

Unidad 3

- Planeación y presupuesto de ventas

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al término de este capítulo, se deberá comprender:

- Todo la filosofía y proceso de la planeación de ventas
- Cómo se distinguen la planeación de ventas estratégica de la planeación de ventas táctica
- El propósito, valor y uso del sistema de información gerencial de ventas
- Lo que se involucra en una auditoría de ventas
- Enfoques del portafolio de negocios a la planeación estratégico
- Algunas causas de planeación de ventas no exitosa
- El propósito y beneficios del presupuesto de ventas
- Cómo preparar un presupuesto de ventas

PARTE DOS: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS UN DÍA EN EL TRABAJO

James Kent inició su carrera en 1960 como vendedor en entrenamiento en la División de Productos Forest de la compañía de vidrio Owens-Illinois. Al paso de los años, James ha progresado como representante de ventas, representante de ventas de cuentas nacionales, gerente de ventas, gerente de operaciones y gerente general. Durante este tiempo, la División de Productos Forest se vendió a la Corporación Great Northern Nekoosa, que fue adquirida recientemente por la Corporación Georgia-Pacific. Hoy, como gerente general de Georgia-Pacific, James está involucrado activamente en la planeación de ventas de la planta de cajas de cartón corrugado. "Por lo general, el territorio de ventas de una planta de cajas de cartón corrugado estará formado por un área dentro de un radio de 300 millas de la planta. Entonces se recopila información de fuentes como cámaras de comercio, guías industriales de publicación privada y publicaciones estatales o federales sobre casi todas las compañías de manufactura

dentro de un territorio dado de ventas. Una vez que se acumuló la información, se calcula el potencial estimado de cajas de cartón corrugado al utilizar información histórica que nos dice el uso típico de varios CIS (Clasificaciones industriales estándar). Al categorizar el uso por CI y usar información histórica, podemos llegar a un pronóstico relativamente preciso del potencial de mercado dentro de una ciudad, condado, estado u otra área geográfica." El señor Kent está consciente de que los potenciales de mercado completamente correctos son difíciles de alcanzar en primera instancia. "Sin embargo, en Georgia-Pacific sabemos que habrá imprecisiones, pero las visitas de venta de seguimiento que hacen los representantes de ventas de plantas locales confirman o corrigen nuestro potencial estimado de mercado."

Hasta mediados de los setenta, la Corporación Xerox vendió tres de cada cuatro copadoras que se compraron en Estados Unidos y "xeroxear" se convirtió en un término que se entendía comúnmente para el fotocopiado. Sin embargo, la lenta respuesta a los competidores japoneses como Canon, Ricoh y Sharp hicieron que la participación de mercado de Xerox cayera a sólo el 36% en 1984. Obligada a tomar cartas en el asunto, la gerencia de Xerox inició una intensa planeación estratégica no sólo para volver a ganar el dominio del mercado de copadoras, sino también para convertirse en un protagonista principal en el complejo mercado de la automatización de oficinas. Los costos de manufactura de las copadoras se redujeron a la mitad y la calidad del producto se vigiló muy de cerca a través de encuestas mensuales que se hicieron a 50 000 clientes de Xerox. Los planes de Xerox requerían de un programa de capacitación de tres etapas, con un costo de 20 millones de dólares al año, para convertir acerca de 4000 vendedores de copadoras en una fuerza de ventas de la línea general que conociera todos los productos Xerox así como estrategias de ventas a los clientes. Al indicar el compromiso de la compañía, el principal vicepresidente de marketing de Xerox dice: "El programa no se logrará en un día, es por eso que buscamos un periodo de tres a cinco años."

Sin planes bien pensados es difícil lograr algo en forma eficiente, especialmente en las grandes compañías. Los gerentes de ventas eficaces son por lo general buenos planeadores. La planeación es la función básica que realizan los gerentes de ventas porque crea el marco esencial para todas las demás tomas de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de ventas anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales; así, la planeación es un método para administrar el futuro. De hecho, una definición concisa de "planeación" es "hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea".

¿POR QUÉ DEBEN PLANEAR LOS GERENTES DE VENTAS?

Algunos gerentes argumentan que el mercado cambia demasiado rápido como para que la planeación tenga mucho valor. Estos gerentes se engañan a sí mismos. Sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, la toma de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficientemente o llevar a cabo las funciones de la gerencia de ventas.

Por ejemplo, los gerentes de ventas que tratan de reclutar y seleccionar una fuerza de ventas sin la guía de un plan se encontrarán constantemente subcontratando, sobrecontratando o despidiendo empleados. De igual forma, los gerentes de ventas que tratan de organizar, capacitar, motivar o evaluar a los vendedores sin un plan general con frecuencia tendrán que reorganizarse, volverán a capacitar a su gente y encontrarán una moral baja y una alta rotación de personal.

Los gerentes de ventas deben tomar sus decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio es continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación ayuda a reducir los impactos ambientales, como una falta repentina de energía y materia prima crítica o cambios importantes en las leyes tributarias federales. Si los gerentes de ventas no anticipan estos cambios y toman decisiones proactivas en línea con sus predicciones, se encontrarán atrapados en una especie de proceso de toma de decisiones como latigazo, en el que se ven apaleados una y otra vez por un ambiente de comercialización en apariencia caprichoso.

Beneficios de la planeación

La planeación proporciona varios beneficios específicos. Puede mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. Proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas. Finalmente, la planeación aumenta la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollos inesperados.

Precisión de la planeación

La planeación exacta y precisa mejorará la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan; sin embargo, la exactitud depende en gran parte del periodo involucrado. Cuanto más corto sea el periodo que se cubre en un plan particular, el plan tenderá a ser más preciso. Los planes de ventas anuales sólo tienen sentido en el contexto de un plan a largo plazo. Una práctica común entre las corporaciones más grandes es la "planeación revolvente", en la que se prepara o retrabaja un plan de tres o cinco años al principio de cada año y el plan de ventas anual se revisa posteriormente durante el año.

A medida que una compañía desarrolla su experiencia en el proceso de planeación, se incluyen medidas financieras más precisas. Los objetivos se expresan no sólo en volumen

Planeación en diferentes niveles de la dirección

Tipo	Participantes	Enfoque
Planeación estratégica	CEO (Chairman Executive Officer), Consejo directivo, presidente, vicepresidente de mayor nivel	Misión, metas y objetivos de la empresa; estrategias fundamentales; presupuestación general
Planeación táctica	Gerente general de ventas, director de investigación de marketing	Planes departamentales, anuales y trimestrales; políticas, procedimientos, presupuestos
Planeación mensual y semanal	Gerentes regionales de ventas	Planes y presupuestos de subsidiarias
Planeación diaria	Supervisores y representantes de ventas	Planes y presupuestos de unidad

de ventas sino en términos financieros, como rendimiento sobre los activos administrados, flujo de efectivo y margen de contribuciones. Se emplean con frecuencia las simulaciones computacionales de diferentes escenarios para evaluar el impacto sobre las ventas y las utilidades de planes alternativos bajo diversos supuestos relacionados con el ambiente de comercialización futuro. Finalmente, los planes de contingencia se integran al plan básico para asegurar una respuesta expedita a cambios específicos en el ambiente de comercialización.

La planeación varía mucho de compañía a compañía. Las grandes organizaciones tienen a menudo divisiones de planeación formales y comités adecuados de gerentes de ventas y supervisores de diferentes áreas, quienes toman parte en el proceso de planeación. En contraste, las empresas más pequeñas planean de manera informal y no escrita y es probable que el plan sólo se encuentre en las mentes de unos cuantos gerentes. Ya sea informal o formal, escrito o no, un plan puede ayudar a una organización a reducir las acciones ineficaces e inútiles y a coordinar mejor los esfuerzos hacia el logro de metas deseadas.

Niveles de planeación organizacional

Todo gerente debe planear, y los planeadores más eficaces tenderán a ser gerentes más eficaces. Aquéllos en la cima -el Director General, la mesa directiva, el Presidente y el Vicepresidente- invierten una proporción mayor de su tiempo en la planeación que el personal de la gerencia media. De igual manera, los gerentes intermedios invierten más tiempo en la planeación que el personal a nivel de supervisión. La alta gerencia dedica la mayor parte de su tiempo de planeación a realizar planeación estratégica a largo plazo para la compañía, en tanto que los gerentes intermedios, como los gerentes de ventas regionales y distritales, invierten la mayor parte de su tiempo de planeación en los planes tácticos a más corto plazo para

sus organizaciones. El cuadro 3-1 ilustra la clase de planeación que se realiza en los diferentes niveles de la organización.

LOS GERENTES DE VENTAS COMO PROYECTISTAS Y ADMINISTRADORES

Dentro de sus papeles como proyectistas y administradores, los gerentes de ventas deben:

1. definir metas y objetivos,
2. aplicar políticas,
3. establecer procedimientos,
4. idear estrategias,
5. dirigir tácticas y
6. diseñar controles.

Metas y objetivos

La planeación eficaz del departamento de ventas requiere la comunicación clara y escrita de metas y objetivos a todos los miembros de la organización que se espera que participen en el logro. Las metas se establecen como algo general, como destinos a largo plazo, en tanto que los objetivos son resultados específicos que se desean dentro de un periodo designado, usualmente el periodo que cubre el plan de ventas anual. Por ejemplo, una meta de ventas para IBM ha sido que se le reconozca como la fuerza de ventas más orientada al servicio dentro de su industria. De hecho, los ejecutivos de ventas en IBM piensan que el mejor anuncio de la compañía simplemente decía: "IBM significa servicio." Por lo general, los objetivos se expresan en términos de blancos o cuotas de volúmenes de ventas anuales, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados (RSAA), utilidades por participaciones de acciones comunes, rotación de inventarios, pedidos sin surtir, cuentas por cobrar o rotación de personal. Sin metas y objetivos que se comuniquen claramente, los esfuerzos de ventas pueden no tener sinergia y más aún ser conflictivos.

Administración por objetivos

Una técnica utilizada por cerca del 50% de las 500 compañías que aparecen en la revista Fortune para mejorar la eficiencia de la fuerza de ventas, aumentar la moral y mezclar los objetivos del vendedor individual con los de la organización de ventas es la administración por objetivos (APO).¹ Bajo la APO, cada vendedor negocia con el supervisor de ventas y firma un contrato que establece objetivos comunes y estrategias para lograrlos. Esa planeación requiere dar y tomar entre los gerentes de ventas y los vendedores, porque estos contratos de APO se convierten en la base de los planes operacionales de la compañía. En muchas compañías, los representantes de ventas

deben preparar un "plan de comercialización territorial" anual, delinear su estrategia para conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas a los clientes actuales. Por ejemplo, en la división de herramientas para maquinaria Brown & Sharpe, cada vendedor tiene un plan escrito, que se revisa trimestralmente con el gerente de ventas.

Los gerentes de ventas se benefician al obtener el profundo conocimiento de cada vendedor sobre el mercado al que se dirige la planeación, en tanto que el vendedor recibe una guía significativa de la gerencia para establecer metas personales. El progreso hacia estos objetivos se revisa con regularidad y cualquier desviación se analiza para ejecutar las acciones correctivas necesarias para regresar a lo planeado. Las desviaciones al finalizar el año sirven como información para negociar contratos futuros de APO y para establecer nuevos objetivos, estrategias, métodos de evaluación y recompensas.

Políticas y procedimientos

Los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes eficaz y eficientemente se denominan políticas. Por ejemplo, debe haber una política relacionada con importaciones de productos, toma de productos a cambio o condiciones de crédito cuando un cliente compra un nuevo producto. Las políticas permiten que los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez y enfoquen su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas.

Las descripciones detalladas de pasos específicos para llevar a cabo una acción se denominan procedimientos. Por ejemplo, al proporcionar un reembolso a los clientes por un producto defectuoso, los vendedores deben seguir una serie de pasos, o procedimientos, para asegurarse que la transacción se maneje de forma expedita y adecuada.

Estrategias y tácticas

Una estrategia es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las tácticas son las acciones diarias que componen el plan estratégico. Un ejemplo de estrategia de ventas es la concentración de la fuerza de ventas de Honeywell en pequeñas ciudades como un medio para competir contra otros fabricantes de computadoras, cuyos recursos se concentran en las grandes ciudades. Ejemplos de tácticas de ventas son los formatos de presentación de ventas especiales para acercarse a diferentes categorías de clientes.

Controles

Para tener un control efectivo, deben establecerse estándares de desempeño que permitan a los gerentes de ventas comparar el desempeño real con estos estándares predeterminados. Si existen brechas desfavorables entre los resultados de ventas reales y los planeados, el gerente de ventas tiene dos posibilidades muy

amplias:

1. aumentar los esfuerzos de ventas para tratar de regresar al proceso de cumplimiento del plan, o
2. revisar el plan de ventas, incluso sus objetivos, estrategias y tácticas, para conformar una nueva "realidad" del mercado.

El curso de acción que sea más apropiado dependerá de las razones por las cuales existieron brechas entre los resultados planeados y los reales. Al analizar la situación para determinar las causas probables del desempeño deficiente, el gerente de ventas necesitará considerar numerosas posibilidades: ¿Las suposiciones de planeación al preparar el pronóstico de ventas y desempeño fueron realistas? ¿La competencia ha hecho un cambio estratégico o táctico importante? ¿Ha habido un cambio importante en los gustos o preferencias de los clientes actuales? ¿La calidad, precio y servicio del producto son satisfactorios? ¿La publicidad y otros apoyos de la dirección de marketing son eficaces? ¿Los vendedores están debidamente capacitados y motivados? Sólo después de sortear a través de las innumerables posibilidades, el gerente de ventas puede tener confianza para decidir cuál enfoque usar para realinear el desempeño de ventas real contra el planeado.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA DE VENTAS

Para llevar a cabo una planeación eficaz de ventas, el gerente de ventas necesita información sobre el mercado. Las decisiones de planeación de ventas de hoy necesitan información muy especializada y cuantificada. Las compañías ya no tienen mercados pequeños y limitados en donde los gerentes de ventas conocen a cada cliente en persona. Las organizaciones de ventas grandes y diversificadas necesitan cada vez más y mejor información del mercado y tecnología más sofisticada para manejar todos los datos sobre sus diversos mercados y clientes.

