

ANALISIS Y PRONOSTICOS DE VENTA

Bibliografía:

P. Kotler

– Parte II Mercado de consumidores y empresas

– Parte III – Medir y pronosticar la demanda

Harley

- Análisis de Mercado – Cap. 5 –
- Potencial de Mercado – Cap. 5 –
- Potencial de Venta – Cap. 5 –
- Pronóstico de Venta – Cap. 6 –
- Presupuesto de Venta – Cap. 7 –

– Parte V

Análisis del desempeño Gral. Del análisis de venta – Cap 15 –

Análisis de costos de mercadotecnia

Carlos Faschio – cap. 3 – Pronóstico de venta – (ejercicios)

Hanke – Reitsch – Pronósticos en los negocios

Trabajo Practico

- Tema: Análisis y Pronóstico de venta

Formato: Cuadernillo anillado A 4 /

Tipos de Potenciales

Potencial de Mercado

La medida total de oportunidades existentes de un mercado para una industria, comercio, producto o servicio.

Mayor de ventas posibles en un momento determinado (en pesos o en unidades)

A < datos históricos => + difícil estimar el potencial

Es fundamental para fijar las estrategias.

Potencial de ventas

Lo MÁXIMO que puede vender una empresa

Es la porción máxima del potencial de mercado que la empresa puede alcanzar en un momento dado

Basarse en las ventas histórica y en el potencial del Mercado y se le adiciona un X porcentaje.

Pronostico de venta

Estimación o predicción de ventas de la empresa o marca –en unidades o en pesos– en un periodo determinado.(Es una parte del potencial de Venta).

El riesgo en una variable constante.

Si crece en potencial de mercado y disminuye el potencial de venta, pero disminuye el pronostico de venta es señal de debilitación.

Si crece en potencial de mercado y crece el potencial de venta y no alcanzo el Pronostico de Venta estoy perdiendo mercado.

La cuota de Ventas

Objetivo puntual para un tiempo determinado.

Depende de las políticas de la empresa.

Proceso de Análisis General Empresario

- **Misión:** A que se va a dedicar la empresa. Siempre es preferible fijarla en relación al mercado. En argentina hacer un MIX (la Vta. Es la oportunidad) (1ª atención al cliente)
- **Análisis de la situación de mercado**

para determinar las estrategias genéricas, utilizo el potencial de mercado.

¿ Quienes son realmente mis consumidores?

¿ Cuales son los principales mercados?

¿ Como serán esos mercados a futuro?

– **Posibilidades dentro del mercado.** (Aquí entra en juego el potencial de venta, FODA, BCG)

- **Fijación de objetivos en función de mi realidad**
 - ◆ Objetivos de Producción
 - ◆ Objetivos de Investigación o desarrollo (crecimiento de la empresa)
 - ◆ Objetivos de Recursos Humanos

Antes: => mercado => producto

Ahora: Mdo. => RR.HH (habilidad p / cambiar a las nuevas realidades)

- ◆ **Objetivos Operativos** (Financieros / Venta / MKT / Publicidad / Promoción / Distribución)

Las estrategias genéricas apuntan a las tres primeras clases de objetivos.

Las estrategias operativas apuntan a las cuarta clases de objetivos, por lo tanto empiezan a cuotificar, son de corto plazo.

- **Evaluación y control**

Se lo debe realizar a cada paso para que se cumpla y que este bien planificado.

- **Proceso de Análisis de Venta**

- ◆ Planificar
- ◆ Distribución de puestos
- ◆ Ejecución
- ◆ Evaluación

- **Tipos de Análisis de Venta (herramientas)**

Es conjunto permiten tener una idea que lo que va a suceder o esta sucediendo como también permiten tener el control.

- Análisis de Ventas
- Análisis de Mercado
- Análisis de los costos de esfuerzo de venta

Estas herramientas de control deben ser periódicas y consecutivas para que sea eficaz. El control no debe ser repetitivo en situaciones puntuales.

Usos del Potencial del Mercado

- Definir estrategias comerciales
- Determinar el pronostico de venta y el potencial de ventas
- Definir territorios de ventas (esto sirve para distribuir los esfuerzos de venta equitativamente)
- Distribuir los esfuerzos de venta (por territorio, temporadas, etc)
- Determinar las cuotas de venta (objetivo operativo)
- Identificación de oportunidades para lograr una mayor penetración en el mercado.

Problemas que tiene en análisis

- ◇ Información excesiva o faltante
- ◇ Tener suficiente capacidad para discernir entre dos causas, la importante y la secundaria.

