

CÓMO HACER SU PLAN DE VENTAS 2009

por

Luis Roig Sancho

Introducción

Un poco de historia

Un tren del oeste de 1900 y las navajas de afeitar. Al bajar del tren, King Camp Gillette observa que todos los hombres llevan la cara cortada por sus navajas de afeitar. Existe una necesidad insatisfecha. En 1901 funda The Gillette Co y patenta la hoja de afeitar. Hoy pertenece a Procter & Gamble.

El mundo se configura alrededor de la idea «El consumidor es el Rey»

Todo se subordina a este modelo de gestión: desde la aparición del Marketing, hasta el Marketing de 4ª generación (persona a persona).

La calidad, para atender este punto de vista ha tenido sus propios procesos en las ISOS, los círculos de calidad, la trazabilidad, el planteamiento que sustituye el control por la fabricación «la calidad no se controla, se produce».

El proceso de error imposible, el «poka yoke» se dibuja como límite del desarrollo.

La producción también se ha organizado según nuevos planteamientos en los que prima la flexibilidad y la rapidez sobre el rendimiento.

La polivalencia y su forma de medirla por medio del cuadrado mágico, la policompetencia, los grupos autónomos de producción... son prueba de ello.

Los colores unidos de Benetton, la nueva forma de fabricar ropa «en crudo» ha adelantado los procesos textiles a la «pronto moda».

La logística, para asegurar la rapidez en las entregas, ha ocupado con fuerza su lugar en la economía. Se estima que los costes logísticos son un 20 % del valor de las mercancías.

Hemos pasado del «telón de acero» a la externalización de las empresas.

Internet y la telefonía móvil, la informática y las comunicaciones han creado un nuevo mundo donde todo sucede y se conoce muy deprisa y fuera de los mecanismos de control gubernamentales.

El diseño de escenarios, magistralmente expuesto en la película «Teléfono rojo, volamos hacia Moscú» se articula como un nuevo procedimiento para la toma de decisiones.

La realidad compleja y multidisciplinar precisa de todas las ciencias para ser explicada. Los principios de las diversas disciplinas han quedado inservibles. Basta con asistir a una reunión de coordinación entre ventas, producción, compras y finanzas.

Coordinar es la función gerencial que asegura una solución deseable y evita los desastres de decisiones tomadas desde el único punto de vista de una disciplina.

Un mundo de dos velocidades crea nuevos diseños empresariales como la empresa de cola y la de cabeza. La globalización crea un mundo de oportunidades sin precedentes.

La crisis

Estamos viviendo la confluencia simultánea de 4 crisis:

1.- La crisis inmobiliaria

Generada por un período largo de dinero barato y facilidad de crédito, unidos a un aumento de población y de la demanda de viviendas.

La aceleración de la promoción y construcción de viviendas ha sobrepasado las necesidades reales.

Ahora hay que esperar a vender las viviendas sobrantes antes de volver a construir nuevas viviendas.

Por el camino, las empresas del sector cierran, desaparecen, se contraen o se desplazan a operar a países extranjeros.

Recojo algunos datos:

Febrero 2008: Un informe de la EFPA (European Financial Planning Association) dice:

- España ha tocado fondo.
- Las promotoras han de salir al extranjero a construir.
- La Administración, en vez de crear vivienda social (una forma de competencia desleal) debe intervenir para ajustar la oferta y la demanda.
- Hay un 15 de las viviendas que no se venden.

Bajar los precios, propuestas:

2 al 8 % Deutsch Bank

3 % Banco de España

5 % Morgan & Stanley

5 % Standard & Poor´s

8 % Asprina

15 a 20 % Fondo Monetario Internacional

Enero 2008: Las compraventas cayeron un 27 %

760.000 - viviendas iniciadas en 2006

489.000 - hogares nuevos creados en 2006

416.000 - hogares nuevos creados en 2007

Diciembre 2008: la banca toma el control de Metrovacesa. 6 bancos, máximos acreedores de la empresa toman el 9 % de las acciones cada uno (54 % en total) a cambio de una deuda de 4.000 millones de euros.

Las grandes inmobiliarias han tomado dos caminos:

- Suspender pagos como Martinsa-Fadesa y Habitat (las dos suspensiones de pagos más grandes de la historia).
- Ceder el control a las entidades financieras como Colonial y ahora Metrovacesa.

Diciembre de 2008: La ONU alerta a España del peligro de una grave crisis inmobiliaria en poco tiempo. Razones:

- La vivienda no es asequible.
- Una considerable proporción de la población destina más del 40 % de su salario al pago de hipotecas. Esto afecta a la educación, la alimentación y el vestido. También a la violencia doméstica que es en España de las más altas de Europa.

Propone:

- Intervenir en el sector
- Ocupar el 15 % de viviendas vacías que existen
- Reducir los precios de la vivienda social
- Abrir el mercado, en poder de unos pocos, a nuevos promotores que lo dinamicen, especialmente para jóvenes y en régimen de alquiler.

Enero 2009 Cinco Días

El FMI estima que las viviendas en España están sobrevaloradas y deben bajar sus precios entre un 15 y un 20 %.

Tecnocasa propone, para vender ahora, bajar un 20 - 25 %.

2.- La crisis bursátil

Así como nadie quiere comprar una vivienda, todos quieren vender sus acciones en bolsa.

El pánico vendedor genera el descenso de las cotizaciones. Cuando todos quieren salir por la puerta al mismo tiempo, algunos se lastiman. Este proceso se ha repetido decenas de veces y siempre es igual, durante un período de tiempo (que en este caso se estima en unos 12 meses), el valor de las acciones baja hasta un mínimo y después comienza a subir. Al terminar el proceso, el valor de las acciones es mayor que el valor máximo antes de iniciarse la caída.

Si se puede esperar, uno se hace rico dando gusto a los clientes a los que «compra cuando todos quieren vender».

