



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRIA EN ADMINISTRACION (MBA)

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

**Propuesta de mejora del proceso de estimación de
ventas en empresa pyme de venta directa de Buenos Aires a
implementar desde enero a diciembre de 2023**

Maestrando: Marisa Silvia Ynsauralde

Director: Aldo Albarellos

Noviembre, 2021

Dedicatoria

A Dios por darme salud y la posibilidad de disfrutar de esta maravillosa experiencia.

A mi mamá Beatríz, quién me transmitió desde pequeña el amor por el estudio y la importancia del respecto a las instituciones educativas. Su acompañamiento y apoyo en todo lo que emprendo es la llama que ilumina mi vida y de la que estoy inmensamente agradecida.

A mi familia y amigos en general por compartir y entender mi dedicación y esfuerzo.

A mis compañeros de cursada, especialmente a Analía, por el apoyo y compañerismo brindado durante la cursada de la Maestría.

A mí misma, por la constancia, el compromiso, la pasión y el esfuerzo.

Agradecimientos

Agradezco a mi tutor Aldo Albarellos quién aceptó ser el director de mi Trabajo Final de Maestría y me brindó las herramientas de su extensa trayectoria y conocimiento. Él fue mi guía en cada uno de los pasos transitados y su dedicación, paciencia y compromiso me llenaron de aliento para poder concluir este trabajo.

Agradezco también a mis colegas de la industria Cosmética que accedieron a las entrevistas y colaboraron en los relevamientos. Sin la información que me fue brindada no hubiera podido cumplir el objetivo de ésta tesis.

Finalmente quiero agradecer a la Universidad de Buenos Aires, a sus directivos y profesores por la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa Universidad, por nutrirme de conocimientos y hacer que me sienta orgullosa de ser Maestranda del MBA. Todo el trayecto recorrido en esta Casa formará parte de la historia de mi vida y lo recordaré siempre con orgullo y alegría.

Cláusula de compromiso

Declaro que el material incluido en el presente trabajo final es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros) y que no he presentado este material en forma parcial o total, como trabajo final, en ésta u otra institución.

Índice

1	RESUMEN DEL PROYECTO	8
2	INTRODUCCIÓN.....	9
3	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
3.1	DESCRIPCIÓN DE “LA EMPRESA”	11
3.2	HISTORIA	11
3.3	ESTRUCTURA	12
3.4	PROCESO DE PEDIDOS	14
3.5	ABASTECIMIENTO	17
4	JUSTIFICACIÓN	19
5	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	20
5.1	PROBLEMA	20
5.2	OBJETIVO GENERAL.....	20
5.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
5.4	HIPÓTESIS	20
6	MARCO TEÓRICO	21
7	MARCO CONCEPTUAL	22
8	MÉTODO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	23
9	OBJETIVO ESPECÍFICO I: ANALIZAR LOS DESVÍOS DE LAS UNIDADES ESTIMADAS POR “LA EMPRESA”	24
10	OBJETIVO ESPECÍFICO II: RELEVAR LAS ACTIVIDADES LLEVADAS A CABO POR “LA EMPRESA” AL REALIZAR LA ESTIMACIÓN DE UNIDADES DE VENTAS.....	33
10.1	TAREAS REALIZADAS EN LA ESTIMACIÓN.....	33
10.2	HALLAZGOS OBTENIDOS EN ENTREVISTAS	38
10.2.1	<i>Hallazgos en la entrevista con responsable de planificación</i>	<i>38</i>
10.2.2	<i>Hallazgos en la entrevista con la gerencia de ventas.....</i>	<i>40</i>
10.2.3	<i>Hallazgos en la entrevista con compras.....</i>	<i>41</i>
11	OBJETIVO ESPECÍFICO III: DESARROLLAR LOS PRINCIPALES CONCEPTOS Y TEMAS RELACIONADOS CON LA ESTIMACIÓN QUE FUERON DESARROLLADOS POR DISTINTOS AUTORES.....	42

11.1	DEFINICIÓN DE ESTIMACIÓN Y PRESUPUESTO	42
11.2	IMPORTANCIA DE LA ESTIMACIÓN	43
11.3	PRESUPUESTO	44
11.3.1	<i>Presupuesto largo plazo y presupuesto anual</i>	44
11.3.2	<i>Etapas de actualización</i>	45
11.3.3	<i>Rubros que integran el presupuesto de ventas</i>	46
11.3.4	<i>Proceso de confección de presupuesto, factores a considerar:</i>	46
11.3.5	<i>Armado y presentación del presupuesto de ventas</i>	47
11.3.6	<i>Cumplimiento de plazos</i>	48
11.4	TIPOS DE MERCADO	48
11.5	CONCEPTOS PARA CÁLCULO DE LA DEMANDA	49
11.6	ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y VARIABLES EXPLICATIVAS	51
11.7	CÁLCULO DE LA DEMANDA REAL	52
11.8	ESTIMACIÓN DE DEMANDA FUTURA	53
11.8.1	<i>Métodos Cualitativos</i>	55
11.8.2	<i>Métodos Cuantitativos</i>	57
11.8.3	<i>Error de Pronóstico</i>	58
11.9	MACROENTORNO Y MICROENTORNO	61
11.10	PRECIO	63
11.11	REUNIÓN SOP	65
12	OBJETIVO ESPECÍFICO IV: INVESTIGAR EL PROCESO DE ESTIMACIÓN EN OTRAS EMPRESAS DEL MISMO RUBRO.....	68
12.1	PROCESO DE ESTIMACIÓN EN EMPRESA LÍDER	68
12.2	HALLAZGOS DE ENTREVISTA DE EMPRESA PYME COMPETIDORA	71
13	OBJETIVO ESPECÍFICO V: ENCONTRAR LAS BRECHAS DE PROCESO DE “LA EMPRESA” RESPECTO A LA BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS EMPRESAS.....	73
14	OBJETIVO ESPECÍFICO VI: REALIZAR SUGERENCIAS DE MEJORA SOBRE BRECHAS DE PROCESO ENCONTRADAS.....	78
14.1	SUGERENCIAS ETAPA 1	80

14.2	SUGERENCIAS ETAPA 2	85
14.3	SUGERENCIAS ETAPA 3	89
15	CONCLUSIONES GENERALES.....	92
15.1	SÍNTESIS.....	92
15.2	CONCLUSIÓN.....	93
16	BIBLIOGRAFÍA	94
17	ANEXOS	97
17.1	ANEXO I: CUADRO DE VARIACIÓN DE UNIDADES FACTURADAS RESPECTO A ESTIMADAS.....	97
17.2	ANEXO II: GUIA ENTREVISTA PLANIFICADOR Y PYME COMPETIDORA	101
17.3	ANEXO III: GUIA ENTREVISTA GERENCIA DE VENTAS	104
17.4	ANEXO IV: GUIA ENTREVISTA COMPRAS.....	105
17.5	ANEXO V: ANOTACIONES DE RESPUESTAS EN ENTREVISTAS.....	106
17.5.1	<i>Anotaciones respuestas en entrevista al planificador</i>	<i>106</i>
17.5.2	<i>Anotaciones respuestas en entrevista a gerencia de ventas.....</i>	<i>109</i>
17.5.3	<i>Anotaciones respuestas en entrevista a compras</i>	<i>112</i>
17.5.4	<i>Anotaciones respuestas en entrevista a pyme de la competencia</i>	<i>113</i>

1 Resumen del proyecto

La motivación para realizar el presente trabajo es la búsqueda de mejoras en el proceso de estimación de una empresa pyme cosmética de venta directa de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Mediante la investigación, desarrollo y análisis del proceder de la empresa objeto de estudio, de otras empresas del mercado y de bibliografía relacionada con la temática abordada, se buscará, a través de la comparación de dicha información, obtener prácticas que permitan mejorar el actual desempeño de la empresa.

2 Introducción

El pronóstico o estimación de ventas se lleva a cabo en diferentes organizaciones independientemente de su tamaño, rubro y formas de comercialización. El presente trabajo está enfocado en una empresa pyme de venta directa y por tal motivo es importante definir en qué consiste dicho sistema.

La venta directa tuvo su origen en Estados Unidos hace más de 100 años. La Cámara Argentina de Venta Directa (CAVEDI) define la venta directa como un sistema de comercialización utilizado por pymes y grandes empresas en el que participan personas independientes que compran productos para revenderlos a usuarios finales. Existen dos modelos, el mono-nivel donde la ganancia de las revendedoras surge de comprar los productos a empresas de venta directa a precio de descuento para revenderlos a sus clientes a un precio establecido y el multi-nivel que adicionalmente ofrece la posibilidad de incorporar nuevos revendedores y obtener ganancias derivadas de las compras de estos nuevos integrantes. Son modelos de negocios que ofrecen a las personas la posibilidad de emprender obteniendo ingresos adicionales para sus hogares.

Según la CAVEDI (2020), la venta directa generó en Argentina en 2019 \$ 65.800 millones, un 11 % sobre el año anterior. En 2020, la pandemia brindó oportunidad de negocios para la venta directa. La cantidad de emprendedores de venta directa creció un 20 % (1.200.000 revendedores, 90 % mujeres) permitiendo multiplicar las ventas durante los meses de cuarentena generando un volumen de ventas de aproximadamente un 20 % superior al del 2019.

Según la Cámara de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA) (2020), el mercado de la industria cosmética se compone de: 72,5% de retails, 23% de venta directa, 2,5% de canal profesional (peluquerías) y 2% ventas web.

Como en toda organización, en el negocio de venta directa es importante el proceso de estimación de ventas. Fayol enunciaba que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar y el autor del presente trabajo final de maestría considera que estas funciones básicas también aplican en la estimación. El presente trabajo intentará entonces mejorar dicho proceso de manera que el pronóstico de ventas permita prever las ventas futuras y sirva de base para organizar, dirigir, coordinar y controlar las diferentes actividades de la empresa.

3 Presentación de la Empresa

La descripción de “La Empresa”, su historia, proceso de pedidos y abastecimiento permitirá contar un conocimiento global de la misma que facilitará el desarrollo del presente trabajo.

3.1 Descripción de “La Empresa”

“La Empresa” es una pyme nacional de venta directa de productos de cosmética y fragancias ubicada en la provincia de Buenos Aires, Argentina. Comercializa productos de las categorías cuerpo, rostro, perfumería, cabello y maquillaje.

Los clientes son distribuidores que no están en relación de dependencia con la empresa y forman sus propios equipos de ventas compuestos por líderes de equipos y revendedoras. Esta red de distribución hace posible que los productos se comercialicen en todo el país.

Los productos de la empresa son vendidos en el mercado por medio de catálogos de venta que llegan a los hogares a través de las revendedoras.

3.2 Historia

“La Empresa” nace en el año 2002, momento de crisis económica en Argentina. En sus inicios se dirige al mercado con dos catálogos de venta por año y cuenta con un grupo pequeño de distribuidoras que le permite expandirse y crecer con rapidez en todo el país.

El lanzamiento de nuevos productos, la promoción de la marca con artistas, la realización de congresos en hoteles de categoría, la premiación de distribuidoras, las reuniones de capacitación y la ejecución de acciones para promover la incorporación de revendedoras son claves para potenciar su crecimiento.

El número de catálogos se incrementa con el correr de los años hasta llegar a seis en el año 2014. En ese mismo año genera también su página web en internet y crea su facebook.

En los últimos cinco años mejora la imagen de los catálogos, renueva la oferta de productos y continúa incrementando el número de distribuidoras, esto le permite continuar creciendo hasta en la actualidad.

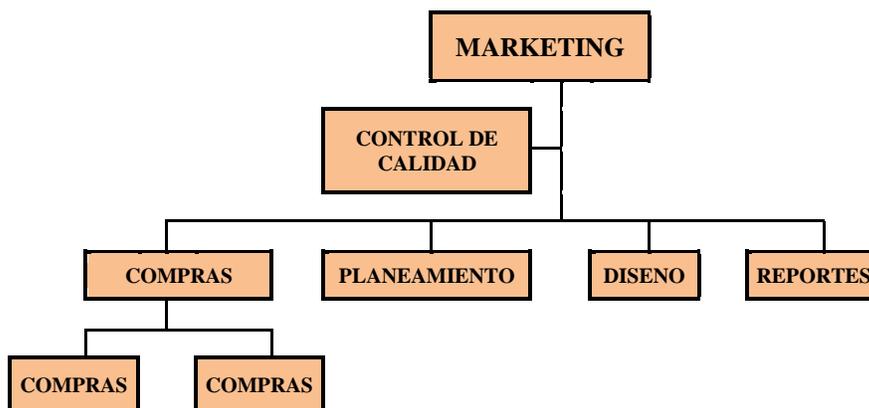
3.3 Estructura

Los departamentos que componen “La Empresa” son: marketing, ventas y administración y finanzas.

El departamento de marketing representado en la Figura 1 está conformado por un director del que depende la gerencia de marketing y que es responsable de los sectores de diseño, reportes, compras y planeamiento. El sector de planeamiento es el que se encarga de realizar la estimación, proceso que se busca mejorar con el presente trabajo final.

Figura 1

Organigrama departamento de marketing

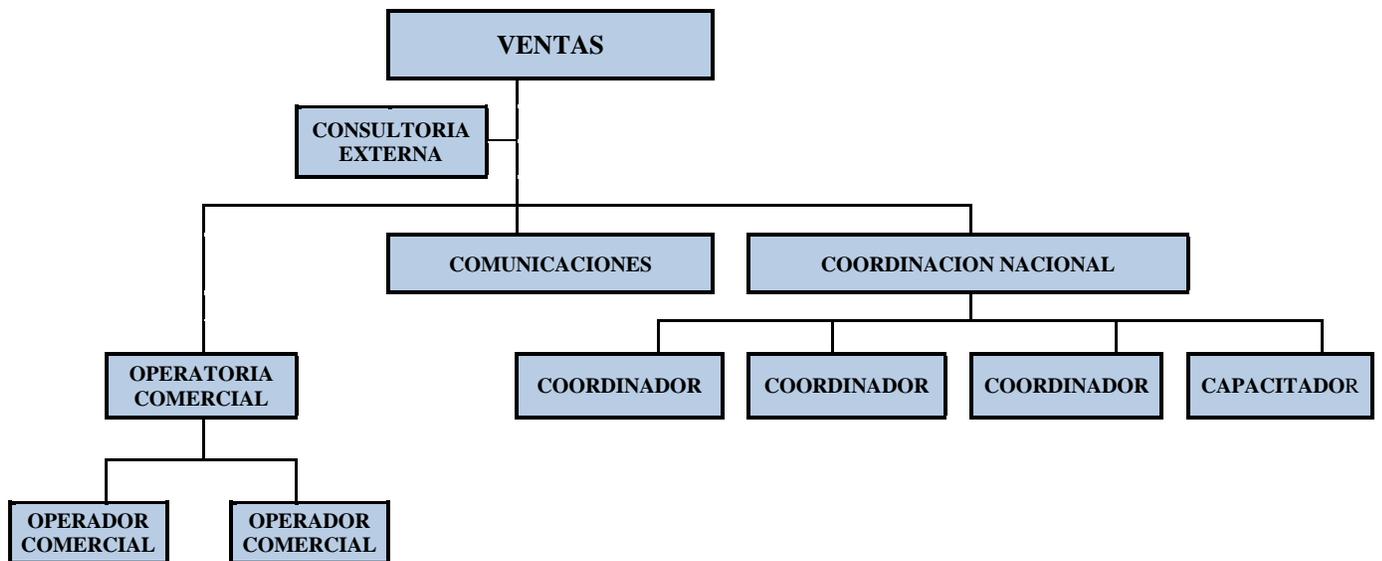


Nota: Organigrama al 31-12-2020. Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

El departamento de ventas está conformado por un director de ventas del que depende la gerencia comercial que es responsable del sector de operaciones comerciales, de la coordinación nacional y comunicaciones. Las regiones comerciales en las que se divide al país son siete: Buenos Aires, Centro, Cuyo, Litoral Norte, Litoral Sur, Norte Argentino, Pampeana y Patagonia.

Figura 2

Organigrama departamento de ventas

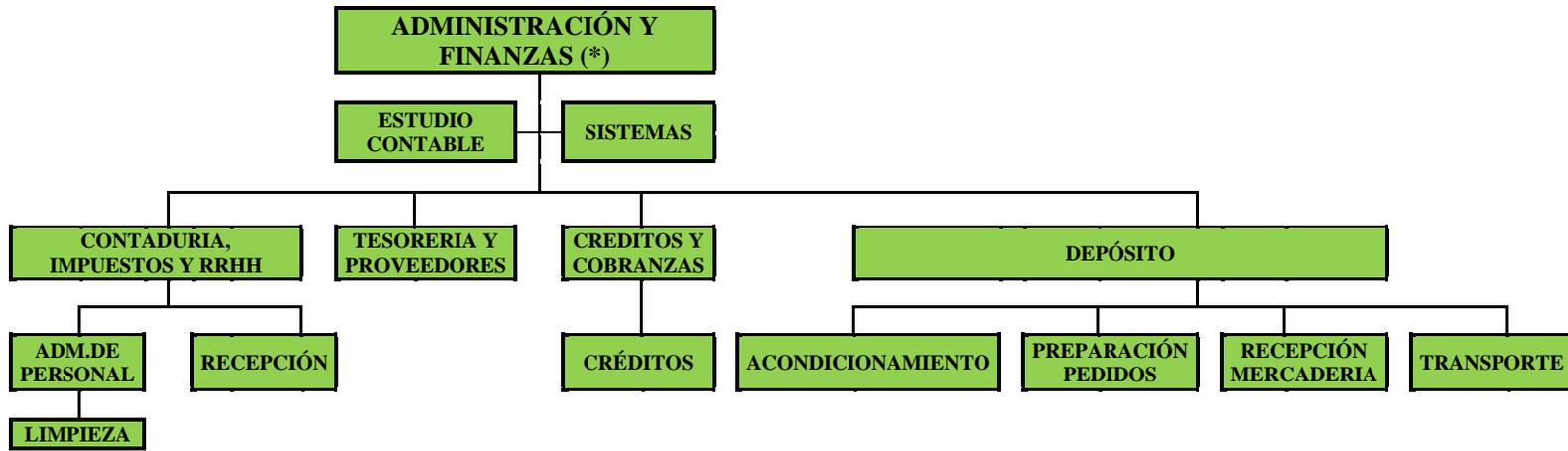


Nota: Organigrama al 31-12-2020. Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

El departamento de administración y finanzas cuyo organigrama se muestra en la Figura 3 está compuesto por contaduría, impuestos y recursos humanos, tesorería y pago a proveedores, créditos y cobranzas, depósito y sistemas.

Figura 3

Organigrama departamento de administración y finanzas



Nota: Organigrama al 31-12-2020. Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

3.4 Proceso de Pedidos

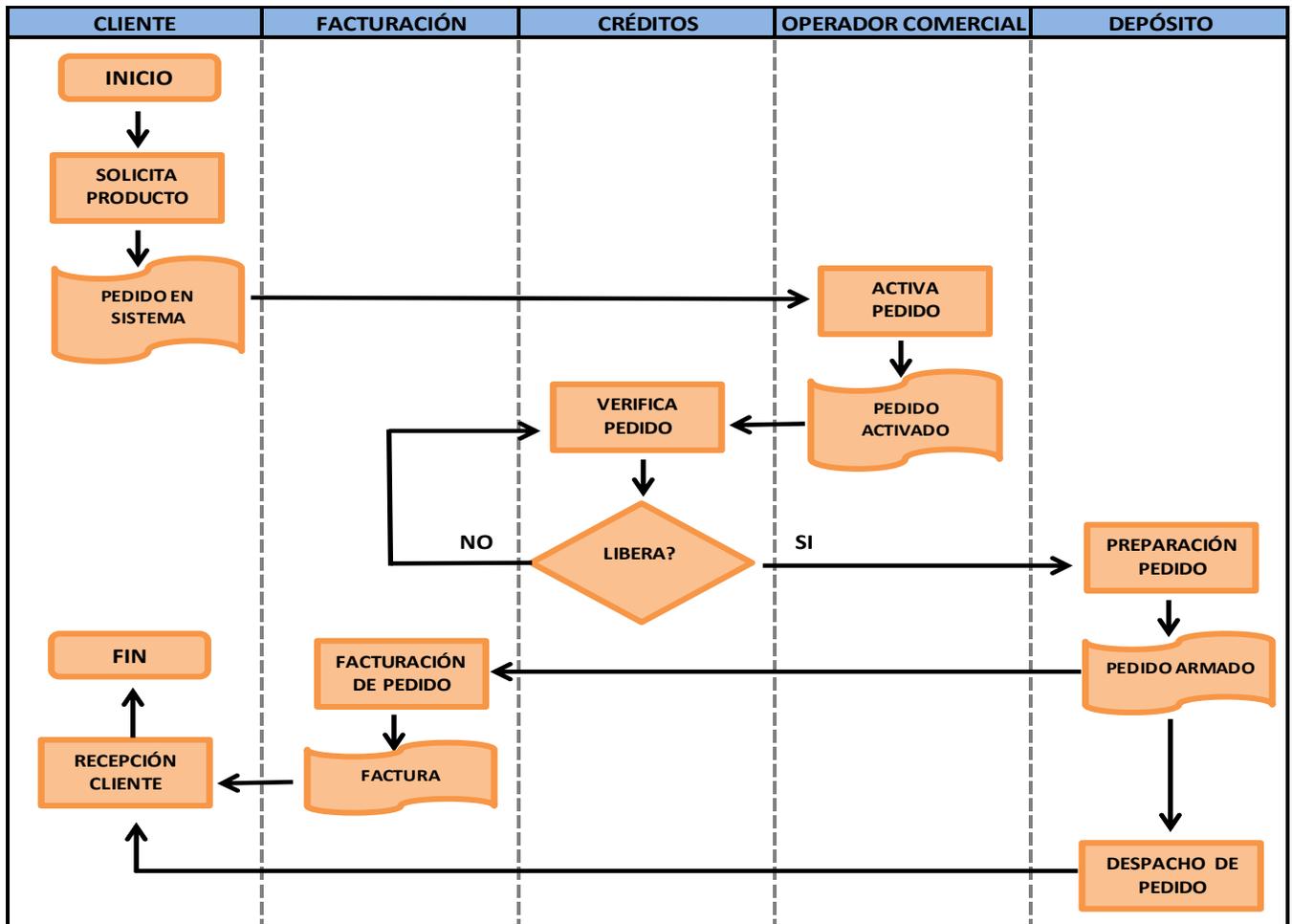
El proceso de pedidos se describe a continuación ya que de él se surgen las unidades vendidas por la empresa.

Los clientes de “La Empresa” son distribuidores independientes que solicitan los productos ingresando por internet a un sistema que provee la “La Empresa”. Los distribuidores ingresan los pedidos, éstos son activados por los operadores comerciales, luego son aprobados por el departamento de créditos y luego armados y despachados por el depósito. Estos pedidos al facturarse son los que conforman las ventas de “La Empresa”. Este proceso está representado en la Figura 4.