Las compañías insisten en que sus fuerzas de ventas asumen cada vez más responsabilidad de reunir conocimientos del mercado sobre una base continua para la gerencia de sistemas de información de la compañía (SIG). Por ejemplo, en American Cyanamid, se les dice a los vendedores: "No sólo vendan, obtengan información. ¿Qué necesitan nuestros clientes? ¿Qué hace la competencia? ¿Qué clase de paquete financiero se requiere para ganar el pedido?" Más que proporcionar información del mercado para la SIG, algunas organizaciones de ventas progresistas incluso han establecido sistemas especializados de información para la gerencia de ventas (SIGV) para reunir, procesar, almacenar, analizar, interpretar y dar a conocer información del mercado y de ventas para ayudar a la gerencia de ventas en la toma de decisiones. Los vendedores en Andrew Jergens, una compañía que hace productos para el cuidado de la piel y para el baño, con frecuencia lidian con más de 600 productos bajo 19 marcas principales. Antes de que Jergens computarizara su fuerza de ventas, era casi imposible encontrar rápidamente la información que se necesitaba acerca de tantos

productos. Ahora, con un sistema de información para la gerencia de ventas, los gerentes de ventas pueden contestar cualquier pregunta relacionada con ventas en diez minutos o menos.' Frito-Lay revolucionó la industria proveedora de alimentos al tiempo que ahorró más de 20 millones de dólares al año con un sistema de información de ventas, tal como lo explica el siguiente ejemplo.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE VENTAS EN FRITO-LAY

Hace algunos años, Frito-Lay, la división de tentempiés de Pepsico, Inc., ideó un sistema computacional que proporcionaría información de distribución de ventas. Aunque esto sucedió mucho antes de que esta tecnología se perfeccionara, la compañía desarrolló muy pronto la red computacional para sus 10 000 vendedores de ruta plus. Este sistema de información de mercado revolucionó la forma en que la industria proveedora de alimentos opera. Los datos del sistema ayudaron a la fuerza de ventas de Frito-Lay a determinar qué espacio de los estantes necesita llenarse, en dónde se están empolvando productos que no se mueven, cómo ajustar las fechas de entrega para satisfacer los requerimientos de los clientes, entre otros datos. Los funcionarios de Frito-Lay calculan que el sistema ahorra a la compañía más de 20 millones de dólares al año. La compañía trabaja ahora en un nuevo y aun mejor sistema de información que unirá las PC a su sistema central de soporte de decisiones. Este nuevo sistema ampliará la información de ventas a través de la compañía, hacia sus gerentes de división y hasta los tomadores de decisiones de más alto nivel.'

Al mismo tiempo, muchos clientes cambian a compras centralizadas por computadora, en especial para artículos de gran volumen. Un gerente de la Magruder Color Company, un fabricante de Nueva Jersey de tintas y pigmentos para impresión, dice: "Cuando nuestros inventarios bajan hasta el punto de reabastecimiento preprogramado, la computadora manda una tarjeta y en ese momento llamamos a nuestros proveedores para volver a hacer un pedido." En la medida en que los clientes desarrollan sus propios sistemas de información administrativa para determinar sus puntos de reabastecimiento, el tamaño de los pedidos y los proveedores a considerar, se vuelve aun más importante el que las organizaciones de ventas tengan siempre disponible la información que se requiere para los SIG.

¿Qué es un SIGV?

Un sistema de información para la gerencia de ventas reúne información desde dentro de la compañía así como desde los clientes, proveedores y otras fuentes externas con el propósito de apoyar la toma de decisiones de los gerentes de ventas tanto a nivel de las oficinas centrales como a nivel de campo. Un SIGV puede variar de una compañía a otra, dependiendo de la estructura, cultura y necesidades vigentes de la organización de ventas. Los propósitos específicos para los cuales puede usarse un SIGV incluyen la planeación de ventas y análisis por territorio, cliente, producto o vendedor individual; control de inventarios; monitoreo de servicios al cliente; revisión de cuentas por cobrar; análisis de informe de llamadas; administración de tiempo y

territorio y monitoreo de las tendencias del mercado. Un SIGV no merece llamarse así a menos que proporcione a los gerentes de ventas información que los alerte respecto a las oportunidades del mercado y les permita tomar mejores decisiones. Las tareas principales en el manejo de datos de ventas en un SIGV son:

1. Reunión y transmisión de datos. Después de que un vendedor cuidadoso escucha u observa datos potencialmente valiosos, debe haber un canal de comunicación que funcione muy bien para permitir una entrega fácil y rápida de los datos del campo a las oficinas centrales.
2. Acumulación de datos. Todos los datos que llegan deben almacenarse en un lugar central para su fácil acceso cuando se necesiten.
3. Categorización de los datos. La gran cantidad de datos deben clasificarse o categorizarse en una forma con sentido lógico.
4. Análisis de los datos. Debe haber un procesamiento estadístico de los datos para descubrir relaciones importantes.
5. Circulación del análisis de datos. Se debe dar la oportunidad a varios gerentes de ventas y de marketing para que estudien los datos y su análisis, además de permitirles ofrecer sus interpretaciones y puntos de vista personales.
6. Desarrollo del escenario. Los patrones y tendencias emergentes en los datos deben identificarse y desarrollarse dentro de escenarios competitivos de mercado que ayuden a predecir el ambiente de ventas y marketing.

Diversas tendencias han acelerado la necesidad de la gerencia de ventas por un SIGV planeado:

- Cambio de la venta local a nacional e internacional. A medida que los gerentes de ventas se han visto más despojados físicamente de sus mercados, se han vuelto más dependientes de los flujos de información para llegar al proceso de toma de decisiones.
- Transición de una competencia de precios a una que no lo es. A medida que se requieren más herramientas de venta para obtener ventas rentables, se necesita más información para el uso eficaz y eficiente de estas herramientas.
- Profesionalismo creciente de los compradores. Con el aumento en la centralización y el crecimiento del profesionalismo de los compradores, se requiere más información detallada y exhaustiva para competir con éxito por los pedidos.
- Explosión continua de la información. Con la cantidad de información duplicándose casi cada cuatro años, sólo un SIGV computarizado puede estar al día con la necesidad de los gerentes de reunir, procesar, almacenar,

analizar, interpretar y difundir información para mejorar la productividad y rentabilidad.

En el pasado, la relación entre las personas en ventas y aquellas en el departamento de los sistemas de información era frustrante. A pesar de todo, con la amplia adopción de SIGV en muchas compañías, esta relación mejora constantemente. Muchas compañías orientadas al marketing, como Borden y General Foods, sienten que la relación ventas-sistemas de información es crítica para el ambiente competitivo de hoy. Borden y General Foods organizaron recientemente sus departamentos de sistemas de información para que haya una relación de trabajo aún más cercana entre marketing y los sistemas de información.'

El trabajo con el departamento de investigación y desarrollo

Para aquellas organizaciones de ventas que aún no tienen un SIGV funcional establecido, una fuente valiosa de información de ventas es el departamento de investigación de mercado de la compañía. Muchas empresas, grandes y pequeñas, establecieron departamentos de investigación formales para desarrollar información, generalmente sobre una base a un proyecto-por-proyecto, para ayudar a la toma de decisiones en varias áreas funcionales como las ventas, el marketing, las finanzas y las operaciones.

En esencia, los departamentos de investigación y desarrollo de la mayoría de las compañías llevan a cabo funciones de personal de apoyo y muchas veces operan en forma independiente de las organizaciones de línea. Esto pone al departamento de ventas en competencia directa con otros departamentos de línea para obtener información del mercado; por lo tanto, el gerente de ventas necesita desarrollar una relación de trabajo cercana con el personal de investigación de mercado para influir sobre cuáles áreas se debe investigar.

Por otro lado, la organización debe darse cuenta que, respecto a los datos que son esenciales para casi todas las decisiones en las actividades de ventas, el gerente de ventas es tal vez el único ejecutivo con más conocimientos en la empresa. El gerente de ventas está más cerca de los clientes y sabe bastante sobre sus intenciones futuras de compra, de modo que el principal gerente de ventas debe participar de lleno en el proceso de planeación de más alto nivel. De esta forma, como receptores y emisores de información del mercado, los gerentes de ventas necesitan desarrollar lazos cercanos con el departamento de investigación y desarrollo. Al observar las diez principales áreas de la investigación de mercados, se puede ver la importancia de las interrelaciones entre los departamentos de ventas y de investigación de mercado:

1. Medición del potencial del mercado.
2. Determinación de las características del mercado.
3. Análisis de la participación de mercado.

4. Análisis de ventas.
5. Estudios de productos competitivos.
6. Aceptación y potencial de nuevos productos.
7. Pronóstico a corto plazo.
8. Pronóstico a largo plazo.
9. Estudio de las tendencias de la industria.
10. Establecimiento de las cuotas y territorios de ventas.

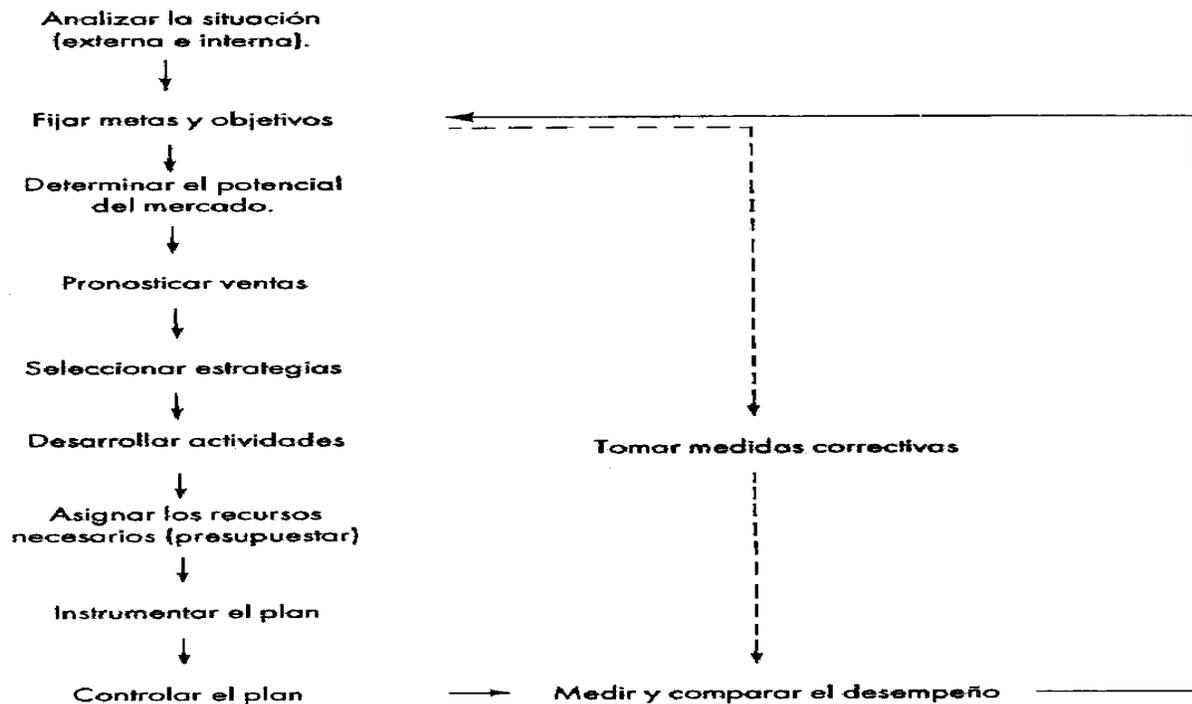
EL PROCESO DE PLANEACIÓN

La planeación es una de las tareas de la gerencia de ventas que nunca termina. De acuerdo a lo que muestra el cuadro 3-2, es un proceso continuo. Tan pronto como se prepara el primer plan, algo ya cambió en el ambiente de marketing -tal vez las acciones de la competencia-, lo que lleva a un ajuste en el plan original. La planeación permite a un gerente de ventas ser proactivo más que meramente reactivo al futuro. Permite al gerente de ventas ser útil al crear el futuro de la organización de ventas. Cualquier gerente de ventas involucrado en el proceso de planeación debe comenzar pensando todas estas cuestiones:

1. Diagnóstico. ¿En dónde nos encontramos ahora?
2. Pronóstico. ¿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. Tácticas. ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?
6. Control. ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos? Análisis de la situación

El cuadro anterior 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 importantes a estudiar en el análisis situacional incluyen:

El proceso de planeación de la administración de ventas



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

Cualquier organización de ventas debe utilizar la amplia cantidad de fuentes disponibles de información tanto internas como externas cuando analice su situación actual. Por lo general, las mejores fuentes de información interna son los gerentes de

producto o marca y los departamentos de investigación de mercado, de relaciones públicas, de publicidad, de planeación o de servicios de marketing. La variedad y amplitud de la información que puede obtenerse varía mucho de una compañía a otra, pero por lo general incluirá algunos de los siguientes elementos: ventas por unidad y por dólares, análisis de participación de mercado, nuevos productos y próximas campañas de publicidad, costo de varias funciones de ventas, márgenes de utilidad por producto, estudios de los productos de la competencia, quejas de los clientes, legislación gubernamental, estatal y federal propuesta y pronósticos económicos. Los departamentos de investigación comercial y de marketing de la mayoría de las compañías tienen o pueden obtener datos actuales sobre el conocimiento de marcas por parte de los clientes, la eficacia de la publicidad, la aceptación de nuevos productos, la satisfacción del cliente y el clima de la organización de ventas. Se puede adquirir información adicional sobre competidores existentes o potenciales, elementos cambiantes del ambiente de marketing y preocupaciones de los públicos (cualquiera con un interés en la compañía) a través de una variedad de fuentes externas: asociaciones comerciales; universidades; publicaciones del gobierno, de negocios y académicas; y agencias de investigación comercial.

Los gerentes de ventas y otros involucrados en el proceso de planeación a cualquier nivel, necesitan inspeccionar eventos internos y externos que puedan tener un impacto directo o indirecto sobre su organización. Es particularmente importante que las principales fortalezas y debilidades de la organización se empaten con las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Al reafirmar las fortalezas y disminuir las debilidades, la organización puede estar en una buena posición para enfrentarse a los retos del mercado y tomar ventaja de las oportunidades. Para una compañía como Apple Computer, el análisis de las fortalezas y debilidades relativas de una organización puede tomar la siguiente forma:

Fortalezas

- Nuestras computadoras personales tienen la mejor reputación en la industria en cuanto a facilidad de uso.
- Nuestros productos están entre los más innovadores de la industria.
- Tenemos un gran soporte publicitario para nuestras marcas.
- Somos particularmente fuerte en las preparatorias y universidades.

Debilidades

- Nuestros precios son relativamente altos comparados con los de marcas de la competencia.
- Hay menos software disponible para nuestras marcas que para las máquinas compatibles con IBM.

- Nuestra fuerza de ventas de campo es pequeña y sin experiencia.
- Nuestros productos no se utilizan ampliamente en las empresas.

Entender las debilidades y fortalezas relativas de una organización es esencial para su supervivencia y crecimiento continuos, pero para ganar este entendimiento se requiere de una gerencia que esté en contacto muy cercano con las tendencias en el mercado. De acuerdo con lo que muestra el siguiente ejemplo, las otrora poderosas compañías productoras de acero están en peligro de convertirse en dinosaurios de esta era porque sus líderes fallaron en reconocer y responder a un ambiente que cambió.

