

La Planeación de Ventas

La planeación de ventas es una de las funciones más importantes de los gerentes de ventas, ya que sirve como guía de todas las demás decisiones y actividades de ventas.

La función de los gerentes de ventas es determinar las metas y los objetivos, establecer políticas y procedimientos de ventas, idear estrategias y tácticas e implementar controles para asegurarse de que se logren las metas y los objetivos.

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE VENTAS

La planeación de ventas es una de las tareas de la gerencia de ventas que nunca termina o nunca está completa debido a que es un proceso continuo. Para cuando se ha preparado el primer plan, algo ya ha cambiado en el entorno del mercado (por ejemplo, las acciones de la competencia), lo que requiere un nuevo ajuste en el plan original. La planeación permite a un gerente de ventas ser proactivo más que solamente reactivo.

Los gerentes de ventas involucrados en el proceso de planeación deben comenzar pensando todas estas cuestiones:

1. Diagnóstico. ¿En dónde nos encontramos ahora?
2. Prognosis. ¿A dónde nos dirigimos si no se hacen cambios?
3. Objetivos. ¿A dónde debemos dirigirnos?
4. Estrategia. ¿Cuál es la mejor manera de llegar allá?
5. Táctica. ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?
6. Control. ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos?

La Planeación de Ventas

Proceso de la planeación de ventas



1. Analizar la situación

Como podemos ver, en el esquema anterior se muestra que el proceso de planeación inicia con el análisis de dónde se encuentra la organización hoy y a dónde parece que se dirige si no se hacen cambios. Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito en el logro de objetivos y metas. Algunas variables clave a estudiar en el análisis situacional incluyen:

- **Características del mercado.** Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicio.
- **Competencia.** Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características; además de tendencias de venta para cada marca competitiva.
- **Ventas, costo y datos de utilidad para el año actual y años recientes.** Por producto, mercado, territorio y periodo.
- **Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo con la forma en que los perciben los clientes potenciales.** Productos, nombres de marcas, precios, paquetes y servicio.
- **Mezcla promocional.** Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.

La Planeación de Ventas

- **Sistemas de distribución.** Instalaciones de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución

Los encargados del proceso de planeación deben tomar en cuenta cualquier información interna o externa que afecte directa o indirectamente a la empresa. Además, se debe realizar un análisis de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) a las que se enfrentan.

2. Establecimiento de metas y objetivos

Las organizaciones tienen múltiples metas y objetivos. En muchos casos, sobre todo en las compañías pequeñas, las metas son con frecuencia demasiado vagas o definidas de forma incorrecta; por ejemplo: "Queremos convertirnos en uno de los mejores de la industria." Sin un entendimiento claro de lo que significa "uno de los mejores", la meta no tiene mucho significado. Todas las unidades y personal dentro de una organización deben entender metas y objetivos generales, así como metas y objetivos individuales.

Una de las formas de mejorar el establecimiento de metas es utilizando un software de administración de ventas interactivas (ISM siglas en inglés) ya que hacen más fácil desarrollar las metas del vendedor y ayudan a los gerentes a preparar planes para cumplir con todas las expectativas.

La Planeación de Ventas

Ejemplo de metas y objetivos

METAS	OBJETIVOS
Llevar a cabo un programa de capacitación de ventas para los gerentes de ventas nuevos.	Incrementar las ventas un 10 % el próximo año.
Ampliar la cobertura del mercado durante los siguientes 4 años para incluir a todas las áreas metropolitanas.	Reducir las quejas del cliente un 10% el próximo año.

3. Determinar el potencial del mercado y el pronóstico de ventas

Después establecer las metas y objetivos, el siguiente paso en el proceso de planeación es evaluar el potencial del mercado (las ventas máximas posibles para toda la industria) y el potencial de ventas (las ventas máximas posibles para la compañía). Tanto los potenciales de ventas como los de mercado se estiman por lo general para un periodo específico bajo las suposiciones más favorables sobre el ambiente y los gastos de marketing. Sin embargo, algunos gerentes de ventas optan por desarrollar tres estimados: optimistas, esperados y pesimistas, para determinar el potencial del mercado y el potencial de ventas bajo diferentes escenarios posibles.

La Planeación de Ventas

La determinación del potencial del mercado comienza con el estudio de los clientes presentes y sus características de compra (lugar de adquisición, método de pago, tamaño del producto, proporción de uso). Los gerentes de ventas pueden entonces

calcular el aumento en las proporciones de uso si se modifica el producto actual para los clientes actuales o se restablece para nuevos clientes potenciales. Finalmente, los gerentes de ventas pueden calcular el potencial del mercado para nuevos productos desarrollados por el departamento de investigación y desarrollo de la compañía.

El análisis del potencial del mercado lleva al desarrollo de un pronóstico de ventas más realista para el siguiente trimestre o año.

Los pronósticos de ventas predicen las ventas futuras durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización. Ya que un pronóstico de ventas preciso es vital para una organización, la mayoría de las empresas luchan en forma constante por tener pronósticos de ventas y técnicas de pronóstico de ventas más confiables. Las técnicas de pronóstico de ventas pueden ser muy complejas, pues utilizan modelos matemáticos y computadoras de alta velocidad. Por lo tanto, algunas grandes empresas han establecido departamentos separados especializados en pronósticos de ventas.

