Manual para **para la elaboración del plan de ventas**

Categoría del documento. Guía de curso – 09/06/2024

Autor(es):
Adriana Diago Ortiz
Docente Asociada. Facultad de Ciencias Sociales y de la Administración

Resumen:

La gestión comercial de una empresa se entiende como todos los esfuerzos que se llevan a cabo para lograr las ventas y aumentar la participación en el mercado. Las empresas deben llevar a cabo su planificación en esta área a través del plan de ventas, documento que permite establecer el mapa y trazar la ruta a seguir en la gestión comercial. En este sentido se propone este manual en el que se recopilan aspectos básicos y esenciales en la proyección de la gestión comercial, propone de manera sencilla los procedimientos para la elaboración de un plan de ventas, en él se recoge la experiencia docente en el componente de módulo Gestión de ventas.

Palabras clave:
Gestión comercial, Proyección de ventas, Fuerza de ventas, Estrategia de venta, Canal de venta.

Descripción:

El documento presenta inicialmente los aspectos a tener en cuenta para realizar la gestión comercial, como lo es el conocimiento del comportamiento y estructura de las ventas de la empresa, así mismo saber el comportamiento de la industria y de la economía, con base en esta información se realizan las proyecciones de venta en cada canal y línea de producto, posteriormente se diseñan las estrategias de marketing que se requieren para lograr los objetivos de venta, ya en la parte final del plan de ventas se debe incluir las acciones para el personal de ventas, es decir los programas de incentivos y seguimiento de la fuerza de ventas.

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACION
Tecnología en Gestión Comercial y de Mercados
Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca

Referencie este documento así: Diago, A. (2024). Manual para la elaboración del plan de ventas [Guía de Curso]. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

Manual para la elaboración del plan de ventas

Introducción

La gestión comercial de una empresa se entiende como todos los esfuerzos que se llevan a cabo para lograr las ventas y aumentar la participación en el mercado. Las empresas deben llevar a cabo su planificación en esta área a través del plan de ventas, documento que permite establecer el mapa y trazar la ruta a seguir en la gestión comercial.

Inicialmente se debe conocer cómo es el comportamiento y estructura de las ventas de la empresa, así mismo saber el comportamiento de la industria y de la economía, con base en esta información se realizan las proyecciones de venta en cada canal y línea de producto, posteriormente se diseñan las estrategias de marketing que se requieren para lograr los objetivos de venta, ya en la parte final del plan de ventas se debe incluir las acciones para el personal de ventas, es decir los programas de incentivos y seguimiento de la fuerza de ventas.

Este manual recopila aspectos básicos y esenciales en la proyección de la gestión comercial, propone de manera sencilla los procedimientos para la elaboración de un plan de ventas, en él se recoge la experiencia docente en el componente de módulo Gestión de ventas.

Contenido

1. Contextualización de la empresa y modelo de negocio
2. Justificación del plan de ventas
3. Presentación de la cartera de productos
4. Mercado objetivo
5. Análisis de la competencia
6. Objetivos del plan de ventas
7. Proyecciones de ventas
8. Estrategias de venta
9. Programas de incentivos para la fuerza de ventas
10. Seguimiento y control del plan de ventas.

1. Contextualización de la empresa y modelo de negocio

Se refiere a presentar una breve descripción de la empresa que permita conocer el modelo de negocio y la información más relevante de la empresa como trayectoria, mercados en los que compite, etc. La descripción del modelo de negocio debe incluir puntualmente estos dos aspectos fundamentales: a) cuál es la propuesta de valor, es decir qué es lo que ofrece la empresa, sus productos, características y cómo aportan satisfacción al cliente y b) qué mercado atiende la empresa, es decir el tipo de cliente que al que sirve.

Se debe examinar el comportamiento de las ventas, este análisis histórico debe incluir tanto las ventas generales de la empresa, como las ventas por línea de producto y canal de ventas, como se indica a continuación.

Datos históricos de venta de una empresa que vende productos capilares.