Preguntas que ayudan en el análisis

- ¿ Cual es el grupo de clientes importantes?
- ¿ Cual es el negocio mas lucrativo con dichos clientes?
- ¿ Donde esta concentrado el mayor volumen de ventas?
- ¿ Cuales son los clientes mas rentables?

Punto de partida para cualquier análisis

- **Datos**

Identificar las fuentes que contengan dichos datos. La calidad e estos influyen de manera directa en la calidad

de nuestro análisis. Debe ser la información suficiente, eficiente y oportuna. (GIGO – entra basura –> sale basura)

• Fuentes de Datos

Primarios: Datos reunidos para la evaluación a realizar. Ej.: Encuestas de mercado

Métodos (p/ encuestas)

Correo

Teléfono

Personal

Preguntas (p/ encuestas)

Quien y por que?

A cuantos?

Como los voy a seleccionar?

• Mercado de Prueba

Productos industriales: Sondeo de opinión, debido a la escasez de integrantes.

Estos mercados pueden ser artificial o naturales.

Ej: Natural: Elijo una porción representativa del total de mi mercado y comercializo el producto con el mismo esfuerzo de venta y en las mismas condiciones con las que me voy a manejar en el mercado total. En este mercado representativo también puedo medir el comportamiento de la competencia y el efecto que causa el nuevo producto con referencia a los productos existentes.

Estimado de la Fuerza de Venta

El vendedor es el que se encuentra en contacto directo con los clientes, proveedores, etc.

Datos secundarios

Datos disponible pero reunidos para otros fines.

Ventaja: método mas económico que los primarios.

Desventaja: Seleccionar entre los datos validos y los no.

Fuentes para obtener datos secundarios

Internas: Información que la misma empresa recolecta pero para otros fines... Ej.: Registros contables, de stock, de producción, de ventas, de compras, de insumos, de material.

Externas: El medio publicitario, el INDEC, cámaras de comercio, asociaciones industriales, censos,

organismos oficiales, asociaciones industriales, industriales y comercios en general, estadísticas de bancos y agencias especializadas, universidades que realizan investigaciones, encuestas de diversas fuentes, revistas especializadas, internet.

Analizar la Demanda

Demanda: Volumen de necesidad respaldado que compraría un grupo de personas en un determinado momento en una zona determinada.

Comportamiento de compra: Forma de actuar de la demanda para adquirir el producto o servicio.

Métodos de estimación de la demanda:

- **Mercado empresarial**

Método de composición de mercado.

- Identificar todas las empresas participantes
- Estimar el volumen de compra de c/u.

La estructura del Mercado Empresarial es distinta a la del Mercado de Consumo.

- Menos compradores, pero mas importantes
- Demanda derivada
- Demanda inelástica (precios)
- Demanda mas fluctuantes (sensible al consumo)

- **Mercado de Consumo**

Identificando factores de mercado

Factores de mercado

Variable independiente del mercado que determina la demanda de un producto en particular

Índice Factor de Mercado

Expresado en porcentaje o en cualquier otra forma cuantitativa. Relacionado con una cifra base. Nos permite individualizar fácilmente una oportunidad de mercado.

Índice Factores Múltiples

Están incluidos varios factores, ponderados de la misma manera o no.

Métodos para desarrollar los Indices

- **Análisis de correlación:** Relación del factor con la demanda. Dependiente de ese factor. Necesita de datos anteriores.
- **Criterio administrativo:** cualitativo. Subjetivo. Estiman de acuerdo a su experiencia o parecer.

Factores

- Población
- Venta Minoristas por tipo de producto
- Número de familias
- Renta o
- Número de flías. Clases por ingreso

Industrial

- Número de empleados
- Fuerza Motriz
- Centro de establecimientos

Índices específicos

Índice de producción agropecuaria

Índice Climáticos

Distribución por Índices

- Determinar la división territorial que tiene el actual volúmenes de ventas.
- Calcular el estándar de venta (por territorio)
- Calcular la performance (sirve como control, es lo que realmente logre)

Productos	Vtas. Empresas	Vta. Empresas %	Vtas. mercado	Vtas. Mercado %	% mercado/empresa
A	400	40	2500	50	16
B	100	10	400	8	25
C	80	8	400	8	20
D	80	8	200	4	40
E	120	12	300	6	40
F	50	5	200	4	25
G	50	5	400	8	12.5
H	20	2	100	2	20
I	50	5	300	6	16.7
J	50	5	200	4	25
Total	100	100	5000	100	20

performance

Analisis

% de mercado emp: Del 20 % que tengo en el país al columnar me da el % de actuación en cada provincia con un % menor al 20 % y programar campañas para aumentar las ventas, por ejemplo en A.

