



OUTWILD

*El camino de vuelta a casa a
veces es mucho más fácil de lo
que imaginamos*

ÓSCAR CIDRE
Q.ROBERTO GARCIA
FERNANDO GALLO
ELENA MILLAN
ANA M. GARCIA

ÍNDICE

1. Análisis del Entorno.....	1
1.1 Análisis interno.....	1
1.2 Análisis externo.....	3
1.3 Análisis DAFO.....	4
1.4 Mercado.....	6
2. Organización del Departamento de Ventas.....	7
2.1 Organigrama.....	7
2.2 Estructura jerárquica.....	9
2.3 Descripción de roles y responsabilidades.....	10
3. Previsión de ventas.....	11
3.1 Intención de compras.....	11
3.1.1 Elaboración de la encuesta.....	12
3.1.2 Resultados de la encuesta.....	13
3.1.3 Conclusiones de la encuesta.....	15
3.2 Consulta a expertos.....	17
4. Objetivos de Ventas (Cuotas).....	18
4.1 Cuota de venta anual / mensual/ semanal.....	18
4.2 Justificación y criterios cuota de ventas.....	23
5. Remuneraciones.....	24
5.1. Estructura de salarios.....	24
5.2. Bonificaciones y comisiones.....	24
5.3. Beneficios adicionales.....	25
6. Comunicación Dentro de la Empresa.....	25
6.1. Canales de comunicación internos.....	25
6.2. Estrategias de retroalimentación.....	25
6.3. Herramientas de comunicación.....	26
7. Métodos y Herramientas de Ventas.....	26
7.1 Técnicas de ventas.....	26
7.2 Herramientas Tecnológicas.....	27
8. Evaluación de la Fuerza de Ventas.....	27
8.1 Evaluación de la Fuerza de Ventas según Cuotas/Objetivos.....	28
8.2 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs).....	28
8.3 Análisis de Resultados.....	29
8.4 Remuneración Basada en el Desempeño.....	30
8.5 Revisión y Ajustes Salariales.....	30
8.6 Estrategias de Incentivos.....	31
9. Formación de los Vendedores.....	31
9.1. Programas de capacitación.....	31
9.2. Desarrollo de habilidades.....	32
10. Reclutamiento de Personal.....	32
10.1 Proceso de selección.....	32

11. Criterios de evaluación.....	33
12. Motivación.....	34
12.1 Estrategias de motivación.....	34
12.2 Reconocimiento y recompensa.....	35
13. Bibliografía.....	36
Anexos.....	38



Para la realización de este proyecto hemos elegido un tipo de empresa cuya actividad sea la fabricación y venta de moda sostenible en el sector de la actividad física, nos referimos a que nuestra empresa tendrá una actividad similar a otras empresas como Patagonia o The North Face.

Nuestra empresa se llamará OutWild, comenzaremos vendiendo principalmente en España, por lo que nuestra actividad será similar a las empresas mencionadas anteriormente pero a una escala menor.

1. Análisis del Entorno

Para ponernos en la piel de un directivo de fuerzas de ventas y poder tomar decisiones estratégicas es indispensable comenzar llevando a cabo un análisis del entorno tanto interno como externo, analizar el mercado en el que opera este tipo de empresas y analizar su competencia.

1.1 Análisis interno

Fortalezas

- **Compromiso con la sostenibilidad**, esta empresa tiene una destacada reputación en cuanto a su compromiso con la sostenibilidad y el medio ambiente se refiere, esto le permite diferenciarse de aquellos competidores que no priorizan este aspecto, además esta es una fortaleza que cada año va cogiendo más peso debido a la continua conciencia de la sociedad en estos aspectos.
- **Calidad de los productos**, entre sus fortalezas más destacadas se encuentra la calidad de las prendas que esta empresa ofrece, eligiendo meticulosamente cada tipo de material utilizado garantizando las mejores características para poder afrontar los diferentes desafíos al aire libre que el público objetivo pretende llevar a cabo.
- **Innovación en materiales y tecnología**, este tipo de empresas apuesta fuertemente por la innovación en sus procesos de fabricación tratando de mejorar no solo el rendimiento si no que también la sostenibilidad de sus productos usando poliéster 100% reciclado, plumón rastreado, etc. Este aspecto es fuertemente valorado por su target.

- **Comunidad y lealtad de marca**, Las marcas como esta tienen una gran base de clientes leales que se sienten identificados con los valores de la marca y que por eso mismo efectúan su compra, esta sensación por parte del cliente de sentirse representado aumenta la tendencia a recomendar y a repetir compra.
- **Transparencia y autenticidad en la comunicación**, la empresa como ya hemos mencionado es un ejemplo a seguir en cuanto a técnicas y procesos medioambientales se refiere, esto lleva a que la comunicación de la empresa sea transparente y que muestre todo el proceso de fabricación, logística etc. Esto hace que el cliente tenga más confianza en la marca.

Debilidades

- **Altos costes de producción**, es cierto que la venta de la ropa sostenible trae muchos beneficios a la empresa, sin embargo a su vez este factor presenta una debilidad pues la fabricación de estas prendas conllevan un gasto elevado muy por encima de aquellas prendas que no utilizan procesos de fabricación sostenible o materiales reciclados.
- **Precios**, en relación con la debilidad de los altos costes, la empresa debe subir los precios por encima de aquellas compañías que ofrecen moda sin llevar a cabo técnicas sostenibles, muchos de sus clientes valoran a la marca y están dispuestos a pagar un mayor precio, sin embargo, otros no.
- **Dependencia de materias primas específicas**, como hemos mencionado la empresa lleva a cabo la fabricación de sus prendas con materiales reciclados, sostenibles y que, a su vez sean de gran calidad, esto hace que los proveedores se reduzcan muchísimo, lo que lleva a la empresa a depender únicamente de unos pocos proveedores que ante esta situación podrían aumentar los precios afectando a toda la cadena de producción.
- **Desafíos logísticos**, la empresa tiene como filosofía la sostenibilidad y el respeto por el medio ambiente por encima de todo, esto puede llevar a complejos desafíos logísticos pues es sumamente complicado llevar ropa a la otra punta del mundo sin comprometer el compromiso con la sostenibilidad.
- **Competitividad en el sector**, aunque es cierto que el sector en el que opera la empresa no es el más competitivo, sin embargo, es también cierto que el mercado

de la moda sostenible está en pleno auge de crecimiento, aumentando en un 3.85% su crecimiento anual los últimos años, y se prevé que siga aumentando hasta un 9,1% anual hasta 2030, esto aumentaría considerablemente la competencia para nuestra empresa.

1.2 Análisis externo

Oportunidades

- **Crecimiento del mercado de la moda sostenible**, ya que la consciencia que tenemos sigue aumentando, lo que hace que la demanda crezca por productos sostenibles.
- **Preferencia de los consumidores por las marcas éticas**, como sabemos existen fuertes intereses por parte de los consumidores en apoyar a empresas que enseñan un compromiso real con el medio ambiente, lo que puede aumentar las ventas si se **comunica de manera correcta y efectiva**.
- **La expansión de mercados internacionales**, los consumidores en mercados desarrollados, como **Europa y América del norte**, están cada vez más dispuestos a **invertir en moda sostenible**, abriendo nuevas oportunidades de expansión geográfica.
- **La innovación continua**, en relación a la inversión que se hace en investigación y desarrollo para **mejorar los materiales sostenibles** puede generar nuevas oportunidades para diferenciarse aún más de la competencia y captar mercados.

Amenazas

- **Aumento de la competencia en moda sostenible**: El crecimiento de la industria de moda sostenible atraerá a más competidores, lo que puede llevar a una saturación **del mercado** ya una competencia más intensa en precios, innovación y marketing.
- **Volatilidad en los costos de materias primas sostenibles**: La dependencia de materiales sostenibles y específicos aumenta la vulnerabilidad ante fluctuaciones de precios, posibles aumentos de tarifas por parte de proveedores, o incluso la escasez de materiales reciclados de calidad.

- **Cambios regulatorios y normas de sostenibilidad:** Las regulaciones ambientales son cada vez más estrictas en varias regiones, lo que puede elevar los costos operativos. Además, la empresa puede necesitar adaptarse rápidamente a requisitos legales y certificaciones adicionales en cada mercado internacional.

1.3 Análisis DAFO



Competencia.

Amenaza de nuevos competidores

- **Barreras de entrada,** la entrada es relativamente accesible por lo que existe una gran competencia, aunque diferenciarse es un reto por la necesidad de prácticas sostenibles y la presencia de grandes marcas.
- **Economías de escala y marcas establecidas,** dificultad de entrada de nuevas empresas ya que marcas grandes ya adoptan la sostenibilidad.
- **Regulaciones ambientales,** las normativas sobre sostenibilidad son cada vez más estrictas, lo que representa una barrera para empresas más pequeñas.

Poder de los proveedores

- **Materiales especializados y sostenibles,** los materiales ecológicos al ser más caros y limitados otorgan poder a los proveedores.
- **Pocos proveedores certificados,** la dependencia de proveedores sostenibles reduce la capacidad de negociación de las empresas pequeñas y eleva los costos.

Poder de los compradores

- **Exigencias de los consumidores**, los consumidores valoran la sostenibilidad y la calidad, además de ser exigentes en cuanto a la autenticidad de la marca y la transparencia.
- **Mayor variedad de opciones**, la oferta de producto sostenible cada vez aumenta más, dando más poder a los consumidores y presionando a las marcas en cuanto al precio y la calidad de los productos.
- **Sostenibilidad como valor agregado**, los consumidores están dispuestos a pagar precios más elevados por la sostenibilidad, pero a cambio buscan conexiones genuinas con los valores de la marca.

Amenaza de productos sustitutos

- **Alternativas en moda convencional y fast fashion**, el fast fashion ofrece opciones económicas y accesibles que representan una amenaza de sustitución.
- **Moda de segunda mano**, cada vez son más las personas que consumen ropa de segunda mano como una alternativa sostenible, reduciendo la demanda de ropa nueva.
- **Ropa casual para deportes**, algunos usuarios prefieren ropa no especializada para hacer deporte, lo cual puede reducir la demanda de ropa para actividad física.

