

**SENA
DIRECCION NACIONAL
FORMACION PARA GERENTES DE
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

LA MEJOR MANERA DE PLANEAR SUS VENTAS

Area: Mercadeo, área clave de la empresa industrial P.M.E.

Bloque Modular: Concepto y planeación estratégica del mercado.

Módulo Instruccional: 1.8



Esta obra está bajo una
[Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
Compartir Igual 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



MERCADEO

SENA. 1 990

Contenidos: William Fajardo F., Henry Guerrero R.
Asesores Regional Valle

Asesoría Técnico Pedagógica: Luis Miguel León C., Gustavo Peralta H.
Asesores Digeneral

Adecuación Pedagógica y corrección de estilo: Stella M. Pérez C.
Clemencia Losada P

Dibujos y Diagramación: Panjiz

Derechos reservados a favor del
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

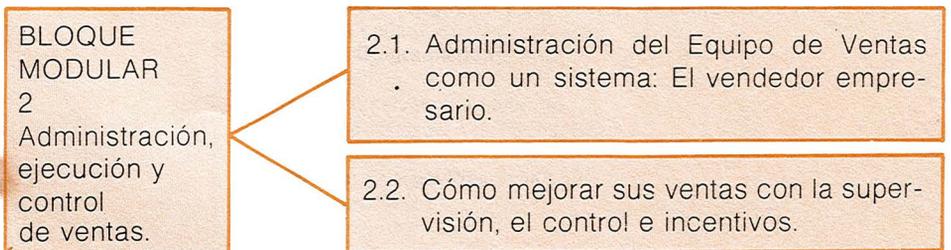
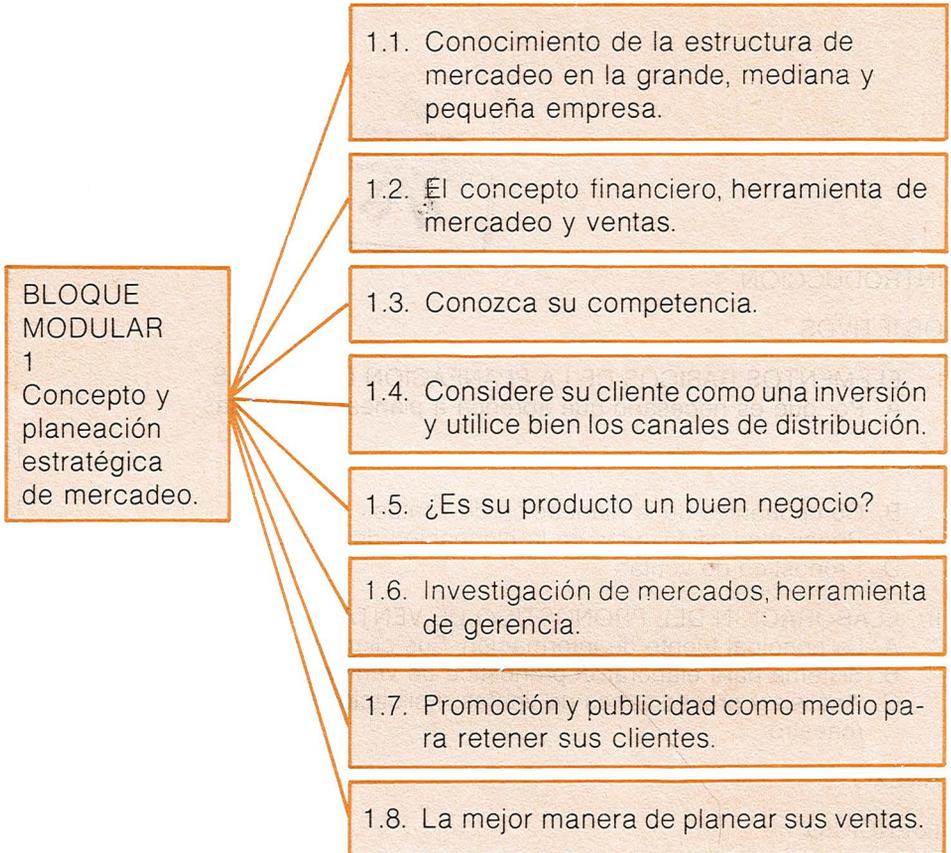
Impresión: Editorial Presencia Ltda
Calle 23 No. 24-20
Bogotá, Colombia