Comportamiento histórico de las ventas (Miles de unidades de venta)

Línea de producto	1	2	3	4	5	Total
Accesorios	20	22	29	32	35	138
Cuidado capilar	120	132	142	210	261	865
Cuidado corporal	40	52	57	63	99	311
Línea masculina	10	12	17	32	73	144
Línea profesional	60	64	80	122	210	536
Total	**250**	**282**	**325**	**459**	**678**	**1994**

Comportamiento histórico de canales de ventas

Canal de ventas	1	2	3	4	5	Total
Punto de venta físico	100	85	95	120	125	525
Canales digitales	10	15	22	38	78	163
Plataformas digitales	0	7	15	32	50	104
Tiendas de belleza	60	76	84	119	183	522
Tiendas naturistas	80	99	109	150	242	680
Total	**250**	**282**	**325**	**459**	**678**	**1994**

El primer análisis a realizar es el comportamiento global de las ventas año, tras año, en este punto es conveniente observar cómo es el incremento porcentual en cada año y el incremento promedio porcentual a lo largo del tiempo, para tener una mejor panorámica, se sugiere graficar los datos, como se presenta a continuación.

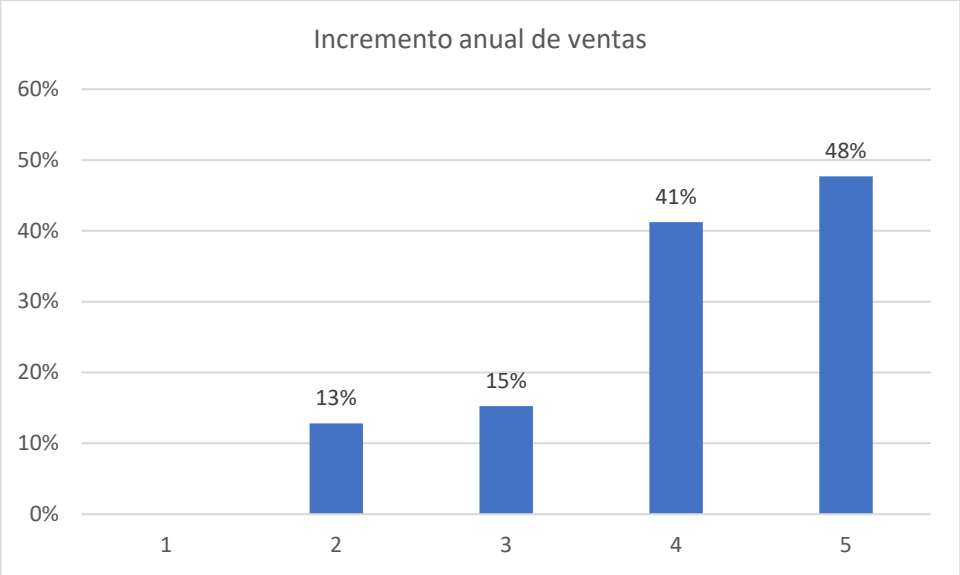
Tabla 1 Incremento porcentual anual e incremento promedio de ventas.

Años	1	2	3	4	5	
Ventas anuales	250	282	325	459	678	
Incremento anual		13%	15%	41%	48%	
Incremento promedio						29%

Fuente: Elaboración propia

Estos datos permiten establecer que las ventas en los último 5 años han tenido un crecimiento promedio del 29% y que entre el año 4 y 5 es cuando más han crecido las ventas un 48%.

Ilustración 1 Incremento de las ventas /año



Fuente: Elaboración propia

2. Presentación de la cartera de productos

Es necesario que presente las características y particularidades de cada línea de productos, con el propósito de identificar el factor diferenciador evidenciando sus particularidades, diferenciándolo de la competencia. Adicionalmente realizar una reseña de las cifras de ventas de cada una de las líneas de producto y su aportación porcentual al global de ventas de la empresa. Realice un análisis del comportamiento histórico de las líneas de producto. Se sugiere presentar graficada las cifras de venta.