Indices: Población (millones) y Renta (miles)

Provincias	Población	Renta	Población (%)	Renta (%)	I. mdo. (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

A	5	1300	50	65	57.5
B	1.5	900	15	20	17.5
C	1	100	10	5	7.5
D	0.5	90	5	2	3.5
E	0.5	30	5	1.5	3.3
F	0.4	30	4	1.5	2.7
G	0.4	25	4	1.25	2.6
H	0.3	30	3	1.5	2.3
I	0.2	25	2	1.25	1.6
J	0.2	20	2	1	1.5
Total	10	2000	100	100	100

Indice: Población + renta % 2 => por ser dos variables

Sirve:: para hacer división territorial o los esfuerzos de venta

Indice de Mercado: 14% Potencial del mercado (pre-determinado)

- A- se divide en 4 zonas
- C, D y E otro territorio
- F, G, H, J, y I otro territorio
- B, territorios en si mismo

POR LO TANTO HAY 4 TERRITORIOS CON LA MISMA OPORTUNIDAD DE MERCADO

Potencial esfuerzo => se nivela con cuota

Provincia	I. Mdo	Pot. Vta.	Pot. Mdo.
A	57.5	575	2875
B	17.5	175	875
C	7.5	75	375
D	3.5	35	175
E	3.3	33	165
F	2.7	27	135
G	2.6	26	130
H	2.3	23	115
I	1.6	16	80
J	1.5	15	70
Total	100	1000	5000

Se trata de calcular el estándar de ventas de la empresa y del mercado.

Estándar Empresa: Vta. Total Empresa * Indice de Mdo.

100

Estándar Mercado: Vta. Total del Mdo. * Indice de Mdo.

Indice de Perfomance:

Provincia	Vta. Emp. Mdo	I.P.I Emp. (%)	Vta. de Mdo.	IPI Mdo.(%)
A	400	69.6	2500	87
B	100	57.1	400	45.7
C	80	106.7	400	106.7
D	80	228.6	200	114.3
E	120	363.6	300	181.8
F	50	185.2	200	148.1
G	50	192.3	400	307.7
H	20	87.0	100	87.0
I	50	312.5	300	375.0
J	50	333.3	200	266.7
Total	1000		5000	

Indice de Perfomance: Vta. Real * 100**Vta. Potencial****Ejercicio**

Disponemos de \$ 300.000 para usar en acciones de promoción en 6 ciudades.

Distribuir en forma equitativa en relación al perfomance (bajo 100%)

I.Perf. = X

Factores mercados internos.

Población e ingreso

Valor ponderado: 2 x 1 a favor del población

Valor de Población (en miles)

Valor de Ingreso (en miles)

Ciudades	Población	Ingreso	Vtas. (1000)
CBA.	1070	259	386
MZA.	846	216	254
TUC.	706	142	146
FMS.	179	29	165
NQN	240	67	106
S. ROSA	84	23	37

IP: Vta. Real *100

Vta. Potencial

IM: ? $2 * I. Población (\%) + I. Ingreso (\%) = I. Mdo.$

3

Tener en cuenta la ponderación de cada uno, en este caso la ponderación del I. Población es = 2 y del I. Ingreso = 1

por lo tanto se divide por 3. para sacar el I. Mdo.

Estándar: ??

Con el I. de Población y el I. Vtas. Saco el I. Mdo.

Ciudades	Población	Ingreso	I. Población (%)	I. Ingreso (%)	I.Mdo. (%)	Vtas.
CBA.	1070	259	34.24	35.19	34.55	386
MZA.	846	216	27.07	29.34	254	254
TUC.	706	142	22.59	19.29	21.49	146
FMS.	179	29	5.72	3.94	5.12	165
NQN	240	67	7.68	9.10	8.15	106
S. ROSA	84	23	2.68	3.12	2.82	37
TOTALES	3125	736	100	100	100	1094

Standar de Empresa: Vta. Total * I.Mdo.

100

1094 * 34.55 = 377.97

100

Sirve para sacar la Vta. Potencial

Indice de Perfomance= Vta. * 100

Std

386*100 = 102.12

377.97

Ciudades	I. Perfomance
CBA.	102.12
MZA.	83.45
TUC.	62.10
FMS.	294.64
NQN	118.88

S. ROSA	119.93
TOTALES	781.12

Valor menor a 100 = (Regui)

Conclusión: Los \$ 300.00 se dividen de la siguiente manera

- ♦ \$ 200.000 Para Tucuman
- ♦ \$ 100.00 Para Mendoza

Porque a Tucumán le falta el 40 % para llegar al 100 % y a Mendoza le falta el 20%, por lo tanto, el % de Tucumán es dos veces el % de Mendoza.

