



Estrategia y Planes de Venta I

Índice

1	El Plan de Empresas, de Marketing y de Ventas.....	3
1.1	Importancia de la Planificación Estratégica	3
1.2	El Plan de Empresa y el Plan de Marketing	3
1.2.1	El Plan de Marketing	4
1.3	El Plan de Ventas.....	5
2	Contenido del Plan de Ventas	5
2.1	Investigación y Análisis.....	5
2.1.1	Análisis del Entorno.....	5
2.1.2	Análisis DAFO.....	6
2.2	Definición de Objetivos de Venta, Estrategias, Tácticas.	7
2.2.1	Definición de Objetivos de Ventas.....	7
2.2.2	Definición de Estrategia de Ventas	8
2.2.3	Definición de Tácticas de Ventas.....	8
3	Previsiones de Ventas	9
3.1	Definición de Previsiones de Ventas y Utilidad.....	9

Objetivos:

Los objetivos son los siguientes:

- Distinguir entre plan estratégico de la empresa, el plan de marketing y la ubicación del plan de ventas en el mismo.
- Identificar el contenido y fases de un plan de ventas
- Adquirir nociones básicas sobre cómo hacer previsiones y objetivos de venta.

1 El Plan de Empresas, de Marketing y de Ventas

1.1 Importancia de la Planificación Estratégica

“La planificación estratégica es imprescindible para lograr los objetivos estratégicos de la organización. Se refiere al largo y mediano plazo.”

La planificación estratégica es una herramienta de gestión imprescindible para la toma de decisiones de las organizaciones sobre su situación actual y su futuro para adaptarse a los cambios del entorno consiguiendo la máxima eficiencia y eficacia.

Consiste en la definición de los objetivos estratégicos, es decir, los fundamentales que permiten alcanzar la misión y visión de la organización mediante el diseño de planes de acción que nos permitan alcanzarlos.

Es necesario distinguir entre planificación estratégica y planificación operativa. La primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere una constante retroalimentación y control para verificar que las estrategias estén funcionando y se alineen con la consecución de objetivos.

1.2 El Plan de Empresa y el Plan de Marketing

A nivel general, existe un proceso de planificación integral que comprende en:

- **Plan estratégico de la empresa:** Definición de la misión, análisis de la situación y del entorno, objetivos a largo plazo, previsiones financieras.
- **Plan táctico:** análisis operativo, resultados, objetivos a corto plazo, presupuestos y planes por departamentos.
- **Resultados previstos, control y corrección.**

El plan de marketing y ventas, todo lo relacionado con el ámbito comercial, se engloba dentro de los planes tácticos que es distinto al plan estratégico de la empresa.

En dicho plan, formalizado mediante un documento escrito, se definen los objetivos y estrategias comerciales junto a los planes de acción para alcanzarlos, así como la determinación de presupuestos, ingresos, gastos y beneficios, así como los recursos necesarios, el marco temporal y las responsabilidades para su consecución.

1.2.1 El Plan de Marketing

Como se adelantó en el epígrafe anterior, el plan de marketing constituye la herramienta para fijar los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos que se han definido.

Algunas veces se comete el error de considerarlo de forma aislada y sin ser coordinado con el plan estratégico de la empresa.

A la hora de realizar el plan de marketing es necesario distinguir entre dos niveles: el marketing estratégico y el marketing operativo.

- El marketing estratégico es el proceso que persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia (orientación al mercado) para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores
- Los objetivos que persigue el marketing estratégico son los siguientes:
- Detectar nuevos segmentos o nichos con crecimiento potencial para desarrollar nuevos conceptos de producto
- Ampliar la oferta de productos, si así lo requiere el mercado
- Encontrar una ventaja competitiva sostenible
- Diseñar la estrategia de Marketing adecuada

El marketing estratégico se refiere al largo y medio plazo, mientras que el marketing operativo se refiere al corto plazo. Se trata de dos formas de operar diferentes pero complementarias para tener éxito.

En el cuadro siguiente se muestran las diferencias entre ambos conceptos:

Variables	Marketing Estratégico	Marketing Operativo
Horizonte temporal	Largo y medio plazo	Medio y corto plazo
Personal implicado	Dirección del Departamento de Marketing	Mandos intermedios del Departamento de Marketing
Naturaleza de la actividad	Poco estructurada	Estructurada
Riesgo	Elevado	Menor
Incertidumbre	Alta	Menor

1.3 El Plan de Ventas

El plan de ventas se integra en el plan de negocio general de la compañía y a su vez dentro del plan de marketing.

Dicho plan puede definirse como la planificación relativa a la acción de vender tanto en su faceta material como humana, es decir, la fuerza de ventas. Por lo tanto, dicho plan no contempla aspectos relativos al marketing como es la publicidad o el desarrollo de producto.

La planificación de ventas es una herramienta indispensable para anticipar los recursos, procesos, acciones y decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de ventas. Dicho plan estará condicionado por el plan de marketing que engloba la estrategia de producto, la política de precios, a comunicación.