3.- La crisis financiera

Generada por la venta de activos financieros maliciosos que ha creado una gran desconfianza, cuya inmediata consecuencia ha sido la paralización del interbancario y el endurecimiento de la concesión de crédito a las empresas y a las familias.

La historia es la siguiente:

2001. Explosión de la burbuja Internet.

La Reserva Federal de Estados Unidos baja en dos años el precio del dinero del 6.5 % al 1 %. Esto *dopa* un mercado que empezaba a despegar: el mercado inmobiliario. En 10 años, el precio real de las viviendas se multiplica por dos.

Durante años, los tipos de interés vigentes en los mercados financieros internacionales han sido excepcionalmente bajos.

Esto ha hecho que los Bancos hayan visto que el negocio se les hacía más pequeño por dar préstamos a un bajo interés

A alguien, entonces, se le ocurrió que los Bancos tenían que hacer dos cosas:

- Dar préstamos más arriesgados, por los que podrían cobrar más intereses
- Compensar el bajo Margen aumentando el número de operaciones (1000 x poco es más que 100 x poco).

En cuanto a lo primero (créditos más arriesgados), decidieron:

Ofrecer hipotecas a un tipo de clientes, los "**ninja**" (*no income, no job, no assets*; o sea, personas sin ingresos fijos, sin empleo fijo, sin propiedades).

Cobrarles más intereses, porque había más riesgo y aprovechar el *boom* inmobiliario. Además, llenos de entusiasmo, decidieron conceder créditos hipotecarios por un valor superior al valor de la casa que compraba el *ninja*, porque, con el citado *boom* inmobiliario, esa casa, en pocos meses, valdría más que la cantidad dada en préstamo. A este tipo de hipotecas, les llamaron "**hipotecas subprime**"

Además, como la economía americana iba muy bien, el deudor hoy insolvente podría encontrar trabajo y pagar la deuda sin problemas.

Este planteamiento fue bien durante algunos años. En esos años, los *ninja* iban pagando los plazos de la hipoteca y, además, como les habían dado más dinero del que valía su casa, se habían comprado un coche, habían hecho reformas en la casa y se habían ido de vacaciones con la familia. Todo ello, seguramente, a plazos, con el dinero de más que habían cobrado y, en algún caso, con lo que les pagaban en algún empleo o chapuza que habían conseguido.

En cuanto a lo segundo (aumento del número de operaciones):

Como los Bancos iban dando muchos préstamos hipotecarios, se les acababa el dinero. La solución fue muy fácil: acudir a Bancos extranjeros para que les prestasen dinero, aprovechando la **globalización**. Con ello, el dinero que yo, hoy por la mañana, he ingresado en la Oficina de Caja de Ahorros de mi pueblo en España puede estar esa misma tarde en Dallas, porque allí hay un Banco al que mi Caja de Ahorros le ha prestado mi dinero para que se lo preste a un *ninja*. Por supuesto, el de Dallas no sabe que el dinero le llega desde mi pueblo, y yo no sé que mi dinero, depositado en una entidad seria como es mi Caja de Ahorros, empieza a estar en un cierto riesgo. Tampoco lo sabe el Director de la Oficina de mi Caja, que sabe -y presume- que trabaja en una Institución seria. Tampoco lo sabe el Presidente de la Caja de Ahorros, que sólo sabe que tiene invertida una parte del dinero de sus inversores en un Banco importante de Estados Unidos.

A principios de 2007, los precios de las viviendas norteamericanas se desplomaron. Muchos de los *ninjas* se dieron cuenta de que estaban pagando por su casa más de lo que ahora valía y decidieron (o no pudieron) seguir pagando sus hipotecas. Todo el montaje se fue hundiendo y un día, el Director de mi Oficina llamó a un vecino para decirle que su dinero se había esfumado.

Pero las cosas van más allá. Porque nadie -ni ellos- sabe la porquería que tienen los Bancos en los paquetes de hipotecas que compraron, y como nadie lo sabe, los Bancos empiezan a no fiarse unos de otros.

Como no se fían, cuando necesitan dinero y van al mercado interbancario, que es donde los Bancos se prestan dinero unos a otros, o no se lo prestan o se lo prestan caro. El interés a que se prestan dinero los Bancos en el Interbancario es el Euribor (Europe Interbank Offered Rate) tasa que ha ido subiendo (ahora está empezando a bajar.)

Por tanto, los Bancos ahora no tienen dinero. Consecuencias:

- No dan créditos
- No dan hipotecas, con lo que las inmobiliarias lo empiezan a pasar mal. Y los accionistas que compraron acciones de esas empresas, ven que las cotizaciones de esas Sociedades van cayendo vertiginosamente.

Cuando, en América, las hipotecas no pagadas por los ninja se vayan ejecutando, o sea, cuando los Bancos Americanos puedan vender las casas hipotecadas por el precio que sea, algo valdrán los activos comprados a Dallas.

Mientras tanto, nadie se fía de nadie.

Los principales Bancos Centrales (el Banco Central Europeo, la Reserva Federal norteamericana) han ido inyectando liquidez monetaria para que los Bancos puedan tener dinero.

4.- La crisis económica

Con un descenso continuado del nivel de actividad, reducción del consumo y aumento del desempleo.

Los ciclos económicos son fluctuaciones cíclicas de la actividad económica.

Se basan en las leyes generales que gobiernan la economía capitalista.

Se dividen en cuatro fases:

- Ascenso, cuyo período más alto se denominan «auge».
- Descenso, durante el cual, en algún momento se produce la crisis.
- Recesión, bajada que sigue al descenso hasta tocar fondo.
- Reactivación, subida hasta alcanzar la actividad normal.

Vivimos el presente en una fase de recesión.

El Plan de Ventas

El Plan de Ventas aparece como la necesidad de construir una propuesta sencilla dentro de un mundo complejo.