CONTENIDO

INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	7
I. ELEMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION DE VENTAS	9
A. Por qué es necesario que aprenda a planear sus ventas	9
EJERCICIO	12
B. Componentes de la planeación de ventas	14
C. Principales dificultades en la planeación de ventas	14
D. Pronóstico de ventas	15
II. ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS	19
A. La principal fuente de información: Sus clientes	19
B. Sistema para elaborar el pronóstico de ventas	20
C. Análisis y proyecciones de ventas: Aplicación del cuadro maestro	24
ANEXO	27
EJERCICIO	28
III. PRESUPUESTO MAESTRO DE VENTAS	29
Principales rubros	29
BIBLIOGRAFIA	31

USTED ESTA AQUI

AREA: MERCADEO



INTRODUCCION

“Para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, en primer lugar, hay que efectuar una planeación adecuada o esfuerzo mental, antes de los hechos o esfuerzo físico”.

George R. Terry

Generalmente la mayoría de nosotros no pensamos lo suficiente y no originamos los planes necesarios; dejamos que otros piensen por nosotros y nos encontramos atrapados en el ambiente corriente de la “tarea/operación” dejando atrás el “pensar”.

El Gerente de la pequeña y mediana empresa con sus múltiples y variadas actividades está tan atareado en el quehacer de hoy, que fácilmente se olvida del mañana, de pensar en el futuro o, dicho en términos de administración, de **planear**.

Unos de los planes más difíciles de lograr son aquellos relacionados con el mercadeo, debido a que se tiene que trabajar con factores externos incontrolables para el Gerente que, en términos generales en la pequeña y mediana empresa, son los que más afectan el funcionamiento normal de este tipo de unidad productiva.

Este módulo presenta los aspectos fundamentales de la planeación de mercadeo, como también casi un sistema sencillo, práctico y efectivo para que, como Gerente de Empresa, se prepare no sólo para los cambios más inmediatos sino especial y principalmente para el futuro.

OBJETIVOS

Esta unidad presenta un sistema sencillo, claro y práctico para elaborar una planeación integral de ventas que influye en toda su empresa, utilizando como base la información más interesante: **“Su cliente”**.

Su estudio diligente le permitirá:

1. Identificar los elementos básicos de la planeación de ventas, explicando por qué es necesario planear las ventas y cuáles son las mayores dificultades para hacerlo.
2. Elaborar un pronóstico de ventas teniendo en cuenta a sus clientes y aplicando el sistema que se propone en esta unidad.
3. Realizar su presupuesto maestro de ventas siguiendo las orientaciones que aquí se presentan.

I. ELEMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION DE VENTAS

A. POR QUE ES NECESARIO QUE APRENDA A PLANEAR SUS VENTAS

Las ventas es el área más difícil de planear en la pequeña y mediana empresa, tanto en lo relacionado con los problemas internos (producción, finanzas, personal) como con los externos (mercados, disposiciones gubernamentales, clientes), por esa razón usted debe aprender a planearlas.

De una buena planeación de ventas depende el futuro de su empresa.

Es común que en la empresa pequeña la planeación se vaya dando a medida que se presenten diversas situaciones, convirtiendo al Gerente en "torero" o "bombero (apaga incendios)". Esto es típico de las empresas que presentan una planeación deficiente.



¿Le sucede algo parecido a usted?

La experiencia ha demostrado que la gerencia de la empresa que planea sus ventas y los eventos que pueden afectarla se destaca sobre otras. Existe una regla sencilla para que no sólo sea la gerencia quien se responsabilice de la planeación, sino toda la fuerza de ventas, así:

La Gerencia: Planeación a 1 año.

La Supervisión o Gerencia de Venta: Planeación a 6 meses.

Los Vendedores: Planeación a 1 mes.

Con esta sencilla y práctica regla se puede lograr una Planeación Integral de su Empresa.

1. COMO LOGRARLO

Trabajando con los responsables de cada una de las diferentes áreas de la empresa en la planeación integral, y fusionando los objetivos de cada responsable en un todo integral y coherente.

2. VENTAJAS DE UNA BUENA PLANEACION DE VENTAS

Son muchas en realidad, por eso mencionaremos algunas de las principales.