Los errores en la estimación pueden generar faltantes en el inventario que provocará pérdida de ventas e insatisfacción de los clientes por no recibir los productos solicitados.

Figura 4

Proceso de pedidos

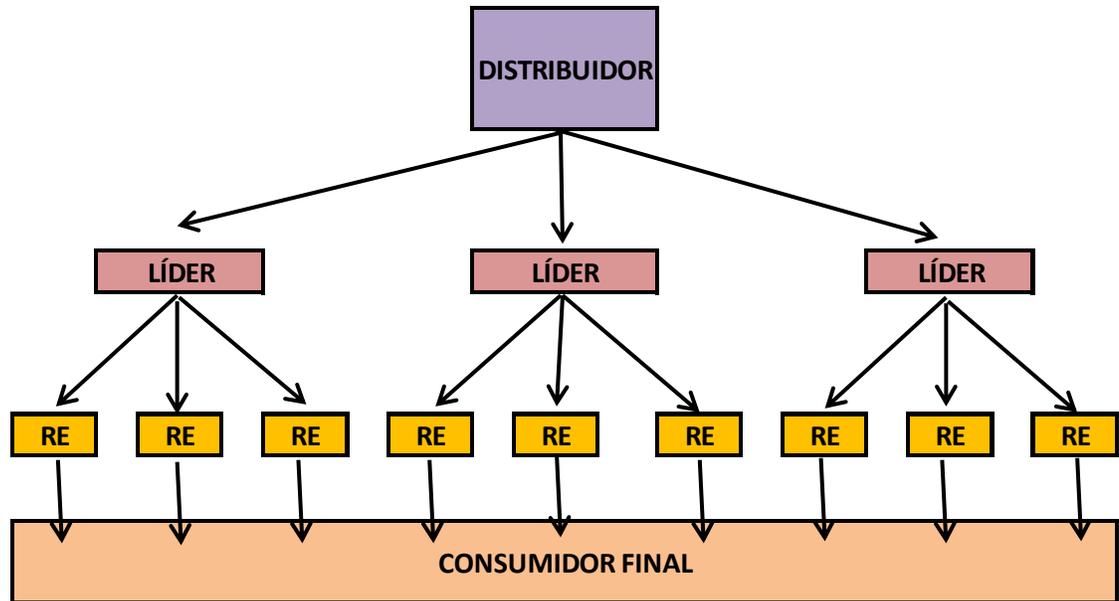


Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”

Los distribuidores forman sus propios equipos compuestos por líderes y revendedoras a quienes venden sus productos. Las líderes incorporan y arman sus equipos de venta. Las revendedoras (RE) venden los productos al consumidor final utilizando el catálogo de venta. Esta cadena de distribución está graficada en la Figura 5.

Figura 5

Cadena de distribución



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”

Los niveles de precios que se manejan a lo largo de la distribución son:

- PSE: Precio de salida empresa (precio que paga el distribuidor. La ganancia del distribuidor está dada por la diferencia entre el PSD y el precio que paga a la empresa).
- PSD: Precio salida distribuidor (precio que paga la revendedora. La ganancia de la revendedora resulta de la diferencia entre el PVP y el precio que paga al distribuidor).
- PVP: Precio de venta público (precio publicado en el catálogo y que paga el consumidor final a la revendedora).

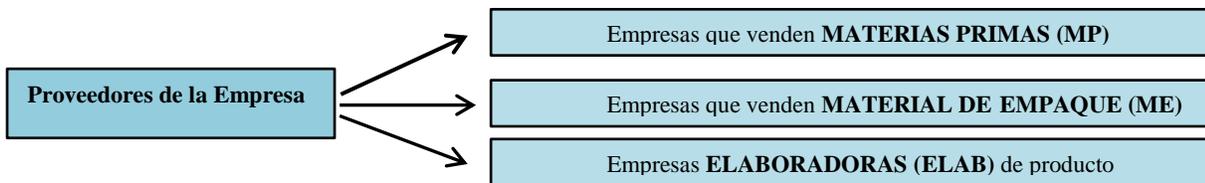
3.5 Abastecimiento

El sector de abastecimiento es el que realiza las compras de los productos en base a la estimación realizada por marketing, es por ello que se describe a continuación cómo es el abastecimiento de los productos que comercializa “La Empresa”.

La empresa no cuenta con producción propia, se encarga de comprar las materias primas y materiales de empaque a proveedores descritos en la Figura 6 y las envía a terceros elaboradores para que fabriquen y entreguen el producto terminado.

Figura 6

Proveedores de “La Empresa”

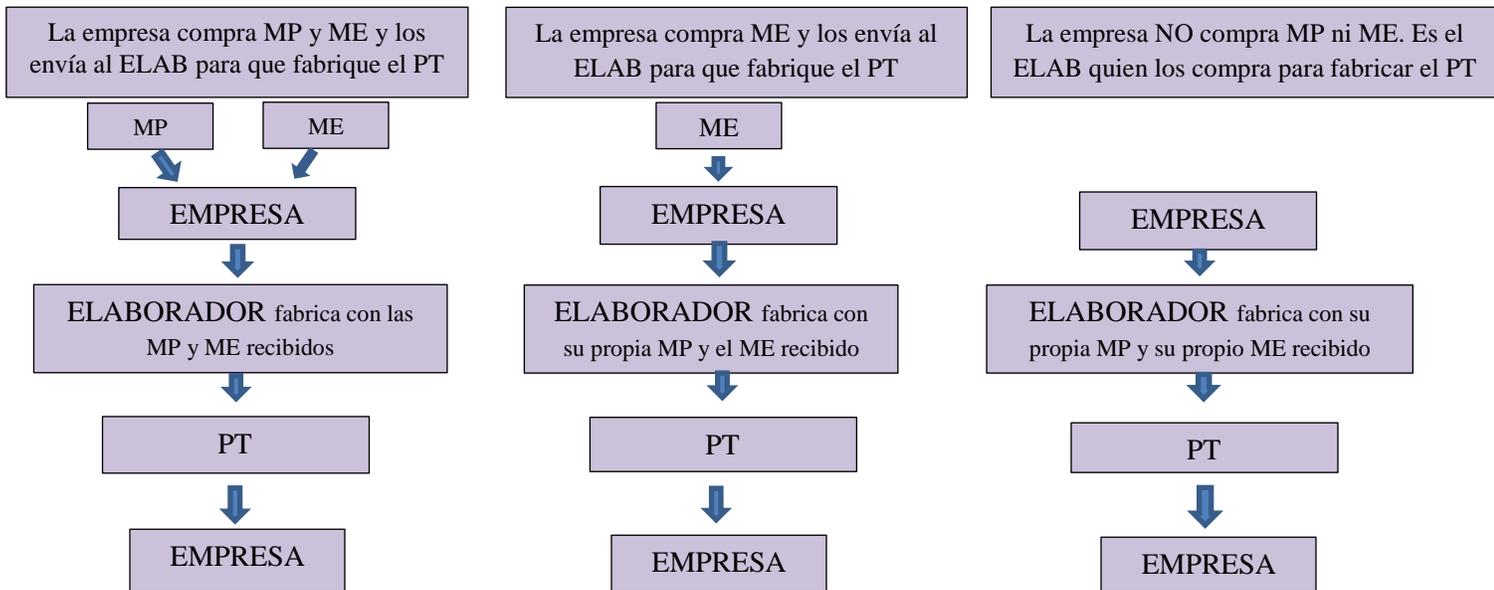


Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Para el abastecimiento de producto, existen tres diferentes tipos de elaboradores: los que fabrican con las materias primas y materiales de empaque que son comprados por “La Empresa”, los que fabrican con sus propias materias primas pero utilizan los materiales de empaque que son comprados por “La Empresa” y los que fabrican con sus propias materias primas y materiales de empaque. En la Figura 7 se pueden observar las distintas modalidades de abastecimiento y fabricación.

Figura 7

Tipos de elaboradores



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

4 Justificación

Abordar el tema de estimación de ventas es relevante ya que la misma muestra cómo la empresa estima que se va a comportar la demanda de cada producto que comercializa en el mercado. Su exactitud es fundamental ya que es la base de otras estimaciones que se realizan, como el presupuesto de compras y el flujo de fondos.

El presente trabajo servirá como guía para mejorar el proceso de estimación de ventas y establecer una metodología de trabajo que permita que las empresas puedan aprovechar las oportunidades del mercado disminuyendo el impacto en los recursos económicos y financieros, sin descuidar el foco en la satisfacción del cliente.

El mismo está dirigido a toda empresa y/o profesional que se sienta identificado con los problemas que se derivan de errores en la estimación de ventas y que esté ávido de encontrar alternativas de proceso que ayuden a mejorar la estimación.

La estimación de unidades a vender será abordada considerándola como la raíz-origen de los problemas que se presentan en la compañía. Este enfoque de la estimación como raíz tiene la intención de otorgarle importancia a la disminución de los desvíos resultantes en la comparación del estimado con la realidad. Una buena performance en ventas facturadas, no siempre significa que la empresa se esté desempeñando de manera óptima.

Con este trabajo se buscará entonces que la estimación cumpla el rol de ser el input adecuado para las actividades/procesos que de ella se derivan. Para su tratamiento se utilizará un marco teórico que facilite relacionar conceptos y permita la generación de mejoras que puedan llevarse a la práctica y que sean extensivas para otros casos que encuentren similitud parcial o total con esta problemática.

5 Planteamiento del problema, objetivos e hipótesis

5.1 Problema

¿Cómo mejorar el proceso de estimación de las ventas de “La Empresa” pyme de venta directa de Buenos Aires?

5.2 Objetivo General

Mejorar el proceso de estimación de las ventas de “La Empresa” pyme de venta directa de Buenos Aires.

5.3 Objetivos Específicos

- I. Analizar los desvíos de las unidades estimadas por “La Empresa”.
- II. Relevar las actividades llevadas a cabo por “La Empresa” al realizar la estimación de unidades de ventas.
- III. Desarrollar los principales conceptos y temas relacionados abordados por distintos autores.
- IV. Investigar el proceso de estimación en otras empresas del mismo rubro.
- V. Encontrar las brechas de proceso de “La Empresa” respecto a la bibliografía y otras empresas.
- VI. Realizar sugerencias de mejora sobre brechas de proceso encontradas.

5.4 Hipótesis

La estimación de ventas que se realiza en “La Empresa” se optimizará a través de la incorporación de mejoras en el proceso que incluyan información gerencial de demanda, fijación

de objetivos y entornos; generación de reuniones de interacción y consenso y la creación, utilización y automatización de herramientas de información y análisis.

6 Marco Teórico

Para llevar a cabo este trabajo final, se contemplará la inclusión de los contenidos durante la cursada de la maestría. Asimismo se analizará bibliografía vinculada al tema de estudio.

Se utilizará lo expuesto por los autores Kotler (2016), Garcete y otros (2017), Burbano (2005) y Castells (2010) para profundizar la temática y determinar, entre otras cosas, qué métodos de estimación está utilizando la empresa y evaluar, la posibilidad de incluir prácticas adicionales que sean aplicables teniendo en cuenta la realidad de la empresa.

Se tendrá en cuenta lo expresado por Albarellos (2015) respecto al análisis de macroentorno y microentorno ya que se considera importante que esté presente en el proceso de estimación y se tenga en cuenta desde el inicio del mismo.

Asimismo se utilizará como guía base, la metodología de control presupuestario de Antonio Lavolpe (2016) a fin de mejorar las herramientas de estimación utilizadas por “La Empresa” y establecer las instancias de validación y control.

7 Marco Conceptual

Sobre el tema de estimación de ventas, varios autores han ofrecido definiciones de los principales conceptos que se utilizarán en este trabajo y fueron mencionados en el marco teórico.

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora, me basaré en dichos autores y tomaré las definiciones de los siguientes conceptos:

Estimación de ventas: Estimación o nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca de producto que abarca un período de tiempo determinado y un mercado específico (Kotler, 2016).

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto (ISO 9001:2015)

Procedimiento: Es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso (ISO 9001:2015)

Gap: “Voz tomada del inglés gap (‘brecha’), que se usa ocasionalmente en español con el sentido de ‘distancia excesiva entre dos realidades que se contrastan’.” (Diccionario panhispánico de dudas, RAE 2005).

8 Método y técnicas de investigación

La metodología que se utilizará para el desarrollo de este trabajo es explicativa conforme a Sampieri R. y Otros (1997). El conocimiento del proceso de la empresa y de empresas competidoras conjuntamente con el análisis de la bibliografía permitirá encontrar mejoras para el proceso de estimación de ventas de “La Empresa” y de esta forma se dará respuesta a los inconvenientes que la estimación actual presenta.

Para obtener los datos para este trabajo se utilizarán las siguientes técnicas:

-Observación participante: A través de la observación y como parte interviniente, se relevará el proceder actual de “La Empresa” en la realización del estimado de ventas. Se tomará nota de cada una de las actividades que se observen y las personas que participan a fin de plasmar cómo es el circuito en la práctica actual.

-Análisis de datos o documentos:

1) Se buscarán los archivos de planillas de cálculo de los maestros de planificación de los catálogos y se extraerán de los mismos las unidades estimadas y reales. Se realizará el cálculo de los desvíos que se generaron en cada uno de los catálogos para analizar el desvío total y el de cada producto.

2) Se realizará una lectura comprensiva de la bibliografía a fin de relacionar y comparar la misma con las actividades llevadas a cabo por “La Empresa” al realizar el proceso de estimación de ventas.

-Entrevistas individuales: Se realizarán entrevistas individuales a personas que intervienen en el proceso llevado a cabo por “La Empresa” y a personas de compañías de la competencia a fin de identificar aquellas tareas, formas de trabajo y controles que sean relevantes y que puedan ser adaptados a las necesidades de “La Empresa”. La información obtenida del

análisis será utilizada para la detección de brechas de proceso y la realización de la propuesta de mejora.

9 Objetivo específico I: Analizar los desvíos de las unidades estimadas por “La Empresa”

Para realizar este objetivo se tomaron los datos acumulados y los correspondientes a cada campaña de los años 2018 y 2019, Se calculó el desvío del total absoluto de unidades, se dividieron los desvíos en rangos menor al 10%, entre el 10 y el 20% y mayor al 20% y se determinó para cada rango que porcentaje de ítems, unidades y margen representa del total.

A continuación se presentan los datos acumulados y luego de cada campaña en el que se observará que si bien el desvío de unidades totales reales versus las estimadas no es relevante, existen desvíos importantes al observar los desvíos en el pronóstico de los ítems lo que implica que la empresa no se está desempeñando de manera eficiente.

(Para información sobre base de datos utilizada ver anexo I con ejemplo de campaña 1-2018).

Total acumulado Campaña 2018 y 2019: Los valores de la Tabla 1 graficados en la Figura 8 evidencian que si bien el pronóstico total se cumple, no ocurre lo mismo en los ítems que lo componen.

Tabla 1

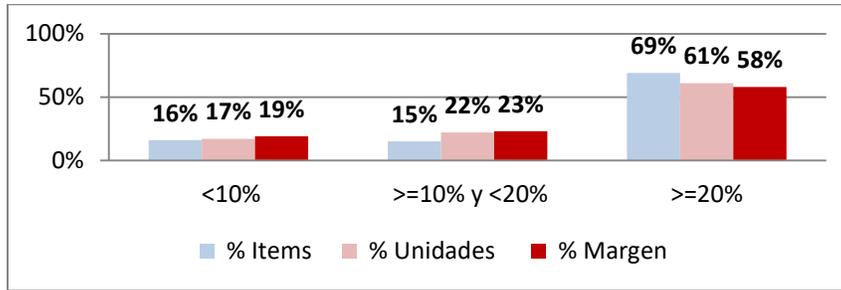
Desvío de unidades campaña 2018 y 2019

	Desvío unidades abs TOTAL 2018 v 2019	% Items	% Unidade	% Margen
Desvío Total	1%	100%	100%	100%
Desvío	<10%	16%	17%	19%
Desvío	>=10% y <20%	15%	22%	23%
Desvío	>=20%	69%	61%	58%

Nota: El desvío total es del 1% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más de la mitad del total de unidades y ganancia.

Figura 8

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 2018 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 1-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 2 y Figura 9.

Tabla 2

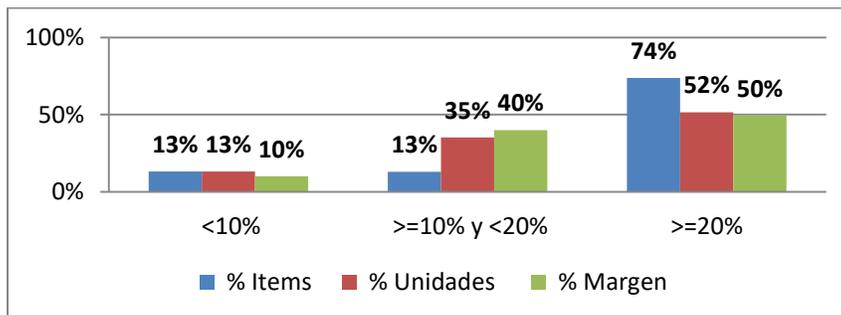
Desvío de unidades campaña 1-2018

Desvío unidades abs 1-2018	% Ítems	% Unidades	% Margen
Desvío Total	6%	100%	100%
Desvío <10%	13%	13%	10%
Desvío >=10% y <20%	13%	35%	40%
Desvío >=20%	74%	52%	50%

Nota: El desvío total es del 6% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más de la mitad del total de unidades y ganancia.

Figura 9

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 1-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 2-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 3 y Figura 10.

Tabla 3

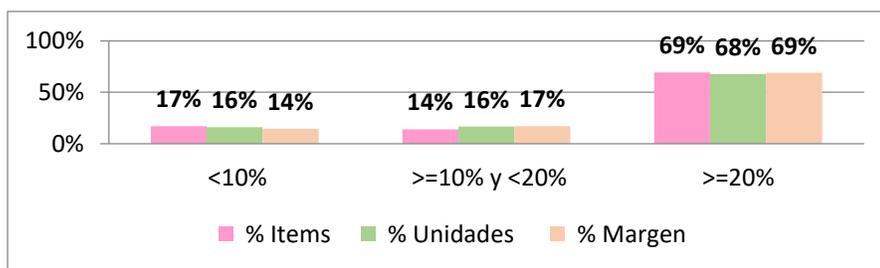
Desvío de unidades campaña 2-2018

Desvío unidades abs 2-2018	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	3%	100%	100%
Desvío <10%	17%	16%	14%
Desvío >=10% y <20%	14%	16%	17%
Desvío >=20%	69%	68%	69%

Nota: El desvío total es del 3% pero la mayoría de ítems tiene un desvío mayor al 20% que representa más del 60 % del total de unidades y ganancia.

Figura 10

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 2-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 3-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 4 y Figura 11.

Tabla 4

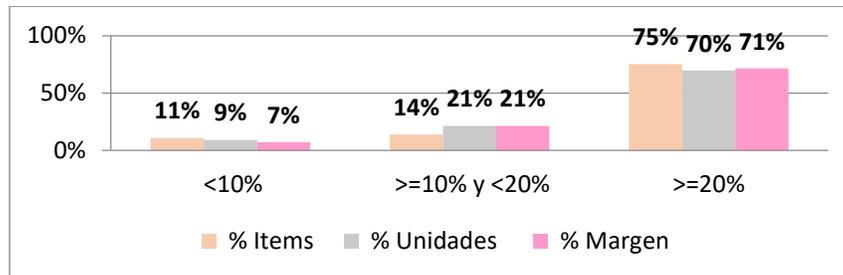
Desvío de unidades campaña 3-2018

Desvío unidades abs 3-2018	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	7%	100%	100%
Desvío <10%	11%	9%	7%
Desvío >=10% y <20%	14%	21%	21%
Desvío >=20%	75%	70%	71%

Nota: El desvío total es del 7% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representan más del 70% del total de unidades y ganancia.

Figura 11

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 3-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 4-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 5 y Figura 12.

Tabla 5

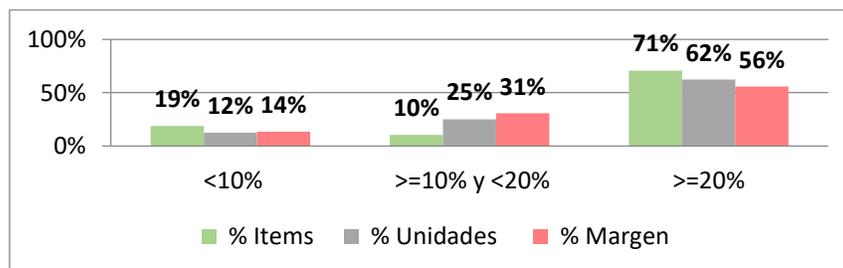
Desvío de unidades campaña 4-2018

Desvío unidades abs 4-2018	% Ítems	% Unidades	% Margen
Desvío Total	2%	100%	100%
Desvío <10%	19%	12%	14%
Desvío >=10% y <20%	10%	25%	31%
Desvío >=20%	71%	62%	56%

Nota: El desvío total es sólo del 2% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más de la mitad del total de unidades y ganancia.

Figura 12

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 4-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 5-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 6 y Figura 13.

Tabla 6

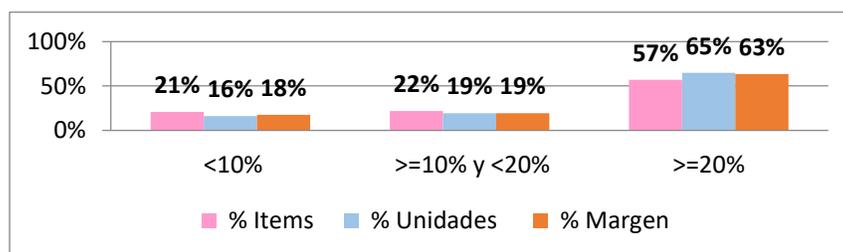
Desvío de unidades campaña 5-2018

Desvío unidades abs 5-2018	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	7%	100%	100%
Desvío <10%	21%	16%	18%
Desvío >=10% y <20%	22%	19%	19%
Desvío >=20%	57%	65%	63%

Nota: El desvío total del 7% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 60% del total de unidades y ganancia.

Figura 13

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 5-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 6-2018: Se representan los desvíos en la Tabla 7 y Figura 14.