4. Desarrollar estrategias

Ya que se han determinado los objetivos de una organización y desarrollado los pronósticos de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la mejor forma para lograr estas metas. La **planeación estratégica** es el proceso de establecer los objetivos generales de una organización, asignar recursos totales y delinear cursos amplios de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan total de acción para servir mejor a los clientes,

La Planeación de Ventas

para tomar ventaja de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa.

Existen cuatro clases de estrategias de crecimiento para la gerencia de ventas: la penetración del mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la diversificación. Estas clases de estrategias se describen a continuación:

- **La penetración del mercado** trata de aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales a través de esfuerzos de mercado más intensos.
- **El desarrollo de productos** crea productos nuevos o mejores para mercados actuales. Esto se puede lograr de diversas maneras al agregar nuevos tamaños, modelos con nuevas características o versiones de calidad diferente, o al desarrollar nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas.
- **El desarrollo del mercado** consiste en abrir nuevos mercados para los productos actuales.
- **La diversificación** consiste en adquirir nuevos negocios o líneas de productos y obtener la propiedad o el control sobre diferentes canales de distribución.

5. Asignación de los recursos y desarrollo de presupuestos

La Planeación de Ventas

Después de desarrollar las estrategias, se deben asignar recursos tales como: dinero, personas, materiales, equipo y tiempo, para llevar a cabo los planes. El presupuesto de ventas está constituido por los gastos esperados y requeridos para alcanzar los ingresos proyectados.

La función del presupuesto es controlar y coordinar los recursos de la compañía durante el periodo que cubre el pronóstico de ventas.

6. Implementar el plan

Es indispensable comunicar las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere asegurarse de que los planes de departamento correspondan con los objetivos corporativos generales.

Los gerentes de ventas muchas veces usan la administración por objetivos para involucrar a los subordinados en el proceso de planeación y fijación de presupuestos, ya que los subordinados son más aptos para aceptar y llevar a cabo los planes si contribuyen con su preparación.

Un método simple para asegurarse de la puesta en marcha oportuna de un plan es mostrar las tareas que deben realizarse en un formato de secuencia de tiempos como se muestra en la siguiente imagen:

La Planeación de Ventas

Plan de acción táctico

*Velop Manufacturing Co.
Región Este*

Meta: Visitar a 200 nuevas cuentas durante el primer trimestre del ejercicio fiscal 2009.

Estrategia/Tácticas:

- Desarrollar una lista de nuevas cuentas potenciales.
- Contratar a una firma de telemarketing para hacer un examen previo de la lista, a fin de determinar a los probables prospectos.
- Asignar a los prospectos previamente examinados a la fuerza de ventas, por territorio.
- Organizar un taller de capacitación para asegurarse de que todo el personal de ventas sepa qué material de antecedentes de los prospectos debe desarrollar y dónde obtenerlo.
- Desarrollar programas y cuotas para cada vendedor.

Responsabilidad: Gerente de ventas, Región Este

Fecha de inicio: 1 de octubre de 2008

Fecha de terminación: 31 de diciembre de 2008

Recursos necesarios: \$28 000 para desarrollar la lista y contratar a la firma de telemarketing.

Beneficios:

- Asegurarse de que los vendedores visiten a las nuevas cuentas.
- Facilitar el logro del incremento proyectado de cinco por ciento en las ventas para el ejercicio fiscal 2009

Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. y Babin, B. (2010) plan de acción táctico. [figura] Recuperado de: https://www.academia.edu/12157951/Administraci%C3%B3n_de_ventas_1ed_-_Hair_Anderson_Mehta_y_Babin

La Planeación de Ventas

7. Evaluar y controlar

Un proceso de planeación correcto requiere un dispositivo de monitoreo que ayude al control y evaluación de la gerencia. Este dispositivo debe contener en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a objetivos específicos y señalen desviaciones a tiempo para realizar acciones correctivas y regresar al cauce, estas medidas deben ser cuantitativas.

Los Estándares y medidas de desempeño que se utilizan para la evaluación y control en la planeación de ventas son los siguientes:

Promedios de la industria: consisten en comparar los resultados contra los promedios de la industria.

Desempeño pasado: indica tendencias, ya sea favorables o desfavorables.

Expectativas gerenciales: se basan en los objetivos de la organización, en los pronósticos y en el soporte presupuestal de la organización. Aun si las ventas superan el desempeño anterior y las normas de la industria, la gerencia puede determinar que los resultados son negativos.

Se recomienda utilizar múltiples medidas para monitorear y controlar adecuadamente el progreso hacia el logro de metas y objetivos.

La Planeación de Ventas

Referencias:

Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. y Babin, B. (2010). Administración de ventas relaciones y sociedades con el cliente. Recuperado de:
https://www.academia.edu/12157951/Administraci%C3%B3n_de_ventas_1ed_-_Hair_Anderson_Mehta_y_Babin