- Da seguridad, al visualizar el futuro, tanto al gerente como a toda la empresa de la labor realizada.
- Permite responder más fácilmente a los cambios inesperados ya sean internos o externos a la empresa.
- Promueve la participación general en la planeación de toda la fuerza de ventas.
- Establece un compromiso real frente a los objetivos y metas propuestos por las personas que participan en ventas.

¿Qué otras ventajas propondría usted? Anótelas a continuación.

EJERCICIO

¿Está usted y su empresa planeando sus ventas? Averígüelo respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Ha determinado exactamente las ventas del próximo año?

SI _____ Cómo _____

NO _____ ¿Por qué? _____

2. ¿Ha elaborado la planeación en unidades físicas y en pesos (\$)?

SI _____ NO _____

3. ¿Conoce el comportamiento actual y futuro de sus principales clientes?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

4. ¿Tiene un plan escrito de estrategias de ventas para los próximos 12 meses?

SI _____ ¿Cuáles? _____

NO _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Participa en la planeación **todo** el equipo de ventas?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

6. ¿Conoce cuánto debe vender el próximo mes en unidades y en pesos?

SI _____ NO _____

7. ¿Tienen sus vendedores planes mensuales, semestrales de venta, incentivos y promociones?

SI _____ NO _____

8. ¿Vende usted para producir o produce para vender? Explique.

9. ¿Están contemplados en su planeación factores internos (mantenimiento, finanzas, etc.) y externos (alzas de precios, gobierno, competencia)? ¿Cuáles? _____

10. ¿Basa su planeación en sus clientes?

SI _____ NO _____

11. ¿Qué otro tipo de planeación utiliza? Explique.

Si no ha podido responder afirmativamente la mayoría de las preguntas anteriores es hora de que reflexione e inicie una mejor planeación de sus ventas.

B. COMPONENTES DE LA PLANEACION DE VENTAS

Los componentes básicos de la planeación de ventas son:

- Conocer el punto de equilibrio.
- Conocer la capacidad de producción.
- Conocer la capacidad financiera.
- Fijar los objetivos de ventas.
- Elaborar el presupuesto de ventas.

Examinar la importancia de cada uno de ellos desde el punto de vista de mercadeo:

Punto de Equilibrio: Permite conocer lo mínimo que se debe vender para no ganar ni perder (vea el módulo "Finanzas, herramienta de mercadeo").

Capacidad de Producción: Es indispensable para cumplir con los pedidos de los clientes (ver unidades de producción de la pequeña y mediana industria).

Capacidad Financiera: Consiste en poseer el capital necesario para compras de materia prima, operación y administración de la empresa, para cumplir con los clientes y las operaciones normales.

Objetivos de Ventas: Consiste en fijar las cantidades específicas para vender, teniendo en cuenta la supervivencia, el crecimiento y las utilidades de la empresa.

Presupuesto de Ventas: Consiste en elaborar un plan específico de inversión en el área de mercadeo para garantizar las ventas.

C. PRINCIPALES DIFICULTADES EN LA PLANEACION DE VENTAS

Las principales dificultades que se presentan en la Pequeña y Mediana Empresa para la planeación efectiva de las ventas son las siguientes:

1. Carencia o desorganización de la **información** que se requiere para realizar este tipo de actividad.
2. Deficiencia en conocimientos de la gerencia o supervisión de ventas para efectuar una planeación.
3. Falta de interés por parte del directivo al no conocer la utilidad de esta herramienta administrativa.
4. Desconocimiento de una metodología sencilla y clara para elaborar la planeación.
5. No dar participación en la planeación al equipo de ventas y a otros funcionarios de la organización (Producción - finanzas).
6. Falta de credibilidad en este tipo de trabajo, puesto que puede suceder que cuando se ha elaborado, falle por algunas de las causas anteriormente nombradas.

Señor Gerente:

¡Si su organización no presenta planeación de ventas o ésta ha sido deficiente, analice las causas anteriores y determine las razones por las cuales ha fallado!

D. PRONOSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas es la piedra angular de la **Planeación de Ventas** puesto que alrededor de él se prevén los cambios futuros de la Empresa.

En su elaboración se contemplan todas las variables que afectan a las ventas.

Para la elaboración de pronósticos de ventas se dispone de diferentes técnicas o métodos especialmente apoyados en datos históricos de ventas de la empresa.

Las técnicas más conocidas son:

- Jurado de opinión.
- Encuestas a la fuerza de ventas.
- Métodos estadísticos.