Rivalidad entre competidores

- **Competencia directa en sostenibilidad**, como hemos mencionado anteriormente, marcas reconocidas como Patagonia ya compiten en este nicho de mercado, aumentando la rivalidad.
- **Innovación en materiales sostenibles**, esta innovación en materiales ecológicos y diseño es clave para diferenciarse, aunque requiere una inversión constante.
- **Comunicación de la sostenibilidad**, las marcas deben comunicar sus valores sostenibles para destacarse y evitar prácticas de “greenwashing”.

Tendencias del mercado y oportunidades

- **Creciente demanda de sostenibilidad**, los consumidores buscan alternativas sostenibles y las marcas que demuestren un compromiso real podrán captar a este público.
- **Avances tecnológicos en materiales**, gracias a los avances tecnológicos y nuevas tecnologías se crean textiles biodegradables y reciclables, además de mejorar la trazabilidad de la cadena de suministro.
- **Modelos de economía circular**, las empresas pueden destacar con respecto a la competencia al implementar programas de reciclaje, recompra o reventa de prendas, ofreciendo un valor añadido al consumidor.

1.4 Mercado

Análisis del Sector

La moda sostenible es un sector en crecimiento, impulsado por consumidores cada vez más conscientes de la crisis ambiental y del impacto negativo de la industria textil. En particular, la moda sostenible enfocada en actividad física está en auge debido al aumento de estilos de vida activos y deportes al aire libre como senderismo y escalada. El sector se caracteriza por la combinación de materiales innovadores y prácticas de producción responsables, atrayendo a un público comprometido con el medio ambiente. Actualmente, la moda sostenible representa un 10% del total de la industria y se espera que crezca a un ritmo anual del 10-15%.

Segmentación del Mercado

Jóvenes Adultos (18-30 años): Personas jóvenes, que sean deportivamente activas y que les guste hacer actividades al aire libre como senderismo, escalada o running. Este target por lo general, dispone de un nivel adquisitivo menor acorde a su edad pero valoran aquellos productos fabricados sosteniblemente y están dispuestos a pagar más por ellos.

Adultos Activos (30-50 años): Estos tienen un mayor poder adquisitivo, por lo que, para ellos no supone un gran esfuerzo pagar más por una prenda sostenible, ya que buscan productos duraderos y de calidad para deportes al aire libre y que, a su vez estos productos colaboren con el impacto medioambiental.

Minoristas especializados en moda deportiva: Tiendas como Decathlon, Décimas, Sprinter son un target ideal para nuestra marca, ya que, son tiendas especializadas únicamente en la venta de artículos para hacer deporte, por lo que, todos los clientes que acuden a estas tiendas van buscando productos como el nuestro.

Tendencias del Mercado

Uso de Materiales Reciclados y Producción Limpia: Cada vez es más común el uso de materiales reciclados (como botellas PET) y biodegradables (como algodón orgánico). Además, se están aplicando tecnologías de producción que ahorran agua y energía.

Transparencia y Ética en la Cadena de Suministro: Los consumidores demandan condiciones laborales dignas y cadenas de suministro transparentes, lo que ha llevado a algunas marcas, como Patagonia, a ofrecer trazabilidad de sus productos.

Economía Circular y Reparabilidad: La economía circular se afianza en el sector, con programas de recompra y reparación que buscan alargar el ciclo de vida de las prendas y reducir el desperdicio.

Mayor Conciencia del Consumidor: Los consumidores informados sobre el impacto de la moda buscan alternativas sostenibles, lo que da una ventaja a las marcas responsables.

Análisis del Comportamiento del Consumidor

El consumidor en este mercado se caracteriza por su lealtad a marcas alineadas con valores de sostenibilidad y ética. Aunque los precios suelen ser más altos, los clientes están dispuestos a pagar por productos duraderos y con impacto ambiental reducido. Además, prefieren canales de venta en línea que faciliten la compra de productos sostenibles y brinden información detallada sobre el impacto de cada prenda.

2. Organización del Departamento de Ventas

Toda empresa necesita una estructura organizacional en la que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la misma, desde el punto de vista del departamento de ventas esta estructura consiste en la disposición de las actividades de ventas que afectan a un grupo de personas con el fin de lograr y optimizar la consecución de los objetivos de ventas previstos.

A la hora de desarrollar esta estructura necesitamos saber cierta información para poder plantear la mejor estructura posible entre esta información necesaria se encuentra, conocer el mercado o saber el número de vendedores que necesitamos.

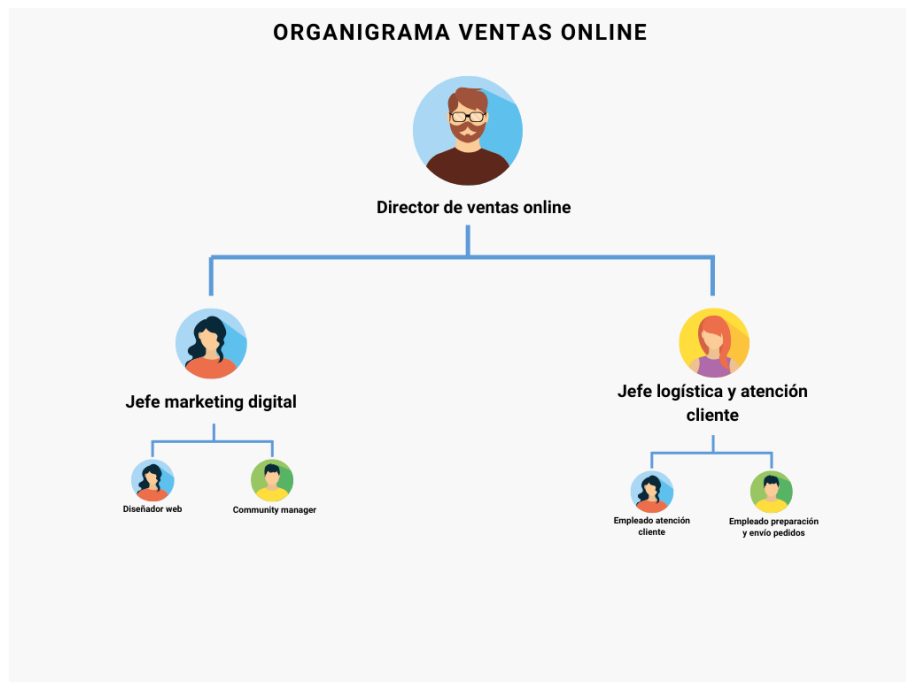
Teniendo en cuenta la actividad de nuestra empresa y todo lo mencionado anteriormente consideramos que la mejor opción sería llevar a cabo una organización vertical para cada uno de los modelos de venta que disponemos, es decir, estableceremos un organigrama para las ventas online, otro para las ventas a minoristas y otro para las ventas en nuestra tienda física. De este modo podemos reducir la necesidad de personal y podemos segmentar a los especialistas en función de la naturaleza del trabajo, aquellos que se especializan en ventas online irán al organigrama de ventas online y así con cada estructura.

2.1 Organigrama

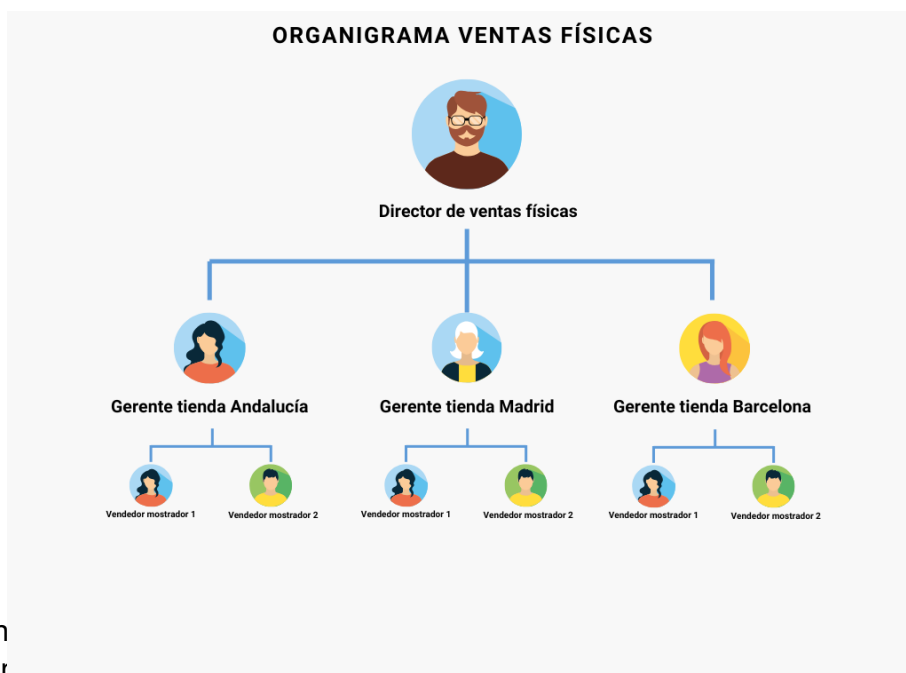
Nuestra empresa tendrá tres modelos de ventas, venderemos a nuestro consumidor final directamente a través de dos canales, la página web y nuestras tiendas físicas, sin embargo, trataremos de vender nuestros productos a los minoristas adecuados como Decathlon, Décimas, etc...

Debido a que dividiremos nuestra actividad de ventas en tres modelos, vamos a realizar un organigrama para cada método de venta, con el propósito de que a la hora de establecer las cuotas de ventas y decidir las actividades de cada vendedor sea lo más práctico y cómodo posible.

Hemos decidido que la mejor forma de estructurar nuestro organigrama será a través de una organización funcional, en la que dividiremos las diferentes actividades de ventas en grupos según la especialidad de cada vendedor.



En este primer organigrama podemos observar cómo llevaremos a cabo la división de las actividades relacionadas a la venta online, hemos determinado dos tipos de funciones principales, las relacionadas con el marketing digital y aquellas que desempeñan labores de logística y atención al cliente.



En el organigrama de ventas físicas, la división de las actividades se realiza por regiones. En cada una de las regiones, siendo la única tienda de la zona, habrá un gerente que coordine a cada vendedor de mostrador.



Por último hemos establecido el organigrama de las ventas a minoristas, dispondremos de tres vendedores viajante, a cada uno de estos vendedores se le asignará un grupo de clientes (minoristas) a los que atender.

2.2 Estructura jerárquica

En el **Nivel 1** de la estructura jerárquica encontramos al director de ventas, este es la autoridad máxima dentro del departamento de ventas.