U.S. STEEL INDUSTRY: ¿DINOSAURIO DE NUESTROS TIEMPOS?

La alguna vez poderosa industria del acero en Norteamérica parece dirigirse hacia la extinción, como los grandes dinosaurios de las primeras eras, debido a que los líderes de las compañías del acero no pudieron reconocer sus debilidades en un ambiente de marketing que cambia rápidamente. Las limitaciones del acero, como su peso, por ejemplo, siempre se conocieron, pero cuando los tiempos eran buenos, las principales compañías acereras no vieron la necesidad de invertir en investigación y desarrollo para crear aleaciones que fueran tan fuertes como el acero, pero mucho más ligeras. Desafortunadamente para la industria del acero, la industria química creó plásticos que obtuvieron grandes participaciones del mercado, las cuales pertenecían a los productores que proveían acero, zinc, aluminio, latón y cobre para los automóviles y un gran número de otros productos,

Junto con esta amenaza de la industria química, los productores japoneses de acero modernizaron sus plantas con la tecnología más moderna, preparándose así para comercializar sus productos con gran fuerza en Norteamérica. De nuevo se cogió desprevenidos a los ejecutivos del acero, quienes no estaban preparados para luchar contra estos invasores extranjeros, incluso en el mercado doméstico. En una respuesta para tratar de reducir la brecha de sus ventas en declive, las compañías acereras despidieron a miles de empleados, cerraron plantas, hicieron adquisiciones en campos no relacionados con su industria y pidieron al gobierno que se fijaran restricciones contra la importación de acero extranjero.

Esta complacencia de la industria del acero y su negligencia por atender a las necesidades de los clientes impidieron que la industria luchara por mejorar sus productos. Tal vez su gran tamaño hacía sentir a algunas compañías como invencibles. Si se hubiera pensado a conciencia sobre las fortalezas y debilidades del acero desde el punto de vista de los clientes, tal vez los ejecutivos del acero hubieran podido reconocer su vulnerabilidad y habrían llevado a cabo acciones que sus competidores finalmente realizaron. En forma ignominiosa, U. S. Steel Industry cambió su nombre a USX cuando varias compañías acereras luchaban por evitar la bancarrota.

Establecimiento de metas y objetivos

Por lo general, las organizaciones tienen múltiples metas y objetivos. En muchos casos, en especial en las compañías pequeñas, las metas son con frecuencia demasiado vagas o definidas de forma inadecuada; 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 si la toma de decisiones debe ser consistente y complementaria en la lucha por estos fines. Las metas y objetivos deben describirse de forma explícita y en orden de prioridades. También deben ser consistentes y no entrar en conflicto entre sí, particularmente cuando atañen a diferentes divisiones o departamentos de una compañía. Algunas metas y objetivos para un gerente de ventas nacional contratado por un fabricante grande de suministros para oficina podrían incluir:

Metas Objetivos

- Desarrollar un SIGV durante los próximos cinco años.
- Ampliar nuestra área de mercado durante los próximos diez años para incluir todas las principales áreas metropolitanas de la nación.
- Reducir la rotación de la fuerza de ventas por debajo del promedio de la industria al final de la década.
- Aumentar las ventas en un 15% el año entrante.
- Reducir las quejas de los clientes en un 10% el año entrante.
- Reducir la rotación de la fuerza de ventas en un 5% el próximo año.
- Aumentar el número de cuentas de nuevos clientes en un 20% el año entrante.

Las metas y objetivos individuales de los vendedores se tratarán a profundidad en el capítulo anterior..

Determinación de los potenciales del mercado

Después de acordar las metas y objetivos corporativos generales, 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 desembolsos de marketing. Sin embargo, algunos gerentes de ventas prefieren desarrollar tres estimados -supuestos optimista, esperado y pesimista- para determinar el potencial del mercado y el potencial de ventas bajo diferentes

escenarios posibles.

Ya que el potencial del mercado siempre adopta una estructura de precio competitiva, todo el tiempo será menor que la capacidad del mercado, que representa todas las unidades que el mercado absorbería si el producto o servicio fueran gratuitos. Los potenciales que se desarrollan para una organización son generalmente subcategorizados para los propósitos de la planeación. Por ejemplo, los potenciales del producto se definen en términos geográficos o del cliente como territorios de ventas. Así, los gerentes de ventas que saben en dónde es mayor el potencial pueden localizar mejor a la fuerza de ventas y establecer cuotas personales para vendedores individuales. Los cálculos sobre potenciales de clientes también ayudan a marcar frecuencias en los itinerarios de las visitas a clientes y a llevar a cabo promociones de correo directo en apoyo de la fuerza 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. El desarrollo de potenciales de mercado se trata con más amplitud en el capítulo 4.

Pronóstico de ventas

Un pronóstico de ventas predice 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.

Desafortunadamente, en la mayoría de los casos las empresas dedican muy poca atención al desarrollo de enfoques de pronóstico precisos. Y cuando lo hacen, el departamento de ventas con frecuencia juega sólo un papel sin importancia en el pronóstico, dando consejos ocasionales acerca de los cambios en el ambiente competitivo.

Incluso con las técnicas de pronóstico más costosas y complejas disponibles, las empresas aún ven difícil predecir con precisión el futuro. Los pronósticos más precisos para mediados de los ochenta se alteraron por un declive dramático en los precios del petróleo y por tasas de interés a la baja. Las compañías bancarias e hipotecarias no

estaban preparadas para la estampida de propietarios de casas que trataban de refinanciar sus hipotecas de doble dígito por otras de un solo dígito. En los estados petroleros de Texas, Oklahoma y Louisiana, numerosas compañías petroleras y negocios subordinados se vieron forzados a adoptar los procedimientos de bancarrota a medida que los sobrantes mundiales causaron que los precios del petróleo y del gas natural bajaran precipitadamente.

Una lección que se desprende de estos ejemplos es que la planeación y el pronóstico deben permitir más flexibilidad en respuesta a cambios abruptos en el ambiente de comercialización. Las empresas necesitan desarrollar cifras de ventas y presupuestos alternativos con base en diferentes supuestos para que sus pronósticos y decisiones relacionadas puedan alterarse rápidamente si ocurre un evento inesperado. Por último, se debe establecer un sistema de monitoreo que pueda revisar en forma continua los pronósticos para proporcionar advertencias a tiempo cuando las cifras de venta reales varíen de aquellas a las que se quiere llegar.

Selección de estrategias

Después de determinar los objetivos de una organización y desarrollar 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, para tomar ventaja de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa.'

Al utilizar la estrategia militar como una analogía (que parece adecuada para la feroz competencia mundial por los mercados), la planeación estratégica es un arte del general, en tanto que la planeación táctica es un arte del soldado. Para ilustrar: en la película Patton, el General Patton se decepciona cuando sabe que se llamó de regreso a Alemania al General Rommel antes de una batalla importante -Patton siente que no se le probó frente al mejor general alemán-. Pero el asistente de Patton, soldado de pensamiento rápido, señala que los generales planean las estrategias de la batalla y que la estrategia de Patton había derrotado a la de Rommel. Un Patton más seguro sonríe y las oportunidades de promoción del asistente aumentan.

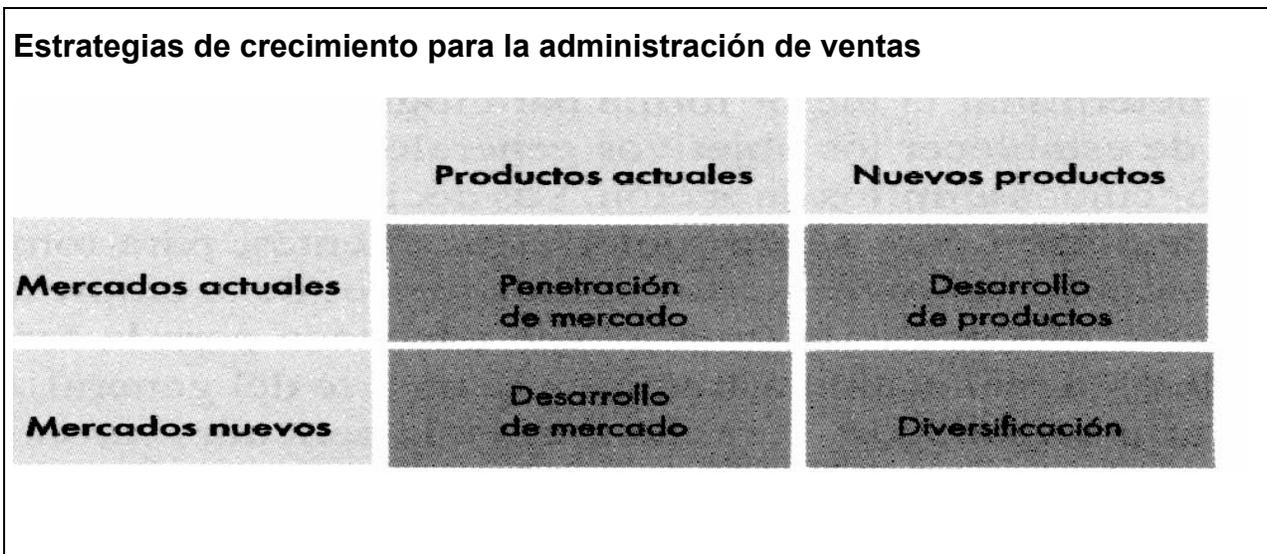
Estrategias de crecimiento. El cuadro 3-3 muestra cuatro clases de estrategias de crecimiento para la gerencia de ventas. La penetración del mercado trata de aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales a través de esfuerzos de mercado más intensos. Como ejemplo, Sears comercializa su "red de financiamiento" total de servicios, que incluyen seguros de Allstate, inversiones con Dean Witter, bienes raíces de Coldwell Banker y servicios bancarios con el Banco de Ahorro Sears. Sears quiere aumentar en forma significativa su penetración en el mercado al ser reconocida como un centro de servicio completo que puede manejar todas las transacciones financieras de sus clientes.

El desarrollo de mercado busca abrir nuevos mercados para productos actuales.

Por ejemplo, la compañía de plumas Cross continúa disfrutando de un excelente crecimiento en las ganancias porque se ha concentrado en el desarrollo de un mercado de escala superior más allá del mercado de consumo al menudeo tradicional. El desarrollo del mercado de Cross se ha enfocado a corporaciones, las cuales utilizan plumas de alta calidad como regalos especiales para los clientes y como recompensas para los empleados.

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. Por ejemplo, los productos químicos se están reemplazando gradualmente en agricultura por cultivos biogénéticos e hidropónicos. La biogenética consiste en tomar especies de plantas que son resistentes a plagas y enfermedades, con lo cual se elimina la necesidad de pesticidas y herbicidas. La hidropónica es la ciencia de cultivar plantas en interiores en ambientes controlados que no requieren herbicidas, pesticidas o fertilizantes.

Sobre el nivel de la gerencia de ventas, hay otras estrategias de crecimiento: 1) para diversificar mediante la adquisición de nuevos negocios o líneas de producto y 2) para obtener la propiedad o control sobre diferentes niveles o canales de distribución. Por ejemplo, la compañía Firestone Tire & Rubber se integró "hacia adelante" a través de la propiedad de



Algunas veces, las compañías más pequeñas o menos agresivas simplemente siguen al líder en la industria, muchas veces sin saber hacia dónde van o qué peligros les esperan. Tienen confianza en los líderes de la industria y están dispuestos a dejar su futuro en manos de una compañía más poderosa o que parezca más compleja. Los productores más pequeños de acero tal vez usaron ciegamente este enfoque al seguir U. S. Steel (ahora USX). Por otra parte, hay compañías que están dispuestas a correr riesgos, al apostar que pueden mejorar significativamente su posición en el mercado. Estas compañías audaces buscan formas innovadoras de satisfacer a los clientes.

Chrysler, dirigida por Lee Iacocca, es una de estas compañías. Segmentó su mercado y su línea de productos, inició una alianza con Mitsubishi para construir los modelos Omni y Horizon, puso de moda otra vez el convertible y popularizó la minivan y está produciendo más autos con la mitad de sus plantas anteriores y un tercio menos de personal.

Normalmente debe haber una estrategia de crecimiento dominante y muchas tácticas para alcanzar las metas de ventas. Por ejemplo, la estrategia primaria de Apple, en especial con sus PC Macintosh amigables para el usuario, es ganar una mayor participación del mercado entre los usuarios relativamente no versados en el uso de computadoras. En un principio, Apple se enfocó a ganar una mayor participación del mercado educacional en preparatorias, facultades y universidades. El razonamiento era que los estudiantes que obtuvieran su primera experiencia con la computadora personal Macintosh permanecerían leales a la marca a medida que salieran de la escuela y entraran al mundo de los negocios. Al llevar a cabo esta estrategia, Apple Computer vendió sus computadoras personales a través de distribuidores autorizados de Apple y por venta directa a instituciones educativas. Pero a mediados de 1986 el presidente John Sculley decidió cambiar de táctica al llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la compañía. Se eliminó el 23% de los distribuidores de Apple, más de 600 en total (incluyendo 103 Centros de Negocio de Sears), y se dejaron 2000 distribuidores de Apple en toda la nación. Apple decidió reducir su base de distribuidores en respuesta a las quejas acerca de la sobresaturación y descuentos desenfrenados. Ahora Apple está aumentando en forma considerable su apoyo a sus distribuidores restantes al iniciar planes de publicidad cooperativa y esfuerzos para el desarrollo de distribuidores, como son el correo directo, el telemercadeo y los seminarios.

Al permanecer con su estrategia de vender al usuario inexperto de computadoras, Apple contrató varios cientos de vendedores directos para que vendan a la gerencia media que quiere el acceso rápido y sin complicaciones a la información así como la capacidad para generar fácilmente informes, preparar presentaciones, manejar proyectos y enviar memoranda.'

El enfoque del portafolio de negocios. Dos conceptos importantes que se relacionan con el crecimiento son la unidad estratégica de negocios y la matriz del portafolio de negocios. Las unidades de negocios estratégicas (UNE) son divisiones lógicas de los principales negocios dentro de compañías con muchos productos. Los UNE se evalúan sobre la base de sus utilidades y crecimiento potencial como si fueran compañías independientes. Al utilizar el enfoque UNE, General Electric vendió su línea marginalmente redituable de pequeños utensilios para el hogar a Black & Decker en 1984.