Tabla 7

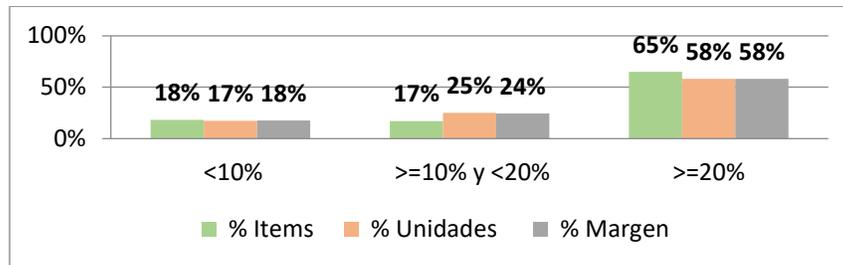
Desvío de unidades campaña 6-2018

Desvío unidades abs 6-2018	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	13%	100%	100%
Desvío <10%	18%	17%	18%
Desvío >=10% y <20%	17%	25%	24%
Desvío >=20%	65%	58%	58%

Nota: El desvío total del 13% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representan más de la mitad del total de unidades y ganancia.

Figura 14

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 6-2018



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 1-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 8 y Figura 15.

Tabla 8

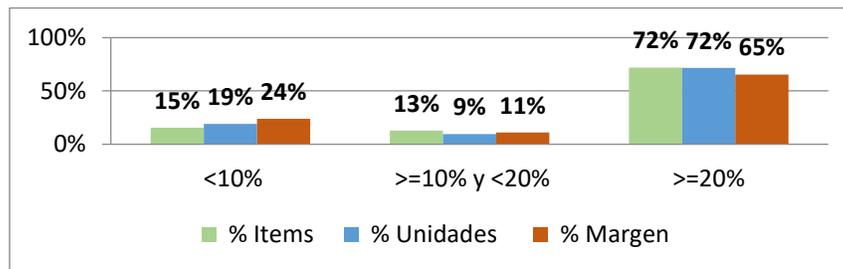
Desvío de unidades campaña 1-2019

Desvío unidades abs 1-2019	% Ítems	% Unidades	% Margen
Desvío Total	2%	100%	100%
Desvío <10%	15%	19%	24%
Desvío >=10% y <20%	13%	9%	11%
Desvío >=20%	72%	72%	65%

El desvío total es sólo del 2% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 60% del total de unidades y ganancia.

Figura 15

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 1-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 2-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 9 y Figura 16.

Tabla 9

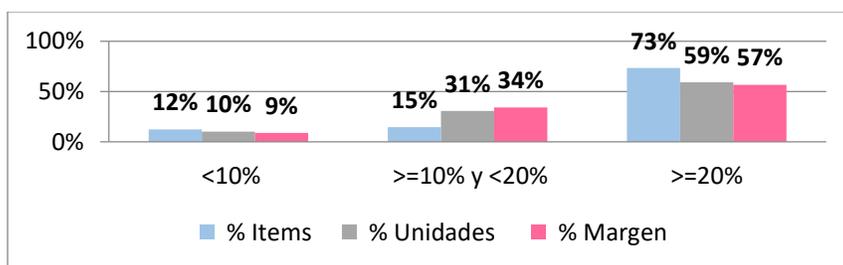
Desvío de unidades campaña 2-2019

Desvío unidades abs 2-2019	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	7%	100%	100%
Desvío <10%	12%	10%	9%
Desvío >=10% y <20%	15%	31%	34%
Desvío >=20%	73%	59%	57%

Nota: El desvío total es del 7% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más de la mitad del total de unidades y ganancia.

Figura 16

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 2-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 3-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 10 y Figura 17.

Tabla 10

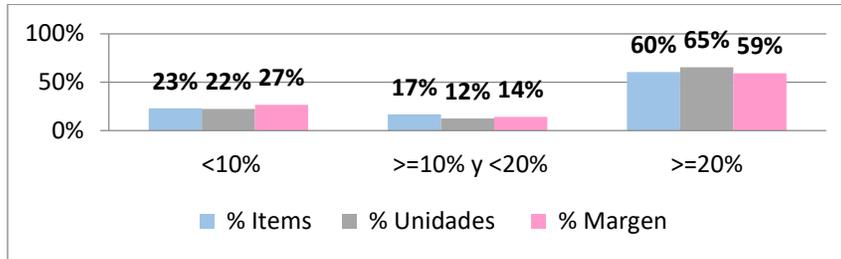
Desvío de unidades campaña 3-2019

Desvío unidades abs 3-2019	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	7%	100%	100%
Desvío <10%	23%	22%	27%
Desvío >=10% y <20%	17%	12%	14%
Desvío >=20%	60%	65%	59%

Nota: El desvío total es del 7% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 60% del total de unidades y ganancia.

Figura 17

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 3-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 4-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 11 y Figura 18.

Tabla 11

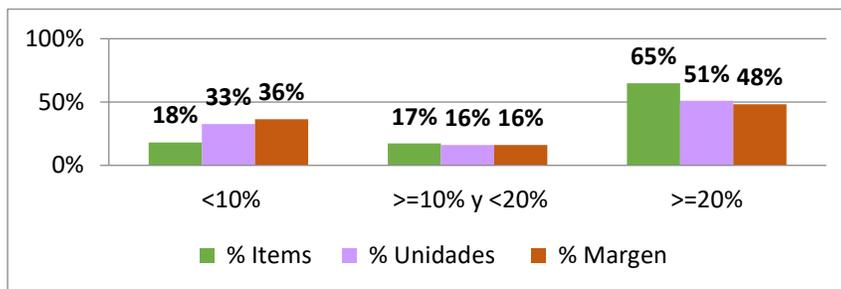
Desvío de unidades campaña 4-2019

Desvío unidades abs 4-2019	% Ítems	% Unidades	% Margen
Desvío Total	1%	100%	100%
Desvío <10%	18%	33%	36%
Desvío >=10% y <20%	17%	16%	16%
Desvío >=20%	65%	51%	48%

Nota: El desvío total es sólo del 1% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 60% del total de unidades y ganancia.

Figura 18

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 4-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 5-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 12 y Figura 19.

Tabla 12

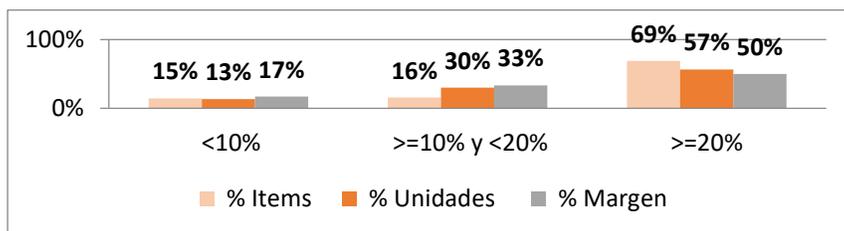
Desvío de unidades campaña 5-2019

Desvío unidades abs 5-2019	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	21%	100%	100%
Desvío <10%	15%	13%	17%
Desvío >=10% y <20%	16%	30%	33%
Desvío >=20%	69%	57%	50%

Nota: El desvío total en este caso es alto, del 21% y la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 50% del total de unidades y ganancia.

Figura 19

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 5-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

Campaña 6-2019: Se representan los desvíos en la Tabla 13 y Figura 20.

Tabla 13

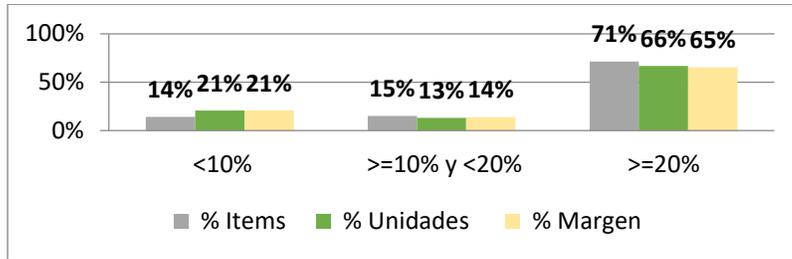
Desvío de unidades campaña 6-2019

Desvío unidades abs 6-2019	% Items	% Unidades	% Margen
Desvío Total	16%	100%	100%
Desvío <10%	14%	21%	21%
Desvío >=10% y <20%	15%	13%	14%
Desvío >=20%	71%	66%	65%

Nota: El desvío total es del 16% pero la mayoría de ítems tiene un desvío igual o mayor al 20% que representa más del 60% del total de unidades y ganancia.

Figura 20

Gráfico participación ítems, unidades y margen campaña 6-2019



Fuente: Elaboración propia en base a información de “La Empresa”.

10 Objetivo específico II: Relevar las actividades llevadas a cabo por “La Empresa” al realizar la estimación de unidades de ventas.

En el presente capítulo se dará respuesta al segundo objetivo específico a través de la descripción de las distintas actividades que se realizan en “La Empresa” para llevar a cabo la estimación de unidades de ventas. Asimismo se enumerarán los hallazgos descubiertos en las entrevistas realizadas que serán de utilidad para el desarrollo del objetivo presente trabajo. Las anotaciones de las respuestas a entrevistas realizadas se pueden consultar en el anexo V.

10.1 Tareas realizadas en la estimación

A continuación se describen las actividades del proceso de estimación que fueron observadas y relevadas en “La Empresa”. El primer paso que se incluye es la creación de la paginación del catálogo ya que a partir de ese documento surgen informaciones que se utilizan para la realización del pronóstico.

1) Creación de Paginación de catálogo

La gerencia de Marketing crea la diagramación de las páginas del catálogo que es un documento que se realiza en archivos de texto o presentaciones y muestra cómo va a ser la

distribución de las líneas de los productos en las diferentes páginas del catálogo. Este documento es el que inicia el proceso de creación de cada catálogo ya que sirve como guía base para la realización del diseño.

En el mismo la gerencia de marketing indica:

- La idea la tapa del catálogo

- La idea de retiro y contratapa.

- Los productos nuevos y su posicionamiento para que las imágenes que se utilicen sean acordes al mismo.

- Ofertas y promociones y formas de mostrarlos en el catálogo

- Productos en los que se enfocará la venta.

- La distribución de líneas y productos a lo largo del catálogo.

2) Inclusión de información en la paginación de catálogo

El Planificador es quien se encarga de completar el documento del paginado con todos los elementos necesarios para que el departamento de diseño. Realiza las siguientes tareas:

- Revisa que se hayan incluido todas las líneas de productos y en el caso de falta alguna la agrega.

- Verifica que estén todos los productos en el resto de las líneas, los completa en el caso de algún faltante.

- Agrega los códigos de los productos.

En el caso de productos nuevos, chequea que estén todos incluidos y chequea el posicionamiento bosquejado para el área de diseño.

- Revisa las ofertas y puede sugerir la inclusión de alguna que considere conveniente que esté presente en la propuesta.

3) Generación de maestro de catálogo

El maestro de catálogo es una planilla realizada en una hoja de cálculos en donde se refleja toda la información de los productos contenidos en el catálogo. Esta planilla se utiliza para realizar la estimación de ventas y su posterior seguimiento. De la misma se desprende la cifra de estimación total de la venta del catálogo y es la que utiliza el departamento de ventas para la generación de objetivos de ventas.

La información que contiene el maestro es la siguiente: categoría, línea, código, nombre del producto, costo, precio de lista, precio de venta, unidades estimadas, facturación estimada, costo total estimado, rentabilidad estimada en valor absoluto y porcentaje.

El planificador es el encargado de generar el maestro de catálogo. Para realizar el mismo toma una planilla anterior de maestro de catálogo y la utiliza como base para generar el nuevo archivo.

Las tareas que realiza son las siguientes:

- Ordena los productos conforme al orden establecido en el paginado.
- Incluye en la planilla los nuevos productos y deja sus códigos en blanco ya que los mismos aún no han sido creados en el sistema y por ende no tiene el código asignado.
- Agrega la categoría y línea de los productos nuevos.
- Completa los formularios de creación de nuevos productos.

4) Primera estimación de unidades y precios.

El planificador realiza una primera estimación de unidades y precios. Para realizar la misma, algunas veces se cuenta con un objetivo de facturación de campaña que les sirve como guía para saber la cifra total a la que deben llegar al terminar la estimación.

Para realizar la estimación utiliza:

-Información de ventas históricas.

-Catálogos físicos para tener visibilidad de cómo fueron presentados los productos en las distintas propuestas ya que la ubicación y forma de mostrar los productos en los catálogos incide en la cantidad de unidades vendidas.

En esta primera estimación se revisan también los stocks de productos para determinar qué productos no se van a incluir en el catálogo ya sea porque está planificado discontinuarlos y su stock no es suficiente para cubrir la campaña, o por la estacionalidad del producto u otro motivo como por ejemplo retrasos de abastecimiento o renovación de línea. También planifica la venta conjunta de aquellos productos que tienen exceso de stock y de los que se considera oportuno venderlos juntos para generar más rotación de unidades. Asimismo envía el listado de productos incluidos en la estimación al departamento de finanzas para que incluya los costos proyectados para ese catálogo.

5) Generación de información para estimación

El responsable de reportes una vez recibidos los costos por parte del departamento de finanzas los incorpora al maestro de catálogo. Realiza la revisión de las fórmulas contenidas en la planilla. Asimismo realiza tablas por categorías y líneas para comparar unidades, montos y rentabilidad estimada respecto al mismo catálogo del año anterior. Estas tablas se utilizan como guía para saber el desempeño numérico de cada una de las líneas y categorías de la estimación en curso y hacer los ajustes necesarios.

6) Revisión de estimación con costos actualizados

El planificador vuelve a revisar precios y unidades estimadas conforme a los nuevos costos recibidos y analizando la tabla comparativa. Se realizan nuevas modificaciones de precios y unidades en el caso de haber incrementos de costos.

7) Revisión de estimación

La gerencia de marketing revisa la estimación realizada por el planificador y realiza las modificaciones que cree conveniente.

8) Generación de documento para diseño

Una vez realizadas las modificaciones por la gerencia, el planificador genera un nuevo documento que envía al departamento de diseño con los códigos, descripción y precios de los productos para que incluya los mismos en el diseño de catálogo que están realizando. También compras recibe este estimado para comenzar a gestionar las solicitudes de los materiales y cumplir con la disponibilidad de los mismos.

9) Corrección de catálogo y maestro de catálogo

Una vez terminado el diseño, el planificador, realiza la corrección del mismo con la información contenida en el maestro. Debe realizar cambiar los precios en aquellos productos en los cuáles hubo modificaciones posteriores al envío de información a diseño. También se realizan cambios de precios que la gerencia decide al momento de la corrección. Esos cambios se hacen en el diseño, pero también se deben reflejar en el maestro de catálogo para que quede actualizado. Algunos cambios son realizados de último momento y los realiza la imprenta antes de imprimir el catálogo. Asimismo en el caso de ser necesario se modifican las unidades estimadas de algunos productos debido a la situación de venta y stock de los productos del catálogo que está en vigencia en ese momento. Muchas veces todo el proceso se retrasa debido al retraso en definiciones y cambios a último momento.

10) Seguimiento diario de ventas

Una vez que se inicia el catálogo, se realiza un seguimiento diario de las ventas que se van generando en el periodo. El seguimiento se realiza en el maestro de catálogo, se comparan las cifras estimadas con las reales.

10.2 Hallazgos obtenidos en entrevistas

Las entrevistas se realizaron al personal de “La Empresa” que fue posible acceder y que se encuentra vinculado de una forma u otra en el proceso de estimación. Se entrevistó al responsable de estimación, a la gerencia de ventas y a compras.

Las entrevistas se realizaron de manera telefónica. La duración de las mismas fueron las siguientes:

- Entrevista con responsable de planificación: duración aproximada 2 horas 30 minutos.
- Entrevista con la gerencia de ventas: duración aproximada 45 minutos.
- Entrevista con compras: duración aproximada: 25 minutos.

Los cuestionarios guías utilizados en las mismas se incluyen en el anexo II.

Los hallazgos que se enumeran a continuación son los que el autor de este trabajo considera relevantes para el desarrollo del mismo.

10.2.1 Hallazgos en la entrevista con responsable de planificación

A continuación se detallan los hallazgos resultantes de la entrevista con el responsable de planificación que es la persona que realiza la estimación de ventas de cada producto del catálogo y por ende es la persona que más está involucrada en el proceso.

- En la planificación interviene solamente el departamento de marketing, ventas no participa, solo pareciera participar en la validación de lo estimado.

- Las distribuidoras no participan en el proceso de estimación. Se incluyen propuestas de productos tomando comentarios recibidos en alguna reunión.
- En la estimación se tiene en cuenta la situación económica general, la inflación, las elecciones, la pandemia de manera subjetiva por parte del Planificador
- Se incorpora la opinión de la gerencia de marketing. La información de proveedores problemas para abastecer se considera para no incluir esos productos en el catálogo. Se está comenzando a revisar el stock de los distribuidores para tener en cuenta esta información en la estimación.
- No poseen empresas de investigación de mercado ni asesores. Se realiza análisis de precios de la competencia de algunos productos, lo realiza el estimador mirando catálogos online, dicha comparación no queda asentada.
- Para realizar la estimación se cuenta a veces con objetivo en unidades y montos, se utiliza el histórico de ventas, el espacio que el producto ocupa en el catálogo, precios y ofertas.
- La estimación se realiza en planillas de cálculos, tomando datos de informes que se alimentan del sistema de gestión. No utilizan un software de estimación.
- No se utilizan métodos estadísticos y cómo cálculos se aplica un porcentaje para estimar volumen total respecto al año anterior teniendo en cuenta si hubo mucha incorporación de revendedoras. Para los productos nuevos se aplica un porcentaje para estimar la venta que tendrán en el catálogo siguiente al de su lanzamiento (surge de análisis de lo histórico). Para conceptos con muchos códigos se realiza prorrateo del objetivo excluyendo códigos que llevan un tratamiento específico.

- Se suele alcanzar el objetivo en el total, pero no la estimación por producto. El entrevistado considera que se debería tener un mejor análisis y mejor desempeño para el cálculo de conceptos con muchos códigos con un porcentaje de ajuste. Le gustaría contar con una estadística de desvío a producto.
- Los desvíos, se analizan diariamente. Dicha información se utiliza para hacer ajustes para compras y para realizar acciones en futuros catálogos con los productos que muestran baja venta respecto al estimado.
- No se realiza una evaluación formal. Se tiene la intención de implementar el análisis de desempeño de productos al cierre el catálogo. Lo que actualmente hace el planificador es agregar para la gerencia de marketing información de desempeño en el catálogo impreso.

10.2.2 Hallazgos en la entrevista con la gerencia de ventas

Se tuvo acceso a realizar una entrevista con la gerencia de ventas lo que permitió obtener más información sobre la parte del proceso que involucra al sector. A continuación se detallan los hallazgos obtenidos.

- Ventas participa en la estimación con sugerencias sobre unidades a vender en algunos productos o líneas relevantes.
- En base a la estimación realizada por marketing, ventas prepara la estimación de objetivos de distribuidores que se establece en monto total, no en unidades ni por producto. Analizan los históricos y la estructura del distribuidor.

- Los distribuidores no participan en la estimación pero son sondeados telefónicamente para obtener una percepción del movimiento de ventas en las distintas zonas.
- Información de productos y otros, en general se obtienen de manera informal y espontánea en reuniones de presentaciones que realiza la empresa a distribuidores. Antes se realizaban paneles con muestras no representativas que piensan retomar.
- El departamento de ventas gestiona equipos, realiza talleres de capacitación y hace seguimiento a través de herramientas que han generado para que el distribuidor pueda gestionar su negocio y la empresa realice un seguimiento y lo apoye en la misma.

10.2.3 Hallazgos en la entrevista con compras

Se realizó una entrevista con uno de los compradores para tener una noción del vínculo con la planificación comercial y de inconvenientes que puedan surgir relacionados con el proceso de estimación.

- Compras no participa de la estimación. Hay interacción informal con planificación comercial sobre ajustes, retrasos y productos del catálogo.
- Existe una planilla de seguimiento de estimación que el planificador comparte con compras y en la que se hacen ajustes a los estimados que no siempre son fácilmente detectables.
- Le gustaría contar con explicación más detallada de las ofertas del catálogo para tener presente esos productos.

11 Objetivo específico III: Desarrollar los principales conceptos y temas relacionados con la estimación que fueron desarrollados por distintos autores.

A continuación se incluirá información obtenida de la bibliografía de diferentes autores que será de utilidad para profesionalizar el proceso de estimación llevado a cabo por “La Empresa”. Se consultó bibliografía que trata el tema de estimación y presupuesto.

11.1 Definición de Estimación y presupuesto

Se considera para este trabajo como concepto de estimación de ventas lo expresado por Kotler (2016) quién la define como el nivel esperado de ventas de una empresa, línea de productos o marca para un mercado específico en un tiempo determinado. Asimismo se toma en cuenta lo expresado por Welsh (1994) quién señala que el pronóstico es un componente del plan de ventas, una declaración cuantificada basada en supuestos explícitos que la administración puede avalar, modificar o no aceptar. Añade que el pronóstico de ventas se convierte en plan de ventas cuando la administración tiene en cuenta las estrategias, recursos comprometidos y las acciones para alcanzar las metas. La experiencia y juicio de la administración deben darle forma al plan de ventas.

El autor Burbano (2005) crea una definición de presupuesto en la que intenta englobar los pensamientos de diferentes autores, define entonces presupuesto como “Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos” (Burbano, 2005, p. 18). En la misma denota que los objetivos son medibles, requieren recursos y un horizonte de planeamiento y que el presupuesto exige aceptación de los directivos, contempla las estrategias y permite organizar, asignar recursos, ejecutar y controlar.

Asimismo, Lavolpe (2016) defendiendo la vigencia indiscutible de los presupuestos expresa que los mismos son un medio de acción que traducen en términos económicos las decisiones sobre planes, programas y proyectos.

11.2 Importancia de la estimación

Varios autores tratan la importancia de la estimación de las ventas y hacen referencia a la misma:

“Tiene particular importancia prever las ventas a corto plazo, puesto que de su acierto depende la marcha de las operaciones inmediatas y diarias de los departamentos más importantes de una empresa” (Harold H. Maynard, 1976, p. 181).

El autor señala la utilidad de la proyección de ventas en los departamentos de:

- Producción: para atender los pedidos en todos los períodos.
- Ventas: para asignar cupos y adelantarse a posibles variaciones.
- Finanzas: para preparar presupuestos y controlar gastos.
- La Dirección: como base del planeamiento general y control.

Welsh (1994) indica que si no fuera posible determinar el potencial de ingresos de una empresa no existiría interés en invertir en la misma. La función del plan de ventas es reducir la incertidumbre de los ingresos, incorporar decisión de la administración en los procesos de planificación, brindar información para el desarrollo de otros planes, facilitar el control administrativo de ventas.

El libro Presupuestos y gestión señala que la importancia del presupuesto de ventas radica en que la estimación de todas las actividades realizadas por las distintas áreas de la compañía tiene origen en el mismo. Existe una relación de dependencia entre el presupuesto de ventas y el resto del sistema presupuestario de la empresa. El presupuesto de ventas “debe

entenderse como la fiel expresión de lo que se desea vender” (Lavalpe, 2016, p. 31) por eso debe ser realizado con profesionalismo y realismo. Aunque cada empresa posea un sistema propio para la elaboración y modificación de presupuesto, es importante que sea una tarea conjunta en la que participen todos los sectores involucrados de las áreas comerciales y marketing.