1. JURADO DE OPINION

Consiste en reunir a un pequeño grupo del personal de la empresa, principalmente a nivel directivo, con personalidades y funciones diferentes (finanzas, producción, personal, etc.), con el fin de que emitan su opinión acerca de la posible cifra de ventas del producto o productos en un período definido. El promedio de estas opiniones constituye el pronóstico de ventas. Este sistema presenta sus ventajas y desventajas, en especial, cuando no existen posibilidades definidas en cuanto a la planeación integral de la organización.

2. ENCUESTA A LA FUERZA DE VENTAS

Cada vendedor debe realizar un estimativo de la probable cifra de ventas del producto en su zona para un tiempo futuro definido. Esta técnica tiene la ventaja de que utiliza la información de personas que están cerca al consumidor y las mismas cifras dadas por el vendedor para fijar objetivos. Su principal desventaja radica en que puede llevar a tomar posiciones extremas (óptimas o pesimistas) de la situación, máxime si se piensa que el pronóstico de ventas servirá como base de asignación de cuotas de ventas.

3. METODOS ESTADISTICOS

Utilizar los medios estadísticos de proyección con base en las ventas anteriores de la empresa (series históricas), para proyectarlas hacia el futuro. Tiene en cuenta los fenómenos internos y externos de la empresa.

Podemos concluir entonces que un buen pronóstico es el que cumple los siguientes requisitos:

- Se puede evaluar y controlar.

- Se puede modificar sin graves consecuencias.
- Se puede cumplir por lo menos en un 80%.
- Es el resultado del “compromiso” de las personas de ventas.
- Cumple con las características necesarias para dar el crecimiento y las utilidades que la Empresa requiere.

II. ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS

A. LA PRINCIPAL FUENTE DE INFORMACION: SUS CLIENTES

Es común que los sistemas de información de la pequeña y mediana empresa sean deficientes, debido quizás a su continuo crecimiento, falta de recursos (humanos, físicos o financieros) o por desconocimiento de métodos de trabajo.

Hay un sistema que puede resultarle muy útil y que consiste en obtener información de la **facturación** que se hace a sus clientes.



Este método se facilita para toda empresa, puesto que en las ventas que realizan elaboran facturas como una práctica comercial extendida y aceptada en el mundo de los negocios.

Por lo tanto, el “cuadro maestro para la planeación de ventas” se basa completamente en la facturación que ha efectuado a su clientela.

B. SISTEMA PARA ELABORAR EL PRONOSTICO DE VENTAS

1. APLICACION DEL CUADRO MAESTRO

Los pronósticos de ventas deben de fundamentarse en los datos históricos, o sea en lo acontecido en un período determinado (por lo general, 1 año, 12 meses) según el caso, ya que el comportamiento del mercado cambia aproximadamente cada dos (2) años.

Por tal motivo el instrumento de trabajo se basa en organizar la información de lo facturado en el último período (1 año) para proyectarlo al futuro, es decir, “planear y pronosticar las ventas”. En caso que así se requiera pueda ampliar la información (2 - 3 - 4 años).

2. COMO UTILIZAR EL CUADRO MAESTRO

(Instructivo de diligenciamiento)

- Observe y analice detenidamente el cuadro que a continuación se presenta.
- **Identificación de empresa, gerente, asesor y fecha:** Coloque en la parte superior: Empresa, el nombre del gerente, el asesor responsable (persona que elabora el trabajo) y la fecha (importante para conocer época del trabajo).
- **Nombre del cliente, la zona y el vendedor:** Los clientes se deben clasificar por zonas (ciudades) o por vendedor según el caso, ya que se pueden acumular resultados teniendo en cuenta estas consideraciones.

Ejemplo:

Todos los clientes de la ciudad de Medellín o todos los clientes del vendedor Carlos Perea, se elige según la clasificación que tenga la empresa.

- **Numeración de clientes:** En la primera columna vertical hay suficientes líneas para numerar los clientes en orden ascendente (1, 2, 3, etc.).
- **Filas para registrar facturación en pesos y unidades:**

— En el sentido horizontal (filas) se considera lo siguiente:

Período analizado: Mes de 19 a mes de 19

Ejemplo:

Mes de **abril** 1988 a mes de **marzo** 1989.

NOTA: Se debe considerar como mínimo un período de 1 año.