En el **nivel 2** encontramos a los jefes de marketing digital, logística y atención al cliente y gerentes de tiendas, tienen más poder que los vendedores pero acatan las órdenes de los directores de ventas.

En el **nivel 3** del organigrama se sitúan los vendedores, son los que tienen contacto directo con el cliente, en nuestro caso diferenciamos varios tipos de vendedores, vendedor viajante, de mostrador, diseñador web, community manager, empleado de atención al cliente y empleado de gestión y envío de pedidos.

2.3 Descripción de roles y responsabilidades

Cada nivel de la estructura jerárquica desempeña un papel diferente y fundamental para lograr una efectiva sinergia por lo que cada integrante posee un rol y una responsabilidad diferente.

Organigrama de ventas online

Director de ventas online, como hemos mencionado anteriormente, es el máximo líder dentro del departamento de ventas online, es el encargado de coordinar, gestionar y supervisar las diferentes actividades de este departamento, también es el máximo responsable para lograr los objetivos marcados.

Jefe de marketing digital, Sirve de nexo de unión entre los vendedores y el director de ventas online, el jefe de marketing digital se encarga de guiar a su equipo para lograr con éxito las labores encomendadas por el director de ventas en el área del marketing digital.

Jefe de logística y atención al cliente, es el responsable de las actividades relacionadas con la gestión de los pedidos y la atención al cliente, dispone de un equipo relacionado a esta función el cuál debe gestionar y coordinar.

Diseñador web, su función consiste en gestionar la web de la marca, con el fin de lograr mejorar la experiencia del usuario y optar por la mejor tasa de conversión posible.

Community manager, es el encargado de las redes sociales de la empresa, a través de ella capta clientes, se comunica con ellos y lanza promociones.

Empleado de atención al cliente, se ocupa de recibir las llamadas de los clientes que compran el producto a través de la web, por lo que principalmente gestionan consultas, y devoluciones relacionadas a las ventas del canal online.

Empleado de preparación y envío de pedidos, su principal labor es recibir los pedidos que se realizan online, para más tarde proceder a enviar los productos al cliente.

Organigrama de ventas físicas.

Director de ventas físicas, Máximo responsable de las ventas realizadas en las tiendas físicas de la marca, además se encarga de establecer los objetivos, actividades y tareas que deben desempeñar los trabajadores de este departamento, por último supervisa las tres tiendas físicas que disponemos.

Gerente de tienda, en nuestro caso dispondremos de tres gerentes uno para cada tienda, estos trasladan la información de los directores a los vendedores y viceversa, también se encargan de labores de gestión del equipo que cada uno disponga en su tienda asignada.

Vendedor mostrador, se trata del vendedor tradicional, su función es recibir a los clientes que llegan a la tienda, deben conocer toda la cartera de productos, ser amables y tener paciencia.

Organigrama ventas minoristas.

Director ventas minoristas, es la autoridad más alta en el departamento de venta minoristas, coordina y gestiona todas actividades relacionadas a su departamento, además establece los diferentes objetivos que se deben lograr, en muchas ocasiones también tienen contacto con algunos clientes importantes.

Vendedor viajante, se encarga de ir de un lado a otro para atender a sus clientes y captar nuevos. El mercado en el que operamos es un mercado muy concreto por lo que, en España no existen tantos minoristas con los que podamos establecer contactos, de esta manera hemos establecido tres vendedores viajeros para las 9 empresas que serán nuestros clientes, para el vendedor 1 se le asignará los clientes Décimas, Sprinter y Decathlon, para el vendedor viajante 2 Base Deportes, El Corte Inglés y Forum Sport y por último para el vendedor viajante 3 Trek Bicycle Stores, Intersport y Tradeinn.

3. Previsión de ventas

Para el departamento de ventas es fundamental tener una estimación de las ventas que se harán en un periodo de tiempo determinado, normalmente en un año, pues es fundamental conocer esto para poder implementar luego unas cuotas de ventas. Para conocer estas ventas futuras hay diferentes métodos, en nuestro caso usaremos la intención de compra y la opinión de expertos.

3.1 Intención de compras

Este método consiste en realizar una encuesta, la cuál nos va a proporcionar datos muy útiles sobre el producto y su intención de compra, el inconveniente de este método es que el cliente nos muestra su intención de adquirir el producto y, puede ser, que finalmente esta intención no se acabe convirtiendo en una decisión real de compra, es por eso que, utilizaremos este primer método para obtener una primera estimación de las ventas que podremos hacer de aquí a un año (Desde el 1/01/2025 hasta el 1/01/2026) y lo complementaremos con la opinión a expertos, así lograremos la previsión de ventas más exacta posible.

Primero debemos definir cuales serán nuestros productos:



Precio → 150 €



Precio → 89, 95€



Precio → 30 €

3.1.1 Elaboración de la encuesta

Siguiendo el método de la intención de compra es fundamental realizar un cuestionario, las preguntas del cuestionario deben ser claras y se deben formular de tal manera que nos aporte la información necesaria para poder obtener un primer planteamiento de las posibles ventas que podríamos tener de cara al próximo año.

Ficha técnica

Población de estudio	Hombres y mujeres mayores de 18 años
Tamaño de la muestra	100 personas
Tipo de muestreo	Muestreo no probabilístico por conveniencia
Marco temporal	Desde noviembre a diciembre de 2024
Instrumentos utilizados	Encuesta online a través de Google Forms

Desarrollo de la encuesta

Pregunta N° 1. ¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Otro:

Pregunta N°2. ¿Le gusta hacer actividades al aire libre como senderismo, trekking, escalada, esquí, etc?

- Sí
- No

Pregunta N°3. En el momento de la decisión de compra ¿Es importante para ti que la marca sea sostenible y respete el medio ambiente?

- Sí
- No

Comentario: Si su respuesta a las últimas dos preguntas fueron "Sí" continúe con el cuestionario, en caso contrario, no es necesario que siga respondiendo las siguientes cuestiones.

Pregunta N°4. ¿Estarías dispuesto a comprar esta chaqueta por 150 €?

- Sí
- No



Pregunta N°5. ¿Estaría dispuesto a comprar este pantalón por 89,95 €?

- Sí
- No



Pregunta N°6. ¿Estaría dispuesto a comprar esta camiseta por 30€?

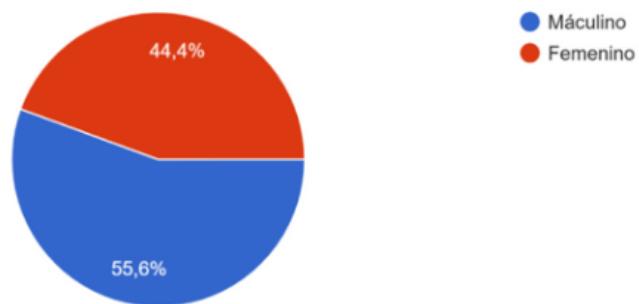
- Sí
- No



3.1.2 Resultados de la encuesta

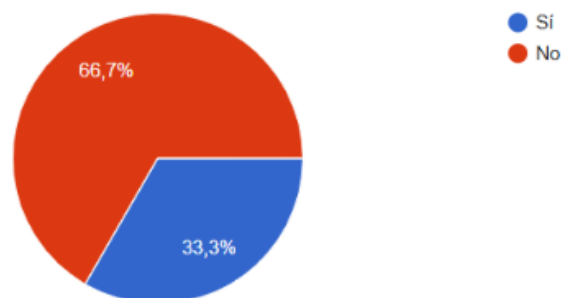
¿Cuál es su género?

100 respuestas



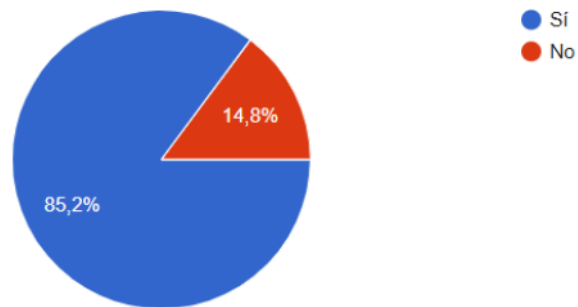
¿Le gusta hacer actividades al aire libre como senderismo, escalada, trekking, esquí, etc?

100 respuestas



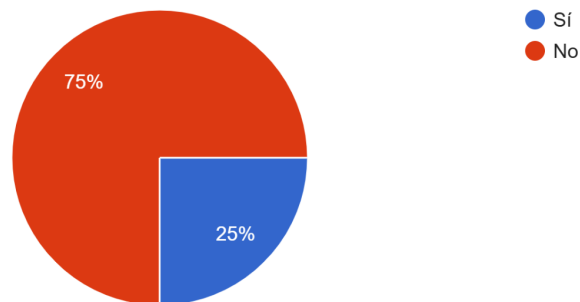
En el momento de la decisión de compra ¿ Es importante para ti que la marca sea sostenible y respete el medio ambiente?

100 respuestas



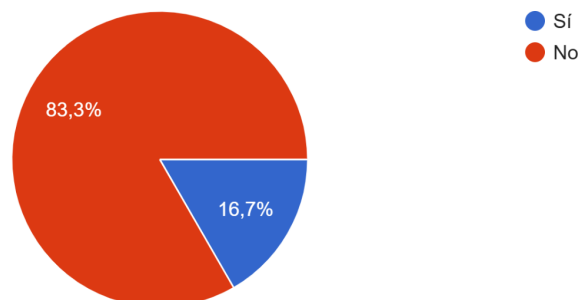
¿Estarías dispuesto a comprar esta chaqueta por 150 €?

12 respuestas



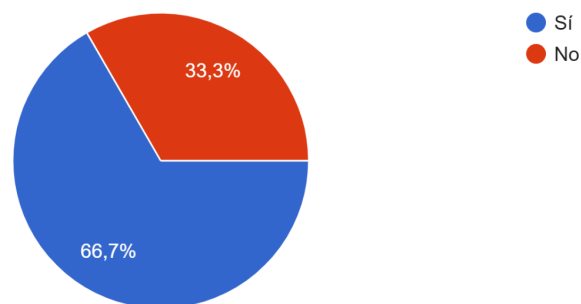
¿Estaría dispuesto a comprar este pantalón por 89,95 €?