Los UNE tienen diversas características:

1. diferente misión,
2. administración separada,

3. segmentos de clientes únicos,
4. su propia competencia y
5. planeación que es muy independiente de otras unidades en la compañía. Más del 20% de las corporaciones de manufactura más grandes de Estados Unidos utilizan el concepto de UNE. Por ejemplo, la compañía de sopas Campbell estableció recientemente ocho UNE: Sopas, Bebidas, Comida para mascotas, Productos frescos, Comida congelada, Platos fuertes, Abarrotes y Servicios de comida.

Al evaluar las unidades estratégicas de negocios de una compañía, el enfoque más popular es el de la matriz del portafolio de negocios. Este enfoque es una forma sencilla de segmentar las actividades de la compañía en grupos de negocios bien definidos para los que deben desarrollarse diferentes estrategias. Tres populares matrices de portafolio de negocios son:

- La matriz del crecimiento de participación que desarrolló el Grupo de Consultoría de Boston (GCB).
- La matriz del atractivo de la industria/fortaleza del negocio que desarrollaron en conjunto General Electric y McKinsey y Compañía.
- El enfoque del ciclo de vida que desarrolló Arthur D. Little, Inc.

De estas tres, la que más se usa es la matriz de crecimiento de participación del GCB, que coloca marcas de participación de mercado en el eje horizontal y el potencial del crecimiento del mercado en el eje vertical. Permite que los varios negocios de una compañía se ubiquen en uno de los cuatro cuadrantes a los que se denomina "vacas de efectivo", "estrellas", "perros" o "niños problema", de acuerdo con lo que muestra el cuadros anteriores..

Las vacas de efectivo son productos de alta participación de mercado y bajo crecimiento de mercado que pueden ordeñarse para obtener flujos de efectivo continuos. Para seguir con el ejemplo de Black & Decker, las herramientas para los constructores profesionales fueron vacas de efectivo durante la mayor parte de la historia de la compañía y las grandes utilidades que generaban permitieron a Black & Decker adquirir el negocio de pequeños utensilios de la Corporación General Electric por 300 millones de dólares. Las estrellas son productos con gran participación de mercado y gran crecimiento en el mercado en los que vale la pena invertir más. Los perros son productos de baja participación de mercado y bajo crecimiento

En la matriz de crecimiento de la participación de GCB en el mercado que deberían abandonarse lo más rápidamente posible. Los niños problema son productos de baja participación en el mercado y gran crecimiento en el mercado que requieren más inversión de efectivo que la que son capaces de generar. A menos que los niños problema puedan convertirse en estrellas, estos productos deberían desecharse.

Las UNE llevan a cabo una serie de cambios a medida que avanzan en sus ciclos de vida. Los negocios o productos exitosos por lo general comienzan como niños problema y después se desarrollan hasta convertirse en estrellas. Finalmente, se convierten en vacas de efectivo y se convierten en perros al final de su ciclo de vida. Los gerentes de ventas deben tener cuidado de no clasificar productos y negocios demasiado rápido e ignorar la posibilidad de que los perros, niños problema e incluso vacas de efectivo se conviertan en estrellas. El bicarbonato de sosa de Arm & Hammer es un ejemplo de vaca de efectivo que se convirtió en estrella cuando se reconoció y promovió su potencial de versatilidad de usos. Las ventas de Arm & Hammer se elevaron de forma dramática cuando su bicarbonato también se promovió como polvo para dientes y desodorante general para el refrigerador, el congelador, las alfombras y las cajas de arena para gatos.

Los públicos. La planeación y estrategia de marketing debe aplicarse a la relación de una organización con todos los públicos de la organización, no sólo sus clientes.

El gobierno -ya sea federal, estatal o local- puede cambiar su estructura, leyes de pase o regulaciones de asuntos y convertirse en un cliente o en un competidor de la organización. Las acciones gubernamentales en Estados Unidos han variado desde las demandas de numerosas revocaciones de productos de la Comisión de Seguridad del Producto hasta las prohibiciones de la Administración de Alimentos y Medicinas sobre la venta de productos como ciclamatos y sacarina como posibles agentes generadores de cáncer, pasando por el Departamento de Agricultura que proporciona subsidios a los que cultivan tabaco al mismo tiempo que el Departamento de Salud y Servicios Humanos hace campañas en contra de fumar cigarros. Grupos con intereses especiales luchan a favor o en contra del control de armas, de las plantas nucleares o de las reformas de impuestos, mientras que el público en general protesta por los gastos inútiles del gobierno. Los empleados de las compañías piden salarios más altos y mejores condiciones de trabajo. Los accionistas votan en contra de prestaciones extravagantes a los ejecutivos o tratos comerciales con gobiernos que violan los derechos humanos, La comunidad financiera proporciona plazos de crédito fáciles o difíciles. Los proveedores toman decisiones sobre la colocación de bienes escasos de primera necesidad. Los reporteros que investigan para la prensa independiente y los medios de difusión exponen violaciones legales, morales y éticas de los negocios, ya sean campañas publicitarias engañosas, diseños de producto defectuosos o que su propio personal comercia con acciones. Cada uno de estos públicos influye en las operaciones de la fuerza de ventas para bien o para mal; de tal manera, se debe considerar a cada uno en la planeación de las estrategias y tácticas de marketing generales.

Supuestos detrás de las estrategias. Cuando se planean las decisiones estratégicas, una compañía debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede causar confusiones en los planes estratégicos de una compañía. Por ejemplo, con las crecientes preocupaciones ambientales acerca la descarga de gases de los automóviles, Amoco (Standard Oil de Indiana) supuso que una gasolina sin plomo sería

un ganador seguro, pero no fue tan fácil. El ejemplo que sigue muestra el costo de un supuesto erróneo.

GASOLINA SIN PLOMO AMOCO

Para convertirse en líder en el novedoso mercado de gasolina que no arrojara al aire gases nocivos de los automóviles, Amoco invirtió mucho para cambiar su proceso de refinación y crear una gasolina libre de plomo. Inesperadamente, el costo más alto de la refinación y distribución de la nueva gasolina resultó pertenecer a los miles de nuevos tanques para almacenamiento que se necesitaban en las gasolineras individuales y la flota de nuevos camiones que se requerían para transportar la gasolina libre de plomo. En total, Amoco invirtió más de 90 millones de dólares.

Después de esta costosa inversión, Amoco naturalmente pensó que podría cargar un pequeño aumento de 2 centavos de dólar por galón a la gasolina. Pero los consumidores no vieron que la gasolina sin plomo les proporcionara algún valor extra por su dinero, así que las ventas fueron pobres. Amoco cambió su énfasis de marketing hacia campañas publicitarias importantes para informar a los consumidores acerca de este nuevo y fabuloso producto. La investigación del mercado mostró que el cantante de country Johnny Cash sería el promotor ideal, así que la campaña nacional se llevó a cabo con mucho entusiasmo. Sin embargo, la gasolina todavía no se vendía. Se hicieron más análisis y se descubrió que menos de 10 millones de los 100 millones de automóviles en uso podrían usar gasolina sin plomo sin afectar grandemente el desempeño del motor.

Afortunadamente para Amoco, el gobierno federal finalmente llegó al rescate. La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos se creó para promover la emisión de estándares de control obligatorios y el uso de motores para gasolina sin plomo para todos los automóviles. Los tanques de gasolina de los nuevos autos incluso se hicieron con aperturas estrechas para que sólo pudieran caber las boquillas más angostas de las bombas de gasolina sin plomo. Así, a medida que se descontinuaron los autos más viejos, la gasolina sin plomo dominó muy pronto el mercado. Pero si no hubiera sido por las regulaciones gubernamentales, Amoco hubiera tenido que lamentar la suposición de que debido a las preocupaciones ambientales, había un gran mercado de consumo para la gasolina sin plomo.

Desarrollo de actividades detalladas

Después de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégico. Los planes tácticos de acción son en realidad los subplanes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general. Los planes tácticos de acción identifican qué acciones deben realizarse, quién es responsable, qué recursos se necesitan y qué beneficios se esperan. El cuadro 3-5 ofrece una muestra de un plan de acción.

Los gerentes de ventas deben trabajar con los vendedores para asegurar que los planes tácticos individuales sean compatibles con la estrategia general del departamento de ventas y de la compañía, pero los vendedores muchas veces deben tomar decisiones tácticas sobre la marcha en respuesta a los eventos inesperados que puedan darse durante la ejecución de la estrategia. Un vendedor debe decidir las tácticas, por ejemplo, si un cliente va a colocar un pedido con un competidor que acaba de ofrecerle un descuento. ¿El vendedor puede y debe igualarlo? Desafortunadamente, muchas compañías no permiten que los vendedores ofrezcan flexibilidad alguna sobre los precios, así que la batalla por esa orden puede perderse.

Con frecuencia se diseñan tácticas especiales para lograr cuotas territoriales o metas de venta. Si se toma una muestra de los intermediarios, por ejemplo, la compañía Pier Angeli (un distribuidor industrial de especialidades en llaves y accesorios para el baño y manteni

Plan táctico de acción

- Desarrollar una lista de nuevas cuentas potenciales.
- Contratar a una firma de telemarketing para preseleccionar una lista para determinar los prospectos probables.
- Asignar los prospectos preseleccionados a la fuerza de ventas por territorio.
- Realizar un taller de capacitación para asegurar que todos los vendedores sepan qué material de antecedentes acerca de los prospectos deben desarrollar y dónde obtenerlo.
- Desarrollar itinerarios y cuotas para cada vendedor.
- Responsabilidad: Gerente de ventas, región oriental.

Fecha de inicio: Octubre 1 de 1991.

Fecha determinación: Diciembre 31 de 1991.

Recursos necesarios: 18 000 dólares para desarrollar una lista y contratar a la firma de telemarketing. Beneficios: miento de alta calidad) preparó un catálogo de ventas ilustrado para que los clientes pudieran ver con exactitud qué parte ordenaban. Pier-Angeli fue el primer distribuidor industrial en este ramo que ofreció el servicio de catálogo y los clientes han respondido de manera favorable, dando a Pier-Angeli al menos una ventaja en las ventas tácticas a corto plazo sobre la competencia.

- Asegurar que se visiten las nuevas cuentas.

- Facilitar el logro del 5% de incremento en las ventas para el año fiscal 1992.

Asignación de los recursos necesarios

Una vez que se desarrollaron subplanes y tácticas, se deben asignar recursos (dinero, personas, materiales, equipo, tiempo) para llevar a cabo los planes. El presupuesto es el pronóstico de gastos que se requieren para "comprar" los ingresos proyectados. Para una administración de ventas sensata, el presupuesto de ventas debe apoyar al pronóstico de ventas. Si los recursos son inadecuados, el plan entero - incluso el pronóstico de ventas debe bajarse en escala. Si se es realista, los presupuestos son la expresión formal del soporte gerencial. En general, el propósito del presupuesto es controlar y coordinar los recursos de la compañía durante el periodo que cubre el pronóstico de ventas.

Plan de marketing de ventas para el año fiscal (AF) 1992

Tareas clave y responsabilidad	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Contratar a tres representantes de ventas. (Bill Peters)		[XXXXX]										
Conducir un programa de capacitación. (Melvin Watson)			[XXXXXX]									
Realizar una reunión nacional de ventas. (Greg Roskowski)				[XXXXXXXXXX]								
Evaluar el desempeño a medio año. (Julius Smithson)							[XXX]					
Realizar un concurso de ventas. (Betty Clark)							[XXXXXXXXXXXXXXXXX]					
Planear una campaña de telemarketing. (Ralph Compton)								[XXXXXX]				
Preparar un borrador de los planes para el AF 1993. (Brent Sherman)										[XXXXX]		
Terminar el concurso de ventas. (Betty Clark)										[XX]		
Planear un viaje a Hawaii para los ganadores del concurso de ventas. (Betty Clark)											[XX]	
Someter los planes finales para el AF 1993. (Brent Sherman)												[XX]
Otorgar los bonos de ventas del AF. (Gilbert Waters)												[XX]
Seleccionar los representantes de ventas del año. (Carlos Perez)												[XX]
Disponer el banquete anual de ventas. (Elizabeth McGraw)												[X]

La puesta en marcha del plan

Las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere saber si los planes de departamento embonan de manera adecuada 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, tal como la que se muestra en el cuadro 3-6. Las columnas pueden representar los segmentos de tiempo (52 semanas o doce meses para el periodo de planeación) y las columnas pueden enumerar las tareas específicas a realizar y las personas responsables. Con proyectos más complejos, se utiliza con frecuencia una red de evaluación del programa y técnica de revisión (EPTR) para la planeación y programación. Los diagramas EPTR especifican la ruta crítica de los planes y proyectos, esto es, la secuencia de tareas que requiere el mayor tiempo para completarse, el tiempo requerido para completar cada serie de actividades o eventos y los individuos responsables. Esta técnica de programación a menudo se pone en marcha al usar computadoras para mayor control y divulgación de la información.

Sin considerar el enfoque, es esencial que el gerente de ventas se asegure de que el programa se monitorea muy de cerca. Algunas compañías asignan coordinadores de tiempo completo para que apoyen a los responsables de completar cada tarea. Ya que un proceso de planeación se basa en muchos supuestos acerca del ambiente externo, los cambios o modificaciones pueden ser necesarios en la etapa de ejecución. Los gerentes de ventas que permanecen alertas a lo inesperado podrán ajustar sus planes y su realización en forma oportuna.

El control del plan

Un proceso de planeación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayude a la gerencia a controlar la operación del plan. Este dispositivo de control debe consistir 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. En la medida de lo posible, estas medidas deben ser cuantitativas.

Estándares y medidas de desempeño. En el cuadro 3-7 se muestran tres clases de estándares de desempeño y se relacionan con siete medidas de desempeño. Por ejemplo, el desempeño puede compararse con los promedios de la industria. (Por supuesto que, cuando toda la industria tiene un desempeño deficiente, no es muy consolador estar tan bien como la compañía promedio.) Otra clase de estándar es el desempeño pasado, el cual indica tendencias, ya sea favorables o adversas. Probablemente la clase más significativa de estándares son las expectativas gerenciales, porque se basan en los objetivos de la organización, en los pronósticos y en el soporte presupuestal. Aun cuando se superen el desempeño anterior y las normas de la industria, la falla en satisfacer las expectativas gerenciales debe verse como un resultado decepcionante. Las siete medidas de desempeño mencionadas no pueden usarse en una situación específica. Pero se recomiendan múltiples medidas para monitorear y controlar adecuadamente el progreso hacia el logro de metas y objetivos.