El Plan de Ventas es un documento sencillo, fruto de reflexión y estudios previos, que explica cuáles son los objetivos y qué hay que hacer para conseguirlos.

Parte de una previsión de ventas, pasa al programa (recordar los Factores Clave del Éxito de Kenichi Ohmae *), planifica para «cazar a la espera» (generando los sistemas de control) y concreta el Plan de Acción:

- 1.- Crecimiento (o decrecimiento) en euros.
- 2.- Amplitud del territorio a abordar.
- 3.- Clientes (existentes o nuevos: del mismo tipo o de nuevos tipos).
- 4.- Productos (actuales o nuevos: tecnología disponible o nuevas tecnologías)
- 5.- Canales (incluir una reflexión sobre servidumbres, nivel de servicio, asistencia técnica, postventa, etc ...).
- 6.- Red de ventas: diseño cualitativo: postventa y clases de venta a aplicar: televenta, autoventa, visita personal, contacto por internet, etc...
- Estructura cuantitativa: cuántos y cómo se organizan, rutas e incentivos.
- 7.- Presupuesto (previsión de ventas y gastos) y sistema de control. Incluir contingencias para situaciones «fuera de control»

* La mente del estratega
Kenichi Ohmae
Mc Graw Hill

PREVISIÓN DE VENTAS

Inferencia estadística

Hemos lanzado un nuevo producto. Durante la primera semana, las operaciones conseguidas por nuestro equipo de ventas se recogen en el siguiente cuadro:

Vendedor	Visitas	Ped	unidades
Antonio	28	8	10
José	25	6	9
Luis	22	6	9
Mario	15	3	6
Pedro	30	7	11
TOTAL	120	30	45

Los vendedores han visitado los clientes que les correspondían de forma natural (aleatoria), es decir, no han elegido las visitas.

Si disponemos de una cartera de 3000 clientes activos y tardamos tres meses en visitarlos a todos ¿Qué previsión de ventas se obtiene para las ventas de este producto nuevo cuando se haya visitado al último de nuestros 3000 clientes?

Inferencia estadística

Solución:

Calculamos el % de clientes que han comprado el nuevo producto:

$$p = \frac{30 \times 100}{120} = 25 \%$$

$$q = 100 - 25 = 75 \%$$

$$n = 120$$

$$\text{Compra media por pedido} = \frac{45}{30} = 1,5 \text{ unidades}$$

Cálculo de la desviación standard:

$$\sigma = \sqrt{\frac{p \times q}{n}} = \sqrt{\frac{25 \times 75}{120}} = 3,95 \%$$

El porcentaje de compradores en el Universo se situa entre

$$25 - 2 \times 3,95 < P < 25 + 2 \times 3,95$$

$$17,1 < P < 32,9, \text{ fiabilidad } 0,95$$

513 a 987 clientes comprarán una media de 1,5 unidades

Valores para la fiabilidad en función de k
(número de veces que se aplica la desviación standard:

K 1 probabilidad = 0,65

K 2 probabilidad = 0,95

K 3 probabilidad = 0,99

PREVISIÓN DE VENTAS

Suma de unitarias

Venimos realizando año tras año la previsión de ventas por integración, al sumar las de todos nuestros vendedores.

Analizando los resultados obtenidos, comparando las previsiones de años anteriores y las ventas reales alcanzadas al final de cada ejercicio, hemos determinado un factor de corrección. Por ejemplo: a un vendedor que de promedio vende siempre un 20 % menos de lo que dijo en sus previsiones, le aplicamos el factor 0,8.

La previsión realizada por nuestro equipo de ventas para el próximo año y los factores aplicables a cada vendedor se detallan en la siguiente estadística, en la que se espera que usted calcule el valor definitivo de la previsión al matizarla con los factores correctivos correspondientes:

Vendedor	Previsión	Factor	Definitiva
Antonio	30	1.0	
José	40	0.5	
Luis	25	1.2	
Mario	40	1.3	
Pedro	20	0.8	

TOTAL

PREVISIÓN DE VENTAS

Suma de unitarias

Solución:

La previsión de cada vendedor se multiplica por su factor de corrección.

La previsión de la empresa es la suma de los productos obtenidos.

Vendedor	Previsión	Factor	Definitiva
Antonio	30	1.0	30
José	40	0.5	20
Luis	25	1.2	30
Mario	40	1.3	52
Pedro	20	0.8	16
TOTAL			148

PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Aplique el método de la «Proyección ingénu» para determinar la previsión de ventas de los siguientes datos

Ventas de 2007 = 320

Ventas de 2008 = 400

¿ Previsión 2009 ?

Solución:

Previsión 2009 =

Aplique el método de la «Semi media» a los siguientes datos y determine la previsión que se solicita. Puede utilizar la pauta gráfica que se acompaña.

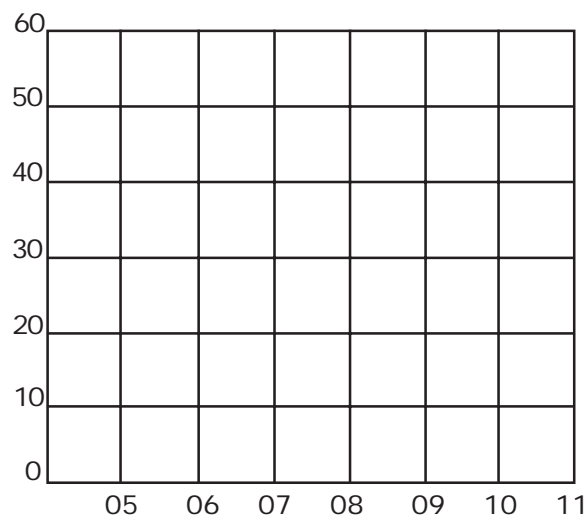
Ventas 2005 = 10

Ventas 2006 = 16

Ventas 2007 = 22

Ventas 2008 = 20

¿ Previsión 2009, 2010 y 2011 ?