En síntesis

Ciudades	Población	Ingreso	I. Población (%)	I. Ingreso (%)	I.Mdo. (%)	I. Perf. (%)	Vtas. (1000)
CBA.	1070	259	34.24	35.19	34.55	102.12	386
MZA.	846	216	27.07	29.34	254	83.45	254
TUC.	706	142	22.59	19.29	21.49	62.10	146
FMS.	179	29	5.72	3.94	5.12	294.64	165
NQN	240	67	7.68	9.10	8.15	118.88	106
S. ROSA	84	23	2.68	3.12	2.82	119.93	37
TOTALES	3125	736	100	100	100	781.12	1094

16-04-01

TIPOS DE PRONOSTICOS

- **SOBRE QUE SE PROYECTE**
 - Macro Economía (proyección PBI, Consumo. Etc)
 - De la Industria o mercado (posibles tasa de expansión)
 - De la Organización (posibles índices de share, etc)
- **SOBRE EL PLAZO**
 - **Corto:** 1 año con apertura mensual y trimestral – **Planes Operativos** –
 - **Mediano:** 2 a 3 años con apertura cuatrimestral y semestral – **Estrategias Funcionales** –
 - **Largo:** 4 o 5 años con apertura semestral o anual – **Alta Dirección** – **Estrategia Gerencial** –
- **SOBRE LA UNIDAD DE MEDIDA UTILIZADA**
 - Unidades Físicas
 - Moneda Corriente Local
 - Moneda Constante Local
 - Moneda Extranjera

ELECCIÓN DEL METODO DE PRONOSTICOS

Para elegir la técnica de pronóstico que mas conviene se debe tener en cuenta:

- Que se pronostica – Tipo de producto / servicio
- Que factores determina las ventas del mismo (Factores de Mercado)
- Relaciones funcionales para esos factores (Ponderación)

- Fuentes de información p/ esos factores (Obtención de Datos)
- Nivel de detalle necesario (Micro – Macro)
- Plazo del Pronostico
- Pesos de los aspectos Cualitativos y Cuantitativos
- Grado de Precisión necesaria (Margen de error)
- Quienes participan del pronostico y de su análisis (Grado de comprensión del método) PRONOSTICAR / ANALIZAR / PROYECTAR –
- Como evaluar el pronostico
- Costo del mercado (Debe producir un beneficio que exceda su costo).

PROCESO DE PRONOSTICO

RECOLECCION DE DATOS

Correctos

REVISIÓN DE LOS PATRONES DE DATOS

Suficientes /Eficientes / Oportunos (Condensación – Análisis –)

SELECCIÓN DEL METODO DE PRONOSTICO

Cruzar métodos como forma de control

PERIODOS ANTERIORES PRONOSTICAR

Aplicar ese método a los datos histórico en
forma piloto para determinar su efectividad.

¿ LA PRECISION ES ACEPTABLE?

NO SI

HACER NUEVO PRONOSTICO EXAMEN DE DE PERIODOS

PATRONES FUTUROS Y USOS

DE DATOS DE LOS

RESULTADOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

PERIÓDICAMENTE VERIFICAR LA PRECISION DE LOS PRONOSTICOS

¿ LA PRECISION ES ACEPTABLE?

SI

NO usando datos historico s mas recientes

METODOS DE PRONOSTICOS

CUALITATIVOS / APRECIATIVOS /SUBJETIVOS

Encuestas de expertos

Unipersonales

Comité Ejecutivo

Niveles inferiores de ventas

Analogías históricas

Cuestionarios Delphi

(Palom Izquierdo – Met. de Fijación de objetivos)

CUANTITATIVOS / ESTADÍSTICOS / MATEMÁTICOS / SUBJETIVOS

DE EXPLORACIÓN

Promedio Móviles

Ajuste, Atenuación o Nivelación exponencial.

CAUSALES

Causales

Encuestas de motivaciones de compras

Modelos Econométricos (macro-económicos para pronosticar)

Análisis de Ciclo de Vida

Análisis de Series Adelantadas o Atrasadas

Modelos de Insumos-Producto (Industrias – Tanto de materia prima => tantos productos a vender)

agregar.. hojas 4 al 6 del 16-04-01

Análisis de los Métodos Cualitativos

Encuestas por expertos:

Gente conocedora del mercado que queremos pronosticar.