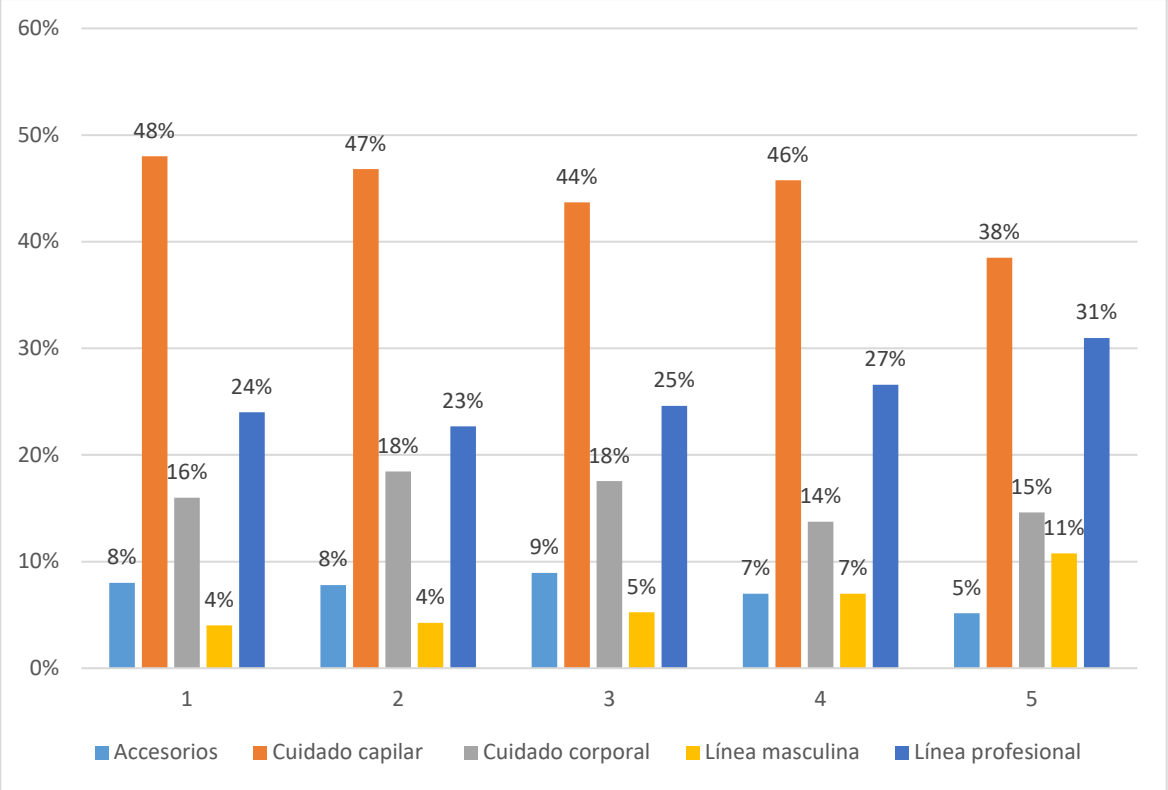
Análisis de ventas por línea de producto, año a año, el cálculo se hace teniendo en cuenta el porcentaje de las ventas de cada línea de producto con respecto al total de cada año, como lo indica la tabla a continuación.

Tabla 2 Comportamiento de ventas por línea de producto anualmente.

	1	2	3	4	5
Accesorios	8%	8%	9%	7%	5%
Cuidado capilar	48%	47%	44%	46%	38%
Cuidado corporal	16%	18%	18%	14%	15%
Línea masculina	4%	4%	5%	7%	11%
Línea profesional	24%	23%	25%	27%	31%
	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 2 Comportamiento de ventas por línea de producto anualmente.



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la información presentada se puede establecer que la línea de productos que ha tenido mayor crecimiento en los últimos 5 años es la línea masculina, al pasar de una participación en las ventas anuales en el año 1 del 7% a una participación anual en el año 5 del 51%, es decir ha tenido un crecimiento porcentual del 44%, lo que equivale pasar de 10 a 73. En este mismo sentido se puede observar que la línea de producto que ha presentado menos crecimiento de la línea de accesorios, sólo ha tenido un crecimiento porcentual de 11% en los últimos 5 años, de otra parte, se observa que la línea de producto más estable es la de cuidado capilar.

En este apartado es conveniente establecer el peso de cada línea de producto con respecto al total de ventas en el último año, para clasificar estas líneas en la matriz BCG.