— En la fila anterior numerada continuamente se debe anotar el nombre de los meses, continuando con el ejemplo anterior será así:

1	2	3	4	5	6	ETC.	ETC.
ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	ETC.	ETC.	ETC.

— Al analizar la facturación de la Empresa se deben de considerar dos datos importantes: (1), El valor de la facturación en pesos. (2), El número de unidades despachadas (Q).

- **Análisis de despachos, volúmenes de pedidos:** En la última parte de la columna se recoge o resume toda la información. Básicamente consiste en la suma de los datos que se han consignado por cada uno de los clientes considerados en nuestro trabajo. Se resume en:
 - Total número de unidades: Para conocer la cantidad que compra cada cliente.
 - Total en pesos: Para conocer el total de pesos comprados.

NOTA IMPORTANTE:

En caso de que la empresa posea una línea, por ejemplo **Confecciones de Ropa Exterior Femenina y Masculina** se deben sumar todas las unidades sin tener en cuenta tallas, modelos, estilos ni colores; simplemente “Unidades” que en el caso del cuadro se representa con la letra Q (cantidad). Este dato es importante para calcular la capacidad “real” de producción.

Si la empresa posee 2 ó 3 líneas, por ejemplo: Ropa exterior femenina (1), trabajo de terceros (2) y bordados (3), se deben elaborar 2 ó 3 cuadros según el caso, ya que normalmente se trata de clientes diferentes y distintos sistemas de producción.

- No. de Pedidos: Con este dato se conoce el número de veces que se ha facturado en 1 año.
- Promedio por pedido (\$): Cifra que se obtiene del valor promedio de cada pedido dividiendo el total en pesos por el No. de pedidos.

Ejemplo:

			ANALISIS			
No.	Nombre cliente —Zona —Vendedor		Total unidades	Total pesos \$	No. pedidos	Promedio por pedidos \$
1	Zona-Cali La 14 (6')	Período analizado (fechas)	200	4.000.000	8	500.000

- **Totalización mensual tanto de cantidades (Q) como de pesos facturados (\$)**
 - En la parte inferior se encuentra una denominación de **Totales Mensuales o Parciales:** Todos los meses se deben totalizar tanto

unidades (Q) como pesos (\$), y así obtendremos la realidad de las unidades producidas y los pesos facturados mes por mes.

- Además hay que obtener un (%) porcentaje del total tanto en unidades (Q) como en (\$) pesos, para conocer el (%) porcentaje en que participa cada mes del año, considerado con el total de la **producción** y la **facturación**.

Resumen:

El “Cuadro Maestro” contiene los siguientes elementos:

- Identificación de empresa, gerente, asesor y fecha.
- Numeración de clientes.
- Nombre cliente, zona, vendedor.
- Filas para registrar facturación en pesos y unidades.
- Análisis de despachos, volúmenes de pedidos y promedios por pedidos.
- Totalización mensual tanto de cantidades (Q) como de (\$) pesos facturados.

¡Con todo lo anterior usted puede iniciar este trabajo que será el primer paso para elaborar una buena planeación de sus ventas! ¡ANÍMESE!

C. ANALISIS Y PROYECCIONES DE VENTAS APLICACION DEL CUADRO MAESTRO

A continuación se presenta un método para que, a partir de los datos consignados en el “Cuadro Maestro”, se puedan procesar los datos para obtener los siguientes resultados:

- Perfil del cliente (clasificación - cliente).

- Perfil de la empresa.
- Análisis de zonas de ventas y vendedores.
- Proyecciones de ventas.

1. PERFIL DEL CLIENTE

(Ver anexo No. 1 sentido horizontal)

Consiste en conocer el comportamiento de nuestro cliente en un período dado, el volumen de pedidos (en pesos) y las unidades promedio por pedidos. Se presenta un método claro para conocer nuestro cliente. Además es una herramienta para clasificadores de acuerdo con su importancia. Estudie el siguiente sistema de clasificación de clientes.

CLASIFICACION CLIENTES	CARACTERISTICAS
A.A.	Compra un buen volumen, paga bien (cumplido), consume nuestro producto, es organizado.
A.	Compra bien, paga más o menos bien, se puede contar como cliente.
B.	Puede comprar o pagar bien, es desorganizado (se puede convertir en A.).
C.	Compra irregular, paga mal, conflictivo, (es un cliente para no venderle).