El plan de ventas comprende de tres pilares fundamentales:

1. La investigación y análisis del entorno, mercado, la competencia, los elementos de marketing y la oferta. Esta fase es completada con el análisis DAFO, de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
2. Definición de objetivos, estrategias, tácticas, procedimientos, control y retroacción.
3. Gestión de la fuerza de ventas (epígrafe no incluido en este módulo)

El objetivo del plan de ventas es conseguir la facturación prevista en el plan de marketing, tanto en volumen como en valor económico.

2 Contenido del Plan de Ventas

2.1 Investigación y Análisis

Como en cualquier plan, antes de su definición y diseño, es necesario realizar una previa valoración del entorno y análisis. En este epígrafe se repasan los puntos fundamentales de dicho análisis.

2.1.1 Análisis del Entorno

El departamento de ventas se encuentra influido por dos entornos que se complementan entre sí: el externo situado fuera de la empresa y poco probable de ser modificado por el vendedor. El entorno interno se debe a factores dentro de la empresa. Algunos ejemplos de dichas facetas del entorno son las siguientes:

- **A nivel externo:**
 - Cambios económicos-financieros
 - Cambios sociodemográficos

“El plan de ventas se integra en el plan de marketing de la organización pero no contempla aspectos relativos al marketing.”

Para realizar un plan de ventas ha de investigarse el entorno que rodea a las ventas de la organización. Dicho entorno es cambiante y por ello es preciso estar continuamente atento.

- Cambios legales o políticos
- Cambios tecnológicos.

• **A nivel interno:**

- Elementos de marketing
- Cultura organizacional
- Estilo directivo tanto general como de ventas
- Estructura de la empresa

Un detallado análisis e investigación del entorno tan cambiante en sus dos dimensiones es la base para poder realizar un diagnóstico de la situación actual, diseñar una adecuada estrategia y proyectar la mejor posición para el futuro. Es la base de cualquier plan.

Nota: Para un desarrollo de este epígrafe se recomienda leer el anexo 2.

2.1.2 Análisis DAFO

Tras una concisa y clara investigación del entorno, de lo que rodea tanto a nivel externo como interno al área de ventas, se procede a diagnosticar la situación. Para ello, se emplea una herramienta de dirección estratégica imprescindible para cualquier ámbito relacionado con los negocios. Es la llamada Matriz DAFO (SWOT en inglés, FODA en los países latinoamericanos).

Respecto al entorno (dimensión externa) se analizan:

- Las Amenazas (A): Peligro planteado por una tendencia desfavorable del entorno que conduciría, si no se acometen acciones adecuadas de ventas, a la pérdida de cuota de mercado de la empresa o a la desaparición de la marca y/o de la empresa.

Ejemplo: Una nueva promoción 3x2 del principal competidor.

- Las Oportunidades (O): Conjunto de circunstancias favorables, en el que la empresa podría desarrollar con éxito determinadas acciones de ventas, en base a alguna ventaja competitiva que permita generar el mayor valor para el consumidor

Ejemplo: la venta de un relanzamiento de un producto por mejora de fórmula.

Respecto a la empresa (dimensión interna) se analizan

- Las Fortalezas (puntos fuertes) (F): Se conocen como los 'activos de venta' o puntos fuertes y se basan en factores de éxito.

Ejemplo: Disponer de una red comercial altamente formada en aspectos técnicos como un ingeniero de telecomunicaciones que venda teléfonos móviles.

"El análisis DAFO permite diagnosticar cómo afecta el entorno a las ventas de la empresa."

"El análisis DAFO permite diagnosticar cómo afecta el entorno a las ventas de la empresa."

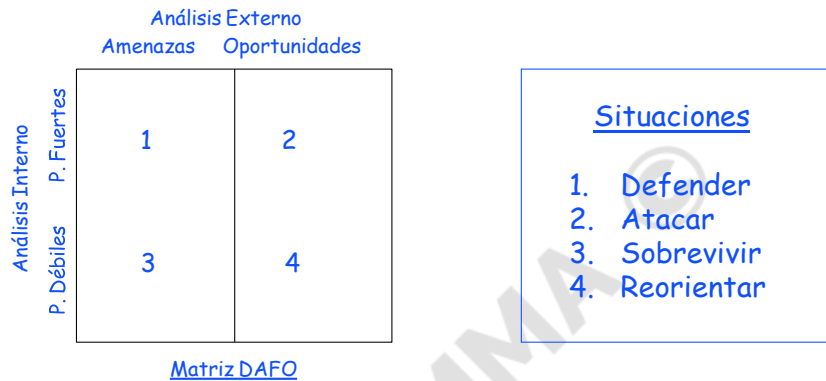
► Estrategia y Planes de Venta I

- Las Debilidades (puntos débiles) (D): Puntos débiles de la empresa que deben ser mejorados.

Ejemplo: Ventas por zonas que disminuyen año tras año o clientes en quiebra.