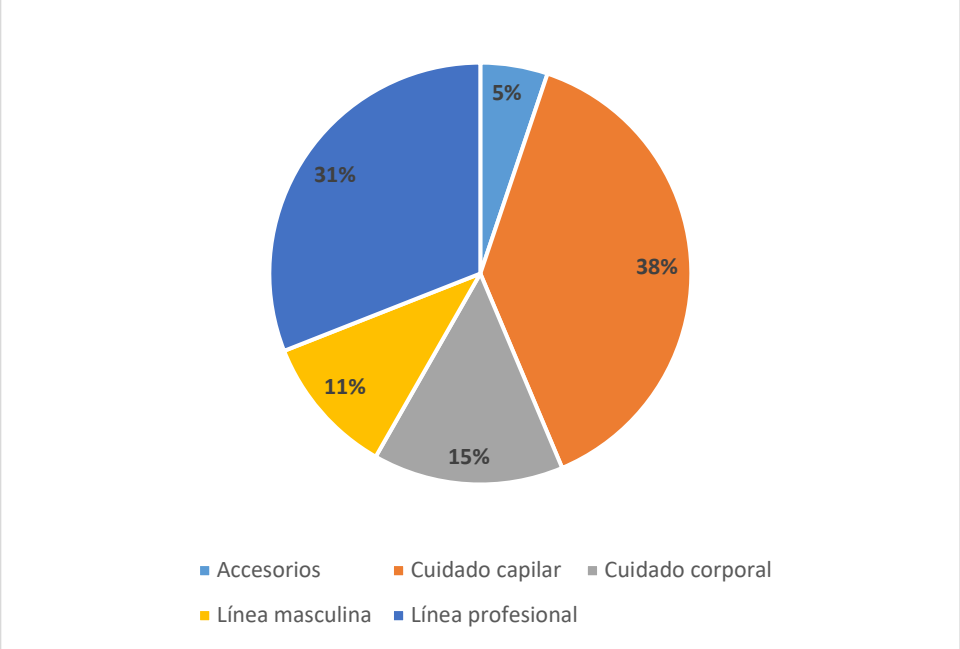
Tabla 3. Participación de línea de producto en las ventas totales año 5.

Línea de producto	Ventas año 5	Peso
Accesorios	35	5%
Cuidado capilar	261	38%
Cuidado corporal	99	15%
Línea masculina	73	11%
Línea profesional	210	31%

Total	678	

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3. Participación porcentual por línea de producto año 5.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Participación porcentual de los canales de venta por año

	1	2	3	4	5
Punto de venta físico	40%	30%	29%	26%	18%
Canales digitales	4%	5%	7%	8%	12%
Plataformas digitales	0%	2%	5%	7%	7%
Tiendas de belleza	24%	27%	26%	26%	27%
Tiendas naturistas	32%	35%	34%	33%	36%
Total	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 4. Participación porcentual de los canales de venta por año

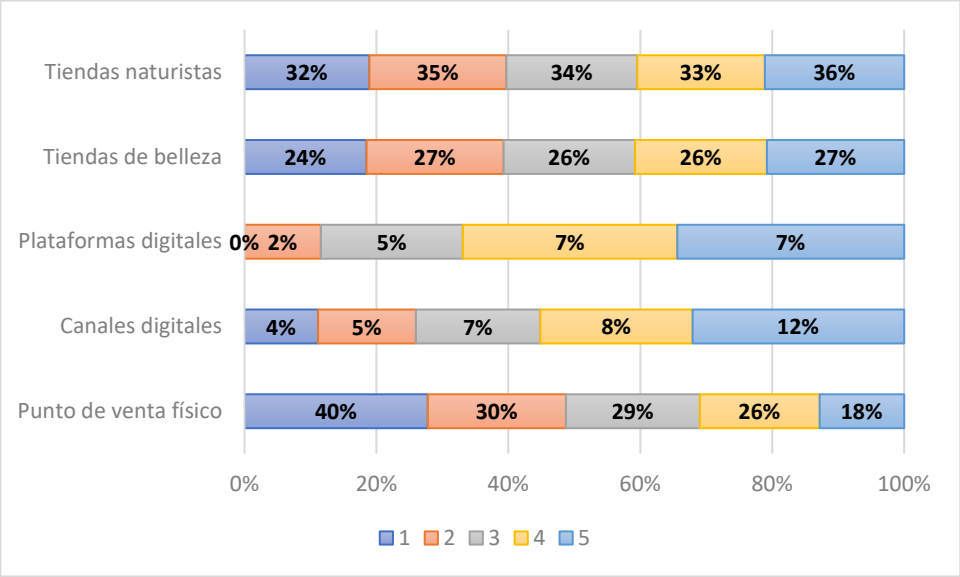
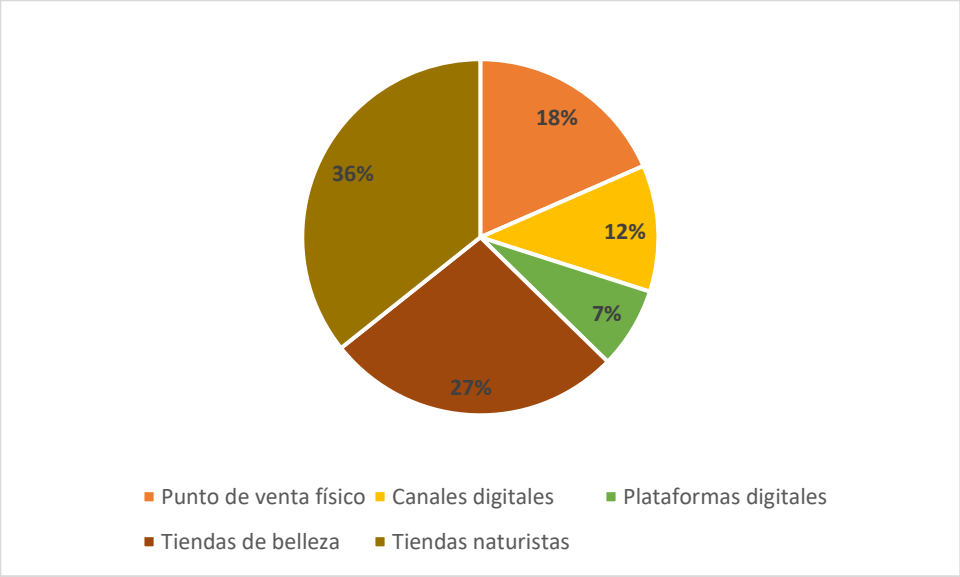