12 respuestas



¿Estaría dispuesto a comprar esta camiseta por 30€?

12 respuestas



3.1.3 Conclusiones de la encuesta

Con este método, no solo vamos a obtener una estimación sobre las ventas que haremos sino que, también hemos obtenido otros datos muy interesantes acerca de nuestro producto.

Datos relevantes

En primer lugar hemos conocido el tamaño de nuestro público objetivo y es que, nuestra muestra compuesta por 100 encuestados representa a la población total española, por lo que según los resultados obtenidos 15 de los 100 encuestados son aficionados a actividades al aire libre y además valoran aquellas marcas comprometidas con la sostenibilidad. Hablamos que el 15% de los 48.370.000 que componen la población total española cumplen con los requisitos para ser nuestro público objetivo, este 15% nos da un total de 5.804.400 personas que formarán parte de nuestro target.

Otro dato llamativo es como de los dos requisitos que establecimos en la encuesta, (aficionado al deporte aire libre y compromiso sostenibilidad) para que, en caso de no cumplir ambos requisitos el encuestado no siguiese con la encuesta y quedarnos solo con aquellas personas que nos interesaban, sólo el 33% eran aficionados a deportes al aire libre mientras que, el 85.2% afirmaban dar valor a aquellas marcas comprometidas con el medio ambiente. Este dato nos resulta muy interesante pues si de cara al futuro ampliamos un poco el abanico y no nos centramos exclusivamente en la moda del deporte al aire libre podríamos abarcar un target enormemente mayor.

Por último cabe también destacar otros aspectos interesantes como disposición a comprar nuestros productos ya que solo el 16,7% de los 15 encuestados que cumplieron los requisitos para seguir con la encuesta afirmaron que comprarían nuestro pantalón al precio establecido, justo por debajo del 25% que comprarían nuestra chaqueta y, ambos muy por debajo del 66.7% que obtuvo la camiseta. Esto nos muestra como la camiseta sería nuestro producto más vendido y como sobre todo en el pantalón deberíamos trabajar para tratar de aumentar ese porcentaje.

Previsión de ventas

Finalmente gracias a la encuesta también obtuvimos una primera estimación de las ventas que podríamos lograr hacer en un año.

En primer lugar, la chaqueta obtuvo un 25% de intención de compra, lo que quiere decir que si extrapolamos estos datos de la muestra a la realidad, el 25% representaría a aquel 25% del total de nuestro público objetivo que como hemos mencionado anteriormente serían 5.804.400, $(0.25 \times 5.804.400)$ esto nos da que 1.451.100 personas estarían dispuestas a comprar nuestra chaqueta al precio establecido 150 € por lo que, si multiplicamos el precio por el número de personas dispuestas a adquirir la chaqueta $(150 \times 1.451.100)$ nos da un total de 217.665.000 €

En segundo lugar, obtuvimos un 16.7% de intención de compra del pantalón, este 16.7% son $(0.167 \times 5.804.400)$ 969.334 personas de nuestro público objetivo que están dispuestas a comprar el pantalón a un precio de 89.95 €, por lo que prevemos unas ventas de (969.334×89.95) 83.536.924 € respecto al pantalón.

Por último la camiseta logró un 66.7% de personas dispuestas a adquirirla, esto se refleja en $(0.667 \times 5.804.400)$ 3.871.534 personas dispuestas a pagar 30 € por la camiseta, lo que hace un total de $(30 \times 3.871.534)$ 116.146.044 € vendidos en camisetas.

Finalmente si sumamos todas las cantidades obtenidas de cada producto, obtendremos la previsión de ventas final para este año:

Producto	Ventas
Chaqueta	217.665.000€
Pantalón	85.536.924€
Camiseta	116.146.044€
TOTAL	419.347.968€

Por lo que concluimos en que este primer método nos ha arrojado que la previsión de ventas es de 419.347.968€, sin embargo, como hemos mencionado anteriormente esto no se ajusta a la realidad y es que, este método nos muestra la intención de compra no la decisión de compra final, es por eso que utilizaremos este método para obtener esta primera aproximación y tener este punto de referencia inicial el cuál será utilizado para complementarlo con el método de opinión a expertos.

Este método no solo nos ha dado esta primera previsión de ventas sino que, nos ha aportado datos muy relevantes sobre nuestro producto, en este último análisis hemos podido observar como la chaqueta a pesar de obtener un 25% de intención de compra porcentaje muy por debajo del 66.7% de las camisetas ha logrado generar con la ventas prácticamente el doble de dinero que las camisetas.

3.2 Consulta a expertos

Con la intención final de obtener una previsión de ventas precisas hemos complementado el método de intención de compras con la consulta a expertos, esto nos permitirá contrastar las estimaciones iniciales con opiniones fundamentadas en la experiencia de los profesionales y su conocimiento sobre el mercado.

Para ello procedimos con el Método Delphi por lo que se planteó el problema a tratar y se discutió sobre el mismo para llegar a un consenso en el grupo de expertos, este grupo estaba compuesto por seis integrantes:

- Dos gerentes de ventas de empresas minoristas de moda deportiva como Sprinter y Decathlon.
- Un responsable de marketing de la empresa Patagonia (España).
- Un profesor universitario especializado en marketing y con experiencia en análisis de mercado.
- Un analista de tendencias de moda deportiva.
- Un líder de opinión (representante del resto de clientes) en actividades al aire libre.

Tras la reunión de los expertos se obtuvo principalmente dos conclusiones:

La primera conclusión a la que llegaron los expertos fue que, en promedio entre un 30% y un 40% de las personas interesadas en productos sostenibles finalmente realizan la compra, por lo que a continuación debemos ajustar nuestra previsión inicial con este dato obtenido tras la reunión.

La segunda conclusión obtenida estuvo relacionada con la percepción de los precios por parte de los encuestados, se expuso que la chaqueta tenía un precio competitivo dentro del mercado de la moda sostenible, por el contrario el pantalón enfrentaba más dificultades especialmente entre los clientes jóvenes y por último la camiseta se percibió como un producto de entrada que facilita la captación de clientes.

Tras el resultado de este otro método de previsión de ventas y complementándolo con la intención de ventas es necesario hacer un ajuste en nuestra previsión inicial y dada la conclusión de los expertos debemos considerar que las ventas reales serán el 35% de la primera estimación realizada.

Es decir, no tenemos que disminuir el número de nuestro público objetivo que son 5.804.400, ya que estas personas siguen siendo deportistas y responsables con el medio ambiente, el parámetro que tenemos que corregir es la tasa de conversión de cada producto, pues según los expertos las afirmaciones de las personas que aseguran que comprarán un producto por su compromiso con la sostenibilidad a menudo finalmente no se llevan a cabo, siendo alrededor de un 35% los que finalmente si efectúan la compra esto se traduce de la siguiente forma:

Producto	Tasa conversión inicial	Tasa conversión ajustada	Venta tras ajuste
Chaqueta	25%	12%	104.479.200€
Pantalón	16.7%	6%	31.326.346€
Camiseta	66.7%	22%	38.309.040€
TOTAL			174.114.586€

Por lo que tras realizar los dos métodos de previsión de ventas y complementarlos entre ambos concluimos en que nuestra previsión de ventas de cara al próximo año es de 174.114.586€.

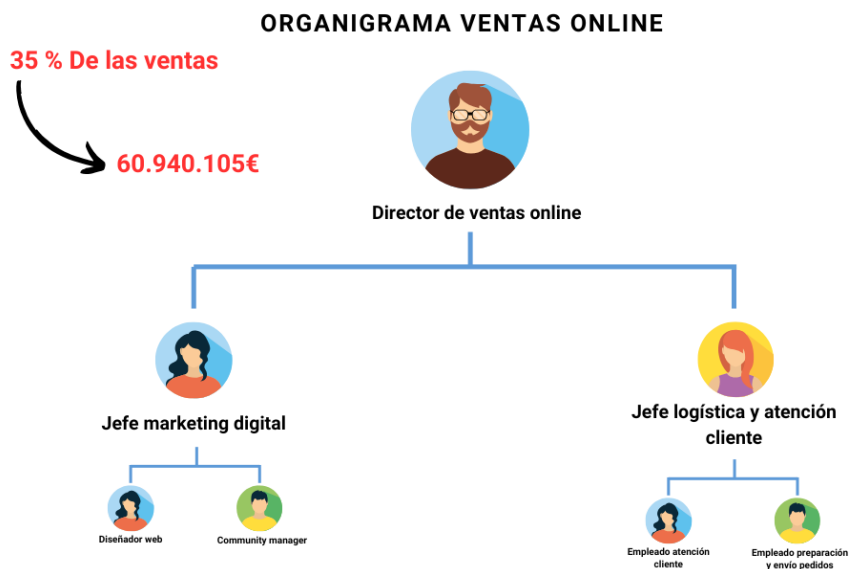
4. Objetivos de Ventas (Cuotas)

Las cuotas de ventas es una fracción de la previsión total de ventas que se le asigna a una zona o a un vendedor. Por lo que, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las previsiones y facilitar la planificación y el control del esfuerzo comercial, hemos establecido un sistema de cuotas de ventas.

De modo que, nuestra empresa contará con tres canales de ventas, las cuotas se distribuirán según el canal y la región.