Extrapolación

Solución:

Proyección ingénuo

$$P_n = \frac{\left(\frac{P_{n-1}}{P_{n-2}} \right)^2}{P_{n-2}} = \frac{400 \times 400}{300} = 500$$

Solución

Semimedia

Calculamos las dos medias de cada par de años:

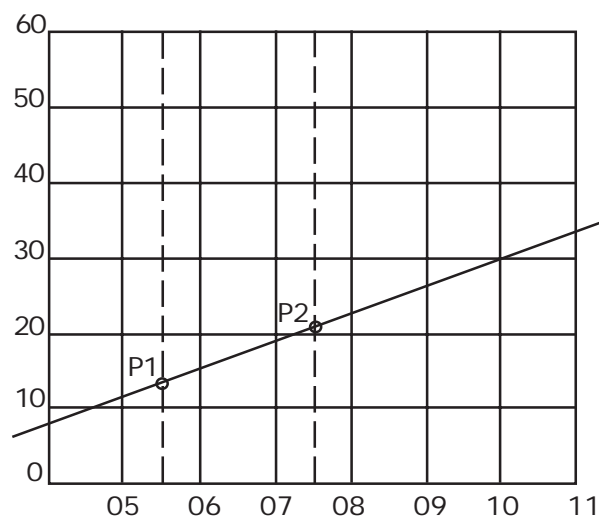
$$2005 \text{ y } 2006 = 10 + 16 / 2 = 13$$

$$2007 \text{ y } 2008 = 22 + 20 / 2 = 21$$

Dibujamos los valores en el centro de los años a que corresponden, determinando los puntos P1 y P2.

Se unen P1 y P2 por una recta que se prolonga hacia el futuro y sobre ella leemos los puntos de corte para los años solicitados:

Previsión 2009 = 26, Previsión 2010 = 30, Previsión 2011 = 34



PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

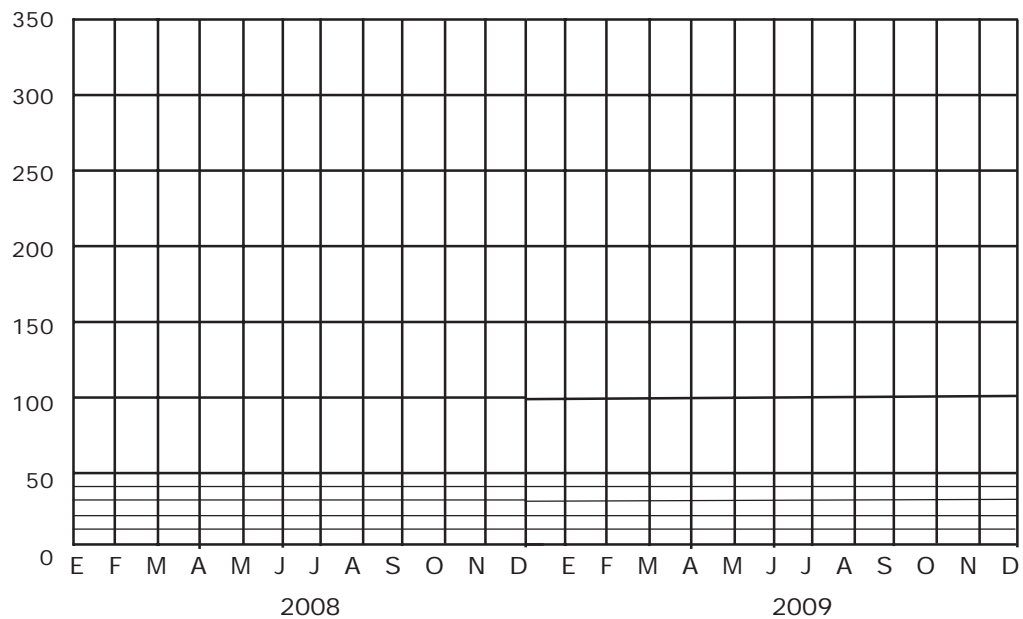
Gráfico en Z

Con los datos de la tabla, construya:

- 1.- El Gráfico en Z para el año 2008
- 2.- Realice previsión de las ventas anuales para el año 2009

En ambos casos puede usar las pautas que se acompañan a continuación: para la parte de cálculos y para la representación gráfica.

MES	VENTA 2007	ACUMU - LADO 2007	VENTA 2008	ACUMU - LADO 2008	TAM 2008
e	10		12		
f	20		24		
m	30		36		
a	5		6		
m	15		17		
j	20		23		
j	40		44		
a	40		46		
s	50		58		
o	10		13		
n	5		6		
d	2		3		