Ilustración 5. Participación porcentual de las ventas por canal en el año 5



Fuente: Elaboración propia.

Con base en la anterior información del comportamiento de los canales de ventas se puede establecer que el canal de mayor crecimiento en los último 5 años son los canales digitales, los cuales pasaron de una participación del 4 al 12%, lo cual significa un aumento de 8 puntos porcentuales, canal que en la actualidad representa el 12% de las ventas. Y el canal que más a perdido dinamismo es el del punto físico, en este mismo sentido el canal más estable es el de las tiendas de belleza que representan en la actualidad el 27% de las ventas.

Ilustración 6. Matriz BCG

Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz nos permite evidenciar con mayor claridad a qué línea de producto se debe hacer mayor énfasis, en este caso, las líneas a las cuáles se les debe dar un mayor impulso son los productos estrella e interrogante, ya que evidencian un alto nivel de ventas y las condiciones de crecimiento de la demanda son favorables.

3. Justificación del plan de ventas

En la justificación del plan de ventas se debe argumentar la razón por la cual la empresa requiere un plan de ventas, este argumento debe basarse en primer lugar, el análisis del comportamiento histórico y actual de las ventas de la empresa, tener en cuenta los incrementos y disminuciones año a año y en general, así mismo evaluar el comportamiento de las ventas por línea de producto y por canal de venta, que se realizó en el ítem anterior. En segundo lugar, realizar un análisis de los aspectos más relevantes del comportamiento del sector, referenciar cifras relacionadas con aspectos como el tamaño del mercado, comportamiento de la demanda, tendencias del mercado respecto a la categoría de producto, es fundamental que este análisis se base en la consulta bibliográfica de fuente confiables y actualizadas. Finalmente debe mencionar de manera concreta qué objetivo comercial se persigue, es decir el porcentaje de ventas que se espera incrementar con el plan de ventas, igualmente referenciar cuál va a ser el énfasis que tendrá el plan de ventas, a qué canal y a que línea de producto se hará mayor impulso.

4. Mercado objetivo

Es necesario crear un perfil de cliente ideal, presentar los datos demográficos, preferencias y hábitos, así como explicar de manera concreta qué problema o necesidad busca el cliente

solucionar, qué beneficios quiere conseguir y qué impedimentos tiene para comprar. Con base en esta información elaborar el buyer persona y mapa de empatía del cliente.

5. Análisis de la competencia

Es necesario identificar 2 o 3 empresas que se consideren competencia directa, en este análisis es conveniente considerar aspectos relacionados con las 4p´s como el análisis de precios, amplitud de la línea de productos, presentaciones, tamaños, imagen, marca, etc.; promoción, revisar las redes sociales y páginas web y los canales de distribución. Se debe evidenciar un análisis comparativo en el que se identifiquen las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras a fin de determinar la intensidad de la competencia.