Cada una de las tres clases de estándares descritas refleja las medidas internas

de la compañía. No obstante, hay dos medidas externas que pueden ser aún más importantes para la supervivencia a largo plazo de la organización: la satisfacción del cliente y la satisfacción social. Los indicadores de la satisfacción o insatisfacción del cliente incluyen proporciones de recompra, frecuencias de compra y cantidades, lealtad a la marca y a la tienda, percepciones del cliente sobre la calidad del producto y sobre la imagen de la empresa y número de quejas de los clientes. La satisfacción de la sociedad es más difícil de medir, e incluso establecer estándares para ésta no resulta fácil, ya que las expectativas sociales en todos los niveles de desempeño parecen aumentar constantemente. Sin embargo, una organización puede rastrear las áreas con mayor probabilidad de afectar a la sociedad, como la seguridad del producto y los estándares de calidad, empleo igualitario y oportunidades de promoción para los empleados, trato no discriminatorio de los clientes y proveedores, divulgación y autenticidad promocional, conservación de la energía y protección del medio ambiente. La adhesión a las iniciativas gubernamentales y de grupos de interés público puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las expectativas sociales.

Estandares y medidas de desempeño para los gerentes de ventas

Medidas de desempeño	Promedios de la industria	Desempeño anterior	Expectativas gerenciales
Volumen de ventas	Publicaciones del ramo Informes anuales	Registros de ventas	Pronóstico de ventas
Nuevas cuentas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Contrato APO
Costos de ventas	Publicaciones del ramo	Registros de ventas	Costos presupuestados
Rotación de la fuerza de ventas	Publicaciones del ramo	Registros de personal	Contrato APO
Participación de mercado	Publicaciones del ramo	Depto. de marketing	Pronóstico
Márgenes de ganancia	Publicaciones del ramo Informes anuales	Depto. de contabilidad	Estados pro forma
Servicios al cliente	Publicaciones del ramo Encuestas con clientes	Registro de quejas Productos devueltos Cantidad de visitas de servicio	Contrato APO

Acciones correctivas. Al establecer estándares claros y sensatos, una empresa puede comparar con regularidad la brecha entre su desempeño real y los estándares predeterminados para asegurar acciones correctivas oportunas. A menos que una gerencia preocupada y orientada con decisión monitoree en forma continua el desempeño, todo el proceso de planeación resultará ser un ejercicio dudoso y una probable pérdida de recursos.

CAUSAS DE LA PLANEACIÓN NO EXITOSA

Aunque es inevitable que el proceso de planeación resulte en la creación de algo llamado plan o un programa sistemático de acción, muchos planes se han armado superficialmente, se han archivado y no se les ha vuelto a ver hasta que debe hacerse

el plan del siguiente año. Esto no representa una planeación muy real y es una gran pérdida de tiempo y recursos. Tan sólo "reparar los puntos de la planeación" es con certeza apenas mejor que no tener ningún plan.

No obstante, muchas organizaciones sí dedican grandes cantidades de tiempo y esfuerzo a su proceso de planeación. Más aún, pueden usar simulaciones en computadora y análisis cuantitativos complejos para ayudar en el proceso. Pero, a pesar del serio compromiso y del complejo esfuerzo técnico puesto en la actividad de planeación, muchas veces resulta un plan no exitoso. Estas fallas no se limitan a las compañías pequeñas o novatas. Las grandes compañías multinacionales también han tenido fallas de planeación drásticas. Considérese la falla de Texas Instruments (una empresa innovadora en materia tecnológica) en el mercado de las computadoras personales, por ejemplo. TI se concentró en el desarrollo del mercado de computadoras para el hogar al ofrecer computadoras sencillas de bajo precio diseñadas específicamente para novatos, un mercado sobre el cual no existen datos suficientes. Después de un tiempo, TI se salió de la competencia de computadoras personales después de registrar pérdidas por varios cientos de millones de dólares.

La causa más común de planeación no exitosa resulta del número de suposiciones inherentes en cada etapa del proceso de planeación. La gerencia hace suposiciones constantes relacionadas con el ambiente de comercialización futuro. Para mostrar el impacto de suposiciones erróneas, considere la experiencia de Wilkinson Sword.

LO DESAFILADO Y AFILADO DE LA ESPADA DE WILKINSON

La participación de mercado de navajas para rasurar en E. U. A. de Wilkinson Sword bajó a menos del 1 % a principios de 1985 después de haber estado tan alta como un 8% en la década anterior. Durante su historia de ventas, Wilkinson Sword vendió sus rasuradoras, navajas, cuchillos y tijeras a través de agentes de fabricantes o a través de la fuerza de ventas de otras compañías. La fuerza de ventas de Colgate-Palmolive se hizo primero cargo de la línea pero la dejó a principios de los setenta. Después, Wilkinson se volvió a los agentes de fabricantes para farmacias y corredores de tiendas de abarrotes, pero su participación de mercado siguió cayendo. En 1981, Scripto se hizo cargo de la tarea de ventas. Asumiendo que Wilkinson no podría mantener su emocionante participación del mercado, Tokai retiró rápidamente todo el soporte de publicidad y de ventas. Sin embargo, sin una fuerza de ventas o promoción de ninguna clase, las ventas de Wilkinson tocaron fondo hasta que la supervivencia se convirtió en la principal preocupación. A fin de cuentas, se ofreció la oportunidad a Norman Proulx, vicepresidente y gerente general de Scripto, para que se hiciera cargo de Wilkinson. Estuvo de acuerdo sólo con la condición de que la compañía tuviera su propia fuerza de ventas. Con la nueva fuerza de ventas, una campaña de publicidad de 23 millones de dólares durante dos años y un nuevo producto fuerte (el rastrillo retráctil desechable), las ventas de Wilkinson crecieron a 12 millones de dólares y su participación de mercado a 3.5%. La nueva meta de Wilkinson es controlar el 10% del

mercado de las rasuradas húmedas en los próximos dos

ENFOQUES HACIA LA PLANEACIÓN Planeación dialéctica

Un enfoque que refuerza la idea de revisar supuestos se llama planeación dialéctica. Ésta considera la validez o probabilidad de plantear supuestos en un pronóstico. Tal enfoque requiere de una nueva clase de supuestos que algunas veces se oponen directamente al primero. Todas las decisiones de planeación previas se vuelven a evaluar en términos de nuevas suposiciones. A cada plan se opone una objeción rigurosa en cada paso y punto en el tiempo, tomando en consideración el segundo conjunto de supuestos, o plan alternativo. Al forzar a la gerencia a que plantee un segundo plan totalmente diferente se permite que los gerentes observen un proceso de planeación completo desde dos perspectivas diferentes y contrastantes, lo cual reduce la probabilidad de "miopía" gerencial. No obstante, con dos alternativas, la incertidumbre de la gerencia puede aumentar, lo que resulta en un retraso en años. La toma de decisiones o un compromiso que puede producir resultados indeseables de cualquier curso de acción.

Planeación de contingencia

Otra herramienta que muchas organizaciones utilizan para ayudar a reducir el riesgo de un problema mayor en el futuro es la planeación de contingencia. Un plan de contingencia es, básicamente, un respaldo de aquel que se adoptó y se llevará a la práctica solamente si suceden eventos que están más allá del control del plan principal. Por ejemplo, el sistema eléctrico en muchos hospitales tiene sistemas de redundancia, o sistemas de respaldo, en caso de que el sistema primario falle. La planeación de contingencia es cara y consume tiempo, pero su valor se ha probado muchas veces. Prepararse para una emergencia o un cambio de sucesos inesperado deberá convertirse en parte integral del proceso de planeación.

Auditorías de ventas

Los gerentes de ventas pueden hacer uso de los conceptos de la auditoría de marketing y adaptarlos a sus propias situaciones. Se puede definir a la auditoría de ventas como una evaluación sistemática y objetiva de una organización de ventas y su ambiente de ventas, metas, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y actividades relacionadas. El propósito de una auditoría de ventas es identificar las oportunidades de ventas y los retos con el propósito de desarrollar, cambiar o sustanciar un plan para mejorar el desempeño general de ventas. La auditoría de ventas va más allá del sistema de control normal. En tanto que el proceso de control busca determinar si una organización está haciendo "correctamente las cosas", una auditoría también trata de determinar si se están haciendo "las cosas correctas".

Una auditoría de ventas puede ser una herramienta invaluable para el gerente de ventas, no sólo para evaluar los resultados de un plan que se llevó a la práctica, sino

para proporcionar un "examen de salud" completo sobre el cual construir planes futuros más realistas. El cuadro 3-8 muestra una lista de las clases de cuestiones que se preguntan en una auditoría de ventas.

PRESUPUESTOS DE VENTAS

En general, los gerentes de ventas deben decidir cuál nivel de ventas puede obtenerse con un presupuesto dado o qué nivel de gastos se requerirá para alcanzar las ventas que se pronosticaron. Un presupuesto de ventas es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas. Los pronósticos de ventas y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interrelacionadas e interdependientes que requieren una coordinación muy cercana con otras actividades de marketing. Si el presupuesto de ventas no es adecuado, no se cumplirá el pronóstico de ventas. De acuerdo con lo que se describe en el cuadro 3-9, el presupuesto de ventas es una herramienta crítica para el éxito de toda la compañía.

Auditoría del ambiente de ventas

Macroámbito

1. Demografía. ¿Qué desarrollos o tendencias presentan oportunidades o amenazas para la organización de ventas?
2. Económico. ¿Qué desarrollos en los ingresos, los precios, los ahorros y las tasas de interés pueden afectar las actividades de ventas?
3. Recursos naturales. ¿Cuál es el panorama para el costo y la disponibilidad de los recursos naturales y la energía que pueden afectar las ventas?
4. Tecnología. ¿Qué cambios importantes se están presentando en la producción o en la tecnología de procesos que puedan afectar las ventas?
5. Política. ¿Qué legislación local, estatal y federal propuesta puede afectar las tácticas y la estrategia de ventas?
6. Cultura. ¿Qué cambios en los estilos de vida y en los valores de los clientes y de la organización pueden afectar las operaciones de ventas?

Ámbito de las tareas

- a. Mercados. ¿Qué les está sucediendo a los segmentos de mercado, a su tamaño, crecimiento, distribución geográfica y ganancias?

- b. Clientes. ¿Cómo se están modificando los diferentes segmentos de clientes?
 - c. Competidores. ¿Quiénes son los principales competidores, sus objetivos y estrategias, sus fuerzas y debilidades, sus tamaños y sus participaciones de mercado?
 - d. Distribución. ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y los potenciales de crecimiento de los diferentes canales para llevar los productos al consumidor?
5. Proveedores. ¿Cuál es el panorama para la disponibilidad de recursos vitales?
- 2. Facilitadores. ¿Cuál es el panorama de costo y disponibilidad para el transporte, el almacenaje y los servicios financieros?
 - 3. Públicos. ¿Qué públicos significan oportunidades o problemas particulares para la empresa?

Auditoría de la estrategia de ventas

- 1. Misión de ventas. ¿Se ha declarado y comunicado claramente la misión de ventas a la fuerza de ventas?
- 2. Metas y objetivos de ventas. ¿Las ventas y los objetivos de ventas son realistas?
- 3. Estrategia de ventas. ¿La estrategia central de ventas para alcanzar las metas y objetivos es sólida?

Auditoría de la organización de ventas

- 1. Estructura formal. ¿Las actividades de ventas se han estructurado en forma óptima a lo largo de las líneas territorial, de cliente, de producto y funcional?
- 2. Eficiencia funcional. ¿Hay buenas relaciones de trabajo entre ventas y marketing?
- 3. Eficiencia de interface. ¿Existe algún problema entre ventas y marketing, investigación y desarrollo, compras o administración financiera?

Auditoría de sistemas de ventas

- 1. Sistema de información de ventas. ¿El sistema de inteligencia de ventas está produciendo información precisa, oportuna y suficiente?
- 2. Sistema de planeación de ventas, ¿Se llevan a cabo adecuadamente la planeación de ventas, el pronóstico de ventas y la medición del potencial del

mercado?

3. Sistema de control de ventas. ¿La gerencia de ventas analiza periódicamente la rentabilidad de productos, mercados, territorios y vendedores?
4. Sistema de desarrollo de nuevos productos. ¿La organización de ventas está bien organizada como para generar ideas sobre nuevos productos?

Auditoría de la productividad de ventas

1. Análisis de rentabilidad. ¿Hay algún segmento del mercado al cual la fuerza de ventas deba entrar, crecer, contratar o retirarse de él?
2. Análisis de eficacia de costos. ¿Hay alguna actividad de marketing que parezca ser excesivamente costosa? ¿Pueden realizarse acciones que reduzcan los costos?

Auditorías de las funciones de ventas

1. Productos. ¿Los objetivos de la línea de productos son razonables? ¿Hay productos a los que se deba dar de baja, modificar o agregar algo?
2. Precio. ¿Los objetivos de precio, políticas, estrategias y procedimientos son adecuados para los mercados a los que se dirigen? ¿Los clientes perciben que los precios de la compañía están de acuerdo con el valor que ofrecen?
3. Distribución. ¿Debe cambiarse la mezcla de distribuidores, agentes de manufactura y de venta directa?
4. Anuncios, promoción de ventas y publicidad. ¿La mezcla promocional apoya adecuadamente la venta personal?
5. Fuerza de ventas. ¿Cómo se cataloga la fuerza de ventas contra la de la competencia? ¿Los procedimientos para evaluar el desempeño de los vendedores y de toda la fuerza de ventas son adecuados?

Fuente: Adaptado de Philip Kotler. Principles of Marketing. edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1986, pp. 635-637.

Propósitos de un presupuesto de ventas

Los presupuestos de ventas sirven para tres propósitos principales: planeación, coordinación y control de las actividades de ventas.

Planeación. Para lograr las metas y objetivos del departamento de ventas, los gerentes de ventas deben delinear las tareas esenciales de ventas y estimar sus

costos. De este modo, el fijar presupuestos es una clase de planeación de utilidades debido a que es un plan operacional expresado en términos financieros y diseñado para proporcionar una guía de acción tendiente al logro de los objetivos de la empresa. A pesar de que el periodo típico de

- Soy un pedazo de papel, tal vez uno o más... Soy la promesa del futuro.
- Hago que las personas sueñen y luchan con ideas.. . Soy el catalizador que convierte las ideas en decisiones.
- Aumento de valor cada año...
- Soy el desafío que se arroja a los pies de la competencia.
- Genero trabajos... Mantengo los trabajos.
- Soy la diferencia entre una planeación en serio y perder el tiempo...
- Declaro como mío el derecho de que se cumpla conmigo y, si es necesario, que se excedan en ello.
- Soy el medio por el cual se logra mayor cooperación. . Soy una forma de que se gane una promoción.
- Soy el promotor silencioso que demanda acción de calidad... Soy la prueba que cuantifica el desempeño.
- Yo lanzo el desafío que toman los hombres profesionales...
- Se me acusa, se me maldice, soy sobre el cual se agoniza, pero también soy indispensable.
- Con frecuencia se me moldea en concreto, pero en realidad odio los "pies de barro" que vienen con tal rigidez, . .
- Prefiero la flexibilidad práctica.
- Soy la base sobre la que depende todo en su compañía... No soy la última palabra en todo, sólo la primera.
- En todo caso se me debe confrontar con el fin... Soy el presupuesto de ventas.