PREVISIÓN DE VENTAS

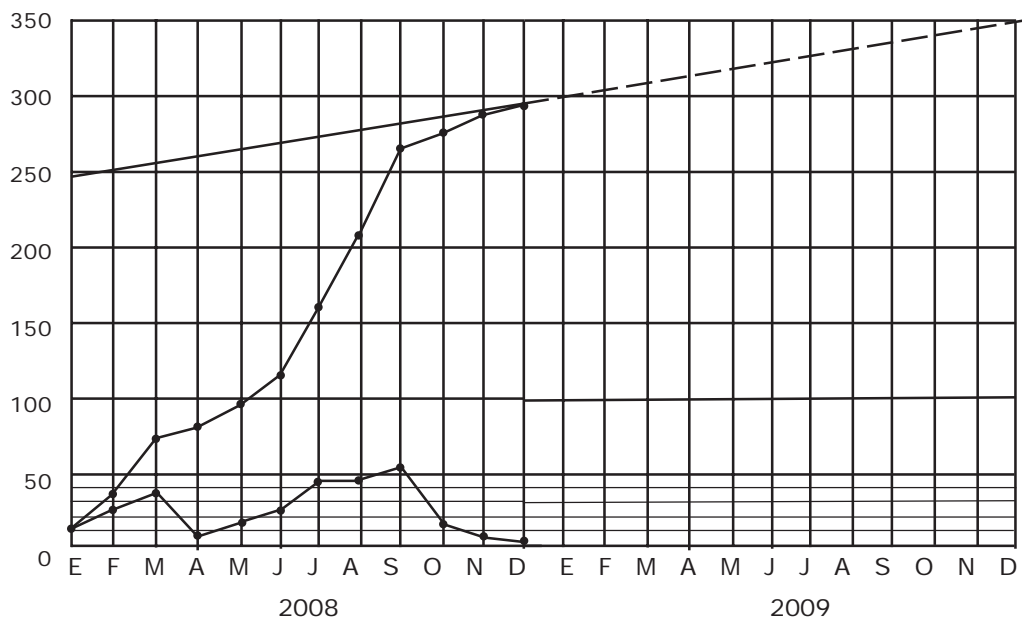
Extrapolación

Solución:

Gráfico en Z

El problema tiene dos partes, una de cálculos y otra gráfica. Para los cálculos es práctico usar las pautas que se acompañan.

MES	VENTA 2007	ACUMU - LADO 2007	VENTA 2008	ACUMU - LADO 2008	TAM 2008
e	10	10	12	12	249
f	20	30	24	36	253
m	30	60	36	72	259
a	5	65	6	78	260
m	15	80	17	95	262
j	20	100	23	118	265
j	40	140	44	162	269
a	40	180	46	208	275
s	50	230	58	266	283
o	10	240	13	279	286
n	5	245	6	285	287
d	2	247	3	288	288



PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Análisis de serie temporal

Las ventas de nuestra empresa han seguido la siguiente evolución:

2005 = 320 miles euros

2006 = 360 , ,

2007 = 410 , ,

2008 = 420 , ,

El desglose por meses, expresado en % respecto a cada año es:

MES	2005	2006	2007	2008	Media
e	2	3	2	1	
f	3	3	3	2	
m	4	5	3	6	
a	10	8	12	10	
m	6	7	8	7	
j	5	6	3	6	
j	4	5	5	6	
a	2	1	3	2	
s	10	9	10	11	
o	20	19	20	18	
n	25	24	22	20	
d	9	10	9	11	
TOTAL	100	100	100	100	

Con estos datos determinar:

1.- Previsión anual por ajuste mínimo-cuadrático para 2009

2.- Distribución mensual de la mencionada previsión indicando (para cada mes):

2.1.- Valor mínimo

2.2.- Valor medio (más probable)

2.3.- Valor Máximo

expresar el resultado en miles de euros.

PREVISIÓN DE VENTAS

Extrapolación

Solución:

Análisis de serie temporal

1.- Previsión 2009 por ajuste minimocuadrático:

Determinamos la recta ajustada que es:

$$Y = 290 + 35.X$$

Para el valor $X = 5$ (equivalente al año 2009) el resultado es

Previsión 2009 = 465.000 euros

Calculamos ahora el porcentaje medio para cada mes, sumando el porcentaje de cada uno de los cuatro años y dividiendo por 4:

MES	2005	2006	2007	2008	Media
e	2	3	2	1	2,00
f	3	3	3	2	2,75
m	4	5	3	6	4,50
a	10	8	12	10	10,00
m	6	7	8	7	7,00
j	5	6	3	6	5,00
j	4	5	5	6	5,00
a	2	1	3	2	2,00
s	10	9	10	11	10,00
o	20	19	20	18	19,25
n	25	24	22	20	22,75
d	9	10	9	11	9,75
TOTAL	100	100	100	100	100,00

Y distribuimos los 465.000 entre el % que les corresponde para cada mes, aplicando el valor medio y el mínimo y máximo de cada línea mensual (ver en página siguiente el detalle de los resultados obtenidos).

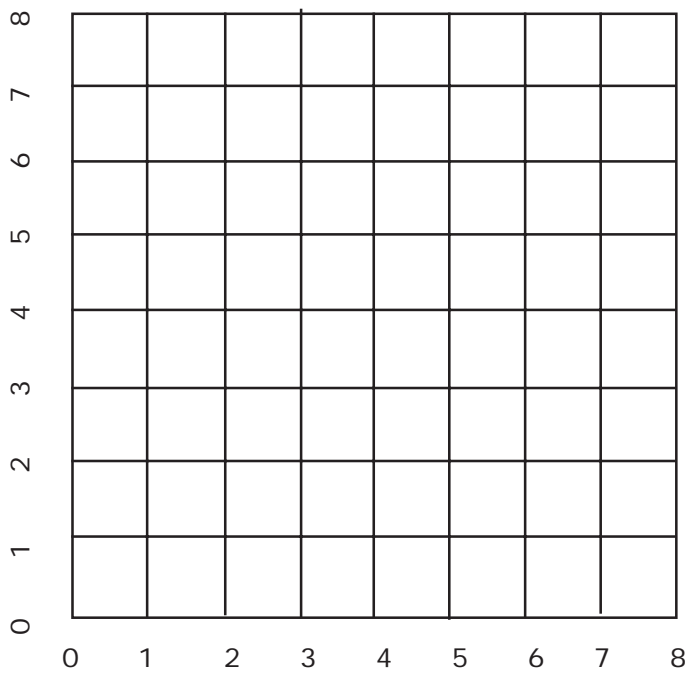
PREVISIÓN 2009						
%				Miles de euros		
MES	mínimo	Máximo	Media	mínimo	Máximo	Media
e	1	3	2,00	4,65	13,95	9,30
f	2	3	2,75	9,24	13,95	12,79
m	3	6	4,50	13,95	27,90	20,92
a	8	12	10,00	37,20	55,80	46,50
m	6	8	7,00	27,90	37,20	32,55
j	3	6	5,00	13,95	27,90	23,25
j	4	6	5,00	18,60	27,90	23,25
a	1	3	2,00	4,65	13,95	9,30
s	9	11	10,00	41,89	51,15	46,50
o	18	20	19,25	83,70	93,00	89,51
n	20	25	22,75	93,00	116,25	105,79
d	9	10	9,75	41,85	46,5	45,34
TOTAL			100,00			465,00

PREVISIÓN DE VENTAS

Ajuste por mínimos cuadrados

Sean los puntos que se detallan a continuación. Calcule la función que mejor se adapta a ellos cometiendo el menor error posible. Se acompaña pauta para la representación gráfica de los mismos.