6. Objetivos

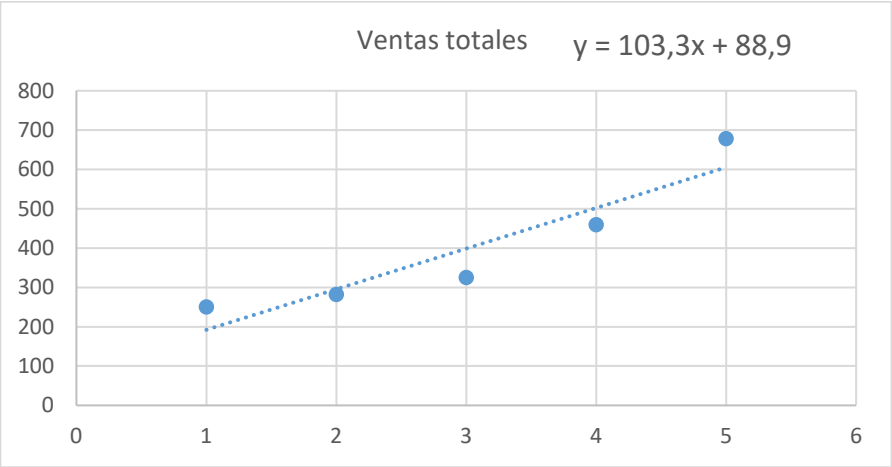
Los objetivos de ventas se formulan basándose en la argumentación que se presentó en la justificación del plan de ventas. Ejemplo:

1. *Aumentar las ventas un 30% en el producto o servicio Z para 31 de diciembre de (año)*
2. *Conseguir 10 nuevos clientes para la línea de productos o servicios XYZ en los próximos 3 meses con un ticket promedio de $500.000*

7. Proyecciones de venta

Para realizar la proyección de ventas en primera instancia para tener un punto de referencia mínimo, se aplica un método de proyección de ventas, para esto es necesario inicialmente conocer el comportamiento de los datos, si los datos presentan una tendencia lineal creciente, como se muestra en la ilustración 7, sí cumple esta condición se puede aplicar el método de regresión lineal, utilizando la formula a partir del cálculo arrojado por Excel.:

Ilustración 7. Comportamiento de los datos de venta anuales



Fuente: Elaboración propia.

Regresión Lineal

Y = a +bx
Donde:
Y = proyección de ventas
a = constante
b = es la pendiente constante
x = tiempo

En el ejemplo:
a = 88,8
b = 103,3
x = 6, para proyectar año 6

Entonces al reemplazar en la formula, se tiene:
Y = a +bx
Y = 88, 9 + (103,3 * 6)
Y = 708, 7

Estas son las ventas mínimas que se deberían proyectar, pero como el ejercicio de proyección de ventas no es solo un ejercicio matemático, sino que las proyecciones de ventas obedecen a diferentes circunstancias, como, por ejemplo: el comportamiento de la economía, de la demanda del producto, de la tasa representativa del mercado, de la intensidad de la competencia y las aspiraciones de la gerencia de la empresa entre otros. Es por ello que la proyección que se propone en un plan de ventas debe ser superior a los datos que arroja la formula, en consecuencia, al considerar todas estas variables muy seguramente el porcentaje de incremento de las ventas del último año se realizan a criterio de la persona encargada de desarrollar el plan y debe ser coherente con la dinámica de las variables mencionadas.

Para nuestro ejemplo, considerando el reporte de la Cámara de Cosmética y Aseo de la Asociación Nacional de Empresarios (Andi), en 2022 el sector bienestar cerró en $58,7 billones, de los cuales $30,4 billones corresponden al cuidado personal y limpieza, un incremento de 9,5% respecto a 2021 (La República, 2023), y que el mercado de cosmética y aseo registró un crecimiento de 3,8% en el año 2022 (Forbes Colombia, 2022), considerando estas condiciones favorables la empresa espera incrementar las ventas del año 5 en 12%: Considerando que las ventas totales del año 5 fueron de 678, ver tabla 1., lo cual indica unas ventas de 759,4 en el año 6. Se aclara que si bien este es solo un ejemplo, para las proyecciones de venta en las empresas, se requiere una profunda consulta de fuentes de información y un análisis mucho más exhaustivo, para poder tener un mayor juicio de valor y criterio al establecer la cifra de proyección de ventas.

Tabla 5. Proyección de venta para el año 6.

Año	1	2	3	4	5	**6**
Ventas totales	250	282	325	459	678	**759,4**

Fuente: Elaboración propia.