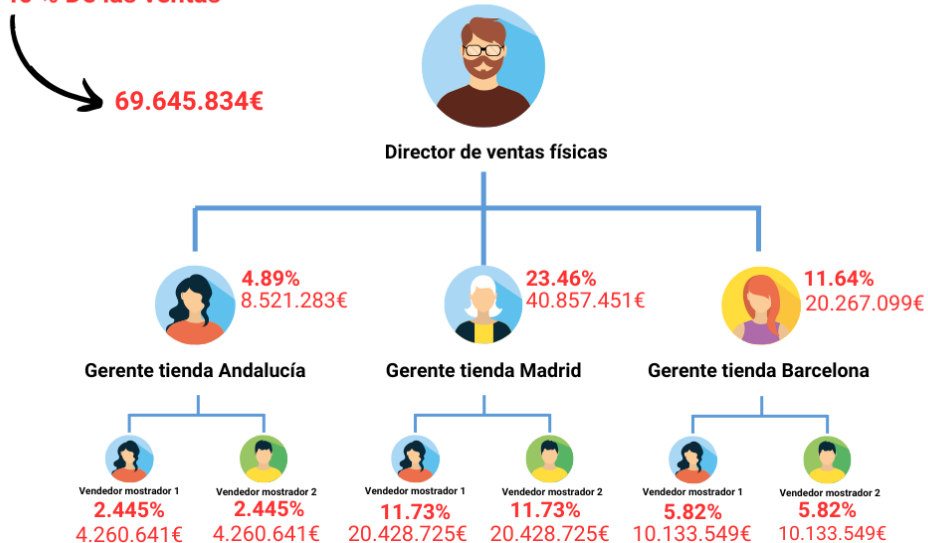
4.1 Cuota de venta anual / mensual/ semanal

- Anual



ORGANIGRAMA VENTAS FÍSICAS

40 % De las ventas



ORGANIGRAMA VENTAS MINORISTAS

25 % De las ventas

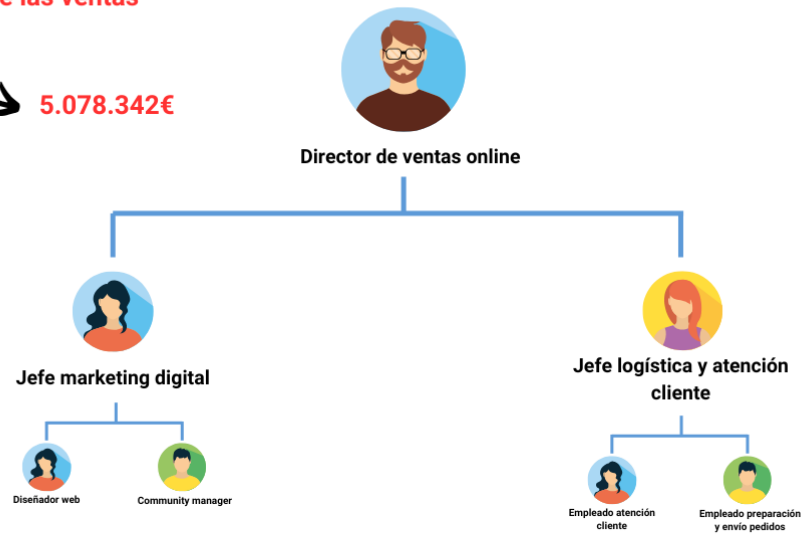


- Mensual

ORGANIGRAMA VENTAS ONLINE

35 % De las ventas

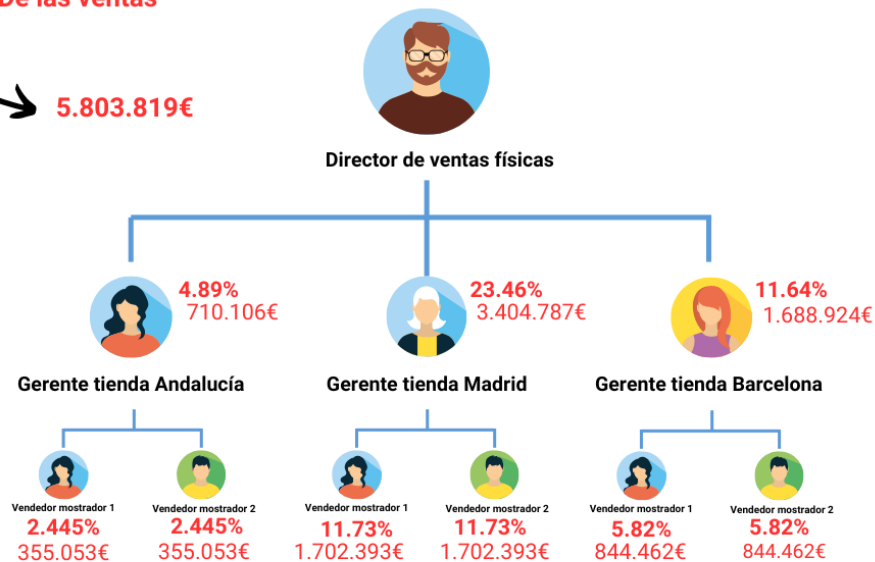
5.078.342€

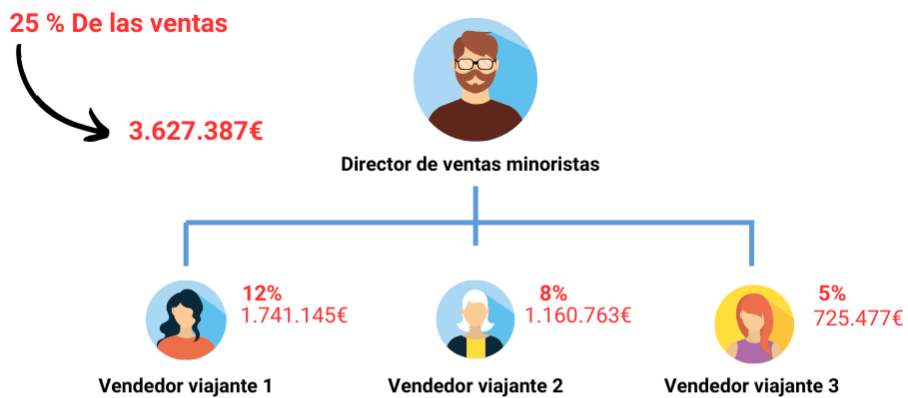


ORGANIGRAMA VENTAS FÍSICAS

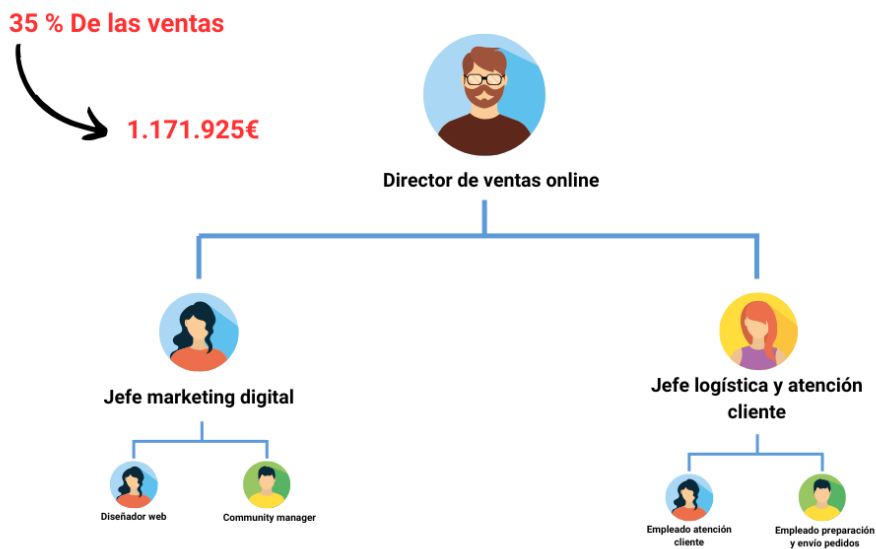
40 % De las ventas

5.803.819€



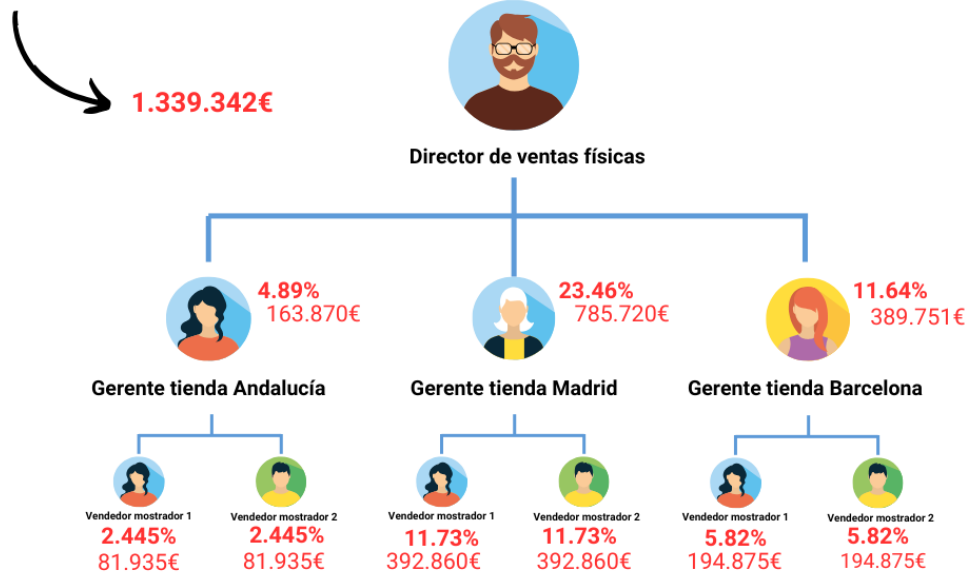
ORGANIGRAMA VENTAS MINORISTAS

- **Semanal**

ORGANIGRAMA VENTAS ONLINE

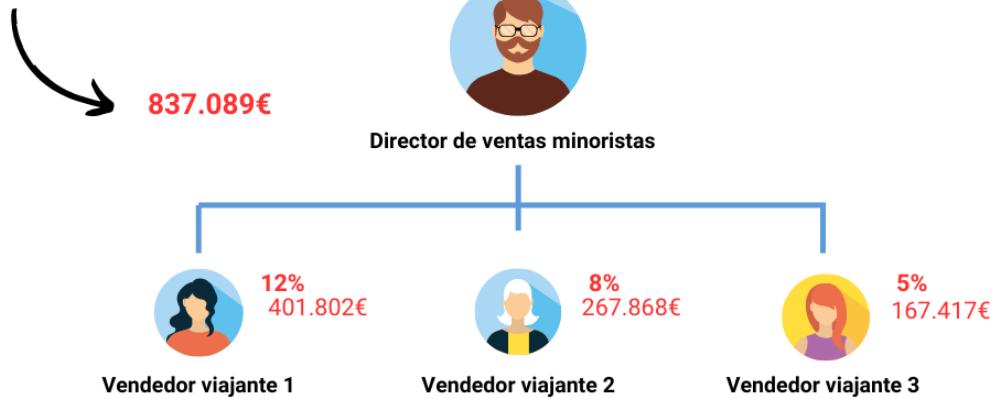
ORGANIGRAMA VENTAS FÍSICAS

40 % De las ventas



ORGANIGRAMA VENTAS MINORISTAS

25 % De las ventas



4.2 Justificación y criterios cuota de ventas

Uno de los principales criterios que hemos seguido a la hora de establecer las cuotas de ventas fue la dimensión del terreno, por lo que, teniendo en cuenta las distintas poblaciones que existen en cada ciudad en la que tendremos una tienda física, Sevilla 684.340 habitantes, Madrid 3.277.000 habitantes y Barcelona 1.628.000 habitantes, decidimos repartir la cuota de venta de forma justa por lo que la ciudad con más cantidad de personas tendrá una cuota mayor.