11.3 Presupuesto

El autor Lavalpe (2016) en su libro Presupuesto y gestión trata con amplio detalle el tema de presupuesto. Parte del desarrollo realizado por este autor se incluye a continuación ya que será de utilidad para el análisis del proceso de “La Empresa”.

11.3.1 Presupuesto largo plazo y presupuesto anual

El autor señala que cada empresa posee un sistema propio para la elaboración de presupuesto y modificación, pero es importante que sea una tarea conjunta en la que participen todos los sectores involucrados de las áreas comerciales y marketing.

-El presupuesto de largo plazo intenta proyectar en valores el futuro de la empresa, no genera acción, es responsabilidad de la gerencia de ventas y marketing y aprobado por el directorio.

-El presupuesto anual es el que regula las actividades de la empresa para su confección y división de responsabilidades es necesario tener presentes las categorías de los productos a estimar:

- Venta normal: corresponde a los productos que ya están en el mercado, en el caso de realizarse acciones, la estimación la realiza marketing, en caso contrario la estimación se basa en las ventas históricas y la realiza el departamento de ventas.

De existir una disminución de ventas respecto al histórico la estimación será

realizada por ventas o marketing dependiendo los motivos de dicha caída en ventas.

- Productos nuevos lanzados: la estimación es responsabilidad de los jefes de producto hasta tanto los nuevos productos no alcancen el nivel de venta normal previsto como objetivo de participación de mercado o se determine que no es posible alcanzarlo.
- Productos nuevos a lanzar: es responsabilidad de la gerencia de marketing y no del jefe de producto determinar la fecha en que se lanzarán los productos nuevos y estimar la demanda de los mismos.
- Negocios especiales: son ventas no significativas que se le deben dar un tratamiento especial y se efectúan para no dar lugar a la competencia. Se suele encargar de las mismas una persona o un sector, la aprobación corresponde a la gerencia de ventas.

11.3.2 Etapa de actualización

Ante un cambio de estrategia se debe modificar el presupuesto de largo plazo, la gerencia de ventas y marketing son los responsables de realizar la actualización de la estimación.

Para el caso del presupuesto anual, la actualización ante un cambio de demanda la estará a cargo del responsable de la categoría de producto. Ante el caso de incidencia de una nueva variable que se debe tener en cuenta, la reformulación del presupuesto la realizará el responsable de la estimación original.

- Venta normal: los vendedores son quienes detectan las variaciones del comportamiento de sus clientes y son los responsables de proponer una

modificación en la estimación, la aprobación provisoria la realiza la gerencia de ventas.

- Productos nuevos lanzados: similar al anterior pero la aprobación provisoria la realiza la gerencia de marketing en forma conjunta con la gerencia de ventas.
- Productos nuevos a lanzar: es responsabilidad de la gerencia de marketing realizar los ajustes de productos que aún no están en el mercado.
- Negocios especiales: Las modificaciones corresponden al responsable de los negocios especiales con aprobación de la gerencia de ventas.

11.3.3 Rubros que integran el presupuesto de ventas

Productos elaborados o de reventa, servicios, servicios de producción de terceros, operaciones especiales, unidades bonificadas, regalos (éstas dos últimas a pesar de no generar ingreso por ventas, se incluyen para que estén disponibles para el presupuesto de producción, pueden hacerse en un apartado fuera de la estimación de ventas).

11.3.4 Proceso de confección de presupuesto, factores a considerar:

- Productos a vender: son todos los productos y servicios que la empresa estima vender en el período incluye la venta normal, productos nuevos lanzados y a lanzar y las ventas especiales.
- Cantidades: la estimación de las cantidades se basa en el histórico y la proyección futura de ventas. Las ventas del pasado pueden presentar distintos comportamientos: tendencia lineal, tendencia positiva, tendencia negativa, tendencia lineal con estacionalidad, tendencia positiva con estacionalidad, tendencia negativa con estacionalidad. Al realizar la proyección futura no deben considerarse la influencia de situaciones ajenas a la

demanda, como por ejemplo el faltante de stock. Para realizar la estimación se puede realizar una proyección lineal o modificar la misma a través de empuje de ventas o modificación de precios. Se debe tener en cuenta la capacidad de planta pero no limitar las ventas debido a la misma ya que dejamos espacio libre a la competencia.

- A qué precios: Se busca la mejor relación costo, utilidad, volumen. Se tiene en cuenta el posicionamiento de producto, la elasticidad de la demanda, el tipo de mercado y el accionar de la competencia. Se deben definir los distintos niveles de precios a estimar a lo largo del período. Se debe determinar si los precios se incluyen netos de descuento, lo que resulta conveniente para el control posterior de resultados.
- Con qué métodos: antes de seleccionar un determinado método de promoción, venta, distribución, es necesario realizar un estudio económico que determine el volumen adicional que se debe lograr para cubrir el costo de llevar a cabo dicha acción. Los métodos deben ser definidos antes de presupuestar, entre ellos se encuentran: bonificación de unidades, premios, comisiones, atenciones, fletes sin cargo.
- En qué zonas: los métodos deben ser considerados para cada zona porque va a influir en el valor que se obtenga en la estimación.
- A través de qué canales de distribución: Para seleccionar el canal se debe tener en cuenta cual permite llegar a mayor cantidad de clientes con el menor costo.

11.3.5 Armado y presentación del presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas está compuesto por unidades y valores de cada línea de producto y los rubros venta normal, productos nuevos lanzados, productos nuevos a lanzar y negocios especiales. Este reporte lo utiliza el directorio, la gerencia de marketing, ventas y

planeamiento y control para la confección del presupuesto económico y financiero y control del cumplimiento.

Otras presentaciones pueden ser necesarias para el seguimiento y control de resultados, por ejemplo ventas necesitará la estimación por regiones, producción una estimación agrupada por líneas con iguales procesos productivos ya que le facilitará la confección del presupuesto de producción.

11.3.6 Cumplimiento de plazos

Como el presupuesto de ventas es el origen de todas las operaciones de la empresa, es necesario cumplir los plazos de entrega y actualización del mismo teniendo en cuenta los tiempos de gestión de otros sectores como por ejemplo los de compras y producción.

“Lamentablemente presupuestos incorrectamente elaborados, en cuanto a la estimación de cantidades se refiere, provocan pérdidas de ventas o costos por inmovilización de inventarios” (Lavalpe, 2016, p. 55).

11.4 Tipos de Mercado

Para Kotler (2016) existen diferentes formas de diferenciar el mercado:

-Mercado potencial: Es el grupo de consumidores con alto interés en la oferta del mercado.

-Mercado disponible: Es el grupo de consumidores que además de interés cuenta con los ingresos suficientes y el acceso a una oferta en particular.

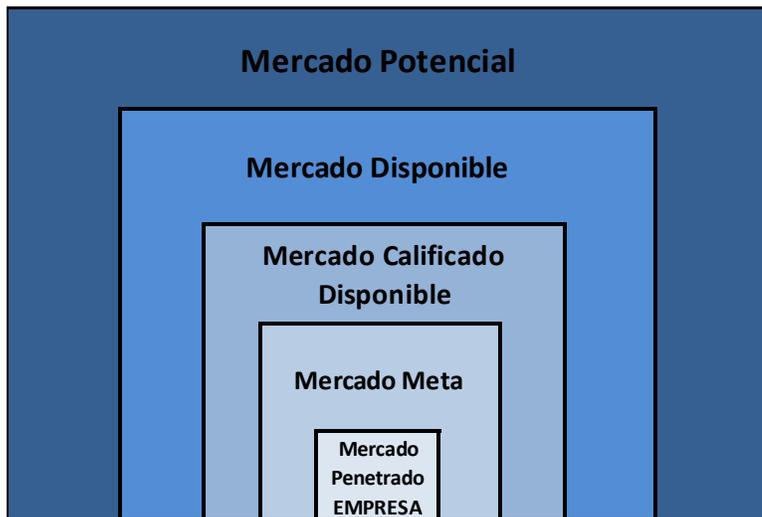
-Mercado calificado disponible: Es el grupo de consumidores que además interés, ingresos y acceso, están calificados para la oferta. Un consumidor califica para un producto si no hay restricciones para vendérselo ya sea por su edad u otro motivo.

-Mercado Meta: Es la porción del mercado calificado disponible al que la empresa decide dirigirse.

-Mercado penetrado: es el grupo de consumidores que compra el producto de la empresa.

Figura 21

Tipos de mercado



Fuente: Elaboración propia basado en Kotler (2016)

11.5 Conceptos para cálculo de la demanda

Para realizar el cálculo de la demanda, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos considerados por Kotler (2016):

-Demanda de Mercado: “La demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un período establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico” (Kotler, 2016, p. 86). Se denomina *función de demanda de mercado* porque se establece en función de las condiciones mencionadas. La curva de demanda

total representa los niveles de demanda conforme a los gastos de actividades de marketing en una industria para determinado período. Cuando no existen gastos específicos de marketing estamos en presencia del *mercado mínimo*. La *sensibilidad de la demanda* es la distancia entre el mercado mínimo y el potencial del mercado. Hay mercados que se pueden expandir y otros que no. En los mercados que admiten expansión, el volumen está relacionado con los gastos de marketing, esto no ocurre en aquellos que no admiten expansión por lo que se debe aceptar su tamaño y enfocarse en obtener mayor cuota de mercado.

El *índice de penetración de mercado* es la comparación entre el nivel de demanda real con el nivel de demanda potencial. Si el índice es bajo significa que existe un alto potencial de crecimiento para todas las empresas, pero si es alto significa que será costoso atraer los pocos clientes potenciales que quedan por lo que se dará competencia de precios y caída de márgenes.

El *índice de penetración de participación* es la comparación de la participación del mercado real y el potencial, si es bajo, la empresa lo puede aumentar debiendo determinar qué inversiones le proporcionarían una mejora en el mismo.

Pronóstico de mercado: Es la demanda de Mercado que corresponde a un nivel de gastos en un momento dado dentro de cada industria. Es la demanda prevista, no la demanda máxima del mercado.

-Mercado Potencial: “Es el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de marketing de la industria tienden al infinito en un determinado entorno de marketing” (Kotler, 2016, p. 87). El *porcentaje de penetración de producto* (porcentaje de propiedad o uso de producto o servicio) es relevante para aquellas empresas que están interesadas en el mercado potencial.

-Demanda de la empresa: “Es la parte de la demanda de mercado que corresponde a la empresa en un período determinado para diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa” (Kotler, 2016, p. 87). Depende de la percepción de los productos versus los de la competencia y las inversiones de marketing.

-Pronóstico de ventas de la empresa: son las ventas estimadas por la empresa conforme a un determinado entorno y plan de marketing. Se deben tener en cuenta los conceptos de **cuota de venta** que es el objetivo de ventas para líneas de producto o vendedor que se suelen fijar por encima del pronóstico y el concepto de **presupuesto de ventas** que es el cálculo moderado del volumen de ventas que se utiliza para compras, producción y liquidez que se fija por debajo del pronóstico para evitar riesgos excesivos.

-Potencial de ventas de la empresa: es el límite de ventas al que puede llegar la demanda de la empresa de acuerdo a sus inversiones en marketing y en comparación a las realizadas por la competencia. El límite absoluto es el potencial de mercado.

11.6 Análisis de la demanda y variables explicativas

Según Codina (2002) el análisis de la demanda debe incluir la medición, la explicación y el pronóstico.

-Medición de la demanda: tanto la demanda actual como la potencial se pueden medir en unidades, en monto o en porcentaje de participación de las ventas de una o más empresas en la demanda total del mercado

-Explicación de la demanda: implica identificar las variables que la determinan y cuantificar las variaciones de la demanda cuando estas variables (explicativas o determinantes) se modifican.

- **Pronóstico de la demanda:** se trata de hacer previsiones de niveles de demanda futura considerando el comportamiento actual y pasado de la demanda y las variables determinantes de la misma.

La previsión del comportamiento de la demanda y la utilización efectiva de actividades de marketing se facilita por medio del análisis de la demanda y de las variables explicativas

Las variables explicativas de la demanda pueden ser controlables o no controlables, la empresa necesita identificarlas y determinar su influencia.

Las variables no controlables por la empresa se clasifican en:

-Variables relacionadas con el consumidor que pueden influir en la demanda.

-Variables externas (macroentorno)

-Variables de la competencia (actividades y comportamientos de los competidores que pueden modificar la participación de mercado de las empresas).

Las variables controlables son las que el marketing utiliza para cumplir sus objetivos, son las cuatro P: producto, precio, plaza y publicidad que se pueden agrupar en:

Variables estratégicas: producto y distribución (se planifican a mediano y largo plazo).

Variables tácticas: precio y promoción (se planifican a corto plazo).

11.7 Cálculo de la demanda real

-**Mercado potencial total:** “es el volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo determinado, con un nivel de gastos de marketing concreto y con unas condiciones del entorno específicas” (Kotler, 2016, p. 88). Para calcularlo se multiplica el número de compradores potenciales con el número promedio de compras y el precio. También se puede calcular con el *método de proporciones en cadena* que consiste en multiplicar el número base por porcentajes de ajustes.

-Mercado potencial por zonas: Existen dos métodos de cálculo:

-Método de construcción de mercado: Se utiliza en mercados empresariales. Se identifica el total de compradores potenciales y se lo multiplica por sus posibles compras.

-Método del índice multifactorial: Se utiliza en mercados de consumo. Generalmente se usa un índice directo (por ejemplo cuando se considera que el mercado potencial está relacionado con el tamaño de la población) pero al no considerarse confiable la utilización de un factor único, se desarrolla un índice multifactorial en el que se asigna una ponderación relativa a cada factor.

-Volumen de ventas de la industria y participaciones de mercado

Para conocer el volumen de ventas del mercado se identifican los competidores y se calculan sus ventas. Las empresas pueden comparar sus resultados con la información provista por la cámara de comercio o comprar informes de investigación de mercado para verificar si está ganando o perdiendo participación de mercado.

11.8 Estimación de demanda futura

Para realizar la estimación de la demanda se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos. La Tabla 14 que se adjunta a continuación contiene los diferentes métodos cualitativos y cuantitativos consultados en la bibliografía de los autores Kotler (2016) , Garcete (2017), Burbano (2005) y Catells (2010). En la misma se indica a qué método hizo referencia cada autor y luego se realiza una breve explicación de cada uno.

Tabla 14

Métodos cualitativos y cuantitativos de estimación de demanda

Métodos	Tipo de método	Garcete A y				
		Kotler	Otros	Burbano	Castells	
Cualitativos	Opiniones de la fuerza de ventas	Si	Si	Si (criterio personal de venta)	Si	
	Opiniones de expertos	Si	Si (Método Delphi)		Si	
	Opinión del Gerente		Si			
	Junta de Opinión de Ejecutivos		Si	Si (criterio ejecutivos)	Si (opinión directivos)	
	Analogía de productos similares		Si			
	Análisis de intenciones de los compradores	Si	Si (encuesta en mercado de consumo)	Si	Si	
	Método de prueba de mercado	Si			Si (test de mercado)	
	Test de Concepto				Si	
Cuantitativos	Series de Tiempo	Suavizado exponencial	Si	Si		Si (alisado exponencial)
		Pronóstico del último valor		Si		
		Exponencial con tendencia		Si		
		Método de incremento porcentual			Si	
		Método de incremento absoluto			Si	
		Por promedios		Si		
		Pronóstico por Promedio Móvil		Si		
		Método de promedio ponderado			Si	
	Métodos Causales	Regresión lineal		Si		Si

Nota: Fuente elaboración propia basado en Kotler (2016) , Garcete (2017), Burbano (2005) y Catells (2010)

11.8.1 Métodos Cualitativos

-Opiniones de la fuerza de ventas: las empresas solicitan a los vendedores que estimen las ventas futuras. Para evitar sesgos y obtener pronósticos más certeros pueden brindar incentivos o información pasada. El beneficio de este método es poder contar con información por parte de quiénes más conocen de tendencias y asimismo generar motivación para que alcancen sus cuotas de ventas.

Desventaja: los prejuicios de los vendedores pueden introducir sesgos, asimismo los vendedores pueden subestimar sus pronósticos para beneficiarse.

-Opinión de los expertos: las empresas pueden invitar expertos (intermediarios, distribuidores, proveedores, consultores) para que elaboren pronósticos de manera grupal o individual y luego combinarlos para llegar a una proyección única. Luego se realizan rondas de discusión para refinar la información (método Delphi).

Desventajas: el proceso puede prolongarse en el tiempo y en ese lapso el panel de personas expertas puede cambiar y provocar confusión en los resultados.

-Opinión del gerente: pronóstico que se basa en la opinión de un gerente.

-Junta de opinión ejecutiva: similar al anterior pero se comparte la responsabilidad entre el grupo de ejecutivos que realizan el pronóstico.

Desventajas: puede ser costoso al quitar tiempo de los ejecutivos. Los pronósticos pueden no ser certeros al sufrir modificaciones independientes por parte de las gerencias de los distintos sectores.

-Analogía de productos similares: se toma de referencia el comportamiento de ventas de un producto similar que puede ser un sustituto o complementario.

-Análisis de las intenciones de los compradores: este método es conveniente cuando existe un número reducido de compradores porque el costo de acceder a ellos es bajo y se puede obtener información clara y verdadera

- Para bienes durables se realizan encuestas de intención de compra utilizando escalas de probabilidad, se consulta también por la situación financiera y las expectativas sobre la economía futura.
- Para industrias, se consulta por la intención de compra de plantas productivas, maquinarias o materiales.

Desventaja: las intenciones de compras no siempre derivan en compras concretas.

-Método de prueba de mercado: consiste en la comercialización de un producto en una zona reducida. Los resultados se analizan y se proyectan a la totalidad del mercado. Ayudan a realizar pronósticos, cuando los compradores no planean sus compras o cuándo no hay expertos para hacer estimaciones de un nuevo producto o producto existente en un nuevo canal o territorio.

Desventaja: puede resultar difícil la selección de personas con características similares o encontrar una zona adecuada para realizar la prueba.

- Test de concepto: encuesta en la que se plantean preguntas sobre el concepto y las características del producto en investigación. Ofrece datos para la prueba de producto y primera compra.

Desventaja: en pruebas de comparación de conceptos no hay forma de saber por qué un concepto es elegido sobre otros, detalle que es necesario para decidir si se invierte o no en el mismo. En pruebas monádicas dónde se evalúa un sólo concepto, los costos incrementan al necesitar un tamaño mayor de muestra para conformar grupos. En pruebas monádicas

secuenciales, el presentar muchos conceptos al mismo tiempo hace que aumente la longitud de la encuesta y esto afecta su finalización e introduce el riesgo de sesgo de no respuesta.

11.8.2 Métodos Cuantitativos

En los análisis de datos históricos de ventas se utilizan las ventas históricas para estimar las ventas realizando Análisis de series de tiempo:

- **Suavizado exponencial:** proyecta las ventas a partir de las media de ventas pasadas. Se utiliza un coeficiente de suavizamiento que cuando las ventas son inestables será más cercano a 1 y más cercano a 0 para ventas más estables.

Pronóstico = Pronóstico periodo anterior + α (venta real periodo anterior – pronóstico periodo anterior)

α = coeficiente de suavizamiento exponencial

- **Exponencial con tendencia:** a la ecuación de cálculo del suavizado exponencial se le suma la tendencia estimada.
- **Método de pronóstico del último valor:** se denomina también método ingenuo, en el mismo se toma como pronóstico de valor futuro al último valor de la serie de tiempo. Es buena aproximación cuando las series de tiempo son fluctuantes.
- **Método del incremento porcentual:** consiste en calcular el porcentaje de variación de las ventas de año a año y obtener el promedio de dicho porcentaje. Luego se multiplica el promedio por las ventas del último año y se lo adiciona.
- **Método del incremento absoluto:** se calcula el promedio de las variaciones absolutas de una serie de datos y se lo adiciona a la última.
- **Método de pronóstico por promedios:** se calcula el promedio de todos los valores de la serie para obtener el valor de pronóstico. Se usa en series estables.

- **Método del promedio ponderado:** tiene las siguientes características:

1 Predomina la demanda más reciente en comparación con las anteriores.

2 Se utiliza para pronósticos de productos de corto ciclo de vida.

3 Entra a operar un valor alfa llamado constante de aproximación que tendría

generalmente un valor entre cero y 1. Si ese valor alfa es del orden de 0,1 su efecto será lento y si es del orden 0,5 o más su efecto será rápido.

- **Método de pronóstico de promedio móvil:** Se consideran los valores de los últimos períodos (valores relevantes y con peso similar) y se promedian para obtener el valor de pronóstico. Se recomienda para series medianamente estables.
- **Método de pronóstico de promedio móvil ponderado:** Es una variación del promedio móvil en donde se ponderan los datos de acuerdo a la importancia que se les otorga. La ponderación tiene que sumar 1.

Pronósticos causales

Las series de tiempo se basan en una sola variable, por ejemplo encontrar el pronóstico de ventas a partir de valores pasados de la misma variable. Para el caso de dos variables en relación causa efecto estamos en presencia de pronósticos causales en donde se tiene que utilizar la técnica de regresión lineal y método llamado de mínimos cuadrados.

11.8.3 Error de pronóstico

Error es la desviación entre el valor real y el pronosticado. El error se puede calcular en valor absoluto, en porcentaje o en forma cuadrática:

$$e_t = Y_t - Y^{\wedge}_t$$

$$e_{ta} = \frac{Y_t - Y^{\wedge}_t}{Y_t} \times 100$$

$$e_t^2 = (Y_t - \hat{Y}_t)^2$$

e_t = Error pronóstico Y_t = Valor real \hat{Y}_t = Valor pronosticado

Existen diferentes métodos para el cálculo del error, los mismos se utilizan para seleccionar el mejor método de pronóstico y para mejorar el proceso a fin de tener una mayor precisión en la estimación. A continuación se mencionan alguno de ellos:

- **Error cuadrático medio (Mean Square Error - MSE)**

MSE es una medida de dispersión del error del pronóstico. Tiene la desventaja que maximiza el error al elevarlo al cuadrado dando más peso a los desvíos más altos (valores atípicos).

Figura 22

Fórmula del error cuadrático medio

$$\text{MSE} = \frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

- **Raíz del Error cuadrático medio (Root Mean Square Error - RMSE)**

Es una medida de error absoluta que calcula el cuadrado de las desviaciones para evitar que las desviaciones positivas y negativas se cancelen entre sí. Esta medida también tiende a exagerar los errores grandes, lo que puede ayudar a eliminar métodos con grandes errores.