Fuente: Robert R. Berg, "The Sales Budget", Sales & Marketing Management, 14 de marzo de 1977, p. 49.

Un presupuesto es un año, el presupuesto de corto alcance puede cubrir periodos de seis o incluso de tres meses. Para una transición suave de un periodo a otro, algunos presupuestos de ventas se superponen. Por ejemplo, un presupuesto de

doce meses puede permitir una superposición de tres meses al principio y al final del año para que el plan de presupuesto real cubra 18 meses. Algunas organizaciones de ventas operan sobre un presupuesto continuo al proyectar un mes o un trimestre por anticipado cada vez que termina un mes o trimestre. Este procedimiento fuerza a los gerentes de ventas a revisar continuamente y a actualizar su presupuesto en respuesta a las oportunidades y problemas externos e internos.

Coordinación. Para obtener resultados con sinergia de una mezcla de marketing coordinada, los presupuestos de ventas necesitan integrarse muy estrechamente con los presupuestos de otras funciones de marketing. Ya que la venta personal es sólo un elemento en la mezcla promocional, el presupuesto promocional debe ubicarse de acuerdo con las tareas que se asignan a cada elemento. El presupuesto de ventas debe reflejar una asignación bien pensada de recursos y esfuerzos destinados para satisfacer las metas y objetivos del departamento de ventas. A menos que exista una mezcla complementaria de herramientas en la mezcla promocional, los fondos presupuestados no se utilizarán de forma eficiente.

Control. Los presupuestos de ventas también proporcionan estándares financieros para evaluar resultados reales contra cifras que se presupuestaron. Cualquier diferencia es una desviación del presupuesto. Las desviaciones favorables indican áreas en las que el gerente de ventas podría reducir presupuestos futuros, en tanto que las desviaciones desfavorables revelan costos no anticipados que requieren análisis y acciones correctivas. El cuadro 3-10 proporciona una ilustración sencilla de las desviaciones de presupuesto. Este presupuesto se preparó en una computadora personal utilizando un formato Lotus, pero muchos otros paquetes para presupuestos están disponibles en paquetes de software para PC. De acuerdo con lo ilustrado en el cuadro, las desviaciones desfavorables se identifican fácilmente. Es responsabilidad del gerente de ventas determinar por qué los gastos de publicidad y promoción de ventas sobrepasan sus asignaciones de presupuesto. Tal vez un objetivo principal no sea mantener los gastos abajo del presupuesto presente, porque los gastos pueden tener desviaciones desfavorables cuando las ventas reales sobrepasan el pronóstico de ventas (como en este caso, en que las ventas fueron 18 000 dólares mayores que las presupuestadas en el pronóstico). El uso del enfoque de las desviaciones del presupuesto permite al gerente de ventas ubicar problemas potenciales más rápido o planear mejor para desarrollos inesperados como ventas más altas que las esperadas.

Algunas organizaciones de ventas están cambiando a un enfoque centrado en las utilidades, en el cual el gerente de ventas es responsable tanto de generar ventas como de controlar costos. Pera al usar el enfoque centrado en las utilidades, existe la tendencia a aumentar la importancia de las utilidades a corto plazo por parte de los gerentes de ventas. Por ejemplo, algunos gerentes de ventas pueden reducir el servicio al cliente o el desarrollo de nuevas cuentas en su deseo por obtener utilidades a corto plazo, tan sólo para darse cuenta de que este descuido puede ocasionar utilidades menores a largo plazo, pero de alguna manera creen que encontrarán la forma de enfrentarse al problema más tarde. Al establecer metas diferentes a meros fines financieros, los gerentes de marketing de más alto rango o los gerentes de ventas regionales pueden prevenirse contra la tendencia de los gerentes de

Desviaciones del presupuesto

	Presupuesto	Real	Desviaciones	
			Favorables	Desfavorables
Ventas	\$715 000	\$733 000	\$18 000	
Gastos				
Venta directa	384 000	375 900	8100	
Promoción de ventas	107 250	117 328		\$10 078
Publicidad	87 000	93 281		6281
Administrativo	44 500	43 617	883	
Gastos totales	<u>\$622 750</u>	<u>\$630 126</u>		7376
Utilidades (antes de impuestos)	<u>\$ 92 250</u>	<u>\$102 874</u>	10 624	

ventas subordinados de buscar utilidades a corto plazo a expensas de las utilidades a largo plazo.

Presupuestos flexibles de ventas

Para superar la rigidez de los presupuestos tradicionales de ventas, que limitan a los gerentes de ventas al análisis del desempeño financiero después de los hechos, se pueden desarrollar presupuestos flexibles. Los presupuestos flexibles utilizan costos estándar (basados en registros pasados o en opiniones gerenciales) para diferentes pronósticos de utilidades. Los presupuestos flexibles permiten al gerente monitorear de forma continua el desempeño financiero en términos de proporciones de costos estándar. Por ejemplo, el costo estándar de materiales promocionales (folletos, material para exhibiciones, cupones, promociones y otros), puede ser de 15 centavos de dólar por cada dólar de venta, o una proporción de 0.15. Después de seis meses se gastaron 63 000 dólares en materiales promocionales mientras que se obtuvieron 360 000 dólares en utilidades y el gerente de ventas nota que la proporción aumentó a 0.175. De tal suerte que los gastos en materiales promocionales probablemente necesiten reducirse un poco. En el pasado, el uso de presupuestos flexibles se limitó a las empresas más grandes con buen apoyo computacional. Hoy, con la extensa disponibilidad y el bajo costo de hardware y software de las computadoras personales, incluso los negocios muy pequeños pueden usar presupuestos flexibles.

La alta gerencia debe aclarar que está completamente comprometida con el desarrollo de presupuestos realistas y para hacer que los gerentes se hagan responsables de ellos, si los gerentes de ventas creen que su estructura de recompensas (compensación y promoción) depende en gran escala del logro de objetivos de presupuesto, administrarán sus presupuestos de forma más cuidadosa. Air Shields, una subsidiaria de Naravo Scientific, utiliza un control de presupuesto negativo. Cada vez que los gerentes de ventas sobrepasan el presupuesto, se deduce una cantidad que se calcula de sus cifras de ventas, que son una base para determinar su compensación. Para ganarla máxima compensación en Air Shields, los gerentes de ventas deben mantenerse dentro de guías presupuestales y esta misma presión del

presupuesto se aplica en toda la empresa, de arriba hacia abajo.

Presupuestos base cero

En muchas organizaciones es práctica común acolchonar la solicitud de presupuesto al seguir dos reglas no escritas: pide más de lo que necesitas y gasta todo lo que recibas. Los gerentes de ventas subordinados temen que les puedan quitar los excedentes de presupuesto en el futuro. A menudo se cae en muchos gastos inútiles al final del periodo de presupuesto cuando los gerentes bregan para gastar el resto del presupuesto que les asignaron. Bajo ese pensamiento, el proceso de desarrollar un presupuesto se convierte en algo superficial, pues las cantidades correspondientes a la inflación se añaden rutinariamente al gasto total del año anterior incluso antes de hacerse ajustes para cambiar los esfuerzos de ventas generales.

Un enfoque para minimizar este patrón de crecimiento autoperpetuo del presupuesto es formular presupuestos base cero. El presupuesto base cero no da por hecho la existencia continua de la organización de ventas o sus actividades separadas. Cada presupuesto debe apoyarse sobre sus propios méritos para recibir financiamiento. Los gerentes de ventas que utilizan un presupuesto base cero comienzan desde abajo al identificar las actividades necesarias, incluso sus beneficios y costos asociados, en sus áreas de responsabilidad. Después se da a cada actividad una prioridad en términos de su contribución a los objetivos de la empresa. Este proceso se repite sucesivamente en cada nivel gerencial más alto hasta que las prioridades para todas las actividades planeadas se identifican con claridad. Por último, los fondos se distribuyen por prioridad hacia abajo de la variedad de actividades hasta que se termina todo el dinero disponible.

Los presupuestos base cero son más adecuados para actividades que son flexibles, como la venta y la publicidad, más que para gastos obligatorios como la mano de obra directa y los costos de materiales para producción. Los gerentes de ventas aprenden pronto que los presupuestos base cero pueden ser frustrantes debido a que aumenta el trabajo administrativo y el tiempo extra que se necesita para dar prioridades a las actividades vía un análisis de costo beneficio cada año. Sin embargo, las empresas tan diversas como Texas Instruments y las Playboy Enterprises encontraron que hay una forma de inhibir la continua espiral ascendente de presupuestos.

La preparación del presupuesto anual de ventas

Muchas veces se considera a la preparación del presupuesto anual de ventas como uno de los trabajos más tediosos y sin recompensa que hace el gerente de ventas. Sin embargo, el presupuesto de ventas debería verse desde un punto de vista favorable como una oportunidad para planear utilidades en tanto que los recursos que se necesitan para obtener ventas proyectadas se aseguran o al menos solicitan. El presupuesto ofrece importantes ventajas al departamento de ventas ya que:

- Asegura un enfoque sistemático para distribuir recursos (humanos, materiales y financieros).

- Desarrollar la sensibilidad de la gerencia de ventas hacia la utilización redituable de recursos.
- Crear conciencia de la necesidad de coordinar los esfuerzos de venta con otros segmentos de la empresa.
- Establecer estándares para medir el desempeño de la organización de ventas y sus subdivisiones.
- Involucra a toda la empresa en el proceso de utilidades-planeación, ya que cada subdivisión debe someter una propuesta de presupuesto.

La mayoría de las organizaciones de ventas tienen procedimientos, formatos, hojas de trabajo y guías de entradas y salidas específicos para desarrollar el presupuesto de ventas. Se pueden identificar varios pasos en la preparación de un presupuesto sistemático.

Revisar y analizar la situación al comenzar con las desviaciones del último periodo del presupuesto. ¿Dónde, cuándo y de cuánto fueron las desviaciones del desempeño planeado y quién fue el responsable? Esta revisión del desempeño del presupuesto anterior puede ayudar al gerente de ventas a evitar desviaciones en el periodo siguiente. Cualquier cambio en el periodo de presupuesto actual, como la introducción de nuevos productos, cambios en la mezcla de marketing o desarrollos en el incontrolable ambiente de marketing, se deben anticipar e incluir en el presupuesto de ventas. Algunos conceptos comunes a cada presupuesto de ventas incluyen:

- Salarios. De vendedores, soporte administrativo, supervisores de ventas y gerentes.
- Gastos de venta directa. Viajes, hospedaje, alimentación y entretenimiento.
- Comisiones y bonos.
- Paquetes de prestaciones. Seguro social, seguros médicos, contribuciones para retiro y opciones de compra de acciones.
- Gastos de oficina. Correo, teléfono, suministros para oficina y costos varios.
- Materiales promocionales. Ayudas para la venta, descuentos, recompensas de concursos, muestras de producto, catálogos, listas de precios.
- Publicidad.

Comunicar las metas y objetivos de ventas y sus prioridades relativas a todos los niveles gerenciales para asegurarse de que los gerentes desarrollen sus presupuestos utilizando los mismos supuestos y guías generales. Promueva la participación de todos los supervisores y gerentes en el proceso-creación del presupuesto para que, al

contribuir a su desarrollo, acepten la responsabilidad por el presupuesto y lo lleven a la práctica con entusiasmo.

Identificar las oportunidades y problemas específicos del mercado para que los recursos se presupuesten de forma que permitan a los gerentes de ventas y vendedores sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a los problemas en forma oportuna.

Desarrollar una asignación preliminar de recursos y esfuerzos de ventas a actividades, clientes, productos y territorios particulares. Después, se pueden hacer revisiones a este presupuesto inicial de ventas. Pero todos los presupuestos deben ser lo más realistas posible en cada etapa de desarrollo para ampliar su impacto favorable en la organización. Cuando se logran las metas presupuestales a través de un esfuerzo de equipo cooperativo, se crea un sentimiento penetrante de confianza organizacional. En lugar de hacer hincapié en los castigos por fallar en adecuarse al presupuesto, los gerentes de ventas deben recalcar las recompensas y reconocimientos públicos para alentar las actitudes positivas hacia las metas presupuestales y la satisfacción en su logro.

Preparar una presentación para "vender" la propuesta del presupuesto a la alta gerencia. Todos y cada uno de los componentes de la organización por lo general solicitan mayor asignación de fondos. A menos que cada gerente de ventas pueda justificar racionalmente cada línea de concepto en sus presupuestos sobre la base de contribuciones de utilidades, el concepto será un candidato de corte para la alta gerencia. Las presentaciones presupuestales concretas, bien razonadas, escritas y orales valen la pena el esfuerzo que se les dedicó. Las presentaciones son más eficaces cuando se les apoya mediante escenarios presupuestales alternativos, que son fáciles de desarrollar con la capacidad normal de las computadoras personales.

Aplicar el presupuesto y darle retroalimentación periódica a los gerentes subordinados responsables y a los supervisores para que tengan tiempo de realizar acciones correctivas sobre las desviaciones del presupuesto. Aunque se puede capacitar a los vendedores para que tengan más conciencia del presupuesto, corresponde al gerente de ventas asegurarse de que las utilidades de ventas y las proporciones de costo permanezcan dentro de los límites razonables del presupuesto. El cuadro 3-11 muestra una forma trimestral de presupuesto o gráfica de control de presupuesto, la cual puede ser considerada por los gerentes de ventas para monitorear las desviaciones del presupuesto y realizar acciones correctivas oportunas. Un área en la que los gerentes de ventas pueden encontrar con mayor probabilidad desviaciones presupuestales es en los gastos de venta directa de sus fuerzas de ventas. La acción correctiva podrá requerir mejor administración de tiempo y de territorio, tema que se trata

El fin del año presupuestal se acerca rápidamente y parece que por segundo año consecutivo, se terminará su presupuesto. Para empeorar las cosas, su contraparte en la región del oeste medio de nuevo acertó en su presupuesto. El gerente de ventas de esa región siempre ha sido algo así como un rival suyo. Su región no sólo es líder

eterna en la compañía, sino que también se encuentra en un punto muy bajo en gastos de ventas. Un día, en una reunión de ventas de la compañía, usted accidentalmente lo escucha hablar por teléfono con su secretaria. De acuerdo con esta conversación, parece que una de las razones por las que la región oeste medio cumple cada año con su presupuesto es porque el gerente de ventas con frecuencia pide "prestado" el tiempo de otros departamentos para que le ayuden con sus clientes. En lugar de contratar personal eventual, como usted generalmente lo hace, él simplemente consigue a alguien que le ayude. Al usar ese personal que no se carga a su presupuesto, obtiene esa cantidad extra de dinero que se queda en su cuenta.