2. PERFIL DE LA EMPRESA

(Anexo 1 sentido vertical)

Presenta la verdadera cantidad (Q) de producción o sea la "capacidad real de producción" mes por mes de la compañía, así como también aquello que

realmente se ha facturado. Además, muestra el (%) porcentaje con que contribuye cada mes a la facturación total del año. Estos dos datos, como se ha explicado anteriormente, son básicos para elaborar la planeación de sus ventas.

3. ANALISIS DE ZONAS DE VENTAS Y VENDEDORES

Al clasificar los clientes por zonas de ventas y vendedores se puede tener una visión MACRO y clara de la labor desarrollada por la fuerza de ventas. Sirve para analizar el trabajo por zonas, el comportamiento de la clientela y lo más importante, para diseñar estrategias de mercadeo para incrementar las **ventas**.

4. PROYECCION DE VENTAS

(Anexo 1)

Con los datos del cuadro maestro se elaboran las proyecciones así:

- Por incremento en unidades producidas.
- Por incremento en pesos facturados.
- Por incremento en compra de sus clientes.

Como se puede observar, al obtener “toda” la información se puede trabajar en las proyecciones de ventas, que se constituyen en la información básica para elaborar la “Planeación Integral de la Empresa”.

EJERCICIO

1. Elabore un “Cuadro Maestro de Planeación de Ventas” y diligéncielo con los datos de su empresa.
2. Efectúe las proyecciones de ventas.

Trabaje con su grupo de mercadeo y con su asesor.

¡EXITOS!

III. PRESUPUESTO MAESTRO DE VENTAS

Su empresa debe prever el presupuesto de ventas para el área de mercadeo, si quiere que ésta responda a las necesidades del mercado.

Las empresas que desean vender MAS y MEJOR tienen que invertir necesariamente en el área de Mercadeo y Ventas.

Un concepto generalizado en la Pequeña y Mediana Empresa es que las inversiones en el área de comercialización son altas y difíciles de realizar, sin embargo, es necesario tenerlas en cuenta en una planeación de Mercado.

PRINCIPALES RUBROS

A continuación se presentan los rubros que se deben tener en cuenta cuando se elabore el presupuesto de ventas.

IDENTIFICACION DE LA INVERSION

1. Promoción

BREVE EXPLICACION Y SU UTILIDAD

Descuentos en productos, publicidad por períodos determinados. Descuentos por pronto pago. Regalos a clientes-catálogos, participación en ferias.

Publicidad por correo.

	Se utiliza para posicionamiento e incrementar las ventas.
2. Incentivos a la fuerza de ventas	Concursos (períodos), premios especiales, en especie y en metálico. Contribuye a la motivación del Equipo de ventas.
3. Convenciones de Ventas	Reuniones periódicas con todo el equipo de venta de la compañía. Es necesario para fijar políticas, lanzamiento de nuevos productos, fijar cuotas de ventas.
4. Capacitación del personal de ventas	Indispensable para mejorar el desempeño grupal y personal de la fuerza de ventas.
5. Publicidad	Debe de ser un porcentaje (%) fijo del total de las ventas, posiciona el producto y contribuye a las ventas.
6. Relaciones Públicas	Gastos normales de la operación del área:
	<ul style="list-style-type: none"> — Transporte — Descuentos — Revoluciones — Papelería

Cuando usted ya tenga una visión general de lo que se va a vender, de los gastos de ventas, la gerencia de la empresa debe elaborar un "Flujo de Caja"¹ no sólo de toda la empresa sino del área de mercadeo. En esta forma tendrá un buen control presupuestal, lo que a su vez le permitirá administrar efectivamente esta función tan importante: La planeación, proyección y reprogramación del área de mercadeo.

¹ Ver Unidades de Finanzas y Contabilidad para la Pequeña y Mediana Empresa.

BIBLIOGRAFIA

SENA — Servicio Nacional de Aprendizaje. Asesoría Integral a la Pequeña y Mediana Empresa. Area de Mercadeo. Planeación de Mercados. Regional Valle. Bogotá: 1981.

EDUCAR, Cultural Recreativa. Estrategias de Harvard. Edición Especial Estrategias para Mercadeo de Productos Industriales. Tomo V. Bogotá: 1987.

TERRY, George R. Principios de Administración Compañía Editorial Continental S.A. Octava Impresión. México: 1977.