Figura 23

Fórmula raíz del error cuadrático medio

$$\text{RMSE} = \sqrt{\frac{\sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2}{n}}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

También se utilizan medidas de interpretación

- **Error absoluto medio (Mean absolute deviation - MAD)**

Mide el promedio de los errores en unidades sin considerar los signos. Es útil para analizar un solo producto ya que con varios productos, el resultado es influenciado por productos de mucho volumen.

Figura 24

Fórmula error absoluto medio

$$\text{MAD} = \frac{\sum_{t=1}^n |A_t - F_t|}{n}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

- **Media del error porcentual (Mean Percentage Error - MPE)**

Se utiliza para ver el error de pronóstico de cada producto y si fue positivo o negativo. Presenta la dificultad que al analizar la totalidad de productos los valores positivos se cancelan con los negativos y puede llevar a errores de interpretación.

Figura 25

Fórmula media del error porcentual

$$\text{MPE} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\hat{Y}_t - Y_t}{Y_t}}{n}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

- **Error porcentual absoluto medio (Mean Absolute Percentage Error-MAPE)**

Es una de las medidas más utilizadas. Calcula la media del error de los porcentajes sin considerar positivos o negativos. Cuando se utiliza con varios

productos, el resultado del MAPE es influenciado por productos de poco o sin volumen.

Figura 26

Fórmula error porcentual absoluto medio

$$\text{MAPE} = \frac{\sum_{t=1}^n \left| \frac{Y_t - \hat{Y}_t}{Y_t} \right|}{n}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

- **Error cuadrático Medio (Weighted Mean Absolute Percentage Error - WMPE)**

Es el MAPE ponderado por las ventas de cada producto. Se suele utilizar en forma conjunta con el anterior. La ventaja es que minimiza los efectos de grandes variaciones de productos no relevantes en volumen de ventas.

Figura 27

Fórmula error cuadrático medio

$$\text{WMAPE} = \frac{\sum_{t=1}^n \left| \frac{Y_t - \hat{Y}_t}{Y_t} \right| \times Y_t}{\sum Y_t}$$

Fuente: Tomado de Sanchez Sepúlveda (2017)

11.9 Macroentorno y Microentorno

El autor Albarellos, A. (2013) señala que las empresas ejercen sus actividades en ámbitos donde existen factores controlables y no controlables que influyen en su desempeño y describe los distintos macroentornos y microentornos que afectan a las mismas. Las tablas 15 y 16 presentan un resumen de los mismos.

Tabla 15*Macroentornos de las empresas*

MACROENTORNO	COMPONENTES	OBSERVACIONES
Demográfico	Población en términos de sexo, edad, raza, ocupación, tamaño.	Comprender individuos del mercado para ajustar la oferta y realizar pronósticos.
Económico	PBI, tasa de interés, tasa de inflación, desempleo, presión tributaria, tipo de cambio, distribución del ingreso.	Influye en los hábitos y la capacidad de compra y en el consumo.
Sociocultural	Conjunto de creencias, normas, hábitos, costumbres y estilos de vida de los individuos.	La cultura y valores preponderantes en la sociedad se relacionan con los hábitos de consumo.
Geográfico	Geografías, climas y relieves.	Se deben considerar al generar la oferta.
Tecnológico	Innovaciones y tecnologías de comunicación e información, biotecnología.	Influyen en el estilo de vida, oportunidades y aspiraciones de los consumidores.
De la Infraestructura	Transporte y servicios públicos, obras viales, fluviales, marítimas.	Influyen en los costos, volúmenes a fabricar, disponibilidad de trabajadores, procesos de fabricación.
Político-Legal	Organismos, instituciones y leyes.	Regulan actividad y comportamiento de empresas e individuos. Influyen en las decisiones sobre productos, precios, inversión entre otras.
Los grupos de interés	Greenpeace, organizaciones de lucha contra el alcohol o cigarrillo, defensa al consumidor, grupos religiosos entre otros.	Pueden modificar la percepción y hábitos de consumo.
Medioambiental	Conciencia de cuidado del medioambiente y la escasez de recursos, cambio climático.	Repercute en el consumo.

Fuente: Elaboración propia basado en Albarellos (2013)

Tabla 16*Microentornos de las empresas*

MICROENTORNO	COMPONENTES	OBSERVACIONES
Los proveedores	Proveedores de materias primas, insumos, servicios, energía, transporte, logística, seguros, servicios financieros, publicidad, asesoramiento.	La calidad y la entrega de los productos y servicios de la empresa muchas veces depende de la calidad y cumplimiento de los proveedores.
Las personas	Recursos humanos calificados para trabajar en una empresa.	Influyen en el desarrollo competitivo de la empresa
Los canales y los intermediarios	Canales mayoristas y minoristas, distribuidores, empresas de logística, almacenamiento y distribución.	Influyen en la llegada en tiempo y forma de los productos a los clientes
Las instituciones	Cámaras y asociaciones empresarias, secretarías, organismos gubernamentales relacionados con el comercio y la competencia, asociaciones de defensa del consumidor etc.	Generan un ambiente sanamente competitivo.
Los sindicatos	Asociaciones sindicales.	Acciones de los sindicatos pueden afectar la producción de bienes.
La competencia	Competidores actuales, potenciales, sustitutos.	Influye en las acciones de la empresa
Los clientes	Clientes actuales y potenciales.	Estudiar el comportamiento de los clientes y consumidores es la base del marketing

Fuente: Elaboración propia basado en Albarellos (2013)

11.10 Precio

Si bien el objetivo de este trabajo refiere a la estimación de unidades, es importante realizar una breve descripción sobre el tema precio ya que es un elemento que se determina al momento de hacer el pronóstico de unidades y el planificador de “La Empresa” ha hecho referencia a que realiza comparación de precios con la competencia.

Kotler (2016) define el precio como la cantidad de dinero necesaria para adquirir un producto y señala que es el único elemento de marketing que genera ingresos.

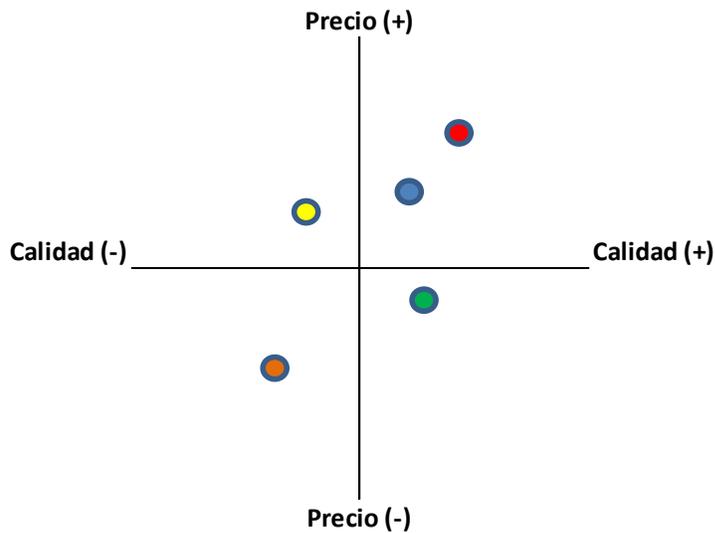
La fijación de precios considera diversos factores: la empresa, los clientes, percepciones de los clientes, la competencia y el marketing del producto. Un precio se fija por primera vez cuando se lanza un producto nuevo al mercado, o se comercializa en un nuevo canal, o en una nueva área geográfica. Al fijar el precio se debe:

- Seleccionar la meta a alcanzar con el precio como por ejemplo supervivencia, maximización de ganancias, maximización de participación de mercado, descremado del mercado o liderazgo de producto-calidad.
- Determinar la demanda del producto.
- Calcular los costos
- Analizar precios y ofertas de la competencia
- Seleccionar el método de fijación de precios (mediante márgenes, para alcanzar una determinada tasa de rentabilidad, en base a valor percibido, basado en propuesta de valor o en la competencia).
- Determinar cuál será el precio

La determinación del precio está también relacionada con el posicionamiento del producto. Posicionamiento es el lugar que ocupa el producto ofrecido en la mente de los consumidores meta. Para realizar un análisis de las marcas de la empresa versus las de la competencia, es necesario los competidores de la industria y del mercado. Los competidores más cercanos de una empresa son los que se dirigen a los mismos clientes con ofertas similares. A través de mapas perceptuales llamados también mapas de posicionamiento se puede representar la percepción de los consumidores sobre marcas/productos o empresas de acuerdo a diferentes dimensiones. Los mapas se suelen representar con dos ejes, el ejemplo más utilizado es el mapa que incluye de precio y calidad.

Figura 28

Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia basada en Kotler (2016)

11.11 Reunión SOP

Es una reunión que permite coordinar los niveles de producción y demanda. Este proceso es relevante, sin importar el tamaño de la empresa ya que brinda soporte a la toma de decisiones mediante reuniones que permiten reducir los faltantes de stock, incrementar los días de cobertura, disminuir los costos y ajustarse mejor a la demanda.

Para que estas reuniones logren mejores resultados es conveniente la utilización de plataformas tecnológicas que integren datos y generen información e indicadores de desempeño. Para ello, es necesario en primer lugar que el proceso sea eficiente y cuente con el involucramiento de los sectores relacionados con la operatoria.

Conforme al consultor de suministros David Gonzalez el SOP se compone de los siguientes pasos en los cuáles se identificarán las oportunidades y dificultades para cubrir la demanda

- Ventas/Marketing realizan el pronóstico
- Reunión de demanda
- Planificación de la capacidad
- Abastecimiento de demanda
- Reunión ejecutiva

Adicionalmente sostiene que es mejor realizarla la tercera semana del mes contar con la asistencia de ventas, marketing, el planificador de la demanda y el líder SOP. Asimismo sugiere que cuenten con una duración de medio día, que se requiera la información del pronóstico y las restricciones de abastecimiento y se obtenga un pronóstico con opciones de abastecimiento, identificación de oportunidades y planes de acción.

Estas reuniones son muy relevantes ya que apoyan la medición y control, es por ello que las empresas redefinen la forma de realizarlas y el seguimiento a realizar con posterioridad a las mismas. Son de suma utilidad ya que aclaran la visión que se tiene del negocio y logran una mayor eficiencia operativa a través de la disponibilidad de los productos que proporciona mayor rentabilidad e incremento de la satisfacción de los clientes.

Especialistas en el tema sugieren:

*Integrar los distintos niveles de la compañía. El líder de estos encuentros y el equipo directivo deben formar parte de los encuentros para que evalúen las cifras presentadas de cada sector de manera objetiva

*Identificar las personas adecuadas que conformaran el grupo SOP,

*Considerar los datos de los diferentes sectores (participar de la reunión a las áreas de abastecimiento y producción).

*Generar una comunicación abierta entre los departamentos internos

*Aportar información requerida de las diferentes áreas.

*Programar tres reuniones mensuales breves previas a la reunión mensual de SOP para evaluar las variaciones y actuar oportunamente.

*Estudiar el plan financiero, el análisis de la competencia, la investigación de mercado y oferta versus demanda.

*Involucrar a todo el equipo para llegar a un consenso entre demanda, oferta y rentabilidad.

*Implementar métricas reales.

*Motivar el trabajo en equipo

Las firmas Deloitte y Logility determinan cinco pasos que permitirán un eficiente:

1: Revisión de portafolio: Implica analizar planes de producción, introducción de nuevos productos y productos a discontinuar.

2: Sincronización de predicciones y perspectiva financiera: Implica consensuar los pronósticos para que tengan en cuenta planes de ventas, marketing, clientes y objetivos financieros y así mejorar la exactitud.

3: Sincronización de Abastecimiento y capacidad: Implica desarrollar alternativas para cubrir escenarios de demanda. El análisis de opciones de abastecimiento es esencial para cumplir los planes de demanda y medir el impacto en inventarios, ingresos, ganancias y servicio a cliente.

4: Creación del plan SOP: Implica alinear los planes de inventario y producción, identificar problemas y fijar estrategias de mitigación de riesgos. A través de la reunión es

posible determinar el horizonte de planificación, alinear las actividades con los objetivos de la empresa y balancear métricas con objetivos financieros. De esta forma se reducen los sesgos optimistas y pesimistas de los encargados de demanda y los de abastecimiento.

5: Conducción de la reunión ejecutiva SOP: Implica la revisión ejecutiva de planes de ventas, inventario y producción integrando planes tácticos y sistemas de ejecución.

12 Objetivo específico IV: Investigar el proceso de estimación en otras empresas del mismo rubro.

En este capítulo se incluirá información de dos empresas de venta directa a las que se pudo tener acceso. La información se obtuvo de una empresa líder y una empresa pyme competidora de la siguiente manera:

-Empresa líder: se solicitó realizar una descripción del proceso de estimación.

-Empresa pyme competidora: se entrevistó telefónicamente al planificador durante 1 h 30 minutos utilizando el mismo cuestionario guía que en la entrevista al planificador de “La Empresa” (anexo II). Las anotaciones de las respuestas de la entrevista realizada se pueden consultar en el anexo V.

12.1 Proceso de estimación en empresa líder

El proceso de estimación en empresa líder se inicia con el trabajo de planificación anual en el cual se determina el objetivo del año, se divide en cuatro trimestres y se diseñan y aprueban las propuestas que se llevarán a cabo. Durante el año cada campaña se genera teniendo en cuenta la planificación anual. A continuación se incluye un detalle de este proceso:

Origen de Objetivos: Planificación anual y Planeamiento de Marketing (reunión de marketing)

El responsable de producto analiza el desempeño del año por categorías y líneas (mirada horizontal) y plantea un objetivo anual para el nuevo período. Lo realiza teniendo en cuenta nuevas tendencias, competencia, mercado y aprendizajes de lo exitoso o no de la historia.

El objetivo anual se divide en cuatro trimestres contemplando la performance de venta y eventos del mercado. A partir de allí comienza a armar la estrategia de nuevos productos (desarrollos) y de líneas de productos para lograr el objetivo fijado.

Planeamiento participa en la planificación anual con una mirada más vertical, analizando el desempeño de la propuesta general (estructura: apertura, segundo elemento motivacional, focos, retirada y contratapa), consensuando el objetivo fijado por producto.

Luego de la planificación anual se realiza la planificación del primer trimestre: marketing se reúne dos días para analizar y cerrar las acciones y los números correspondientes a este período y luego participa durante una semana del planeamiento propiamente dicho que consta de tres días de trabajo creativo de grupos interdisciplinarios (marketing, planificación de la demanda, diseño y algunos invitados de compras, costos y desarrollo) para armar las mejores propuestas para el trimestre. Ya contando con estas estructuras el departamento de planificación de la demanda consensua o marca riesgos en las categorías, mediante un trabajo de análisis junto a planeamiento y producto.

El último día del planeamiento se hace una presentación a la dirección de las propuestas y de los objetivos. Una vez aprobados, comienza el proceso para plasmar las propuestas.

Planificación de cada campaña, aprobación y evaluación

- **Planificación de cada campaña**

El responsable de producto determina los productos nuevos productos nuevos a lanzar en la campaña, su posicionamiento, imagen y lo informa a planeamiento.

Planeamiento es quién realiza y optimiza la propuesta de todos los productos del catálogo para llegar al monto objetivo de la campaña. Es el que incluye los códigos de los productos que estarán presentes en el catálogo, la exposición en el catálogo y los precios y promociones. Tiene en cuenta la rentabilidad por página del catálogo. Para realizar la propuesta arma el catálogo/folleto completo. Crea un documento de presentación con las páginas de catálogo (paginación) y detalle los productos que contiene, los códigos, enunciados de ofertas, destacados, etc. Una vez armada la paginación carga en el sistema el maestro de todos los productos y sus precios. Estos dos documentos son los que considera el departamento de planificación de la demanda para cuantificar la propuesta. Esa cuantificación la realiza trabajando con estadística, tendencias, proyecciones y aportes de información que obtienen de las visitas a clientes y del equipo de ventas.

Una vez que planificación de la demanda tiene el número se carga al maestro/líder (interfaces de sistemas) con los costos actualizados. Planeamiento ya tiene plasmada la propuesta y comienza el período de ajustes (modificación/agregado de ofertas o productos, cambios de precios, pedido de negociación de costos a compras, entre otros) para llegar al objetivo de facturación, rentabilidad y unidades.

Planeamiento y planificación de la demanda son los que más interactúan para llegar a la propuesta final. Negocian y consensuan las unidades estipuladas por el planificador de la demanda. Planeamiento es quién hace sugerencias de modificar la misma justificando por la exposición en el catálogo y el tipo de oferta.

- **Presentación y aprobación de propuesta**

Se realiza una reunión con la dirección general y gerencias donde se presenta ya diseñada la propuesta con su rentabilidad por página y el número final comparado con el objetivo fijado para su aprobación final.

- **Evaluación de campaña**

Siempre al final de cada período/catálogo/campaña, se realiza un análisis de lo sucedido y producto, planeamiento, planificación de la demanda y diseño lo discuten para para corregir desvíos.

12.2 Hallazgos de entrevista de empresa pyme competidora

- Se realiza una reunión anual en el que se establece el objetivo anual y se determina la estrategia por cuartos que se traducirá en cada catálogo.
- El objetivo de cada campaña es fijado por el gerente comercial y aprobado por el directorio, en el mismo tienen en cuenta los factores del macroentorno.
- Para realizar la estimación cuentan con información informatizada adaptada a lo que el planificador comercial necesita para realizar su trabajo. La información incluye también costos actuales e imágenes de catálogos pasados.
- Para estimar precios realiza comparación con la competencia por medio de la observación de catálogos que se encuentran en internet. Compara productos similares teniendo en cuenta el nivel visual y su precio.
- La planificación queda cargada en el sistema formando parte de reportes futuros.
- Al estimar existe interacción con ventas para tener en cuenta regalos y con compras para obtener mejores costos y poder llevar a cabo ofertas.

- La campaña se presenta al directorio quién aprueba o no los valores generales a los que se llegaron con la estimación.
- Trabajan con pretendencias resultantes de algunas zonas y con las mismas compras puede tomar acciones.
- Poseen una instancia formal de análisis de los desvíos más significativos, en dónde participan ejecutivos. En la misma se argumentan las posibles causas de los desvíos y se sacan conclusiones en conjunto con el objetivo de mejorar el desempeño en el futuro.

13 Objetivo específico V: Encontrar las brechas de proceso de “La Empresa” respecto a la bibliografía y otras empresas.

En el Objetivo específico I se ha demostrado que efectivamente existen diferencias entre las unidades estimadas de cada producto y las unidades vendidas. Los objetivos específicos II, III y IV permitieron recabar información relevante de la bibliografía, de “La Empresa” y de empresas competidoras. A continuación, para llevar a cabo el objetivo específico V, en la Tabla 17 se ordena y agrupa la información recopilada de las distintas fuentes de tal manera que permita realizar una comparación y facilite la detección de brechas de proceso. Las enumeraciones realizadas se desprenden del relevamiento realizado en el objetivo II sobre las de tareas que realiza “La Empresa” al estimar.

Tabla 17

Ordenamiento de información relevada

Proceso actual y entrevistas planificador y ventas	Bibliografía	Empresa líder	Pyme competidora
-No cuentan con asesores ni empresas de investigación de mercado	Demanda de mercado y demanda de empresa Presupuesto a Largo Plazo. Presupuesto anual y categorías a estimar: Venta normal, productos nuevos lanzados, productos nuevos a lanzar, negocios especiales	Objetivo Anual, apertura en trimestres, estrategias validado por la dirección	Objetivo Anual, apertura en trimestres, estrategias validado por la dirección
1) Creación de paginación de catálogo en ppt		Se carga también en sistema	Se carga también en sistema
2) Inclusión de información en paginación		En sistema	En sistema
3) Generación de maestro de Catálogo			
-Se realiza en excel tomando de base el anterior	Rubros que integran el presupuesto de venta	En sistema	En sistema

Proceso actual y entrevistas planificador y ventas	Bibliografía	Empresa líder	Pyme competidora
4) Primera estimación de unidades y precios			
-A veces se cuenta con un objetivo	Presupuesto anual	Objetivo conforme a objetivo anual/trimestres	Objetivo fijado por Gerencia Comercial y aprobado por directorio
-Se tiene en cuenta situación general, económica, política etc (subjetividad del estimador)	Análisis de Macro y microentorno		Se considera macroentorno al fijar objetivo
-Se realiza análisis de precios de la competencia con información disponible en internet. Dicha comparación no queda asentada.	Mapas perceptuales o de posicionamiento		Compara precios con la competencia obtenidos en internet. Para la comparación se tiene en cuenta la imagen del producto.
-Se utiliza información histórica de planillas. -Se considera espacio que ocupa el producto en el catálogo, los precios y ofertas -No se utilizan métodos estadísticos, sólo porcentajes y prorrateos.	-Métodos cualitativos -Métodos cuantitativos -Error de Pronósticos	El sector de planeamiento de demanda calcula unidades utilizando estadísticas, tendencias, información de clientes y equipo de ventas	-Información histórica, comparaciones, imágenes informatizada -Se utilizan pretencencias
-Distribuidores no participan en estimación, se consideran opiniones recibidas informalmente (existe apoyo a los clientes para que gestionen su negocio)		No Aplica	No Aplica
5) Generación de información para estimación		En sistema	En sistema
6) Revisión estimación con costos actualizados			-Los costos se encuentran disponibles en el sistema -Se solicita a compras negociar costos para poder llevar a cabo ofertas.
-Se consideran problemas de abastecimiento para no incluir esos productos en el catálogo -Se esta comenzando a revisar			

Proceso actual y entrevistas planificador y ventas	Bibliografía	Empresa líder	Pyme competidora
7) Revisión estimación gerencia de marketing			
-La gerencia de marketing interviene en la revisión de toda la estimación -Ventas participa solamente sugiriendo unidades de algunos productos o líneas relevantes	-Métodos cualitativos -Reunión Sop -Presentación de presupuesto	-Consenso entre planeamiento y demanda -Presentación formal y aprobación de propuesta	Campaña aprobada por directorio
8) Generación de documento para diseño		En sistema	La información disponible en sistema
9) Corrección de catálogo y ajuste master de seguimiento y envío a ventas para que defina objetivos		En sistema	En sistema
-Se suelen producir retrasos en todo el proceso por tardanza en definiciones -Ventas estima objetivos en montos, no están ligados a productos	Cumplimiento de plazos de presupuesto		
10) Seguimiento diario de ventas			
-Se realiza seguimiento diario de las ventas -Le gustaría contar con estadística de desvío por producto -No hay evaluación formal de desvíos con feedback, existe la intención de realizar evaluación de resultados	Presentación de presupuesto, informes para seguimiento y control de resultados. Sop	Evaluación resultados de campaña	Instancia formal de análisis de desvíos

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan los gaps encontrados en la comparación realizada en el cuadro anterior sobre los cuáles se brindarán posibles soluciones en el objetivo siguiente.