¿Cómo manejaría esta situación?

Los gerentes de ventas pueden enfrentarse frecuentemente con cuestiones éticas cuando tratan con decisiones presupuestales. El escenario de Ética anterior representa esa situación.

RESUMEN

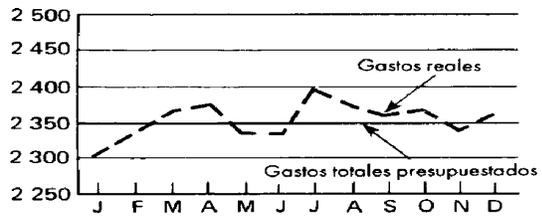
La planeación de ventas es la función primaria de los gerentes de ventas, ya que el plan de ventas proporciona guías básicas y dirección para todas las demás decisiones y actividades de ventas. En su papel de planeadores y administradores, los gerentes de ventas deben establecer metas y objetivos, fijarlas políticas y procedimientos de ventas, diseñar estrategias y tácticas y desarrollar controles para asegurar que las metas y los objetivos se logren. Con el propósito de obtener la información que necesitan acerca del mercado para desarrollar planes de venta adecuados, los gerentes de ventas deben tener un sistema eficaz de información para la gerencia de ventas (SIGV).

Presupuesto de ventas trimestral y graficos

a) PRESUPUESTO TRIMESTRAL DE VENTAS

Conceptos	Enero			Febrero			Marzo		
	Presupuesto	Real	Desviación	Presupuesto	Real	Desviación	Presupuesto	Real	Desviación
Ventas									
Gastos									
Salarios									
Comisiones									
Bonos									
Seguro Social									
Seguro médico									
Retiro									
Viajes									
Alojamiento									
Alimentos									
Atención a clientes									
Gastos de oficina									
Correo									
Teléfono									
Varios									
Promoción									
Muestras									
Catálogos									
Listas de precios									
Ayudas para la venta									
Bonificaciones									
Premios									
Publicidad									

b) GRÁFICA DE CONTROL DE PRESUPUESTO



Antes de iniciar el proceso de planeación, los gerentes de ventas deben pensar a través de un proceso de seis etapas: diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategia, tácticas y control. Los pasos reales involucrados en el proceso de planeación de ventas son:

1. análisis de la situación,
2. establecimiento de metas y objetivos,
3. determinación del potencial del mercado,
4. pronóstico de ventas,
5. selección de estrategias,
6. desarrollo de actividades detalladas,
7. asignación de los recursos necesarios (presupuestar), .
8. llevar a cabo el plan y
9. controlar el plan.

Uno de los enfoques más populares de la planeación estratégica es el enfoque del portafolio de negocios, que categoriza las unidades de negocio estratégicas sobre la

base de una matriz de crecimiento-mercado y participación-mercado. Antes de iniciar el proceso de planeación de ventas, el gerente debe llevar a cabo una auditoría del ambiente de ventas para identificar las oportunidades potenciales y retos de la organización de ventas.

La planeación del presupuesto de ventas es una parte vital del proceso de planeación. Esencialmente, el proceso de planeación es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben asignar los recursos y los esfuerzos de ventas para lograr los pronósticos de ventas. Los pasos en la planeación sistemática del presupuesto son:

1. revisión y análisis de la situación,
2. comunicación de las metas y objetivos de ventas,
3. identificación de las oportunidades y problemas específicos del mercado,
4. desarrollo de una asignación preliminar de recursos,
5. preparación de la presentación del presupuesto y
6. aplicación del presupuesto y entrega periódica de retroalimentación.

PREGUNTAS PARA ESTUDIO

1. ¿Considera que cuando los vendedores están demasiado ocupados en su tarea normal de ventas, existe la necesidad de capacitación especial, incentivos de compensación y programas motivacionales para animarlos a recopilar información acerca del mercado para los individuos que planean y hacen pronósticos de ventas en las oficinas centrales? Explique su respuesta.
2. ¿Qué clase de suposiciones puede hacer un gerente de ventas (casi en forma subconsciente) acerca del mercado al preparar el plan anual? ¿Cómo aseguraría usted que estos supuestos se hicieran explícitos?
3. ¿Está de acuerdo con o en contra de la estrategia y tácticas de Apple Computer para vender sus computadoras personales? ¿Qué haría para competir con MM y otros fabricantes de computadoras personales? ¿Los clones MM de bajo costo y fabricación extranjera afectarán a Apple? Si considera que sí, ¿de qué manera?
4. ¿Cómo podría usar uno de los enfoques del portafolio de negocios para analizar el mercado de computadoras personales para IBM?
5. Esboce un plan de ventas estratégico para las PC de MM y después use una planeación dialéctica para respaldar el plan estratégico.

6. Comente sobre la relación entre el plan y el presupuesto de ventas estratégicos.
7. ¿Qué espera conocer a través de una auditoría del ambiente de ventas? ¿Cómo o qué tan seguido cree que deba hacerse este tipo de auditoría?
8. Describa un SIGV. ¿Cómo será un sistema de información para la gerencia de ventas en 50 años? Explique su respuesta.
9. ¿Qué beneficios importantes obtiene el departamento de ventas del uso de objetivos?
10. Dé un ejemplo de compañías que actualmente mantengan productos en las cuatro estrategias de crecimiento.

EJERCICIO DE PRÁCTICA

Usted es un gerente de ventas de una compañía de bienes para el consumidor que recientemente lanzó un nuevo producto. Aunque todos los miembros del personal están muy emocionados por su potencial, después de sólo unos meses en el mercado el producto genera respuestas decepcionantes de los compradores. Uno de sus vendedores escuchó hace poco a un mayorista importante, que da servicio a más de 500 supermercados, decir: "Tuvimos este producto tres meses y no se está desplazando, ¡así que vamos a sacarlo de las tiendas!"

¿Cómo respondería usted a esto? ¿Qué les dice a sus vendedores? ¿Qué herramientas están disponibles para ayudarle en una situación tan embarazosa?

COMPAÑÍA DE SERVICIO C. T. ANTAEAN: PLANEACIÓN DE VENTAS EN UN AMBIENTE INCIERTO

C.T. Antaeon es una compañía de servicio en el ramo de Organización petrolero que se especializa en el cementado de pozos petroleros y tratamientos ácidos e hidráulicos de fracturas. La compañía se formó de dos fusiones; en 1984 Paquette Antaeon se fusionó con Formfrac para constituir Servicios Antaeon y en 1984 Servicios Antaeon se fusionó con C.T. Wilson para formar C.T. Antaeon. C.T. Antaeon continúa rindiendo informes a las dos compañías madre, Industrias Paquette y la Compañía Wilson Tool.

La industria del petróleo

Antes de 1981, la industria petrolera de norteamérica experimentó un auge repentino. En Estados Unidos, Texas fue uno de los principales beneficiarios de la

bonanza; en Canadá lo fue Alberta. Después, en 1981, los precios del petróleo comenzaron a caer desde un precio máximo de 35 dólares por barril a una baja de 10 dólares por barril en 1986. Desde esa época, los precios del petróleo han aumentado y permanecido relativamente estables en cerca de 18 dólares por barril; sin embargo, los precios aumentaron de forma dramática a fines de 1990, subiendo hasta 40 dólares por barril. Los analistas citaron la incertidumbre mundial sobre un suministro adecuado como resultado de la guerra en el Golfo como la causa primaria del dramático aumento en el precio. El alto precio del petróleo fue la chispa que inició el aumento en los intereses del perforamiento petrolero en Estados Unidos.

Se espera que la industria del petróleo sea más estable después de la Guerra del Golfo, pero los analistas no llegan a un acuerdo sobre qué tan estable se volverá la industria. Los analistas citan la importancia económica de los recursos energéticos como una cualidad estabilizadora basándose en el hecho de que las políticas gubernamentales sobre energéticos están hechas para garantizarla. Otros citan muchos escenarios diferentes que pueden reducir la estabilidad. El cuadro 1 indica el cambio en el uso del petróleo durante las dos décadas anteriores. El cuadro 2 indica la magnitud relativa de las reservas mundiales de petróleo (al 1 de enero de 1990, en miles de millones de barriles).

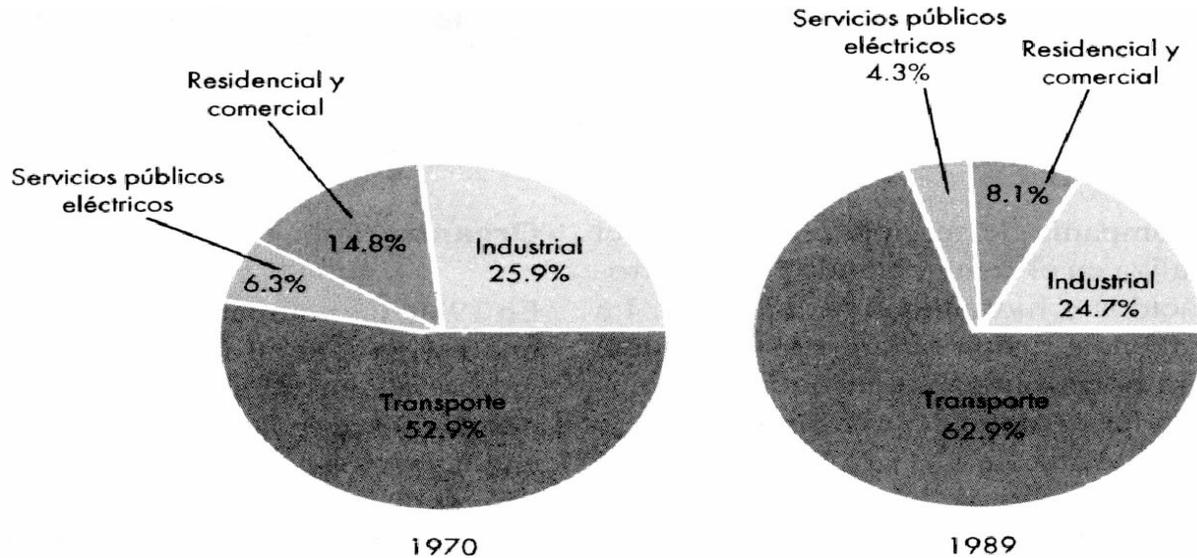
En 1980, las compañías precursoras de la fusión emplearon una fuerza laboral total de 500 personas, 20 de las cuales eran vendedores. Las ventas tenían un promedio de 5 millones de dólares por mes en visitas de servicio. Con el declive en los precios del petróleo vino una drástica reducción en la actividad del ramo petrolero y casi un alto en la perforación exploratoria. Como una compañía de servicio, CTA se encontró a merced del mercado y no podía prevenir la reducción en la demanda de sus servicios. Actualmente CTA emplea a un total de 23 personas, tres de las cuales son vendedores. El promedio de ventas mensual es de 450 000 dólares, que se incrementó parcialmente debido al reciente aumento del precio del petróleo.

Actividades de marketing

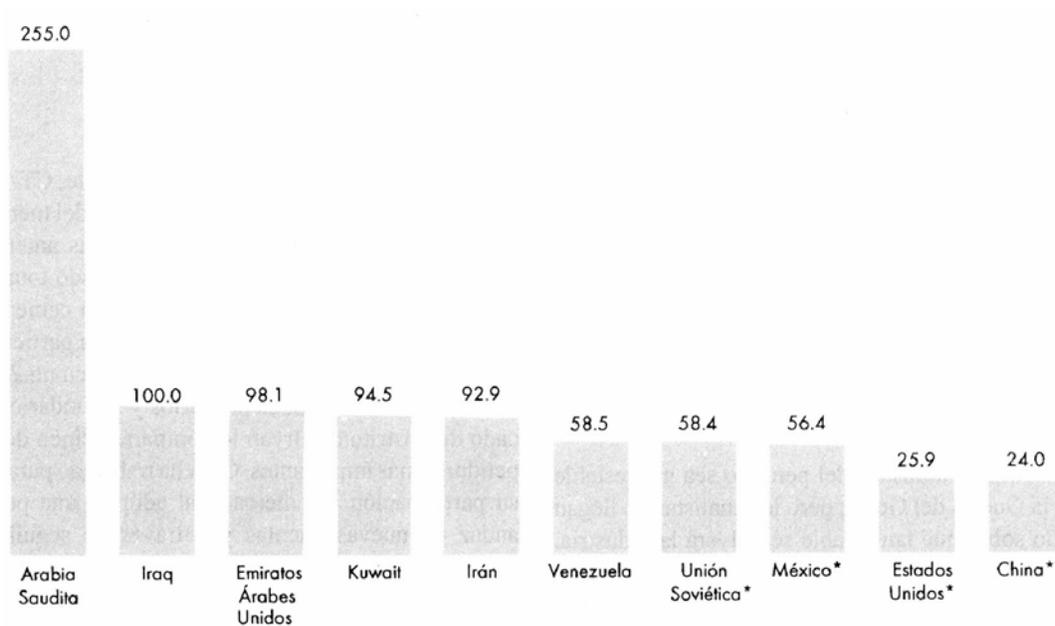
Aunque sus ventas bajaron dramáticamente, CTA se las ha ingeniado para aumentar su participación del mercado en el distrito de Bryan. En 1982 las compañías anteriores a la fusión tenían una participación del mercado total del 15% en tratamientos de estimulación y 5% en cementación de pozos. En 1991, CTA había aumentado su participación en un 30% en el mercado de estimulación y en un 25% en los mercados de cementados primarios y secundarios. El mercado del distrito de Bryan lo comparten cinco de los competidores más importantes. CTA ha trabajado para aumentar su participación del mercado al adoptar una persecución audaz de nuevas cuentas y a través de seguimiento de cuentas antiguas o inactivas. En 1982, Paquete Antaeon tenía 10 cuentas activas pero desde entonces ha aumentado ese número a un total de 150 clientes, 20 a 25 de los que son activos en un tiempo dado. Ya que CTA es una compañía de servicio con un producto intangible, se estima que la reputación de la compañía es el factor más importante para generar negocios nuevos y repetidos. CTA se enorgullece a sí misma de la calidad del trabajo que proporciona y se preocupa mucho de que se presenten al cliente los "hechos

Caso preparado por Robert Griffice, de la Universidad A&M de Texas. Utilizado con permiso.

Uso del petróleo en Estados Unidos 1970 y 1989



Países con reserva de petróleo más alta



Fuente: Administración de Información sobre Energía.