X	Y
1	3
2	4
3	4
4	5
5	6
6	6
7	7
8	8



Ajuste por mínimos cuadrados

Solución:

Calculamos los datos necesarios para determinar «a» y «b» en la ecuación:

$$Y = a + b.X$$

Según el ajuste por mínimos cuadrados esto supone:

$$\frac{\sum Y = N.a + b.\sum x}{\sum X.Y = a\sum X + b\sum X^2}$$

1	3	3	1
2	4	8	4
3	4	12	9
4	5	20	16
5	6	30	25
6	6	36	36
7	7	49	49
8	8	64	64
<u>36</u>	<u>43</u>	<u>222</u>	<u>204</u>

$$43 = 8.a + 36.b$$

$$222 = 36.a + 204.b$$

El anterior sistema de dos ecuaciones con dos incógnitas tiene como solución:

$$a = 2,3213$$

$$b = 0,6786$$

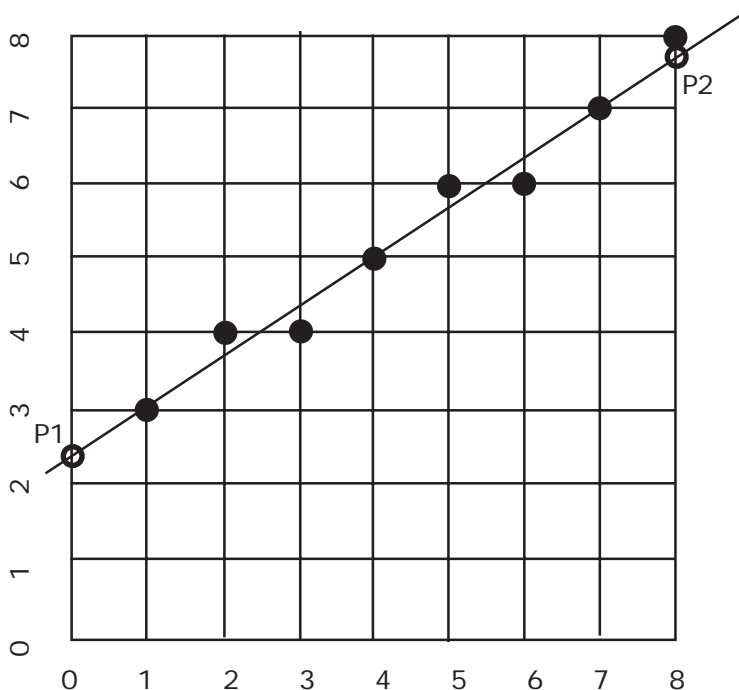
La ecuación buscada es:

$$Y = 2,3213 + 0,6786.X$$

Dibujamos la recta hallada que pasa por los dos puntos

$$P1 (X = 2,3213 , Y = 0)$$

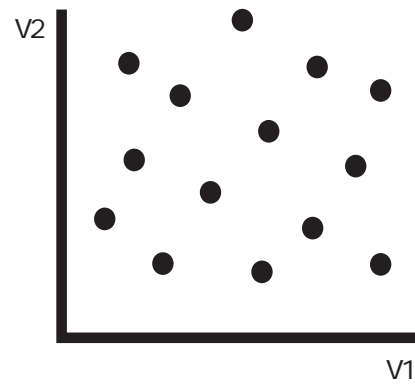
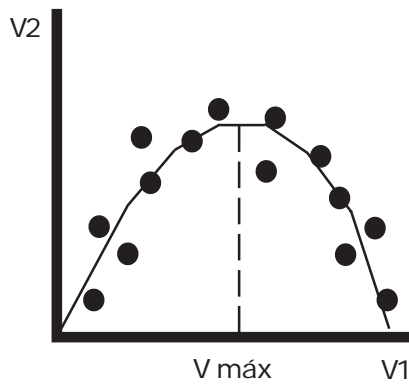
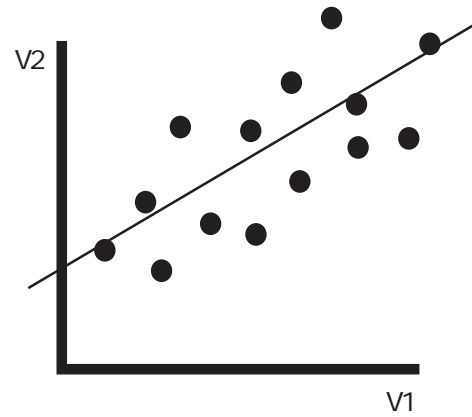
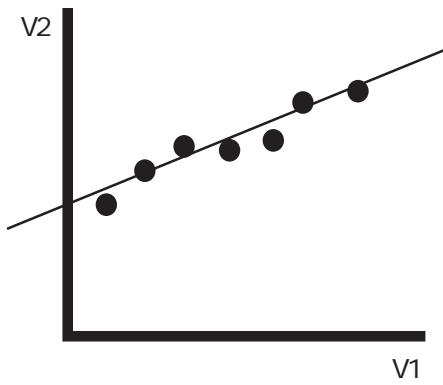
$$P2 (X = 8 , Y = 7,7501)$$



NUBES DE PUNTOS

Nubes de puntos

Para cada uno de los cuatro ejemplos que se acompañan, emita sus conclusiones:

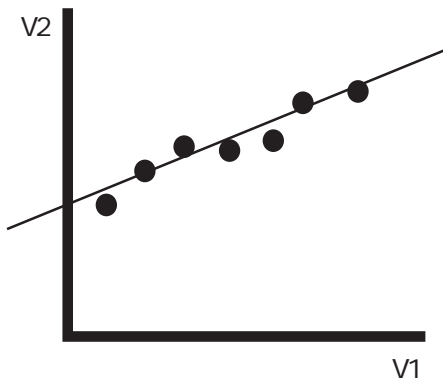


NUBES DE PUNTOS

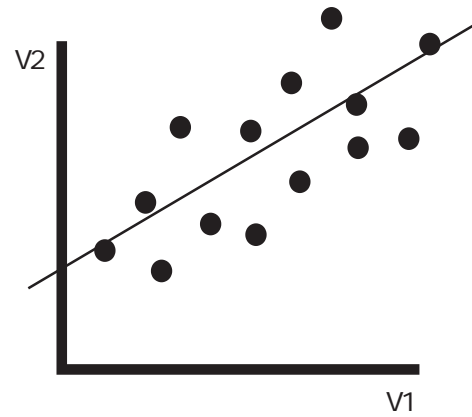
Nubes de puntos

Solución:

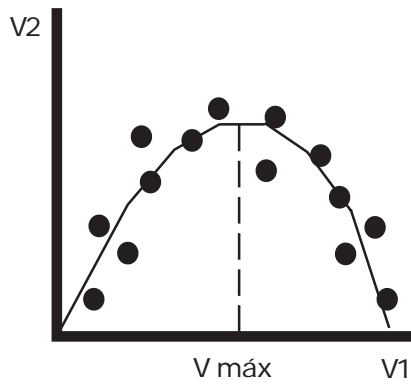
Escrito al pié de cada gráfico



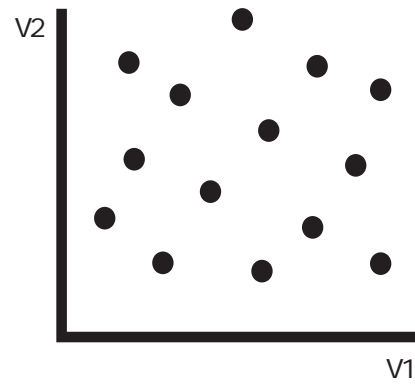
Correlación lineal intensa



Correlación lineal débil



Hay un máximo



No hay correlación

Qué es

Hasta ahora hemos hablado de PREVISIÓN DE VENTAS como el resultado final de un cálculo que parte de una hipótesis.

Pero el PROGRAMA DE VENTAS es una decisión.

A la vista de los resultados de previsión obtenidos con los diferentes métodos utilizados, llegamos a una conclusión sobre las ventas más probables.

Pero el Programa tiene en cuenta más factores como los gastos de la empresa, los deseos de expansión o contracción de los accionistas y ejecutivos, etc...

Ambos valores pueden no coincidir, en cuyo caso:

Si la previsión de ventas es superior al programa

Se presenta un año fácil y cómodo. Lo normal es que sobren pedidos luego podremos eliminar algunos productos y clientes poco rentables.

pero

Si la previsión de ventas es inferior al programa deseado

Se presenta un año difícil.

Tenemos que arbitrar planes nuevos a añadir a los de la previsión calculada.

Tal vez lanzar nuevos productos, o abrir nuevos mercados.

Si no lo hacemos, las ventas se quedarán en el nivel previsto y no conseguiremos el programa.

El cálculo de nuevas opciones se facilita analizando información anterior como:

ratio por habitantes conseguido - puede orientar sobre la masa de habitantes nuevos sobre la que incidir.

ventas de un vendedor el primer año de trabajo, puede orientar sobre el número de nuevos vendedores necesarios.

...

¿Qué es?

El reparto de un objetivo grande, por ejemplo ventas anuales de toda la empresa, en porciones más pequeñas y manejables, por ejemplo: ventas mensuales por vendedor.

Utiliza técnicas sencillas como:

Bajar de datos globales o totales a parciales.

Expresar cifras anuales por intervalos mensuales.

Usar la agenda.

Vsualizar con gráfico de Gantt.

Calcular el camínoc ririco con un PERT.

...

En términos comerciales es suficiente con desglosar los datos globales anuales en datos parciales y mensuales.

El sistema establecido para planificar supone también la posibilidad de aplicar ese mismo grado de control.

Al terminar cada mes, el Director Comercial comprueba los datos de los logros conseguidos con la planificación realizada, establece las diferencias y reacciona para corregirlas.

CUOTAS DE VENTAS

Método tradicional de asignación

Se acompaña la estadística de vendedores y cifra de ventas alcanzada durante el año 2008.

Basándose en estos datos distribuya de forma proporcional el programa de ventas para 2009 que se ha fijado en 350.000 euros

Vendedores	Ventas 2008 miles euros	Ventas 2009 miles Euros
Blasco	3.7	
García	5.2	
López	6.8	
Llácer	14.3	
Martinez	4.3	
Roca	9.5	
Ros	6.2	
<hr/>		
TOTAL	50.0	350.0

CUOTAS DE VENTAS

Método tradicional de asignación

Solución: establecer sucesivas reglas de tres como, por ejemplo:

Si a 50 le corresponden 3,7

a 350 le corresponderá X

$$X = 3,7 \times 350 / 50 = 25,9$$

Vendedores	Ventas 2008 miles Euros	Ventas 2009 miles Euros
Blasco	3.7	25,9
García	5.2	36,4
López	6.8	47,6
Llácer	14.3	100,1
Martinez	4.3	30,1
Roca	9.5	66,5
Ros	6.2	43,4
<hr/>		
TOTAL	50.0	350.0

CUOTAS DE VENTAS

Método basado en datos externos (una o más series estadísticas)

Se acompañan datos de la población española y de la encuesta industrial. Estos datos se consiguen en la web del Instituto Nacional de estadística: www.ine.es

Suponga que las ventas de su empresa se deben a la población (artículos de consumo) en una parte y a la actividad industrial (artículos para la industria) en doble medida que la anterior.