- La empresa no mide la demanda de mercado ni de la empresa. No cuenta con asesores ni realiza investigaciones de mercado que le permitan obtener datos de medición y participación de mercado.
- No cuenta con un objetivo anual ni trimestral que guíe las estimaciones de catálogo

1)

- No cuenta con un sistema desarrollado especialmente en el que se pueda incluir la información desde la creación de la paginación del catálogo.

2)

- La falta del sistema mencionado en el punto anterior no permite incluir directamente la información adicional de la paginación en el mismo.

3)

- La creación del maestro de catálogo se realiza en una planilla de cálculos debido a que no tienen un desarrollo en el sistema en el que se puedan realizar estas actividades.

4)

- No cuenta como parte del proceso con un objetivo que guíe la estimación de cada catálogo.
- No cuenta con información gerencial sobre la visión del macroentorno y microentorno a considerar al realizar la estimación
- No tiene herramientas para el análisis de comparación de precios con la competencia, ni tampoco quedan asentados los mismos para consulta de histórico.
- No utilizan métodos estadísticos que den soporte a la estimación.

- No se obtiene formalmente información de distribuidores para utilizar en la estimación.

5)

- No se genera vía sistema la información de comparación de estimación versus el histórico.

6)

- No está implementado al momento del presente trabajo el análisis de stock de distribuidores.
- No existe interacción con compras para negociación de costos para ofertas puntuales.

7)

- No se utilizan métodos cualitativos para validación de la estimación
- No existe reunión de consenso para que quede estipulado el estimado final con el que trabajarán los distintos sectores.

8)

- La información para enviar a diseño se realiza en planillas de cálculos y no en el sistema.

9)

- En muchas oportunidades no se cumplen los plazos de entrega de información.
- Ventas no recibe información del estimado resultante vía sistema y estima en montos sin tener en cuenta productos.

10)

- No cuenta con estadísticas de desvíos
- No se realiza evaluación, seguimiento y control formal de los resultados de la estimación.

14 **Objetivo específico VI: Realizar sugerencias de mejora sobre brechas de proceso encontradas**

Las brechas encontradas en el objetivo anterior se traducirán en sugerencias de mejora a implementar en el proceso de estimación. Dichas sugerencias se encuentran en la Tabla 18 expresadas como acciones y asignadas a una etapa de implementación teniendo en cuenta la existencia de recursos y la complejidad de implementación.

Tabla 18

Asignación de etapa de implementación a las distintas acciones

Acciones de mejora sugeridas	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Medir demanda de mercado y empresa		X	X
Determinar objetivo anual		X	
Desarrollar sistema para información de planificación		X	
Fijar objetivo de catálogo	X		
Generar información gerencial de factores de macroentorno y microentorno	X		
Crear herramientas para análisis de comparación de precios	X		X
Implementar métodos estadísticos en la estimación			X
Obtener información de distribuidores	X		
Desarrollar reportes de comparativos de información histórica para la estimación			X
Analizar stock de distribuidores		X	X
Interactuar con compras por negociación de costos para ofertas	X		
Implementar métodos cualitativos para la validación de estimación	X		
Organizar reunión de consenso de estimado		X	
Cumplir plazos en el proceso	X		
Generar información de estimado vía sistema para ventas y relacionar estimado de ventas con estimado de productos			X
Realizar reporte de información para diseño			X
Realizar reporte de estadística de desvíos		X	X
Evaluar formalmente los resultados		X	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede a realizar la Tabla 19 ubicando cada acción debajo de la etapa a la que fue asignada. Una vez ordenada la información, se procederá a explicar cada una de las sugerencias que son las oportunidades de mejora del proceso de estimación de “La Empresa”. La implementación de las etapas 1 y 2 se realizarían en dos trimestres consecutivos, la etapa tres como incluye desarrollos de sistemas demandará un semestre. Asimismo para las actividades que involucran productos, se sugiere concentrarse en primera instancia en el 20 % de los productos que generan el 80 % de margen de contribución total para paulatinamente extender las mismas al resto de los productos a medida que se tenga éxito en la implementación.

Tabla 19

Acciones para cada etapa

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Fijar objetivo de catálogo	Medir demanda de mercado y empresa	- Investigar demanda de mercado y empresa - Implementar métodos estadísticos en la estimación
Generar información gerencial de factores de macroentorno y microentorno	Determinar de objetivo anual	Desarrollar reportes de comparativos de información histórica para la estimación
Crear herramientas para análisis de comparación de precios	Desarrollar sistema para información de planificación	- Investigar precios y valor versus la competencia. - Desarrollar en el sistema herramientas para análisis de comparación de precios
Obtener de información de distribuidores	Analizar stock de distribuidores	Desarrollar informe para análisis de stock de distribuidores
Interactuar con compras por negociación de costos para ofertas	Organizar reunión de consenso de estimado SOP	Generar información de estimado vía sistema para ventas y relacionar estimado de ventas con estimado de productos
Implementar métodos cualitativos en validación de estimación	Realizar estadística de desvíos	Realizar reporte de estadística de desvíos
Cumplir plazos en el proceso	Evaluar formalmente los resultados	Realizar reporte de información para diseño

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se brindan más detalles sobre las sugerencias elaboradas por el autor de este trabajo y mencionadas en el cuadro anterior. Con las mismas se busca guiar a los involucrados y a la organización en su conjunto en la implementación de las mejoras en el proceso actual de estimación. Asimismo se aconseja que todas las acciones a implementar se formalicen en procedimientos y se fomente su cumplimiento.

14.1 Sugerencias Etapa 1

- **Fijar objetivo de catálogo**

La dirección de La Empresa deberá definir cuál es el objetivo que se quiere lograr con cada campaña. Como se ha visto al relevar-entrevistar a empresas competidoras, las mismas cuentan con un objetivo en cada catálogo que se desprende de la planificación anual. Al no contar en esta primera etapa con un objetivo anual elaborado, consensuado y aprobado, es necesario que el directorio de “La Empresa” fije directamente el objetivo de cada catálogo teniendo en cuenta las expectativas de ventas en cada campaña, la estrategia, el desempeño del pasado y el análisis de los factores del macroentorno y microentorno. Dicho objetivo deberá ser comunicado al planificador.

Tomando lo expresado por Burbano (2005) en relación a presupuestos podemos decir que la estimación a realizar será la base de los presupuestos y por lo tanto exigirá aceptación de los directivos, contemplará las estrategias y deberá permitir organizar, asignar recursos, ejecutar y controlar por lo tanto es importante que el objetivo sea comunicado al planificador para lo tenga en cuenta al realizar la estimación.

- **Generar información gerencial de factores de macroentorno y microentorno**

Para fijar el objetivo de la acción anterior, la dirección deberá primeramente realizar un análisis del macroentorno y microentorno. A tal fin se sugiere considerar los factores detallados

por Albarellos A. (2013) y seleccionar aquellos que impactan en el negocio. La información resultante de dicho análisis deberá comunicarse al planificador conjuntamente con el objetivo fijado para que sirva de guía para la realización de la estimación. De esta forma las variables a considerar dejarán de depender de la subjetividad del planificador para pasar a ser información consensuada a nivel gerencial.

Dado el contexto político por futuras elecciones y la incertidumbre respecto de la inflación y crisis económica, se recomienda que los directivos asistan a conferencias y charlas de expertos en asociaciones, cámaras y diferentes instituciones para una mejor comprensión de cómo se comportarán las principales variables del entorno y la proyección de escenarios futuros. También es necesario que se suscriban a boletines, revistas y estudios de mercado especializados en materia política y económica. Deberán considerar también la posibilidad de contar eventualmente con asesores que le brinden información sobre la situación política y económica actual y futura para estar permanentemente actualizados sobre todo cambio que pueda incidir en la marcha del negocio. Toda esta información como se mencionó más arriba, deberá formar parte del análisis de entornos y deberá ser utilizada para la fijación de objetivos y también compartida y discutida con el planificador para que la considere al realizar la estimación.

Es recomendable para toda esta información gerencial de entornos, diseñar un formulario que contenga una lista de verificación de las variables a analizar y dejar asentado toda información y datos que hayan sido captados y se considere de utilidad para el trabajo de estimación. A continuación se adjunta la Figura 29 con un ejemplo de formulario que fue creado por el autor de este trabajo para ejemplificar este punto.

Figura 29

Ejemplo de formulario de lista de verificación de variables

Macroentorno		Observaciones Gerencia
Demográfico	<input type="checkbox"/>	
Económico	<input checked="" type="checkbox"/>	Inflación estimada 2,5 %. Incremento de precios y caída de unidades
Sociocultural	<input type="checkbox"/>	
Geográfico	<input type="checkbox"/>	
Tecnológico	<input type="checkbox"/>	
De la infraestructura	<input type="checkbox"/>	
Político-Legal	<input checked="" type="checkbox"/>	Elecciones, retracción del consumo.
Los grupos de interés	<input type="checkbox"/>	
Medioambiental	<input checked="" type="checkbox"/>	Incremento de conciencia ecológica, considerar en comunicación.
Microentorno		Observaciones Gerencia
Los proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>	Desabastecimiento de alcohol, incremento de precios en fragancias, caída de unidades
Las personas	<input type="checkbox"/>	
Los canales y los intermediarios	<input checked="" type="checkbox"/>	Dejan de operar 3 distribuidores, considerar caída de unidades.
Las instituciones	<input type="checkbox"/>	
Los sindicatos	<input type="checkbox"/>	
La competencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Acciones agresivas de competencia, contrarrestar con ofertas en productos masivos
Los clientes	<input type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración propia.

- **Crear herramientas para análisis de comparación de precios**

Al realizar un comparativo de precios de ventas es necesario utilizar herramientas que faciliten el análisis y que estén disponibles para consultas del histórico.

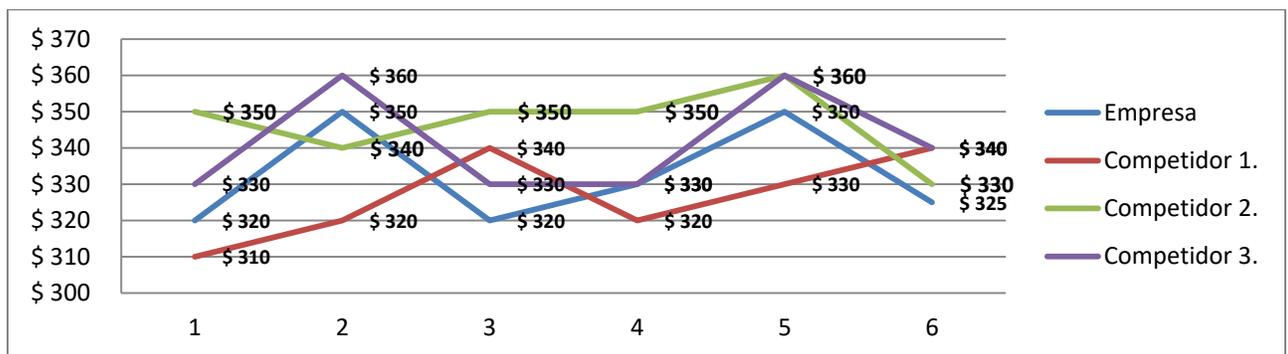
La Empresa podría realizar mapas perceptuales de los productos más relevantes y así determinar el posicionamiento de esos productos en relación a los competidores tomando dos dimensiones como por ejemplo el precio y la imagen del producto exhibida en el catálogo. Esta tarea requiere la realización de una investigación de mercado por lo que se sugiere que sea llevada a cabo por el jefe de producto en la etapa 3.

En esta etapa se sugiere utilizar entonces como herramienta un gráfico comparativo de precios. Dicho gráfico contendría el histórico de los precios de La Empresa y el de los competidores. Esta herramienta podría incluir las imágenes de los productos publicadas en cada catálogo y también la imágenes de los productos de la competencia, también se podría adicionar información de unidades vendidas por La Empresa en cada período.

A continuación la Figura 30 muestra a modo de ejemplo un gráfico comparativo de precios diseñado por el autor de este trabajo.

Figura 30

Ejemplo de comparativo de precios



Fuente: Gráfico elaboración propia.

- **Obtener de información de distribuidores**

Para la realización de la estimación y para recabar información valiosa sobre productos y consumidores, es conveniente utilizar el método cualitativo denominado opiniones de expertos mencionado por los autores Kotler (2016) , Garcete (2017), y Catells (2010). Para tal fin se podrán organizar reuniones presenciales o vía virtual con los distribuidores más relevantes Formalizando éstas reuniones a través de la fijación de un cronograma, utilizando muestras de distribuidores que sean representativas, preparando los temas a tratar, se podrá obtener no solo

información de percepción del ritmo de ventas, sino también información anticipada sobre productos y tendencias de ventas que servirán de apoyo a la estimación.

- **Interactuar con compras por negociación de costos para ofertas**

De los hallazgos obtenidos de la entrevista realizada a la empresa pyme competidora, surge que el departamento de planificación interactúa con el departamento de compras para solicitarle negociación de costos de determinados productos para acciones puntuales en la campaña. Dicha actividad no se realiza en la empresa bajo análisis. Se sugiere entonces fomentar este tipo de interacción a fin de que el estimador cuente con más herramientas para la generación de ofertas, la definición de unidades a vender de determinados productos y el acercamiento del plan de estimación al objetivo propuesto por el directorio.

- **Implementar métodos cualitativos en validación de estimación**

En esta etapa sería interesante empezar a preparar a la empresa para que implemente en el corto plazo la reunión SOP. Conforme a lo que surgió de las entrevistas, actualmente la estimación realizada es validada por la gerencia de marketing y la gerencia de ventas interviene pero solo para determinadas líneas de productos. El método cualitativo Junta de Opinión Ejecutiva podría implementarse en esta instancia para que los directivos comiencen a consensuar el pronóstico y de esta forma estar comenzando a involucrarse más al sentir que comparten la responsabilidad de aprobación del mismo.

- **Cumplir plazos en el proceso**

Es relevante el cumplimiento de todos los plazos del proceso, ya que el retraso de una actividad impacta en las siguientes y por ende afecta la precisión de la estimación al contar con menos tiempo de análisis ante cambios que podrían preverse con anterioridad. Como indica Lavolpe (2016) a partir del presupuesto de ventas se originan todas las operaciones de la

empresa, por ende se deben respetar los plazos de entrega considerando los tiempos de gestión e otros sectores. Se sugiere entonces realizar un cronograma de actividades estableciendo los tiempos de cada una y que esté accesible a todas las partes que intervienen en el proceso. Los responsables de la realización de cada actividad podrán colocar la fecha de entrega para información y seguimiento del resto de los participantes. A continuación la Figura 31 muestra un cronograma a modo de ejemplo.

Figura 31

Ejemplo de cronograma de tareas de campaña

CRONOGRAMA TAREAS CAMPAÑA XXXX				
Nro.	Descripción de acción	Responsable	Fecha estimada	Fecha entregada
1	Crear paginación de catálogo	Gte. Marketing	dd/mm/aa	dd/mm/aa
2	Incluir información de paginación	Planificador	dd/mm/aa	dd/mm/aa
3	Generar maestro de Catálogo	Planificador	dd/mm/aa	dd/mm/aa
4	Estimar unidades y precios	Planificador	dd/mm/aa	dd/mm/aa
5	Generar información para estimación	Resp. Reportes	dd/mm/aa	dd/mm/aa
6	Revisar estimación con costos actualizados	Planificador	dd/mm/aa	dd/mm/aa
7	Revisar estimación	Gte. Marketing	dd/mm/aa	dd/mm/aa
8	Generar documento para diseño	Planificador	dd/mm/aa	dd/mm/aa

Fuente: Elaboración propia.

14.2 Sugerencias Etapa 2

- **Medir demanda de mercado y empresa**

Es importante que La Empresa conozca cuál es la demanda del mercado en el que opera. Esta información le permitirá determinar su participación en el mismo, conocer su tamaño y el de los competidores y ayudará a tomar mejores decisiones respecto a la fijación de objetivos y estrategias. Sería conveniente realizar una investigación y obtener los datos en esta etapa, pero dado que es necesaria la contratación de investigadoras de mercado o consultoras que resultaría

muy costoso para la empresa debido a la situación de incertidumbre económica actual, se decide posponer dicha tarea para la etapa siguiente. Para esta instancia se recomienda entonces obtener información de distintas fuentes secundarias como artículos publicados en internet o en la cámara de la industria a la que pertenece.

- **Determinar objetivo anual**

En la entrevista con la empresa pyme competidora se ha constatado que existe un proceso para la fijación de objetivo anual por lo que es posible su implementación en empresas de menor envergadura. En el relevamiento del proceso de la empresa líder, se ha obtenido información detallada y la misma se tomará de referencia para la determinación del objetivo anual de la empresa en estudio. Se sugiere entonces realizar el análisis del desempeño del año y la historia de ventas por categorías y líneas considerando tendencias, mercado y competencia y plantear a partir de ello el objetivo anual. Este análisis podrá ser realizado por el jefe de producto y la gerencia de marketing. El planificador deberá colaborar en el mismo analizando la propuesta en general y consensuando el objetivo. Se podrá dividir el objetivo en trimestres y a través del trabajo interdisciplinario se armarán propuestas para cada trimestre. Las propuestas se acordarán con el planificador quién también dará su punto de vista respecto a los riesgos inherentes. El objetivo anual y las propuestas finales deberán ser presentados a la dirección (ventas, marketing y finanzas), quiénes deberán dar su aprobación o realizar las modificaciones que consideren convenientes.

Los objetivos trimestrales podrán también dividirse en campañas para que al momento de estimar se tenga en cuenta dicha información. Al realizar la estimación de cada campaña se deberá tener presente objetivo anual, el objetivo trimestral, el objetivo de la campaña y los resultados que se vayan obteniendo a lo largo del año.

- **Desarrollar sistema para información de planificación**

“La Empresa” gestiona toda la información de estimación en una planilla de cálculo lo que muchas veces puede llevar a cometer errores y también dificultar el trabajo de realización de comparaciones y la búsqueda de información histórica. Al contar la empresa con personal especializado en desarrollo de sistemas se podrá realizar un programa adaptado a las necesidades del planificador sin tener que contratar personal externo. Se sugiere entonces que los encargados del área sistemas trabajen conjuntamente con el planificador en el desarrollo en sistema del maestro de catálogos. Con esta nueva herramienta, el proceso de estimación podrá realizarse directamente en el sistema desde su inicio a partir de la creación de la paginación y la información estará disponible para su consulta, modificación y actualización.

- **Analizar de stock de distribuidores**

En la entrevista realizada, el planificador expresó la intención de realizar el análisis del stock de los distribuidores para considerarlos al estimar. Esta información es relevante ya que al detectar excesos de stock en el canal se pueden incluir en la planificación promociones que empujen la venta de los productos involucrados. Se sugiere entonces comenzar a utilizar dicha información y evaluar la forma en que puede ser incorporada al proceso ya sea incluyéndola en el desarrollo del maestro de catálogos o generando reportes que faciliten su análisis.

- **Organizar reunión de consenso de estimado**

En la etapa anterior se sugirió implementar la Junta de Opinión Ejecutiva para que los directivos validen la estimación pero es necesario también formalizar reuniones previas a la reunión SOP y de esta forma profesionalizar el proceso de estimación y toma de decisión de La Empresa. Se sugiere entonces realizar previamente una reunión de estimación entre ventas y marketing y una reunión de demanda y abastecimiento y establecer el calendario anual de todas

las reuniones a convocar a lo largo del año. La reunión con compras, conforme a lo que surgió en la entrevista, debería incluir la explicación de la ofertas del catálogo para que el sector pueda estar atento ante cambios abruptos en la demanda de los productos en promoción. Asimismo en la reunión es oportuno que compras solicite al planificador buscar la forma que los ajustes de unidades del estimado sean fácilmente identificables en la planilla de seguimientos y hacer un repaso de los mismos.

- **Realizar estadística de desvíos**

En la entrevista realizada, el planificador comentó que estaba interesado en contar con una estadística de desvíos. Se considera que dicha información es necesaria ya que permitirá detectar los productos que presenta que frecuentemente desvíos importantes entre las unidades estimadas y las reales. Se sugiere para comenzar a realizar un análisis de promedio de los desvíos históricos y enfocarse en los productos cuyo desvío promedio sea elevado. Puede utilizarse una de las fórmulas de error de pronóstico de las mencionadas en métodos cuantitativos.

- **Evaluar formalmente los resultados**

La evaluación formal de los desvíos de unidades estimadas respecto a las ventas es una forma de obtener un análisis conjunto de los factores que no se tuvieron en cuenta y los errores cometidos al estimar. En las empresas entrevistadas se notó que existe una instancia de evaluación. Es conveniente considerar lo que menciona Lavolpe (2016) respecto a que diferentes presentaciones del presupuesto son necesarias para control de resultados. Se deberá entonces diseñar una presentación de resultados de forma adecuada, ya sea por productos, líneas, categorías etc para que las conclusiones que realicen los directivos se transformen en aprendizajes para estimaciones futuras. Se sugiere incluir dicha evaluación de resultados en la reunión SOP.

14.3 Sugerencias Etapa 3

- **Investigar demanda de mercado y empresa**

En esta etapa se sugiere llevar a cabo la contratación de la investigación de mercado mencionada en la etapa anterior para recabar información respecto a las ventas de la competencia y obtener la participación de mercado de la empresa y de los principales competidores. Esta información facilitará la toma de mejores decisiones respecto a la fijación de los objetivos y estrategias de la empresa.

- **Implementar métodos estadísticos en la estimación**

En la bibliografía consultada, diferentes autores hacían referencia a métodos cuantitativos utilizados para estimar y a la forma de seleccionar el método más adecuado para disminuir los errores de la estimación. Dado que para realizar dicha tarea se necesita estar capacitado en la materia, se sugiere evaluar la posibilidad de incorporar a un especialista en estadísticas para que trabaje en forma conjunta con el planificador comercial. La operatoria relevada de la empresa líder mostró que la compañía cuenta con dos sectores que intervienen en el proceso: planeamiento de marketing y planificación de la demanda cuyas interacciones facilitan la realización de una mejor estimación. Sería interesante contar con esas interacciones en la empresa bajo análisis y dado que es una compañía pyme, no es necesario conformar dos sectores, sino que ambos planificadores trabajen en el mismo equipo colaborando en la realización del pronóstico.

- **Desarrollar reportes de comparativos de información histórica para la estimación**

La comparación de información de la estimación en curso versus la información histórica se hace en planillas de cálculos. Se sugiere para automatizar el proceso y evitar errores realizar

reportes vía sistema. Tomando los modelos de comparativos utilizados se deberá realizar un requerimiento a sistemas solicitando el desarrollo de los mismos.

- **Investigar precio y valor versus la competencia.**

En la etapa 1 se mencionó que era necesario realizar una investigación de mercado de percepción de precios y valor versus la competencia. Esta tarea podría ser realizada en esta etapa por el jefe de producto a través de una investigación específica de mercado con los consumidores finales en la que se releve la relación de precio, valor y posicionamiento de productos de la empresa y de la competencia. Una vez que estén listos los mapas perceptuales, es necesario que el jefe de producto trabaje en conjunto con el planificador para la definición del precio y las cantidades de los productos analizados.

