rotación del producto, penetración y frecuencia de consumo, evolución del precio unitario, conocimiento del producto y marca, cuenta de resultados, fechas de lanzamientos/novedades...
 3. **Estrategia comercial que se va a desarrollar para alcanzar los objetivos.**
 4. **Proceso comercial que se va a realizar.**
 5. **Distribución comercial.**
 6. **Control/marketing audit.**

5 Calcular Objetivos Comerciales

El proceso para definir y establecer los objetivos de ventas se ejecuta en la planificación comercial. Esta actuación conlleva el estudiar una serie de aspectos y establecer una serie de pasos para establecerlos.

En esta parte vamos a calcular el volumen de ventas que se quiere conseguir en un periodo de tiempo determinado, realizando los siguientes pasos:

- **Comportamiento del sector:** en el desarrollo del plan de marketing se analizó el sector donde se mueve la empresa. Estos datos nos indicaban si era un sector en crecimiento, estancado o en regresión. Según sea el contexto económico donde nos movemos, esa será la línea que se establecerá para los objetivos.
- **Competidores:** anteriormente dijimos que podemos conocer las ventas que han realizado los competidores gracias a la información facilitada por las cuentas anuales que entregan en el registro mercantil. Estas nos indican también cómo podemos establecer nuestros objetivos, porque vemos qué capacidad de ventas hay en el mercado al que nos vamos a dirigir.
- **Ventas anteriores:** las ventas que realiza nuestra empresa/proyecto y su tendencia también son un indicativo de cuáles son los objetivos a establecer para el siguiente periodo.

El estudio anterior debe comprender al menos 2 o 3 años anteriores a la fecha en la que se va a determinar el objetivo de ventas.

Cuando se establecen los objetivos comerciales hay que pensar en establecer objetivos destinados a alcanzar en el largo plazo como objetivos a corto plazo.

Cuando se establecen los objetivos comerciales hay que pensar en establecer objetivos destinados a alcanzar en el largo plazo como objetivos a corto plazo que son la base para alcanzar los objetivos a largo.

Un ejemplo sencillo de cómo establecer objetivos se basaría en la rentabilidad por empleado. Su pongamos los siguientes datos:

- Sector
 - Ventas medias de empresas del sector en los dos últimos años
 - 2016.....256.000 €
 - 2017.....285.000 €
 - Número de empleados medios por empresa,
 - 2016.....5
 - 2017.....5
- Competidores
 - Ventas medias competidor A en los dos últimos años
 - 2016.....325.000 €
 - 2017.....360.000 €
 - Número de empleados competidor A,
 - 2016.....6
 - 2017.....6
 - Ventas medias de competidor B en los dos últimos años
 - 2016.....180.000 €
 - 2017.....205.000 €
 - Número de empleados competidor B,
 - 2016.....5
 - 2017.....5

El primer paso es ver el crecimiento que se está produciendo en el sector y en las empresas competidoras, para ello escogemos las ventas que se han producido y obtenemos el porcentaje que se ha producido con respecto al inicial, la fórmula es:

$$\text{Crecimiento anual} = ((\text{Ventas}_n - \text{Ventas}_{n-1}) / \text{Ventas}_{n-1}) \times 100$$

$$\text{Crecimiento anual sector} = ((285.000 - 256.000) / 256.000) \times 100 = 11,32\%$$

$$\text{Crecimiento anual competidor A} = ((360.000 - 325.000) / 325.000) \times 100 = 10,76\%$$

$$\text{Crecimiento anual competidor B} = ((205.000 - 180.000) / 180.000) \times 100 = 13,88\%$$

El segundo paso es averiguar la rentabilidad por empleado que se obtiene de la siguiente formula:

$$\text{Rentabilidad por empleado} = \text{Ventas anuales} / n^\circ \text{ empleados}$$

Siguiendo con la formula anterior la rentabilidad anual por empleado ha sido:

$$\text{Rentabilidad por empleado sector 2016} = 256.000 / 5 = 51.200 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad por empleado sector 2017} = 285.000 / 5 = 57.000 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad por empleado competidor A 2016} = 325.000 / 6 = 54.166 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad por empleado competidor A 2017} = 360.000 / 6 = 60.000 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad por empleado competidor B 2016} = 180.000 / 5 = 36.000 \text{ €}$$

$$\text{Rentabilidad por empleado competidor B 2017} = 205.000 / 5 = 41.000 \text{ €}$$

Cuando se establecen objetivos hay que establecer tres tipos de escenarios: pesimista, realista y optimista. Un escenario pesimista es aquel que se basa en premisas de qué puede ocurrir las peores previsiones, un escenario realista representa las previsiones que presumiblemente se vayan a dar debido a que la tendencia se mantiene a lo largo del tiempo, y el optimista son previsiones esperanzadoras de qué la situación va a ser mejor que las tendencias que se están realizando a lo largo del tiempo.

En nuestro ejemplo corresponden a los valores mayores, menores y medios del sector y los competidores.

En el ejemplo se comprueba que hay crecimiento tanto en el sector como en los competidores por lo que el escenario de objetivos va a ser un escenario de crecimiento.

La formula para establecer los objetivos sería:

$$\text{Objetivos comerciales} = ((\text{Rentabilidad por empleado} + (\text{Rentabilidad por empleado} \times \text{Crecimiento anual del sector})) \times \text{número de empleados})$$

Estableciendo como base los datos de crecimiento y de rentabilidad por empleado para una empresa/proyecto que empieza desde cero, con dos empleados, el cuadro de objetivos comerciales para ella sería:

Objetivos comerciales realista= $((57.000+(57.000*11,32\%))^2=126.904,80$ €

	Pesimista	Realista	Optimista
Crecimiento sector	10,76%	11,32%	13,88%
Rentabilidad empleados	41.000 €	57.000 €	60.000 €
Objetivos comerciales empresa	90.823, 20 €	126.904,80 €	136.656 €

6 Bibliografía

- Fernández-Balaguer Zaldivar, Gregorio, El plan de ventas, ESIC Editorial, 2005
- Tribescale.com, ¿Qué son los objetivos SMART?,
<https://tribescale.com/es/blog/objetivos-smart-redactar-un-objetivo/>
- DDW.com.ar, Fundamentos de la planificación comercial,
<http://www.ddw.com.ar/guias/119-otros/413-la-planificacion-comercial>
- Creacionempresas.com, Marketing y comercialización,
<http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/marketing-y-comercializacion>
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores, Piramide, 2009
- Ansoff, Igor, La estrategia de la empresa, Ediciones Universidad de Navarra, 1976