2.2 Definición de Objetivos de Venta, Estrategias, Tácticas.

Del análisis de la matriz DAFO se pueden obtener las siguientes situaciones:



A partir de ello se designan los objetivos de venta, se formulan las estrategias y se definen las tácticas o la parte operativa de la estrategia.

2.2.1 Definición de Objetivos de Ventas

Los objetivos estratégicos de ventas representan la meta a alcanzar, mediante las estrategias diseñadas. Suelen ser múltiples, diferenciándose el objetivo primario y otros secundarios (colaterales):

- a) Objetivos de venta:
- b) En volumen o unidades. Ejemplo: vender 10.000 coches en el año 2013 o vender 500 planes de pensiones.
- c) En valor económico. Ejemplo: alcanzar una facturación de 2 millones de dólares en el trimestre segundo.
- d) Objetivos de distribución. Ejemplo: estar presente en 1.500 puntos de venta (20% más que este año).
- e) Objetivos de merchandising. Ejemplo: conseguir displays en todos los hipermercados de España.
- f) Objetivos de calidad de ventas. Ejemplo: reducir las devoluciones de juguetes en un 5%.
- g) Objetivos presupuestarios. Ejemplo: reducir los gastos en un 10%.

Los objetivos han de cumplir unos requisitos para que sean válidos

Además de estos objetivos, a la hora de gestionar la fuerza de ventas se formulan objetivos específicos para ello y que serán materia de estudio en los próximos módulos.

Finalmente, no se debe de pasar por alto que los objetivos han de cumplir las siguientes características y que deben ser:

- Claros, concisos, escritos
- Jerarquizados en importancia
- Cuantificados (en cantidad y tiempo)
- Realistas (teniendo en cuenta el diagnóstico y los recursos)
- Consistentes y coherentes

2.2.2 Definición de Estrategia de Ventas

Las estrategias de ventas se diseñan a partir de los objetivos y son programas detallados, fechados, cuantificados. Las estrategias traducidas a coste monetario son los presupuestos, es decir, lo que costará alcanzar los objetivos predeterminados.

Dependiendo de los objetivos, dichas estrategias pueden ser clasificadas en cuatro:

- Estrategia de implantación en el mercado. Es una estrategia de volumen y promoción.
- Estrategia de mantenimiento de cuota y clientes
- Estrategia de cosecha para reducir costes comerciales y obtener la máxima rentabilidad de los clientes estrella pues el producto es maduro
- Estrategia de salida que consiste en reducir stocks y liquidar pues el producto ya no tiene éxito.

2.2.3 Definición de Tácticas de Ventas

Las tácticas de venta representan la parte operativa de la estrategia de ventas, el cómo van alcanzarse los objetivos. Una ilustración sería comparar la estrategia con la cabeza pensante y la táctica con el brazo ejecutor. Ambas son complementarias y necesarias para alcanzar un plan de ventas exitoso.

Algunos ejemplos de tácticas son:

- a) Tácticas promocionales para aumentar clientes. Ejemplo: realizar un 3x2 o un evento comercial (degustación de un producto).
- b) Tácticas territoriales. Ejemplo: organizar la ruta norte para cubrir la zona con 10 visitas al mes
- c) Tácticas de motivación de la fuerza de ventas. Ejemplo: concurso del mejor vendedor.

“Las estrategias de venta traducen los objetivos en acción mediante las tácticas”

“Las previsiones de venta permiten facilitar la toma de decisiones y afecta a todas las áreas de la empresa”

3 Previsiones de Ventas

La predicción de escenarios futuros es de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los responsables de la dirección de la empresa. Dentro de cualquier compañía se realizan previsiones en todas las áreas y se estiman cifras como los recursos financieros y humanos necesarios, materias primas a comprar, cantidad de fabricación...

Dentro de ellas, la previsión de la cifra de ventas es una de las más importantes porque es la que mide la actividad general de la empresa y expresa la evolución de la misma en el tiempo.

Una empresa cuyas ventas reales se acerquen a la previsión, tiene una vida más regular y con menos saltos que aquellas que erró al estimar las previsiones.

3.1 Definición de Previsiones de Ventas y Utilidad

Se puede definir previsión de ventas como “la estimación razonada de las posibilidades cuantitativas de las ventas de un producto o servicio en un periodo determinado de tiempo y a una clientela definida”.

De hecho, probablemente la cuenta de resultados sea el documento más utilizado por la empresa, y la primera línea es la de ingresos que en muchas empresas viene dado por la cifra de ventas. De ahí la importancia de la previsión de ésta pues permite conocer los demás inputs de la cuenta.

Como ejemplos de utilidad de las previsiones de ventas se muestran:

- Gestión comercial: Permite estimar las ventas por zonas y clientes para adjudicarla a los vendedores.
- Planificación publicitaria: Se invierte más si se produce un aumento de ventas.
- Gestión de stocks y fabricación.
- Gestión financiera.
- Gestión de personal.