A la hora de hacer el reparto, lo realizamos de la siguiente manera, si el total de habitantes de las 3 ciudades son 5.589.340 habitantes, de este total Madrid posee un 58.62%, Barcelona un 29.12% y Sevilla un 12.24%.

De modo que:

Sevilla $\rightarrow 69.645.834 \times 12.24\% = 8.521.283\text{€}$

Madrid $\rightarrow 69.645.834 \times 58.62\% = 40.857.451\text{€}$

Barcelona $\rightarrow 69.645.834 \times 29.12\% = 20.267.099\text{€}$

Estas serían las ventas de cada ciudad teniendo en cuenta el criterio de la densidad de población. Estas ventas dentro del 40% del total de ventas que forman parte de las ventas en tiendas físicas equivalen a 4.89% para Sevilla, un 23.46% para Madrid y un 11.64% para Barcelona.

Luego el reparto entre los vendedores de mostrador de cada tienda es equitativo.

Para las cuotas mensuales y semanales el procedimiento fue el mismo pero dividiendo las cifras entre el número de meses y el número de semanas.

En cuanto a las cuotas del canal de venta minorista decidimos establecer el criterio de las cuotas según la capacidad de venta del minorista al que cada trabajador tenga como cliente, es decir, el vendedor viajante 1 el cual tiene como clientes a Decathlon, Décimas y Sprinter tendrá una cuota mayor que el vendedor viajante 3 cuyos clientes son Trek Bicycle Stores, Intersport y Tradeinn pues sus minoristas tienen menor capacidad de venta.

Siguiendo este criterio y teniendo en cuenta que para este canal decidimos establecer un 25% de cuota de venta la distribución dentro del mismo queda de la siguiente forma:

Vendedor viajante 1 $\rightarrow 12\%$ (Decathlon, Décimas, Sprinter) = 20.893.750€

Vendedor viajante 2 $\rightarrow 8\%$ (Base Deportes, El Corte Inglés, Forum Sport) = 13.929.166€

Vendedor viajante 3 $\rightarrow 5\%$ (Trek Bicycle Stores, Intersport, Tradeinn) = 8.705.729€

Teniendo en cuenta que para este canal se le asignó unas ventas de 43.528.646€

Para las cuotas mensuales y semanales lo distribuimos de igual manera pero dividiendo las cantidades entre el número de meses y el número de semanas que tiene un año.

5. Remuneraciones

5.1. Estructura de salarios

La estructura salarial de la empresa se basará en una compensación justa y competitiva que atraiga, retenga y motive al talento. Se establecerá un sistema escalonado según el nivel jerárquico y las funciones específicas dentro del equipo de ventas:

- Nivel 1: Directores de ventas

Salario anual: 50.000 € - 65.000 €

Ajuste anual basado en el desempeño y en la inflación.

- Nivel 2: Jefes de área (marketing digital, logística, atención al cliente y gerentes de tienda)

Salario anual: 35.000 € - 45.000 €

Añadiremos bonificaciones según el cumplimiento de metas departamentales.

- Nivel 3: Vendedores y personal operativo

Vendedores viajantes: 25.000 € + comisiones variables (hasta el 20% del salario base).

Vendedores mostrador: 20.000 € - 22.000 € + incentivos de ventas (hasta el 15% del salario base).

Community Manager / Diseñador Web: 22.000 € - 28.000 €.

5.2. Bonificaciones y comisiones

Las bonificaciones se otorgarán en función de metas mensuales, trimestrales y anuales, vinculadas al desempeño individual y colectivo:

1) Bonificaciones trimestrales por objetivos cumplidos

- a) Si el equipo supera el 110% de las metas, se otorgará un bono adicional del 10% del salario trimestral.

2) Comisiones por ventas individuales (para vendedores)

- a) Ventas online: 5% de comisión por cada conversión que supere un volumen mínimo de 100 ventas mensuales.
- b) Ventas físicas y minoristas: Estructura progresiva:
 - i) Hasta 10.000 € en ventas: 3% de comisión.
 - ii) De 10.001 € a 25.000 €: 5%.
 - iii) Más de 25.000 €: 8%.

3) Bonificaciones por innovación y eficiencia

- a) Para empleados que propongan mejoras innovadoras o logren reducir costos operativos sin comprometer la sostenibilidad.

5.3. Beneficios adicionales

Además de los salarios y bonificaciones, se ofrecerán beneficios que alinean los valores de la empresa con el bienestar de los empleados:

1) Flexibilidad laboral

- a) Modalidad híbrida (presencial/remota) para roles digitales como el community manager y el diseñador web.

2) Descuentos en productos de la marca

- a) 15% de descuento en toda la línea de productos.

3) Programas de bienestar y desarrollo

- a) Programas de formación continua en sostenibilidad y ventas.

4) Planes de salud

- a) Seguro médico privado subvencionado al 70%.

5) Contribuciones a planes de pensión

- a) Aportación del 5% del salario anual a planes de pensiones para empleados con más de 6 años en la empresa.

6. Comunicación Dentro de la Empresa

6.1. Canales de comunicación internos

Para garantizar una comunicación fluida y eficiente, se implementarán canales específicos adaptados a las necesidades de los equipos:

1) Reuniones periódicas

- a) Reuniones semanales: Equipos operativos y directivos se reunirán para discutir objetivos y avances.
- b) Reuniones trimestrales: Con todo el departamento de ventas para revisar estrategias globales y logros.

2) Intranet corporativa

- a) Espacio digital interno para compartir noticias de la empresa, documentos clave, manuales y objetivos.

3) Correo electrónico

- a) Herramienta principal para comunicaciones formales entre departamentos y notificaciones importantes.

6.2. Estrategias de retroalimentación

La retroalimentación es esencial para mejorar procesos y fortalecer la relación entre los empleados y la organización. Las estrategias incluyen:

1) Encuestas de satisfacción interna

- a) Encuestas anuales para medir la percepción del clima laboral y recoger sugerencias de los empleados.

2) Revisiones de desempeño

- a) Evaluaciones semestrales con retroalimentación personalizada para cada empleado, destacando fortalezas y áreas de mejora.

3) Política de puertas abiertas

- a) Los directores y jefes de área estarán disponibles para escuchar sugerencias y atender inquietudes en cualquier momento.

6.3. Herramientas de comunicación

En la empresa emplearemos herramientas tecnológicas y recursos específicos para garantizar la eficacia en las comunicaciones:

1) Web móvil corporativa (Intranet)

- a) Desarrollar una web interna que facilite el acceso rápido a recursos como el calendario, noticias y comunicaciones importantes.

2) Boletín interno

- a) Envío mensual de un boletín que resume los logros, desafíos, eventos y noticias relevantes de la empresa para así poder conocer cómo van los porcentajes para las bonificaciones.

3) Espacio de trabajo de Google (Gmail, Google Drive, Google Meet)

- a) Para gestionar correos, documentos compartidos y reuniones virtuales. Y sobre todo para los trabajadores de roles digitales.

7. Métodos y Herramientas de Ventas

El rendimiento de un equipo de ventas depende de las herramientas y métodos que emplea para comunicarse con los clientes y organizar sus actividades.

7.1 Técnicas de ventas

Las técnicas de ventas son estrategias que los vendedores emplean para conseguir vender sus productos o servicios a los clientes.

Técnicas de ventas presenciales:

- **Venta consultiva:** trata de identificar las necesidades. Implica entender las necesidades del cliente a través de preguntas abiertas y escucha activa, ofreciendo soluciones personalizadas que se alineen con sus requerimientos.
- **Demostraciones de Producto:** Permiten a los clientes experimentar el producto en acción, lo que puede aumentar la confianza y la probabilidad de compra.
- **Manejo de Objeciones:** Estrategias para abordar y resolver las preocupaciones de los clientes, transformando objeciones en oportunidades de venta.
- **Cierre de Ventas:** Técnicas específicas para solicitar la compra, como el cierre por asunción, donde el vendedor actúa como si la decisión de compra ya se hubiera tomado.

Técnicas de Ventas Digitales:

- **Marketing de Contenidos:** Crear y compartir contenido relevante que atraiga a los clientes potenciales y los guíe a través del embudo de ventas.
- **Email Marketing:** Utilizar correos electrónicos personalizados para nutrir leads y mantener el interés de los clientes a lo largo del proceso de compra.
- **Redes Sociales:** Interactuar con clientes potenciales a través de plataformas sociales, utilizando anuncios dirigidos y contenido atractivo para generar interés y fomentar la conversión.
- **Webinars y Eventos Virtuales:** Ofrecer sesiones informativas en línea que permitan a los clientes conocer más sobre los productos y servicios, facilitando la interacción en tiempo real.

7.2 Herramientas Tecnológicas

Las herramientas tecnológicas desempeñan un papel clave en la optimización del proceso de ventas, permitiendo una mejor gestión de las relaciones con los clientes y aumentando la productividad del equipo comercial. Entre las herramientas más destacadas se encuentran:

- **CRM (Gestión de Relaciones con Clientes):** Software diseñado para administrar las interacciones con los clientes, almacenar información sobre prospectos y realizar un seguimiento detallado de las actividades comerciales. Ejemplos conocidos incluyen **Salesforce, HubSpot y Zoho CRM**. Estas plataformas permiten centralizar datos, personalizar la comunicación con los clientes y obtener análisis precisos para la toma de decisiones.
- **Software de Ventas:** Son herramientas especializadas que facilitan las tareas diarias de los vendedores, como la organización de citas, el monitoreo de oportunidades de negocio y la elaboración de reportes de desempeño. Ejemplos populares son **Pipedrive y Close.io**.
- **Herramientas de Automatización de Marketing:** Estas plataformas permiten simplificar tareas repetitivas, como el envío automático de correos electrónicos, la segmentación de audiencias y la administración de campañas de marketing. Ejemplos destacados incluyen **Mailchimp y Marketo**.
- **Análisis de Datos y Generación de Informes:** Herramientas que ayudan a medir y evaluar el desempeño de las ventas mediante el análisis de indicadores clave (KPIs), tendencias del mercado y comportamientos de los clientes. Estos datos permiten ajustar estrategias de forma más efectiva. Ejemplos incluyen **Google Analytics y Tableau**.
- **Plataformas de Comunicación:** Facilitan la colaboración y el intercambio de información tanto dentro del equipo como con los clientes. Herramientas como **Slack** permiten una comunicación fluida entre miembros del equipo, mientras que **Zoom** facilita reuniones virtuales eficientes con clientes.