Tal como son" acerca del trabajo que se realiza. Esta preoservicio". Hill sostiene que esa consistencia en el trabajo y cupación fue puesta de manifiesto por Rob Hill, gerente de en la repetición de los resultados es clave para construir la ventas de distrito, porque, como él admite, "los errores en reputación de CTA y, a cambio, su negocio. el trabajo por lo general resultan a favor de la compañía de

En 1981, durante la bonanza, se necesitaba poca administración de ventas ya que la demanda superó por mucho el suministro de servicios que toda la industria de servicio podía ofrecer. Los vendedores de CTA se vieron a sí mismos evitando negocios potenciales porque no podían comprometer más los recursos de la compañía. La mayor parte de esos vendedores tenía poca capacitación formal y, la mayoría de las veces, provenían de las cuadrillas de trabajo. Desde entonces Hill ha llevado a su personal de ventas a ser mejor y más experimentado que el grupo de ventas anterior.

Eric Tyburec tiene una licenciatura en química y más de 18 años de experiencia en la industria de servicio a pozos petroleros. Comenzó con un competidor, trabajando como un supervisor de los trabajadores de servicio en las Montañas Rocallosas durante tres años. Antes de las fusiones de las compañías, trabajó para Formfrac durante seis años, durante los que se le promovió a representante de ventas/ingeniero de distrito. Se considera que Eric es un vendedor eficaz, aunque su desempeño reciente se ha visto afectado por el desplome continuo del negocio. Se ha desilusionado en cierta forma con el negocio y esto se ha traducido en un esfuerzo menor de su parte.

Jeff Alexander es un individuo muy motivado que ha trabajado para CTA durante cinco años. Ha trabajado su ascenso desde el nivel de personal de servicio hasta su actual puesto de ventas. Aunque no tiene grado universitario, Jeff tiene aptitud para las ventas técnicas y ha aprendido técnicas de ingeniería por su cuenta. Ha sido muy positivo y entusiasta acerca de su trabajo y tiende a ser muy orientado al cliente.

Marty Hardell tiene una maestría en administración de empresas y una licenciatura en administración de negocios. Después de graduarse fue a trabajar para C.T. Wilson y participó en el programa de capacitación gerencial de la compañía. Tras finalizar el programa de capacitación, Marty decidió entrar a las ventas con CTA. Para obtener el antecedente técnico necesario, participó en un programa de capacitación opcional de servicio a pozos petroleros que ofreció CTA. Ha sido representante de ventas de la compañía durante seis años y en ese tiempo se ha convertido en el principal vendedor de CTA.

A cada representante de ventas se le paga un salario base de 35 000 a 45 000 dólares anuales. No hay plan de incentivos, aunque a los vendedores se les da auto de la compañía. La razón por la que no se dan incentivos es debido a la naturaleza del negocio del petróleo: un área particular (que cubre un vendedor) puede ser muy activa en tanto que puede haber poca o n inguna actividad en otras áreas. Esta situación

El futuro

Desde que CTA y sus competidores no tienen control sobre la demanda de sus

servicios, hay un sentimiento general de que la única estrategia verdadera de marketing que pueden adoptar es aquella que aumenta su participación en el mercado existente. Hill señala que, al menos en lo que se refiere al futuro inmediato, la meta de CTA es mantener el statu que en sus servicios y tratar de ampliar su base de clientes. Con 35 millones de dólares en activos ociosos (equipo de servicio) y un gran suministro de personal experimentado en el área, Hill ve a CTA en una excelente posición, con su mayor participación de mercado, parra ganar la mayoría del mercado si la industria presenta un nuevo "auge".

Al darse cuenta de que es poco probable que la industria experimente otro auge, Hill cree que CTA está ya fuera de tiempo para reorientarse en sus objetivos de ventas. CTA aún opera como si un nuevo auge fuera a salvar la situación. Hill indica que CTA opera con la meta de generar un flujo de efectivo positivo (no necesariamente utilidades) en cada trabajo. Él nota que, a diferencia de otras compañías de servicio, CTA no se ha hecho cargo de trabajos en los que haya habido pérdida sobre los gastos fijos, aunque ha experimentado una pérdida en costos variables en algunos casos, debido a fluctuaciones en el precio-costo.

Hill dice que él, como gerente de ventas, no tiene estrategia de marketing para el futuro excepto para sortear la situación actual hasta que los precios aumenten, También dice que, ya que CTA es una subsidiaria, hay poca o ninguna oportunidad de diversificarse. No obstante, el uso del equipo se ha diversificado. Si no se usa para trabajo de servicio, CTA arrenda el equipo a organizaciones fuera de la industria

La fuerza de ventas llevaría a bonos inadecuados que no se relacionan con el desempeño del vendedor.

Con el negocio retraído, los vendedores tuvieron que adoptar una actitud emprendedora y comenzar activamente a perseguir las cuentas. El personal de ventas comenzó a rastrear actividad de perforación mediante el acercamiento a los propietarios de equipos y no a los actuales operadores, que son los clientes de la compañía de servicio. Los vendedores averiguarían dónde comenzaría a cavar el equipo y quién había solicitado el contrato de la maquinaria. Después, los vendedores de CTA se acercarían al operador mientras se perforaba el pozo para convertirse en caras familiares que pudieran informarle sobre los servicios que se pudieran necesitar. Para cuando se requerían los servicios, el representante de ventas de CTA estaba en posición de ofrecer ayuda inmediata en forma de consultorías o incluso los servicios mismos.petrolera. Hill considera, en forma optimista, que la reciente agitación en las perforaciones continuará, pero su optimismo es reservado ya que los proveedores del Medio Oriente pueden influir fuertemente en los precios del petróleo. Si la actividad no aumenta, el personal de ventas tiene el propósito de mantener sus tácticas emprendedoras para aumentar el negocio.

Preguntas

1. Que quede sobreextendida, como ocurrió en 1981? ¿En qué formas podría diversificarse la compañía?¿Cree usted que la aceptación pasiva de CTA sobre

la invariabilidad del mercado es aceptable? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué otras tácticas podría usar la fuerza de ventas para aumentar su base de clientes? Como gerente de ventas, ¿cómo haría usted para que los vendedores fueran más eficaces? Por ejemplo, ¿establecería programas de capacitación o de bonos? Explique su respuesta.

2. ¿Está de acuerdo con la aseveración de Hill respecto a que CTA está fuera de tiempo para reorientar sus objetivos de ventas?
3. ¿Qué podría hacer ahora CTA para mejorar su capacidad de planeación a largo plazo? ¿Puede CTA evitar el impacto negativo de un declive de ventas continuo y aún estar preparada para obtener utilidades de los futuros aumentos de ventas?
4. ¿La industria de servicio pudo haber planeado el actual derrumbe del negocio? Explique por qué sí o por qué no. ¿Qué curso de acción cree que deba tomar CTA para prepararse para el futuro? ¿Qué precauciones debe tomar la compañía para evitar

FORMAS PARA NEGOCIOS ARMSTRONG, INC.

Formas para Negocios Armstrong, Inc. se concibió alguna vez como una tradición para oficinas. La compañía ha fabricado y vendido formas para negocios y productos relacionados directamente con los usuarios industriales durante más de 60 años. La compañía ha tenido un crecimiento significativo durante las últimas seis décadas y ha visto cambios considerables en las demandas de los clientes. La última década se caracterizó por ser la "década del cambio" para los negocios que compiten en este mercado. Kim Grant, gerente general de ventas, señaló: "Parecía que alterábamos nuestra línea de productos sobre una base diaria a lo largo de los años ochenta. La tecnología computacional, la mayor competencia de los competidores establecidos y los nuevos participantes en nuestro mercado nos forzaron a ofrecer productos innovadores a nuestros clientes. Además, percibimos que nuestros clientes se volvieron más exigentes que lo que habían sido en el pasado. Antes de los ochenta, los clientes esperaban tiempos de entrega (del tiempo del pedido para formas hechas para cada cliente) de seis semanas; hoy necesitamos entregar las formas para cada cliente en

una semana, o de lo contrario podemos perder un volumen importante de ventas."

Amenazas ambientales

Armstrong, Inc. puede describirse mejor como una empresa que se enfrenta con varias amenazas ambientales. Junto con las cambiantes demandas de los clientes, la tecnología en los equipos de impresión ha cambiado rápidamente. En la actualidad,

Armstrong, Inc. centralizó las instalaciones de impresión en Memphis, Tennessee. La centralización se hizo necesaria por la decisión de adquirir equipo de impresión de alta tecnología a principios de los ochenta. Con este equipo fue posible fabricar un producto de alta calidad muy rápido; sin embargo, fue necesario centralizar la impresión para crear el volumen requerido para hacer que el equipo fuera económico. Otra amenaza es la naturaleza cambiante de la organización de la competencia. La mayoría de los competidores adoptaron una tecnología más reciente que les permite invertir en talleres de impresión más pequeños que

Caso preparado por Debbie Boswell, de la Universidad del Estado de Louisiana. Utilizado con permiso. pueden elaborar el mismo producto de alta calidad, igual de rápido que como lo hace Armstrong. Los talleres más pequeños se pueden situar en mercados regionales, con lo que se reducen los tiempos de entrega. Por si fuera poco, estos talleres más pequeños son menos costosos que lo que eran los equipos de impresión comparables en el pasado; de esta forma, más empresarios pueden costear su entrada al mercado y competir con las grandes empresas nacionales como Armstrong, Inc. Grant comentó: "Nos encontramos con que los competidores nacionales y regionales pueden entregar sus productos con costos menores y, en muchos casos, de forma más rápida que nosotros."

Organización

Armstrong, Inc. se organizó de acuerdo con las líneas tradicionales, según las cuales cada grupo de productos tenía su propia organización de ventas (vea el cuadro que acompaña este caso). La toma de decisiones estaba centralizada y yacía en manos del gerente general de ventas y del vicepresidente de marketing. Armstrong podría caracterizarse como formal e inflexible.

Con la organización de producto, los representantes de ventas venden sólo una línea de productos. Los representantes se familiarizan rápidamente con sus líneas de productos, pero los compradores se han quejado de tener más de un representante de Armstrong, Inc. que los visita en un solo día. En relación con esas quejas, Grant comentó:

"Estoy muy preocupada porque, de continuar esta práctica, perderemos clientes que antes nos eran leales. En muchos casos vendemos a dueños de negocios pequeños que no tienen tiempo de realizar varias visitas de ventas por parte del mismo vendedor."

En la actualidad la fuerza de ventas tiene poca autonomía, autoridad o responsabilidad. Históricamente la capacitación se ha dado en áreas como la toma de pedidos y el control de inventarios.

Marketing

El volumen de producción, acompañado por una fuerte orientación al producto, ha caracterizado la posición de Armstrong, Inc. Mientras que los esfuerzos de marketing

se han dado a escala nacional, las promociones se han restringido básicamente a artículos promocionales que distribuyen los representantes de ventas (por ejemplo, calendarios, plumas, cachuchas). Hace poco, un grupo político levantó una acusación contra la publicidad sexista por parte de Armstrong, Inc. El grupo citó que Armstrong utilizaba mujeres vestidas (y en algunos casos desvestidas) con ropas provocativas como un ejemplo inaceptable de estereotipos sexuales negativos. Grant comentó: "Yo soy mujer y no tengo ningún problema con nuestros artículos promocionales, los clientes no tienen que aceparlos y muchos los piden. Cuanto más atrevida es nuestra promoción, más demanda tiene."

Representantes de ventas

Armstrong, Inc. no sabe qué tan atrevidas tienden a ser sus promociones o cómo se distribuyen sus artículos. Sin embargo, se sabe que cada vez más competidores utilizan el correo para comercializar directamente tanto a clientes actuales como potenciales.

Otro serio problema con el esfuerzo promocional de Armstrong era que la compañía fracasó al dirigir promociones a nuevos clientes potenciales. Los artículos promocionales se distribuían a los representantes sobre la base del número de clientes a los que históricamente vendían. Esta práctica controlaba exitosamente el uso indiscriminado de materiales promocionales (por ejemplo, distribución a amigos y familiares), pero limitaba la capacidad de los representantes de ventas para distribuir artículos promocionales a nuevos prospectos de venta.

Situación actual

Hay varios problemas que preocupan especialmente a Armstrong, Inc.:

- En años recientes ha disminuido la demanda de formas de negocio especiales para cada cliente debido a que ha aumentado el uso y la capacidad de compra de sistemas de impresión de escritorio.

- La participación de mercado de Armstrong ha disminuido consistentemente en los últimos ocho años.
- El rendimiento sobre activos de Armstrong es cerca de 5% menor que el promedio de la industria.
- No se espera que el crecimiento futuro en ventas y utilidades provenga de la venta de formas para negocio.

Preguntas

La planeación de ventas debería ser la función primaria de los gerentes de ventas, ya que proporciona las guías y la dirección de todas las demás decisiones y actividades de ventas. Basándose en su comprensión de la planeación, análisis y

operaciones de ventas en Armstrong, Inc., proporcione lo siguiente:

- Un análisis de la situación actual de Armstrong. Su análisis debe ofrecer tanto un diagnóstico como un pronóstico. También debe mostrar su conocimiento de objetivos, estrategia, tácticas y control de los esfuerzos de ventas en Armstrong.
- Las soluciones que sugiere para Armstrong, Inc. No olvide las siguientes cuestiones:
 1. ¿Qué depara el futuro a Armstrong, Inc.?
 2. ¿Son necesarios los cambios en Armstrong, Inc.?
 3. ¿Qué acciones específicas deben tomarse, por quién y cuándo?
 4. ¿Qué medidas se deben monitorear?
 5. ¿Eliminaría puestos de ventas o de administración de ventas y/o despediría a individuos en particular? Proporcione una respuesta específica y dé las razones de su decisión.

REFERENCIAS

1. Entrevista personal con James Kent, julio 1990.
2. Steven Prokesch, "Xerox Halts Japanese March", New York Times, 7 noviembre 1985, pp. D1, D5; Thayer C. Taylor, "Xerox Sales Force Learns a New Game", Sales & Marketing Management, 1 julio 1985, pp. 48-51.
3. Joseph W. Leonard, "Why MBO Fails So Often", Training and Development Journal, junio 1986, p. 38.
4. Trish Bauman, "Coping with Information Overload", Sales & Marketing Management, abril 1989, pp. 81-82.
5. Bob Francis, "Frito Lay's, a New IS Bet", Datamation, 15 febrero 1989, pp. 75-78.
6. Allan E. Alter, "A Customer Survey", CIO, junio 1989, pp. 18-28.
7. Paul J. Solomon, "Strategic Planning for Marketers", Business Horizons, diciembre 1978, pp.
8. "Apple Peels Off the Unproductive", Sales & Marketing Management, mayo

1986, pp. 26-28; "Apple Gets Down to Business", Management Technology, enero 1985, pp. 30-38; Felix Kessler, "Apple's Pitch to the Fortune 500", Fortune, 15 abril 1985, p. 54.

9. Rayna Skolnik, "The Birth of a Sales Force", Sales & Marketing Management, 10 marzo 1986, pp. 42-44,