Con base en el dato de ventas del año 6 se puede realizar la proyección de ventas para el las líneas de producto y los canales de distribución en el año 6, como se muestra a continuación en las tablas 5 y 7.

Para la proyección de los canales se tiene en cuenta el peso del canal de las ventas reales del último año y se multiplica por la cifra de ventas proyectadas para el año 6. En este caso sería 759, 4 * 5%, da como resultado 39 y así sucesivamente para cada línea de producto.

Tabla 6. Proyección de venta por línea de producto para el año 6.

Línea de producto	**Ventas año 5**	**Peso**	**Proyección Año 6**
Accesorios	35	5%	39
Cuidado capilar	261	38%	292
Cuidado corporal	99	15%	111
Línea masculina	73	11%	82
Línea profesional	210	31%	235
Total	**678**	**100%**	**759,4**

Fuente: Elaboración propia.

Para la proyección del canal de ventas se puede utilizar el mismo procedimiento que se utilizó en la proyección de las líneas de producto. Utilizando el peso de las ventas del último año, en este caso el peso de las ventas del año 5 y multiplicar el porcentaje de cada canal y se multiplica por la cifra de ventas proyectadas para el año 6. En este caso sería 759, 4 * 18%, da como resultado 140 y así sucesivamente para cada canal de venta.

Tabla 7. Proyección de venta por canal año 6.

Canal de venta	**Ventas año 5**	**Peso**	**Proyección Año 6**
Punto de venta físico	125	18%	140
Canales digitales	78	12%	87
Plataformas digitales	50	7%	56
Tiendas de belleza	183	27%	205
Tiendas naturistas	242	36%	271
Total	**678**	**100%**	**759,4**

Fuente: Elaboración propia.

8. Estrategias de ventas

Para el desarrollo de las estrategias, es necesario tener en cuenta cuáles son los canales de mayor crecimiento y participación en las ventas generales de la empresa y desde esta perspectiva, establecer las acciones promocionales y de precio que se van a llevar a cabo en cada uno de los canales de venta, con el propósito de conseguir el nivel de ventas proyectado en cada canal, es decir describir de manera precisa y concreta las acciones de venta como promociones, toma de establecimientos, cupones, programas de fidelización, etc. Se recomienda ser muy creativo y propositivo al formular estas estrategias, ya que sólo ellas harán posible que se logre las metas de venta establecidas con anterioridad.

9. Fuerza de ventas.

En este apartado será necesario que se establezca el tipo de vendedor que se requiere, es decir se va a requerir vendedores de mostrador, asesores comerciales, etc., posteriormente describir las habilidades que se esperan de los candidatos a cubrir el puesto y los mecanismos utilizados para su provisión.
Finalmente, precisar las actividades a implementar en la fuerza de ventas como: un concurso de ventas, aumentar la comisión de las ventas, etc.

10. Seguimiento y control del plan

El seguimiento de la ejecución del presupuesto de ventas es una actividad que se debe realizar de manera permanente, algunas compañías utilizan medios tecnológicos que les permite hacer seguimiento en tiempo real de las metas de venta, no obstante, en el plan de ventas se debe describir la forma cómo se hará seguimiento al proceso de ventas. En este sentido es preciso establecer el tipo de control a llevar a cabo con los vendedores, considerando tanto criterios cuantitativos y cualitativos.
Con respecto a los criterios cuantitativos se debe establecer de manera concreta indicadores como: volumen de ventas que debe alcanzar cada vendedor, porcentaje de la cuota de venta a alcanzar, número de nuevos clientes a conseguir mensualmente, porcentaje de nuevos productos a vender, número de visitas a prospectos e índices de transformación de prospectos en efectivos.

Las variables cualitativas miden aspectos subjetivos del vendedor. Algunos aspectos a considerar serán: conocimiento del producto, y cualidades personales como: iniciativa, presentación personal, entusiasmo, lenguaje apropiado y liderazgo.

Bibliografía

Forbes Colombia. (5 de octubre de 2022). *www.forbes.co.* Obtenido de Forbes Colombia: https://forbes.co/2022/10/05/negocios/una-belleza-mercado-de-cosmetica-y-aseo-registro-un-crecimiento-de-38

La República. (23 de abril de 2023). *www.larepublica.co.* Obtenido de La República: https://www.larepublica.co/empresas/la-industria-del-cuidado-personal-y-bienestar-mueve-alrededor-de-30-4-billones-al-ano-3587084