8. Evaluación de la Fuerza de Ventas

La evaluación de la fuerza de ventas es crucial para garantizar no solo el cumplimiento de los objetivos comerciales, sino también para identificar áreas de mejora, promover un ambiente competitivo y reforzar el compromiso del equipo con los valores y la estrategia de

OutWild. Este proceso permite tomar decisiones informadas y ajustar las tácticas de ventas en función de los resultados obtenidos.

8.1 Evaluación de la Fuerza de Ventas según Cuotas/Objetivos

La evaluación se centrará en analizar el cumplimiento de las cuotas asignadas a cada canal de ventas: online, minoristas y tiendas físicas. Este análisis se realizará mensualmente para identificar rápidamente los puntos fuertes y débiles del equipo.

Proceso de evaluación:

Cuotas claras y segmentadas: Cada vendedor, canal y región tendrá cuotas de ventas específicas basadas en su potencial de mercado. Por ejemplo:

Los vendedores online tendrán cuotas basadas en tasas de conversión y volumen de pedidos.

Tiendas físicas tendrán cuotas asignadas según la densidad poblacional de cada ciudad (Madrid, Barcelona y Sevilla).

Vendedores minoristas tendrán cuotas asignadas según la capacidad de venta de sus clientes (por ejemplo, Decathlon tiene más peso que un minorista más pequeño).

Análisis mensual:

Se compararán las ventas reales con las cuotas asignadas.

Ejemplo práctico:

Cuota mensual de ventas para tiendas físicas:

Madrid: 3.404.788 €.

Barcelona: 1.687.258 €.

Sevilla: 710.107 €.

Si en Madrid se alcanzan ventas de 3.600.000 €, esto representa un 105.7% de cumplimiento. En este caso, se identificará como un desempeño destacado.

Informe trimestral:

Se generará un reporte consolidado para el director del departamento de fuerza de ventas, detallando qué cuotas se cumplieron, qué factores influyen y qué acciones correctivas o expansivas se requieren para así seguir creciendo y mejorando.

8.2 Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

Para medir el rendimiento del equipo de ventas, se utilizarán los siguientes KPIs, cada uno con metas específicas:

- **Cumplimiento de Cuotas de Ventas:**

Indicador principal que mide el porcentaje de ventas realizadas respecto a las cuotas asignadas.

Meta: Al menos el 90% de los vendedores deben cumplir con el 100% de sus cuotas mensuales.

- **Tasa de Conversión:**

Proporción de prospectos que se convierten en clientes.

Meta: Incrementar la tasa promedio del 35% al 40% en el próximo año.

Ejemplo práctico: Si un vendedor recibe 1,000 prospectos en un mes y logra convertir 400 en clientes, su tasa de conversión es del 40%. Este KPI es especialmente relevante para ventas online.

- **Valor Promedio de Pedido (VPO):**

Indicador del ticket promedio en euros por cliente.

Meta: Mantener un VPO de 100 € en ventas online y 120 € en tiendas físicas.

- **Satisfacción del Cliente:**

Medida a través de encuestas postventa con una puntuación objetivo superior a 4.5 sobre 5.

Ejemplo: Después de una compra, los clientes reciben una encuesta breve donde califican su experiencia con el vendedor y el proceso de compra.

- **Fidelización de Clientes:**

Porcentaje de clientes recurrentes.

Meta: Lograr que al menos el 25% de los clientes en tiendas físicas y online realicen una compra adicional en los próximos 6 meses.

- **Participación de mercado:**

Porcentaje del mercado objetivo captado por la marca.

Meta: Aumentar la cuota de mercado en el sector de moda sostenible al 15% en 2 años.

8.3 Análisis de Resultados

El análisis de resultados se realizará trimestralmente para identificar patrones y tendencias:

1. Identificación de Éxitos:

Ejemplo: Si el segmento de camisetas representa el 40% de las ventas online, se diseñarán estrategias para fomentar ventas cruzadas, como ofrecer descuentos en pantalones al comprar una camiseta.

2. Segmentación del Desempeño:

Dividir los resultados por canal y tipo de producto.

Ejemplo: En el último trimestre, las camisetas tuvieron una tasa de conversión del 22% frente al 12% de las chaquetas. Este dato indica que las camisetas son el producto más atractivo, pero también que se debe mejorar la estrategia de marketing para chaquetas.

3. Propuestas de Mejora:

Aumentar los descuentos en productos con baja conversión, como los pantalones, para atraer más clientes y equilibrar el portafolio de ventas.

8.4 Remuneración Basada en el Desempeño

La estructura salarial incluirá salarios base competitivos y comisiones escalonadas para recompensar los logros individuales y grupales.

1. Vendedores Online:

Salario base de 22,000 €.

Comisión del 5% por cada venta que supere 100 ventas mensuales.

2. Vendedores Minoristas:

Salario base de 25,000 € más comisiones del 3% al 8%, dependiendo del volumen de ventas.

Ejemplo práctico: Si un vendedor asignado a Decathlon genera 1,500,000 € en ventas en un trimestre, recibirá una comisión del 8%, equivalente a 120,000 €.

8.5 Revisión y Ajustes Salariales

Se realizarán revisiones anuales para ajustar los salarios en función de:

- Desempeño Individual:

Incrementos salariales del 5% para quienes superen consistentemente sus cuotas en al menos un 20% durante el año.

- Contribuciones al Desarrollo:

Por ejemplo, un vendedor que implemente una estrategia de fidelización con éxito recibirá un incremento adicional del 3% en su salario anual.

- Inflación: Ajustes automáticos basados en la tasa de inflación anual.

8.6 Estrategias de Incentivos

Para motivar y retener al talento, se implementarán las siguientes estrategias:

1. Competencias Internas:

Premios mensuales como "Vendedor del Mes" o "Mejor Equipo de Ventas."

2. Recompensas por Innovación:

Un empleado que proponga una nueva estrategia de marketing o ventas que aumente la conversión recibirá un bono del 5% de su salario anual.

3. Actividades Grupales:

Los equipos con mejores resultados trimestrales disfrutarán de actividades como escapadas a la naturaleza organizadas por OutWild.

9. Formación de los Vendedores

9.1. Programas de capacitación

La formación de los vendedores es clave para garantizar su desempeño y alineación con los valores de la empresa. Los programas estarán diseñados para cubrir aspectos técnicos, habilidades de ventas y conocimiento sobre sostenibilidad.

1) Inducción inicial

- a) Duración: Dos semanas.
- b) Contenido:
 - i) Historia y valores de la empresa, destacando el compromiso con la sostenibilidad.
 - ii) Características técnicas de los productos.
 - iii) Políticas internas y protocolos de atención al cliente.
- c) Formato: Sesiones presenciales para el personal de tiendas físicas y sesiones virtuales para el equipo online y viajando.

2) Capacitación continua trimestral

- a) Temas clave:
 - i) Técnicas de ventas avanzadas: Persuasión, manejo de objeciones y cierre de ventas.
 - ii) Sostenibilidad: Actualización sobre materiales reciclados, innovaciones y certificaciones ambientales.
 - iii) Atención al cliente: Manejo de quejas, fidelización y experiencia de usuario.

3) Talleres específicos

- a) Ejemplo: Taller de herramientas digitales para el equipo de ventas online, incluyendo el uso de CRM y análisis de datos.

4) Simulaciones de ventas

- a) Juego de rol para practicar escenarios reales, como atender a un cliente en tienda, captar minoristas o resolver problemas en línea.

5) Certificaciones internas

- a) Certificados de "Experto en ventas sostenibles" o "Especialista en productos OutWild" al completar programas avanzados.

9.2. Desarrollo de habilidades

El enfoque de la formación incluye tanto habilidades técnicas como competencias blandas necesarias para destacar en el mercado:

1) Habilidades técnicas

- a) Conocimiento profundo del producto: Identificar las características únicas y los beneficios de cada artículo, especialmente su impacto ambiental positivo.
- b) Dominio de herramientas digitales: Uso de CRM, gestión de inventarios, plataformas de comercio electrónico y análisis de datos de ventas.

2) Habilidades interpersonales

- a) Comunicación efectiva: Escuchar activamente y adaptar el discurso según las necesidades del cliente.
- b) Empatía y resolución de problemas: Abordar las preocupaciones de los clientes con soluciones personalizadas.

3) Técnicas de negociación

- a) Capacitar a los vendedores viajantes para gestionar acuerdos con minoristas, ajustando márgenes y condiciones de compra.

4) Gestión del tiempo y organización

- a) Maximizar la productividad al planificar rutas de ventas, organizar reuniones con minoristas o priorizar tareas en la tienda.

5) Compromiso con los valores de la marca

- a) Fomentar una alineación genuina con la misión de sostenibilidad y autenticidad que OutWild promueve.

Evaluación del programa

- Seguimiento trimestral: Medir la eficacia de los programas mediante evaluaciones prácticas, análisis de desempeño y encuestas internas.
- Reconocimientos: Premiar a los mejores participantes para motivar la mejora continua y que así siga el afán de seguir mejorando dentro de la empresa.

10. Reclutamiento de Personal

10.1 Proceso de selección

1) Preparación del Reclutamiento

- a) Definir necesidades de contratación (vacantes, ampliaciones, jubilaciones etc.).

- b) Crear el perfil del puesto con requisitos claros (formación, experiencia, competencias).

2) Reclutamiento

- a) Fuentes: promoción interna, portales de empleo, colaboración con universidades y empresas de selección.
- b) Difusión de la oferta en plataformas digitales con plazo de recepción de aplicaciones.

3) Preselección

- a) Filtrar currículums según experiencia y perfil del puesto.
- b) Entrevistas telefónicas o breves virtuales para confirmar información clave.