La serie estadística a elaborar será una combinación de ambos valores en la proporción: habitantes + industria X 2

El resultado final ha de ser una columna de datos homogéneos sobre los que se pueda asignar el programa de ventas decidido de 6.000.000 de euros para 2006. Realice los cálculos necesarios en hojas aparte y anote en esta el resultado final en la columna dispuesta al efecto en la derecha.

Comunidad Autónoma	Habitantes millones	Actividad Industrial %	Ventas 2007 miles euros
Andalucía	7,2	8,4	
Aragón	1,2	4,2	
Asturias (Prin. de)	1,1	2,2	
Balears (Illes)	0,8	0,7	
Canarias	1,7	1,3	
Cantabria	0,5	1,2	
Castilla y León	2,5	6,1	
Castilla - La Mancha	1,7	3,7	
Cataluña	6,2	26,1	
Com. Valenciana	4,1	10,7	
Extremadura	1,1	0,7	
Galicia	2,7	6,3	
Madrid (Com. de)	5,2	13,4	
Murcia (Región de)	1,1	2,3	
Navarra (Com. For. de)	0,5	2,9	
Pais Vasco	2,1	8,8	
Rioja, La	0,3	1,0	
TOTAL	40,0	100,0	6.000

CUOTAS DE VENTAS

Método basado en datos externos (una o más series estadísticas)

Solución:

La columna de datos habitantes se pasa a otra equivalente expresada en porcentaje para hacerla homogénea con la de la variable actividad industrial que viene expresada en %.

Después, la columna de actividad industrial, a la que le hemos dado una importancia doble que a la de población, se multiplica por 2.

Se procede a sumar ambas columnas obteniendo la de la serie que sirve de referencia. Esta columna suma 300.

El último paso es establecer reglas de tres entre las dos últimas columnas, del modo:

Si a 300 corresponde 34,80

a 6000 corresponderá X

$$X = 34,80 \times 6000 / 300 = 696 \text{ miles de euros}$$

Comunidad Autónoma	Habitantes %	(Actividad Industrial %) X 2	Habitantes + 2 (Actividad Industrial)	Ventas 2007 miles euros
Andalucía	18,00	16,8	34,80	696
Aragón	3,00	8,4	11,40	228
Asturias (Prin. de)	2,75	4,4	7,15	143
Balears (Illes)	2,00	1,4	3,40	68
Canarias	4,25	2,6	6,85	137
Cantabria	1,25	2,4	3,65	73
Castilla y León	6,25	12,2	18,45	369
Castilla - La Mancha	4,25	7,4	11,65	233
Cataluña	15,50	52,2	67,70	1.354
Com. Valenciana	10,25	21,4	31,65	633
Extremadura	2,75	1,4	4,15	83
Galicia	6,75	12,6	19,35	387
Madrid (Com. de)	13,00	26,8	39,80	796
Murcia (Región de)	2,75	4,6	7,35	147
Navarra (Com. For. de)	1,25	5,8	7,05	141
Pais Vasco	5,25	17,6	22,85	457
Rioja, La	0,75	2,0	2,75	55
TOTAL	100,00	200,0	300,00	6.000

PLAN DE VENTAS

Proceso para la construcción

Antecedentes

Se inicia después del análisis estratégico DAFO y CAME que ha obligado a reflexionar con rigor, manejar mucha información de forma ordenada, analizar y sintetizar.

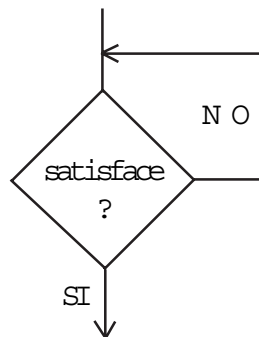
Avance

Se avanzará por niveles (que voy a ordenar por números naturales).

Previo

Antes de iniciar el avance hay que reflexionar sobre dos aspectos importantes:

- Los recursos disponibles (humanos, materiales e intangibles).
 - Los partícipes sociales (accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, autoridades y público en general).
- Esta reflexión se repite después de elegir una opción en cada nivel de decisión:
¿La decisión tomada está en armonía con los recursos? y ¿Satisface a todos los partícipes sociales? Si de esta consideración sale una valoración negativa, volver y revisar la decisión, si la valoración es aceptable, pasar al nivel de decisión siguiente.
Es como un bucle que se repite en cada nivel.



Niveles propuestos

- 1.- Crecimiento (o decrecimiento) en euros.
 - 2.- Amplitud del territorio a abordar.
 - 3.- Clientes (existentes o nuevos: del mismo tipo o de nuevos tipos).
 - 4.- Productos (actuales o nuevos: tecnología disponible o nuevas tecnologías)
 - 5.- Canales (incluir una reflexión sobre servidumbres, nivel de servicio, asistencia técnica, postventa, etc ...).
 - 6.- Red de ventas: diseño cualitativo: postventa y clases de venta a aplicar: televenta, autoventa, visita personal, contacto por internet, etc..
Estructura cuantitativa: cuántos y cómo se organizan, rutas e incentivos.
 - 7.- Presupuesto (previsión de ventas y gastos) y sistema de control. Incluir contingencias para situaciones «fuera de control»
- Fin

INDICE

TEMA	página
Cómo hacer su plan de ventas para 2009 (portada)	1
Introducción	2
Un poco de historia	2
La crisis	3
Previsión de Ventas	8
Inferencia estadística	8
Suma de unitarias	10
Extrapolación	12
Nubes de puntos	21
Programa de Ventas	23
Planificación de Ventas	24
Cuotas de Ventas	25
Plan de Ventas	29
Índice	30