Radica en averiguar que es lo que ellos opinan de lo que va a suceder o lo que van hacer ellos (la competencia).

Ventas Históricas:

Contacto con una porción de Mdo. con la que nosotros no trabajamos. En forma habitual. Pero tal vez no tengan un enfoque macro-económico. Generalmente se basa en el corto plazo. Cuanto mas abajo estas en la cadena de distribución, la opinión es mas emotiva y menos racional (minoristas)

XXXXXXXXXXXX (Encuesta Personal:)

El pronostico lo determina en general el dueño de la empresa o algún comité importante, esto sucede en la mayoría de las PYMES. Tomar proyección histórica.

Pronostico de Comité de Ejecutivos:

Palom Izquierdo, los reúne al principio y les pide una opinión.

Ventaja: Cada uno cuenta lo que pasa en su área por lo tanto los demás se enteran de lo que sucede en la empresa.

Normalmente los puntos son consensuados e influenciados

Pronostico elaborado por la Fuerza de Venta:

Se basa: El gerente pide a c/ supervisor que le pida que a sus vendedores estimen las ventas a seis meses. Estos tienden a englobar las ventas (números brutos) y no por línea de productos. Que den un número global y que luego lo desglosen por producto y por cliente y por territorio.

Ventaja: El pronostico es muy voluminoso y ocupa todo el mercado.

Es un número que representa a todas las zonas (< y > esfuerzo)

El vendedor tiene un amplio conocimiento de cada zona y cliente (sabe la situación económica de cada uno).

Grado de confianza del vendedor al momento que le dan la cuota.

Desventaja:

Moral = Sube ventas => optimistas al dar el pronostico

Baja ventas => pesimistas al dar el pronostico

El vendedor no tiene conocimiento de la estrategia de la venta.

Mentira: Si el Vendedor sabe o cree que el pronostico será usado para su cuota en el futuro, subestimarán en un 20 o 30 % para tener una cuota mas accesible, por lo tanto al pronosticar se le aumentará un 20 o 30 %.

(pronostico ----- global ----- desglose)

Desventaja: realizar el pronostico implica que se pierda tiempo de venta.

Horas de pronostico de venta potencial de zona

Pronostico por analogía histórica:

Tiene que ver con los métodos cualitativos. Todos los pronostico deberán tener un análisis Cuali y Cuanti..

Cuestionario Delphi:

Análisis de los Métodos Cuantitativos

Son métodos estadísticos / matemáticos que se desarrollan mas a partir que ingresa la computación. Son muy útiles => saber aplicarlos. Cuando falla => se debe a mala elección del método

Métodos Cuantitativos Exploratorio

Promedios móviles: Al promedio de cada valor de cada serie con datos anteriores y / o posteriores.

Sirve para determinar: tendencias

Suaviza las curvas o series

Sirve para des-estacionalizar o hacer la mas fluida.

Para usar PM => creíbles ... Se debe contar con un promedio de entre 20 y 25 datos históricos de ventas.

Desventajas:

El último número se determina sobre datos inciertos

El PM es representante de situación pasadas, pero nadie segura que se vaya a repetir.

Uso del PM como método de Pronostico

Se puede usar de a 3.

- Ultimo promedio como pronostico del período siguiente
- Puedo calcular la tendencia sobre los valores de estos promedios y con mi opinión personal y usarlo como pronostico.
- Tirar una tendencias sobre esos promedios pero pronosticar estadísticamente.

	1	2	3	4	5
		suma de los tiempos			
		q'estoy promediando	SUMA / N° CASOS	Vtas- PM	Error *100 / PM
AÑO	VENTAS	TOTAL MOVIL	PROMEDIO MOVIL (PM)	ERROR	% ERROR
81	654				
82	658				
83	665	1977			
84	672	1995	659	13	1,97268589
85	673	2010	665	8	1,20300752
86	671	2016	670	1	0,14925373
87	693	2037	672	21	3,125

88	694	2058	679	15	2,20913108
89	701	2088	686	15	2,18658892
90	703	2098	696	7	1,00574713
91	702	2106	699	2,666667	0,38131554
92	710	2115	702	8	1,13960114
93	712	2124	705	7	0,9929078
94	711	2133	708	3	0,42372881
95	728	2151	711	17	2,39099859
96					

Error: si da negativo el pronostico, perdí y nos dice que hay capacidad osceosa

+ = amplia la Tenue => + Tenue es la curva

El margen de error tendrá que estar correlacionado con lo que manejo

Cuanto mas fluctuante son los factores del mercado>

Análisis y Pronostico de Ventas

– 16 –