4) Evaluación

- a) Entrevistas estructuradas: Evaluar competencias técnicas y personales.
- b) Pruebas: Simulaciones de ventas, resolución de casos prácticos y pruebas de personalidad.
- c) Dinámicas de grupo: Valorar habilidades interpersonales y de liderazgo.

5) Decisión e Incorporación

- a) Elegir al candidato ideal tras comparar resultados de entrevistas y pruebas.
- b) Comunicarse con los candidatos y diseñar un programa de bienvenida y formación inicial.

11. Criterios de evaluación

La evaluación del desempeño del equipo de ventas es esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales y para identificar áreas de mejora. Los parámetros de evaluación deben ser específicos, cuantificables y estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se detallan algunos de los principales criterios a considerar:

- **Cumplimiento de Metas de Ventas:** Consiste en medir el porcentaje de metas de ventas alcanzadas por cada miembro del equipo. Este indicador refleja directamente el rendimiento y la capacidad para generar ingresos.
- **Tasa de Conversión:** Se refiere a la proporción de prospectos que se convierten en clientes. Una tasa alta de conversión sugiere que el vendedor está empleando técnicas efectivas para cerrar ventas.
- **Valor Promedio de Pedido (VPO):** Implica analizar el valor promedio de las transacciones realizadas por cada vendedor. Un VPO elevado puede indicar habilidad en la venta cruzada y la capacidad de generar ventas adicionales.
- **Satisfacción del Cliente:** Medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas y comentarios es clave para evaluar la calidad del servicio recibido. Esto abarca aspectos como la atención al cliente y la resolución de problemas.
- **Fidelización de Clientes:** Se refiere a la habilidad del equipo de ventas para mantener relaciones duraderas con los clientes. Un alto índice de fidelización es un reflejo de un buen servicio y atención constante.
- **Desarrollo de Competencias:** Evaluar el avance en la capacitación y el desarrollo de habilidades de los vendedores, incluyendo su participación en programas formativos y la implementación de nuevas estrategias en el desempeño laboral.

12. Motivación

La motivación de la fuerza de ventas es clave para asegurar que los empleados se sientan valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Desde el departamento de fuerza de ventas, se implementarán estrategias que combinen incentivos tangibles e intangibles, fomentando un ambiente laboral positivo y orientado a resultados.

12.1 Estrategias de motivación

El éxito de un equipo de ventas depende no solo de las habilidades individuales, sino también del nivel de motivación y cohesión entre sus miembros. A continuación, se describen las estrategias que se implementarán:

- **Establecer metas claras y desafiantes:**

Se definirán objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo (SMART). Por ejemplo, "Incrementar las ventas online en un 15% en el próximo trimestre" o "Aumentar el índice de fidelización al 30% en un año." Estas metas servirán como un estímulo constante para los vendedores, al tiempo que proporcionan un propósito definido.

- **Feedback constante y constructivo:**

El equipo recibirá evaluaciones de desempeño frecuentes para conocer sus avances y áreas de mejora. Esto se llevará a cabo mediante reuniones mensuales con los gerentes de ventas, donde se analizarán los indicadores clave de rendimiento (KPIs), como la tasa de conversión o el cumplimiento de cuotas. La retroalimentación será constructiva, enfocándose en reconocer logros y guiar en los desafíos.

- **Generación de un sentido de pertenencia:**

Fomentar una cultura empresarial sólida alineada con los valores de sostenibilidad y ética de OutWild, involucrando a los empleados en actividades como talleres sobre sostenibilidad o eventos corporativos relacionados con el cuidado del medio ambiente. Estas actividades fortalecerán la conexión de los vendedores con los valores de la empresa.

- **Autonomía en la toma de decisiones:**

Los vendedores tendrán la oportunidad de proponer ideas y sugerir mejoras en procesos comerciales o logísticos. Por ejemplo, un empleado podría sugerir cambios en la estructura de incentivos o la introducción de nuevos canales de ventas. Esto no solo motivará al equipo, sino que también fomentará un ambiente de innovación.

- **Creación de competiciones internas:**

Se implementarán desafíos internos mensuales o trimestrales, como "Vendedor con mayor número de clientes fidelizados" o "Equipo con mayores ventas en su región." Los ganadores recibirán incentivos tangibles (bonificaciones económicas o regalos) o intangibles (reconocimiento público, certificados de excelencia).

- **Apoyo al desarrollo profesional:**

Se ofrecerán programas de formación continua para los empleados, cubriendo temas como técnicas de ventas avanzadas, sostenibilidad en la moda o el uso de herramientas tecnológicas. Por ejemplo, talleres sobre manejo avanzado de CRM o certificaciones internas como "Especialista en productos OutWild."

12.2 Reconocimiento y recompensa

El reconocimiento oportuno y las recompensas efectivas son esenciales para mantener alta la moral y el compromiso de los empleados. A continuación, se detallan las medidas prácticas para lograrlo:

- **Reconocimiento público y privado:**

Mensual: En cada reunión de equipo, se destacará al "Empleado del Mes" basado en el cumplimiento de cuotas, fidelización de clientes o innovación en el desempeño. Este reconocimiento incluirá diplomas, menciones en boletines internos y publicaciones en redes sociales internas de la empresa.

Individual: Los directores y gerentes se asegurarán de felicitar personalmente a los empleados destacados, ya sea por correo, llamada o en reuniones, destacando cómo su esfuerzo contribuye al éxito general del equipo.

- **Bonificaciones por desempeño:**

Se implementarán esquemas de recompensas económicas progresivas para incentivar el cumplimiento y superación de las metas establecidas:

Cumplimiento del 100% de la cuota trimestral: Bono equivalente al 10% del salario trimestral.

Superación del 120% de la cuota: Bono adicional del 15% del salario trimestral.

Liderazgo en iniciativas: Por ejemplo, proponer y ejecutar una estrategia de ventas online que incremente la tasa de conversión generará un bono del 5% del salario anual.

- **Recompensas no monetarias:**

Días libres adicionales: Los empleados que superen sus objetivos anuales en más de un 15% recibirán hasta 3 días libres adicionales.

Actividades especiales: Los mejores vendedores del año serán invitados a un retiro corporativo en la naturaleza, alineado con la filosofía de sostenibilidad de OutWild, con actividades como senderismo, escalada y talleres de liderazgo.

Descuentos exclusivos: Incrementar el descuento a empleados en productos de la marca del 15% al 30% para quienes superen sus metas anuales.

- **Premios tangibles:**

Los empleados con desempeños destacados podrán recibir premios como dispositivos electrónicos (tabletas, auriculares) o experiencias (boletos para eventos deportivos, entradas a festivales de sostenibilidad).

- **Programas de recompensas por equipo:**

Se implementará un esquema de bonificaciones colectivas cuando los equipos superen las metas globales del trimestre o del año. Por ejemplo, si el equipo de ventas online logra un incremento del 20% en la tasa de conversión, se premiará a todo el equipo con un bono colectivo que será distribuido equitativamente.

- **Reconocimiento de aniversario:**

Los empleados recibirán premios por años de servicio con la empresa, como certificados personalizados, productos de la marca o experiencias pagadas.

13. Bibliografía

Collseleccioell. (2024, 27 junio). *El mercado de la moda sostenible está en*

crecimiento. Collell.

<https://collell.es/el-mercado-de-la-moda-sostenible-esta-en-crecimiento/#:~:text=El%20mercado%20de%20la%20moda%20sostenible%20est%C3%A1%20en%20crecimiento%2C%20impulsado,papel%20crucial%20en%20este%20aumento>

Pinkermoda. (2023, 13 noviembre). *La confección sostenible crecerá un 9,1% anual hasta 2030*. Pinker Moda - Últimas Noticias Sobre Moda.

<https://pinkermoda.com/la-confeccion-sostenible-crecera-un-91-anual-hasta-2030/>

Men's Nano Puff® Insulated Jacket | Patagonia ES. (s. f.).

<https://eu.patagonia.com/es/en/product/mens-nano-puff-jacket/84212.html#>

Chan, E. (2021, 28 abril). *Moda sostenible: todo lo que necesitas saber*. *Vogue España*.

<https://www.vogue.es/moda/articulos/moda-sostenible-que-significa-guia-consejos-marcas>

Quest Impact Design Studio. (2024, 26 febrero). *Pulse of the Fashion Industry - Global Fashion Agenda*. Global Fashion Agenda.

<https://globalfashionagenda.org/pulse-of-the-industry/>

Los 4 organigramas de ventas más populares (ventajas y desventajas). (2023, 20 enero). *Blog Hubspot*.

<https://blog.hubspot.es/sales/organigramas-de-venta>

Modaes. (2024, 7 febrero). VF Corporation entra en pérdidas y reduce su facturación un 9% hasta diciembre. *Modaes*.

<https://www.modaes.com/empresa/modaes-2#:~:text=De%20toda%20la%20artera%20de%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20por%20lo%20tanto,4%25%20m%C3%A1s%20que%20en%202022>

Tasa de conversión: Qué es y cómo calcularla | Mailchimp. (s. f.). Mailchimp.

<https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/conversion-rates/#:~:text=De%20hecho%20una%20tasa%20de,5%20%25%20en%20todos%20los%20sectores>

Collell. (2024b, junio 27). *El mercado de la moda sostenible está en crecimiento*. Collell.

<https://collell.es/el-mercado-de-la-moda-sostenible-esta-en-crecimiento/>

Los 4 organigramas de ventas más populares (ventajas y desventajas). (2023b, enero 20). *Blog Hubspot*.

<https://blog.hubspot.es/sales/organigramas-de-venta>

Pinkermoda. (2023b, noviembre 13). *La confección sostenible crecerá un 9,1% anual hasta 2030*. Pinker Moda - Últimas Noticias Sobre Moda.

<https://pinkermoda.com/la-confeccion-sostenible-crecera-un-91-anual-hasta-2030/>

Chan, E. (2021b, abril 28). Moda sostenible: todo lo que necesitas saber. *Vogue España*.

<https://www.vogue.es/moda/articulos/moda-sostenible-que-significa-guia-consejos-marcas>

https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/sustainable-fashion-market-108608?utm_source=chatgpt.com

<https://www.similarweb.com/es/company/patagonia.com/>

Anexos

<https://forms.gle/gZ1dEHbW48SkvTQN6>