- **Desarrollar en el sistema herramientas para análisis comparación de precios**

La comparación de precios la realiza el planificador buscando información online en los catálogos de la competencia pero no quedan registros de la misma. En la Etapa 1 se sugirió utilizar herramientas para realizar la misma e incorporar imágenes de los productos que se comparan, en esta instancia, se sugiere desarrollar esas herramientas en el sistema de manera de que las mismas estén disponibles para consulta y sirvan para la comparación de históricos de precios al momento de fijar los mismos en la estimación. Asimismo se podrían incluir también los mapas perceptuales descriptos en el punto anterior.

- **Desarrollar informe para análisis de stock de distribuidores**

En la etapa 2 se sugirió evaluar la incorporación de stocks de distribuidores en el proceso generando reportes o incluyéndola en el maestro de planificación. Se sugiere en esta etapa realizar un requerimiento a sistemas con la especificación para el desarrollo de estos informes.

- **Generar información de estimado para ventas vía sistema y relacionar estimado de ventas con el estimado de productos.**

Al contar con el maestro de planificación en el sistema, la información para realizar el estimado de ventas puede obtenerse directamente en el sistema, una vez finalizada la estimación se sugiere informar a ventas que podrá utilizar los datos disponibles en el sistema.

Si ventas no debiera tener visualización de toda la información contenida en el maestro de planificación, deberá informar a sistemas cuáles son los datos a los que ventas deberá tener acceso y a cuáles no.

Asimismo se sugiere que la fijación de objetivos de ventas esté relacionada a los productos más relevantes del catálogo de manera que hagan foco en los mismos para que los resultados por productos estén en línea con los estimados.

- **Realizar reporte de estadística de desvíos**

En la etapa anterior se sugirió realizar un análisis de los desvíos históricos a través de fórmulas de error de pronóstico, de ingresar un especialista en estadísticas, se podrá validar cuál es la forma más adecuada para el cálculo y solicitar a sistemas el desarrollo de reportes con la/las fórmulas seleccionadas.

- **Realizar reporte de información para diseño**

Al igual que la información del estimado para ventas, también se puede solicitar a sistemas un reporte de consulta para que diseño pueda obtener la información que necesita para realizar su trabajo.

15 Conclusiones Generales

15.1 Síntesis

El presente trabajo de maestría planteó como objetivo general mejorar el proceso de estimación de una empresa pyme y buscó comprobar si el proceso llevado a cabo al estimar las ventas se optimizará a través de la incorporación de mejoras que incluyan información gerencial de demanda, fijación de objetivos y entornos; generación de reuniones de interacción y consenso y la creación, utilización y automatización de herramientas de información y análisis.

En el objetivo específico I se presentaron datos de las unidades estimadas y la unidades vendidas de cada una de las campañas de los años 2018 y 2019 para poder dimensionar y evidenciar que si bien no existen desvíos relevantes en el total de unidades, al realizar un análisis por producto se vislumbra que es necesaria una revisión del proceso para hacerlo más eficiente.

Con el objetivo específico II se buscó entender el proceso de estimación de la empresa en estudio. Para ello se relevaron las tareas llevadas a cabo en la misma y también se realizaron entrevistas telefónicas a personas a las que se pudo acceder y que están vinculadas de una forma u otra en el proceso (planificador, gerencia de ventas y compras). Se obtuvieron hallazgos importantes y muy útiles para el presente trabajo.

Luego, en el objetivo específico III se consultó y analizó bibliografía relacionada con el tema en estudio de manera de poder contar con herramientas teóricas que ayuden a la comprensión de la temática y al desarrollo del trabajo.

En el objetivo específico IV se logra cubrir la necesidad de conocer el proceso de estimación en empresas competidoras de la industria. Se obtuvo la descripción del proceso de una empresa líder y se pudo entrevistar al planificador de una empresa pyme del rubro.

Contando con la información de los objetivos específicos II, III y IV, se pudo lograr el objetivo V en el que se comparó la información obtenida en La Empresa con la bibliografía y la información brindada por la empresa líder y pyme de la competencia. De esta forma se encontraron brechas en el proceso sobre las cuáles conforme a lo estipulado en el objetivo específico VI se hicieron sugerencias de mejora. Éstas propuestas fueron convertidas en acciones y se dividieron en tres etapas de implementación las que fueron explicadas para mejor comprensión. De esta forma se aconsejó entre otras, fijar objetivo de catálogo, generar información gerencial de macro y microentorno, utilizar métodos cualitativos de validación de estimación, cumplir plazos de proceso. Asimismo se consideró que la empresa cuente con información de demanda y del mercado y con un plan anual, que desarrolle programas para realizar las tareas de estimación directamente en el sistema, que utilice métodos cuantitativos y que implemente reuniones SOP que favorezcan la interacción de departamentos y genere un espacio para validación de la estimación y la evaluación de resultados. Finalmente se propuso el desarrollo de reportes y herramientas útiles para llevar a cabo el proceso de manera más eficiente y se aconsejó que todas las mejoras implementadas se formalicen en procedimientos y se fomente su cumplimiento.

15.2 Conclusión

La realización de este trabajo, el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos, los hallazgos, comparaciones, brechas detectadas y sugerencias realizadas permiten aceptar la hipótesis concluyendo que la estimación de ventas que se realiza en “La Empresa” se optimizará a través de la incorporación de mejoras en el proceso que incluyan información gerencial de demanda, fijación de objetivos y entornos; generación de reuniones de interacción y consenso y la creación, utilización y automatización de herramientas de información y análisis.

16 Bibliografía

- Artal Castells, M. (2010). Dirección de Ventas: organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. Novena Edición. Madrid, España. Editorial Esic.
- Bidart, J. (2015). El Presupuesto en la empresa: Metodología de un caso Práctico. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- Burbano Ruiz, J. (2005). Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Tercera edición. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- Codina Mejón J. y otros (2002). Introducción al Marketing. Barcelona, España. Editorial UOC.
- Garcete A. y otros (2017). Técnica de pronóstico de la demanda basada en Business Intelligent y Machine learning. Córdoba, Argentina. Simposio Argentino sobre Tecnología y Sociedad (STS)
- Hoyle, D. (1996) ISO 9000 Manual de Sistemas de Calidad. Tercera edición. Madrid, España. Editorial Paraninfo S.A.
- Hoz, H. (1995). ISO 9000 Principios prácticos para la normalización. Buenos Aires, Argentina. Compañía Argentina de Marketing.
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. 15 ed Ciudad de México, Mexico, Editorial Pearson Education.
- Lavolpe, A., Capasso, C. y Smolje, A. (2016). Presupuesto y Gestión. 2da Ed. Buenos Aires, Argentina. Editorial La Ley
- Maynard H. (1976). Técnicas de dirección de ventas. Tomo 1. 5ª edición. Barcelona, España. Hispano Europea

- Villalobos N., Chamorro Altahora, O. y Fontalvo Herrera, T. (2011). *Gestión de la Producción y las Operaciones*. Barranquilla, Colombia. Editorial Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000.
- Sampieri R. Collado F y Lucio P (1997) *Metología de la Investigación*. Mexico. Mc. Graw Hill.
- Welsh, G.A., Hilton R.W. y Gordon, P.N. (1994). *Presupuestos Planificación y Control de Utilidades*. Quinta Edición. Distrito Federal, México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Norma Internacional ISO 9001 (2015) Ginebra, Suiza. Recuperado de:
<http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Carolina del Pilar Sanchez Sepulveda (2017). *Medición en la precisión de los pronósticos de ventas y su efecto en los costos de la empresa*. Recuperado de:
http://repositorio.unab.cl/xmlui/bitstream/handle/ria/3167/a117570_Sanchez_C_Medicion_en_la_precision_2017_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gonzalo Otalora (2021) *PyMes: Por qué la venta directa se presenta como una gran oportunidad*. A24pymes Recuperado de: <https://www.a24.com/pymes/pymes-por-que-la-venta-directa-se-presenta-como-una-gran-oportunidad-n865262>.
- Cámara Argentina de Venta directa (CAVEDI) *Todo sobre venta directa*. Recuperado de: <https://www.cavedi.org.ar/todo-sobre-venta-directa/>
- *Qué es la reunión SOP* (2014) Zona Logística. Recuperado de:
<https://zonalogistica.com/que-es-la-reunion-s-op/>

- S&OP: El proceso para la ejecución de la estrategia de negocio (2014) Forbes, México.

Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/sop-el-proceso-para-la-ejecucion-de-la-estrategia-de-negocio/>

17 Anexos

17.1 Anexo I: Cuadro de variación de unidades facturadas respecto a estimadas.

La Tabla 20 muestra a modo de ejemplo parte de la base de datos de la campaña 1-2018 utilizada para el cálculo de variación. Los nombres y datos fueron modificados para preservar la confidencialidad de la información. Asimismo no se incluyen datos de margen contribución.

Tabla 20

Ejemplo de base de datos de campaña 1-2018

	Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real		Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real
1	218	CUERPO	Prod.CUE218	15.000	10.030	36	302	MAQUILLAJE	Prod.MAQ302	250	118
2	357	VARIEDADES	Prod.VAR357	1.000	3.849	37	304	MAQUILLAJE	Prod.MAQ304	400	181
3	216	CUERPO	Prod.CUE216	3.500	3.913	38	303	MAQUILLAJE	Prod.MAQ303	250	222
4	211	CUERPO	Prod.CUE211	400	1.300	39	301	MAQUILLAJE	Prod.MAQ301	300	56
5	214	CUERPO	Prod.CUE214	400	1.433	40	281	MAQUILLAJE	Prod.MAQ281	750	271
6	228	CUERPO	Prod.CUE228	1.500	2.015	41	284	MAQUILLAJE	Prod.MAQ284	600	316
7	217	CUERPO	Prod.CUE217	2.500	4.032	42	300	MAQUILLAJE	Prod.MAQ300	1.000	213
8	213	CUERPO	Prod.CUE213	500	940	43	280	MAQUILLAJE	Prod.MAQ280	300	76
9	215	CUERPO	Prod.CUE215	500	1.226	44	299	MAQUILLAJE	Prod.MAQ299	1.000	390
10	227	CUERPO	Prod.CUE227	650	893	45	298	MAQUILLAJE	Prod.MAQ298	600	120
11	210	CUERPO	Prod.CUE210	40.000	47.599	46	297	MAQUILLAJE	Prod.MAQ297	750	99
12	183	CABELLO	Prod.CAB183	650	497	47	283	MAQUILLAJE	Prod.MAQ283	500	175
13	173	CABELLO	Prod.CAB173	750	485	48	285	MAQUILLAJE	Prod.MAQ285	195	93
14	167	CABELLO	Prod.CAB167	900	733	49	289	MAQUILLAJE	Prod.MAQ289	350	85
15	180	CABELLO	Prod.CAB180	250	242	50	290	MAQUILLAJE	Prod.MAQ290	395	156
16	184	CABELLO	Prod.CAB184	600	281	51	236	PERFUMERIA	Prod.PER236	125	155
17	174	CABELLO	Prod.CAB174	750	427	52	237	PERFUMERIA	Prod.PER237	200	189
18	168	CABELLO	Prod.CAB168	850	725	53	269	PERFUMERIA	Prod.PER269	250	216
19	181	CABELLO	Prod.CAB181	200	213	54	243	PERFUMERIA	Prod.PER243	25	19
20	85	ROSTRO	Prod.ROS85	1.000	611	55	244	PERFUMERIA	Prod.PER244	25	16
21	90	ROSTRO	Prod.ROS90	500	214	56	242	PERFUMERIA	Prod.PER242	250	164
22	91	ROSTRO	Prod.ROS91	250	68	57	249	PERFUMERIA	Prod.PER249	250	87
23	87	ROSTRO	Prod.ROS87	250	224	58	248	PERFUMERIA	Prod.PER248	400	202
24	86	ROSTRO	Prod.ROS86	150	140	59	247	PERFUMERIA	Prod.PER247	500	274
25	88	ROSTRO	Prod.ROS88	600	698	60	235	PERFUMERIA	Prod.PER235	1.750	898
26	278	MAQUILLAJE	Prod.MAQ278	250	197	61	315	PERFUMERIA	Prod.PER315	750	858
27	279	MAQUILLAJE	Prod.MAQ279	350	247	62	245	PERFUMERIA	Prod.PER245	250	332
28	277	MAQUILLAJE	Prod.MAQ277	750	735	63	555	PERFUMERIA	Prod.PER555	525	1.122
29	292	MAQUILLAJE	Prod.MAQ292	200	71	64	556	PERFUMERIA	Prod.PER556	375	393
30	270	MAQUILLAJE	Prod.MAQ270	50	52	65	558	PERFUMERIA	Prod.PER558	375	479
31	271	MAQUILLAJE	Prod.MAQ271	50	77	66	590	PERFUMERIA	Prod.PER590	300	564
32	293	MAQUILLAJE	Prod.MAQ293	500	133	67	566	PERFUMERIA	Prod.PER566	300	351
33	294	MAQUILLAJE	Prod.MAQ294	750	150	68	600	PERFUMERIA	Prod.PER600	300	361
34	295	MAQUILLAJE	Prod.MAQ295	650	185	69	604	PERFUMERIA	Prod.PER604	750	685
35	296	MAQUILLAJE	Prod.MAQ296	300	112	70	580	PERFUMERIA	Prod.PER580	338	387

	Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real		Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real
71	586	PERFUMERIA	Prod.PER586	188	262	116	650	PERFUMERIA	Prod.PER650	75	145
72	626	PERFUMERIA	Prod.PER626	450	1.079	117	660	PERFUMERIA	Prod.PER660	750	1.809
73	632	PERFUMERIA	Prod.PER632	113	187	118	591	PERFUMERIA	Prod.PER591	75	94
74	658	PERFUMERIA	Prod.PER658	338	233	119	560	PERFUMERIA	Prod.PER560	225	200
75	635	PERFUMERIA	Prod.PER635	188	364	120	573	PERFUMERIA	Prod.PER573	150	245
76	642	PERFUMERIA	Prod.PER642	338	552	121	574	PERFUMERIA	Prod.PER574	225	403
77	567	PERFUMERIA	Prod.PER567	150	200	122	585	PERFUMERIA	Prod.PER585	675	1.610
78	581	PERFUMERIA	Prod.PER581	300	443	123	568	PERFUMERIA	Prod.PER568	150	200
79	593	PERFUMERIA	Prod.PER593	188	186	124	597	PERFUMERIA	Prod.PER597	450	786
80	595	PERFUMERIA	Prod.PER595	525	866	125	599	PERFUMERIA	Prod.PER599	150	191
81	605	PERFUMERIA	Prod.PER605	750	227	126	630	PERFUMERIA	Prod.PER630	113	223
82	602	PERFUMERIA	Prod.PER602	675	197	127	652	PERFUMERIA	Prod.PER652	150	171
83	631	PERFUMERIA	Prod.PER631	150	258	128	657	PERFUMERIA	Prod.PER657	338	369
84	646	PERFUMERIA	Prod.PER646	225	329	129	637	PERFUMERIA	Prod.PER637	113	218
85	634	PERFUMERIA	Prod.PER634	75	0	130	656	PERFUMERIA	Prod.PER656	150	481
86	639	PERFUMERIA	Prod.PER639	413	702	131	561	PERFUMERIA	Prod.PER561	375	511
87	647	PERFUMERIA	Prod.PER647	600	1.640	132	562	PERFUMERIA	Prod.PER562	375	438
88	654	PERFUMERIA	Prod.PER654	300	436	133	571	PERFUMERIA	Prod.PER571	375	592
89	659	PERFUMERIA	Prod.PER659	750	544	134	559	PERFUMERIA	Prod.PER559	375	537
90	564	PERFUMERIA	Prod.PER564	225	320	135	601	PERFUMERIA	Prod.PER601	300	204
91	583	PERFUMERIA	Prod.PER583	75	78	136	578	PERFUMERIA	Prod.PER578	113	182
92	592	PERFUMERIA	Prod.PER592	188	230	137	569	PERFUMERIA	Prod.PER569	150	197
93	596	PERFUMERIA	Prod.PER596	300	351	138	572	PERFUMERIA	Prod.PER572	225	340
94	603	PERFUMERIA	Prod.PER603	525	406	139	629	PERFUMERIA	Prod.PER629	225	317
95	563	PERFUMERIA	Prod.PER563	600	1.072	140	633	PERFUMERIA	Prod.PER633	113	188
96	587	PERFUMERIA	Prod.PER587	150	178	141	638	PERFUMERIA	Prod.PER638	113	207
97	588	PERFUMERIA	Prod.PER588	188	413	142	645	PERFUMERIA	Prod.PER645	225	350
98	640	PERFUMERIA	Prod.PER640	113	201	143	651	PERFUMERIA	Prod.PER651	338	436
99	649	PERFUMERIA	Prod.PER649	75	79	144	175	CABELLO	Prod.CAB175	1.000	901
100	628	PERFUMERIA	Prod.PER628	150	326	145	176	CABELLO	Prod.CAB176	350	360
101	648	PERFUMERIA	Prod.PER648	75	122	146	187	CABELLO	Prod.CAB187	250	210
102	653	PERFUMERIA	Prod.PER653	188	192	147	188	CABELLO	Prod.CAB188	250	143
103	627	PERFUMERIA	Prod.PER627	413	745	148	70	CUERPO	Prod.CUE70	300	203
104	643	PERFUMERIA	Prod.PER643	75	55	149	69	CUERPO	Prod.CUE69	500	402
105	565	PERFUMERIA	Prod.PER565	375	750	150	83	CABELLO	Prod.CAB83	250	482
106	594	PERFUMERIA	Prod.PER594	150	188	151	346	ADICIONALES	Prod.ADI346	1.000	290
107	589	PERFUMERIA	Prod.PER589	75	112	152	204	CUERPO	Prod.CUE204	500	183
108	576	PERFUMERIA	Prod.PER576	150	209	153	203	CUERPO	Prod.CUE203	500	451
109	598	PERFUMERIA	Prod.PER598	188	330	154	202	CUERPO	Prod.CUE202	750	662
110	579	PERFUMERIA	Prod.PER579	113	144	155	200	CUERPO	Prod.CUE200	1.500	1.469
111	557	PERFUMERIA	Prod.PER557	488	992	156	205	CUERPO	Prod.CUE205	750	872
112	570	PERFUMERIA	Prod.PER570	225	413	157	206	CUERPO	Prod.CUE206	500	274
113	655	PERFUMERIA	Prod.PER655	150	196	158	356	VARIEDADES	Prod.VAR356	750	922
114	636	PERFUMERIA	Prod.PER636	113	222	159	99	PERFUMERIA	Prod.PER99	250	300
115	641	PERFUMERIA	Prod.PER641	113	199	160	100	CUERPO	Prod.CUE100	250	74

	Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real		Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real
161	111	PERFUMERIA	Prod.PER111	250	153	206	420	MAQUILLAJE	Prod.MAQ420	250	98
162	110	CUERPO	Prod.CUE110	250	57	207	432	MAQUILLAJE	Prod.MAQ432	200	153
163	104	PERFUMERIA	Prod.PER104	250	391	208	435	MAQUILLAJE	Prod.MAQ435	100	66
164	105	CABELLO	Prod.CAB105	250	346	209	441	MAQUILLAJE	Prod.MAQ441	175	69
165	106	CUERPO	Prod.CUE106	250	75	210	442	MAQUILLAJE	Prod.MAQ442	200	133
166	182	CABELLO	Prod.CAB182	250	251	211	427	MAQUILLAJE	Prod.MAQ427	400	144
167	185	CABELLO	Prod.CAB185	750	702	212	468	MAQUILLAJE	Prod.MAQ468	250	26
168	171	CABELLO	Prod.CAB171	500	702	213	467	MAQUILLAJE	Prod.MAQ467	500	32
169	169	CABELLO	Prod.CAB169	400	386	214	443	MAQUILLAJE	Prod.MAQ443	175	45
170	179	CABELLO	Prod.CAB179	1.250	1.033	215	412	MAQUILLAJE	Prod.MAQ412	100	111
171	164	CABELLO	Prod.CAB164	300	329	216	429	MAQUILLAJE	Prod.MAQ429	250	238
172	178	CABELLO	Prod.CAB178	350	248	217	406	MAQUILLAJE	Prod.MAQ406	250	476
173	398	MAQUILLAJE	Prod.MAQ398	100	121	218	409	MAQUILLAJE	Prod.MAQ409	200	72
174	399	MAQUILLAJE	Prod.MAQ399	100	97	219	405	MAQUILLAJE	Prod.MAQ405	225	180
175	421	MAQUILLAJE	Prod.MAQ421	500	677	220	407	MAQUILLAJE	Prod.MAQ407	200	90
176	444	MAQUILLAJE	Prod.MAQ444	250	244	221	408	MAQUILLAJE	Prod.MAQ408	275	157
177	445	MAQUILLAJE	Prod.MAQ445	350	551	222	430	MAQUILLAJE	Prod.MAQ430	300	311
178	446	MAQUILLAJE	Prod.MAQ446	125	35	223	377	VARIETADES	Prod.VAR377	500	583
179	447	MAQUILLAJE	Prod.MAQ447	150	80	224	462	MAQUILLAJE	Prod.MAQ462	500	264
180	448	MAQUILLAJE	Prod.MAQ448	150	58	225	465	MAQUILLAJE	Prod.MAQ465	400	143
181	449	MAQUILLAJE	Prod.MAQ449	125	46	226	464	MAQUILLAJE	Prod.MAQ464	500	125
182	384	MAQUILLAJE	Prod.MAQ384	500	598	227	466	MAQUILLAJE	Prod.MAQ466	400	104
183	389	MAQUILLAJE	Prod.MAQ389	750	859	228	463	MAQUILLAJE	Prod.MAQ463	400	203
184	388	MAQUILLAJE	Prod.MAQ388	700	290	229	383	MAQUILLAJE	Prod.MAQ383	275	116
185	410	MAQUILLAJE	Prod.MAQ410	150	166	230	403	MAQUILLAJE	Prod.MAQ403	325	314
186	411	MAQUILLAJE	Prod.MAQ411	125	145	231	404	MAQUILLAJE	Prod.MAQ404	250	340
187	400	MAQUILLAJE	Prod.MAQ400	50	70	232	422	MAQUILLAJE	Prod.MAQ422	300	86
188	401	MAQUILLAJE	Prod.MAQ401	60	81	233	424	MAQUILLAJE	Prod.MAQ424	600	233
189	391	MAQUILLAJE	Prod.MAQ391	200	104	234	436	MAQUILLAJE	Prod.MAQ436	350	283
190	392	MAQUILLAJE	Prod.MAQ392	350	189	235	437	MAQUILLAJE	Prod.MAQ437	200	69
191	393	MAQUILLAJE	Prod.MAQ393	200	130	236	438	MAQUILLAJE	Prod.MAQ438	150	53
192	394	MAQUILLAJE	Prod.MAQ394	200	156	237	439	MAQUILLAJE	Prod.MAQ439	100	30
193	395	MAQUILLAJE	Prod.MAQ395	100	82	238	440	MAQUILLAJE	Prod.MAQ440	400	146
194	396	MAQUILLAJE	Prod.MAQ396	80	67	239	461	MAQUILLAJE	Prod.MAQ461	300	115
195	397	MAQUILLAJE	Prod.MAQ397	75	44	240	460	MAQUILLAJE	Prod.MAQ460	400	142
196	455	MAQUILLAJE	Prod.MAQ455	65	70	241	459	MAQUILLAJE	Prod.MAQ459	400	102
197	456	MAQUILLAJE	Prod.MAQ456	75	50	242	334	ADICIONALES	Prod.ADI334	200	123
198	457	MAQUILLAJE	Prod.MAQ457	100	92	243	335	ADICIONALES	Prod.ADI335	200	121
199	458	MAQUILLAJE	Prod.MAQ458	125	100	244	358	VARIETADES	Prod.VAR358	1.000	465
200	413	MAQUILLAJE	Prod.MAQ413	175	161	245	320	ADICIONALES	Prod.ADI320	300	273
201	414	MAQUILLAJE	Prod.MAQ414	350	166	246	340	ADICIONALES	Prod.ADI340	650	292
202	415	MAQUILLAJE	Prod.MAQ415	200	90	247	337	ADICIONALES	Prod.ADI337	350	333
203	416	MAQUILLAJE	Prod.MAQ416	180	61	248	324	ADICIONALES	Prod.ADI324	1.750	916
204	417	MAQUILLAJE	Prod.MAQ417	200	89	249	336	ADICIONALES	Prod.ADI336	1.000	552
205	418	MAQUILLAJE	Prod.MAQ418	175	131	250	326	ADICIONALES	Prod.ADI326	100	159

	Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real		Código	Categoría	Producto	Cant. Estimada	Cantidad Real
251	327	ADICIONALES	Prod.ADI327	100	150	279	686	AROMAS	Prod.ARO686	2.500	2.457
252	344	ADICIONALES	Prod.ADI344	350	210	280	687	AROMAS	Prod.ARO687	2.500	1.402
253	330	ADICIONALES	Prod.ADI330	350	253	281	162	CABELLO	Prod.CAB162	1.350	1.386
254	332	ADICIONALES	Prod.ADI332	1.000	1.532	282	163	CABELLO	Prod.CAB163	1.350	1.376
255	343	ADICIONALES	Prod.ADI343	1.250	1.040	285	238	PERFUMERIA	Prod.PER238	450	292
256	321	ADICIONALES	Prod.ADI321	400	276	286	239	CUERPO	Prod.CUE239	750	420
257	231	ADICIONALES	Prod.ADI231	150	243	287	124	ROSTRO	Prod.ROS124	1.000	466
258	233	ADICIONALES	Prod.ADI233	1.000	1.067	288	125	ROSTRO	Prod.ROS125	1.000	337
259	325	ADICIONALES	Prod.ADI325	500	152	289	126	ROSTRO	Prod.ROS126	1.000	269
260	329	ADICIONALES	Prod.ADI329	350	563	290	135	ROSTRO	Prod.ROS135	1.000	408
261	345	ADICIONALES	Prod.ADI345	400	450	291	136	ROSTRO	Prod.ROS136	1.000	541
262	348	ADICIONALES	Prod.ADI348	250	360	292	140	ROSTRO	Prod.ROS140	1.000	305
263	316	ADICIONALES	Prod.ADI316	100	177	293	127	ROSTRO	Prod.ROS127	650	529
264	319	ADICIONALES	Prod.ADI319	350	266	294	118	ROSTRO	Prod.ROS118	1.000	921
265	230	ADICIONALES	Prod.ADI230	300	143	295	139	ROSTRO	Prod.ROS139	300	180
266	232	ADICIONALES	Prod.ADI232	600	668	296	116	ROSTRO	Prod.ROS116	650	417
267	341	ADICIONALES	Prod.ADI341	250	154	297	131	ROSTRO	Prod.ROS131	1.400	960
268	347	ADICIONALES	Prod.ADI347	250	198	298	132	ROSTRO	Prod.ROS132	850	1.015
269	342	ADICIONALES	Prod.ADI342	1.250	480	299	133	ROSTRO	Prod.ROS133	1.750	1.742
270	339	ADICIONALES	Prod.ADI339	250	659	300	134	ROSTRO	Prod.ROS134	1.000	1.833
271	318	ADICIONALES	Prod.ADI318	250	368	301	266	PERFUMERIA	Prod.PER266	5.000	2.633
272	323	ADICIONALES	Prod.ADI323	250	211	302	267	PERFUMERIA	Prod.PER267	5.000	2.430
273	322	ADICIONALES	Prod.ADI322	300	206	303	268	PERFUMERIA	Prod.PER268	5.000	2.242
274	689	AROMAS	Prod.ARO689	350	445	300	134	ROSTRO	Prod.ROS134	1.000	1.833
275	688	AROMAS	Prod.ARO688	500	506	301	266	PERFUMERIA	Prod.PER266	5.000	2.633
276	691	AROMAS	Prod.ARO691	350	339	302	267	PERFUMERIA	Prod.PER267	5.000	2.430
277	690	AROMAS	Prod.ARO690	500	408	303	268	PERFUMERIA	Prod.PER268	5.000	2.242
278	683	AROMAS	Prod.ARO683	5.000	5.023						

17.2 Anexo II: Guia entrevista planificador y pyme competidora

- 1) En el proceso de estimación, qué departamentos intervienen?
- 2) Participan los distribuidores o revendedores en el proceso de estimación?
- 3) Se utilizan empresas de investigación de mercado? Cuáles utilizan? Por qué no se utilizan?
- 4) Poseen asesores que les informan con tendencias de modas, colores, tendencias, economía?
- 5) Están asociados a alguna cámara o asociación?
- 6) Existe algún objetivo en monto u unidades a alcanzar? Quién lo fija?
- 7) Los pronósticos se hacen en general o por distribuidor?
- 8) Qué información se utiliza para realizar la estimación?
- 9) Qué sistemas de información los ayudan a presupuestar?
- 10) Qué software utilizan para ayudarlos a presupuestar?
- 11) Se utiliza algún método estadístico al estimar?
- 12) Se incorporan en el proceso de estimación opiniones de:
 - fuerza de ventas
 - expertos
 - gerente
 - otro
 - No se incorporan opiniones

(en caso de indicar alguna/s de las opciones, se debe solicitar descripción de la misma)

13) Se utiliza algún tipo de cálculo para determinar un incremento en las unidades de los productos a estimar?

Incremento porcentual

Incremento absoluto

Por promedios

Otro

Ninguno

(en caso de indicar alguna/s de las opciones, se debe solicitar descripción de la misma)

14) Para realizar la estimación, se consideran factores del macroentorno?

Demográfico

Económico

Socio-Cultural

Tecnológico

Político-legal

Medioambiental

Otro

No se consideran factores del macroentorno

(en caso de indicar alguna/s de las opciones, se debe solicitar descripción de la misma)

15) Para realizar la estimación, se consideran factores del microentorno?

Proveedores

- Canales
- Competencia
- Clientes
- Otro
- No se consideran factores del microentorno

(en caso de indicar alguna/s de las opciones, se debe solicitar descripción de la misma)

- 16) Existe alguna instancia de consenso para aprobar la estimación realizada? En caso afirmativo, quiénes intervienen?, qué departamentos?
- 17) Considera que se suele alcanzar el objetivo? Especifique
- 18) Se alcanza el objetivo total y el de cada producto? Describa detallando los porqués.
- 19) Cómo y cuándo se analizan los desvíos?
- 20) Si se analizan antes de fin del período, ¿qué acciones de marketing u otras se utilizan para modificar los desvíos?
- 21) Para consideraciones futuras, se realiza algún tipo de evaluación formal de la variación entre lo estimado y real? En caso de realizarse, quiénes intervienen?

17.3 Anexo III: Guia entrevista Gerencia de Ventas

- 1) Participa ventas en el proceso de estimación? Cómo participa?
- 2) Participan los distribuidores y revendedores? Cómo?
- 3) Existe un objetivo de ventas a alcanzar? Quién lo fija?
- 4) Los pronósticos de ventas se hacen en general? Por distribuidor? Por producto?
- 5) Qué información utiliza para realizar la estimación de ventas por distribuidor?
- 6) Qué sistemas de información o software utiliza?
- 7) Se obtiene algún tipo de información de distribuidores relacionada con la estimación o los productos? Cuándo se obtiene esa información?
- 8) Se realiza algún tipo de acción para alcanzar el objetivo general? Por producto? Por distribuidor?

17.4 Anexo IV: Guía entrevista Compras

- 1) Compras se vincula de alguna forma con el área de planificación comercial? Participa en la estimación?
- 2) Cómo le llega la información de la estimación para realizar las compras?
- 3) La información recibida sufre modificaciones con frecuencia?
- 4) Cada cuánto se realizan modificaciones?
- 5) Son detectables fácilmente las modificaciones?
- 6) Ve algún inconveniente en el proceso?

17.5 Anexo V: Anotaciones de respuestas en entrevistas

17.5.1 Anotaciones respuestas en entrevista al planificador

- 1) En el proceso de estimación interviene solo el departamento de marketing, El responsable de planificar pertenece al sector de marketing y la gerencia de marketing también participa en el proceso. Ventas no participa en la estimación.
- 2) Actualmente distribuidores y revendedores no participan en la estimación.
Las distribuidoras a veces transmiten información de cómo se está vendiendo o se les consulta, pero cuando exponen esta información la estimación está cerrada. A veces se tienen en cuenta comentarios en cuanto a la propuesta de productos a incluir en el catálogo.
- 3) No se utilizan empresas de investigación de mercado y no sabe el motivo.
Lo que se realiza es un análisis de precios de la competencia, se hace internamente.
- 4) No se poseen asesores, el jefe de producto actualmente (nueva incorporación) suele hacer sugerencias. Para estimar se usa la historia y se tiene en cuenta el espacio que el producto ocupa en el catálogo
- 5) Desconoce si están asociados a alguna cámara
- 6) Cuando estima cuenta con un objetivo en unidades y monto que lo fija la gerencia de marketing. El objetivo es por línea, se envía a finanzas pero no cree que alguien lo apruebe o rechace.
- 7) Los pronósticos se hacen en general y por producto.
- 8) Para realizar la estimación se utiliza la venta histórica, la exposición de los productos y los precios y ofertas.

- 9) Para estimar se utiliza excel con información que se obtiene de un sistema de reportes. La empresa utiliza Tango como sistema de gestión y también un sistema del que se extraen diferentes listados con información de Tango. Esos listados son lo que utilizan los diferentes sectores para confeccionar sus reportes. El área de sistemas es el que crea los programas y realiza las actualizaciones en los mismos.
- 10) No se utiliza un software de estimación, se utilizan los sistemas de gestión de la empresa para obtener información.
- 11) No se utilizan métodos estadísticos.
- 12) En la estimación se incorpora la opinión de la gerencia de marketing.
De los proveedores no se utiliza información para cuantificar, cuando un proveedor tiene un problema para abastecer algún producto en particular se considera esta información y se desestima la inclusión del producto en el catálogo.
Ahora se está empezando a ver el stock de los distribuidores para empezar a tener en cuenta en la estimación.
- 13) El porcentaje incremental se utiliza en el volumen total, y se calcula respecto al año anterior (se tiene en cuenta si hubo muchas incorporaciones de revendedoras).
En el pasado se utilizaba el incremento porcentual para cuando no se llegaba al monto del objetivo, se incrementaban porcentualmente las unidades de algunas líneas de productos.
Actualmente, para los productos nuevos, en el segundo catálogo que se publican, se calcula que van a vender un veinte por ciento de las unidades estimadas en el lanzamiento (eso se determinó en base al análisis del histórico). En el caso de conceptos con muchos códigos, se estiman los nuevos o los que se lanzaron en el

- catálogo anterior y con los códigos que quedan se realiza la distribución del objetivo con un prorrateo basado en la participación que tuvieron las unidades de esos productos en los dos catálogos anteriores.
- 14) En la estimación se tiene en cuenta la situación económica general, la inflación, las elecciones, la pandemia.
- 15) Se consideran, los precios de la competencia para ver cuán competitivo se está. De los distribuidores se tienen en cuenta sugerencias en cuanto a los productos.
- 16) Sí, existe consenso. Marketing interviene, ventas a veces aporta, se reúnen para ver el número.
- 17) Se suele alcanzar el objetivo en el total, pero la situación real que muestra que existen desvíos se detecta al observar las variaciones por producto. Se debería tener un mejor análisis y mejor desempeño para el cálculo de conceptos con muchos códigos. Tal vez tendría que haber un porcentaje de ajuste. Le gustaría tener una estadística de desvío a producto.
- 18) Sí, el objetivo total se alcanza y a veces se supera, cuando se mira por producto hay variación. Hay líneas que son más predecibles que otras. Los desvíos se analizan diariamente y se hacen ajustes para que abastecimiento haga ajustes a las compras. En el futuro se hará al cierre de catálogo para productos focos un análisis de las unidades vendidas versus la estimación.
- 19) Como diariamente realiza el seguimiento de las ventas, tiene conocimiento de los productos con sobreventa, productos con baja venta, problemas que hay con los proveedores, toda esta información la tiene presente para consideraciones presentes y futuras.

- 20) Las acciones que se realizan son:
- Ajustes de unidades para abastecimiento en el caso de sobreventa. Estos ajustes los realiza en una planilla de Excel que comparte con el departamento de compras y es en la que se realiza el seguimiento diario. En una columna denominada “estimación ajustada” realiza modificaciones en las unidades subiendo o bajando el estimado. El departamento de compras considera esa información para solicitar adicionales o reducir las compras.
 - Acciones para futuros catálogos en el caso que haya exceso de stock (para productos de baja venta respecto al estimado). Se los tiene presente para incluirlos en el siguiente catálogo con precios especiales o en oferta de combos de productos.
- A veces también se realiza apoyo comunicacional y excepcionalmente promociones con precios especiales que se comunican al distribuidor a través de catálogos virtuales o a través de mensajes de whatsapp..
- 21) No se realizar una evaluación formal. Hay una idea de implementar el análisis de desempeño de productos al cierre el catálogo para ver si falló algo. Lo que actualmente hace el planificador es agregar en el catálogo impreso una hoja adherida con el detalle del total de unidades estimadas y reales, lo mismo por línea y por producto. Esta información la entrega a la gerencia de marketing.

17.5.2 Anotaciones respuestas en entrevista a gerencia de ventas

- 1) Cuando marketing presenta la propuesta de catálogo a ventas, el director y la gerencia de ventas participa sugiriendo las unidades que posiblemente se vendan en la campaña. No hace sugerencias del total de unidades estimadas sino que suele sugerir sobre algunas

líneas consideradas relevantes para la empresa. Generalmente sugieren sobre las fragancias ya sean las más masivas o las fragancias premium. También opinan sobre las unidades a vender del producto de mayor venta de la empresa.

Para determinar las unidades se basan en las unidades vendidas del año anterior, el histórico de unidades vendidas, el crecimiento de unidades y en su experiencia.

- 2) La gerencia de ventas suele consultar al distribuidor de manera informal y telefónicamente. Hace un sondeo con los distribuidores más relevantes de la zona y con los cuáles tiene más confianza. Les consulta como van, si se está vendiendo, si ven crecimiento/movimiento en la zona.
- 3) El objetivo de la campaña, es decir cuánto se piensa facturar, nace en marketing. La asignación del objetivo a distribuidores lo fija la gerencia de ventas en base a este objetivo establecido por marketing. Para fijarlo considera las compras pasadas del distribuidor, el histórico, y realiza una proyección de la estructura considerando las altas y bajas de distribuidores y de sus revendedoras y las compras que realizan. Al número le adiciona un incremento (“colchón realista”) ya que en algunos casos saben que algunos distribuidores no van a alcanzar el objetivo mínimo fijado. También se fija un objetivo para los coordinadores regionales en línea con el resto de los objetivos fijados.
- 4) Los pronósticos de ventas se hacen en general y por distribuidor. En base al objetivo fijado por marketing, se determina cuánto se piensa facturar en total y por distribuidor. Por producto se suele fijar sólo en el caso que haya algún desafío, es decir, que se establezcan metas a alcanzar con algunos productos que se quieren empujar.
- 5) Se utiliza la historia real de venta del distribuidor de los 2 últimos años como mínimo y la estructura, las altas y bajas de revendedoras.

- 6) La principal fuente de información que se utiliza son informes con datos que se obtienen a través de programas de desarrollo local. Esa información se trabaja a través de planillas y fórmulas de excel.
- 7) Cuando se realizan zoom con distribuidores como las presentaciones de catálogo en otras (antes de la pandemia se realizaban en forma presencial) suelen surgir comentarios y sugerencias de productos nuevos o actuales que se tienen en cuenta por ejemplo para incluir en futuras propuestas. No es algo formal ni continuo, surge en forma espontánea en esas reuniones. Con anterioridad a la pandemia la empresa organizaba formalmente paneles de distribuidores en los que se recababan opiniones sobre todos los temas (productos, atención, calidad, sugerencias, ventas etc).

Considera que muestra de esos paneles no era representativa era basada en la relación de confianza.

A través de sondeos telefónicos que realiza la gerencia para ver cómo está la venta, cómo ven el movimiento de la zona, cuál es la percepción del distribuidor etc.

- 8) Si, durante todo el periodo se realiza una gestión con los equipos, se realizan talleres de capacitación y se hace un seguimiento de tableros de control y gestión que los distribuidores tienen en el sistema. Estos tableros proporcionan indicadores sobre la estructura del distribuidor y el cómo van con el cumplimiento de los objetivos y que les faltaría para llegar y así obtener más ganancia. Son herramientas que se diseñaron para ayudar a que el distribuidor gestione su negocio y tanto él como la empresa pueda realizar un seguimiento y apoyarlo en el logro de sus objetivos. Cerca del cierre del periodo se envía información de variación de precios, es decir qué productos van a aumentar en el siguiente período. Los distribuidores que están casi alcanzando su

objetivo, utilizan esta información para poder alcanzarlo adquiriendo productos que le resultan más convenientes en materia de rentabilidad futura. De todas formas es la gestión, entrenamiento y seguimiento que se realiza en todo el período lo que les permite alcanzar el objetivo.

17.5.3 Anotaciones respuestas en entrevista a compras

- 1) Hay interacción informal constante con planificación comercial respecto a ajustes en la estimación, comentarios de compras sobre retrasos de productos, comentarios de productos del catálogo. Compras no participa en la estimación.
- 2) La información de la estimación se recibe en una planilla de seguimiento que se revisa diariamente. En la planilla figuran las unidades estimadas para el catálogo actual y los dos siguientes.
- 3) Si, el estimado sufre modificaciones con frecuencia. Las modificaciones son mayormente sobre unidades de los catálogos futuros. Los ajustes suelen ser agregando unidades pero también disminuyendo las cantidades.
- 4) Hay momentos que no hay modificaciones, pero una vez por semana seguro aparecen ajustes en los avances de futuros catálogos.
- 5) En la planilla hay una columna denominada ajustes y sobre esa columna se van realizando los ajustes del catálogo actual. Los otros catálogos son estimaciones futuras entonces se cambia sobre la columna de estimado ya que son números futuros que aún se están trabajando. El planificador suele avisar que hay cambios, sobre todo de los productos relevantes o cuando los ajustes de unidades son importantes, pero en la columna figuran los ajustes nuevos y anteriores, entonces hay que ir revisando siempre para saber si son cambios nuevos y para detectar los cambios que son por pocas unidades.

- 6) Tendría que contar compras con más explicación del catálogo sobre las ofertas, para que compras preste más atención en esos productos.

17.5.4 Anotaciones respuestas en entrevista a pyme de la competencia

- 1) El proceso de estimación lo realiza planeamiento comercial que depende del departamento de marketing.
- 2) La empresa trabaja solamente con revendedoras pero no participan en el proceso de estimación.
- 3) Se utilizan empresas de investigación de mercado, pero no para el tema de estimación. Se utilizó para conocimiento de marca de la empresa en venta directa y en retail.
- 4) No poseen asesores.
- 5) Desconoce si están asociados a alguna cámara.
- 6) Cuenta con un objetivo en unidades, facturación y rentabilidad para cada folleto. El mix de productos para la propuesta de cada catálogo lo hace estratégicamente para cumplir el objetivo global. El director comercial es quién fija el objetivo en base a comparativos del año anterior y el crecimiento que quiere lograr. Este objetivo cuenta con la aprobación del directorio (dueños de la empresa).
- 7) Los pronósticos se hacen por producto en base al objetivo general que le fijan.
- 8) Para realizar la estimación se utiliza la venta histórica de los catálogos en la que compara y analiza unidades, precios, ofertas, imagen y exposición de productos de los catálogos pasados y tiene en cuenta los costos. Vía sistema poseen reportes que consultan por código de producto y haciendo filtros de rango de catálogos pasados que desea consultar. El sistema lista en qué catálogos apareció el producto, las

- ofertas, la página que apareció, precio y también la imagen. Asimismo muestra el estimado en unidades en cada catálogo, las unidades abastecidas y los faltantes.
- 9) Utiliza para estimar un Excel como hoja de trabajo y los reportes de sistema.
 - 10) No se utiliza un software de estimación. Lo que hacen es trabajar la estimación en Excel y luego la cargan en un software que es un “enlatado” de sistema SAP y de esta manera dicha planificación queda en el sistema y servirá para futuras consultas.
 - 11) No utiliza métodos estadísticos.
 - 12) El departamento de planeamiento comercial trabaja con mucha libertad. Son ellos los que determinan el mix para llegar al objetivo que le establecen. El planificador comercial coteja la estimación con la jefatura de planificación comercial. De ventas recibe y considera información sobre acciones puntuales en cuanto a productos que se regalarán para contemplarlos en la estimación.
 - 13) Trabaja con promedios para estimar, compara catálogos con oferta y exposición similar del producto. Lo que tiene en cuenta para estimar es la imagen la forma de mostrar el producto y el lugar en el catálogo.
 - 14) No considera factores del macroentorno, ya que ese análisis lo realiza la dirección para la fijación de los objetivos de la campaña.
 - 15) Al momento de planificar mira a la competencia para la fijación de precios y ofertas. La comparación de precios la realiza buscando en internet los catálogos de los competidores. Lo que hace es mirar precio a mismo producto, considera que esta comparación es subjetiva ya que mira productos similares a nivel visual, es decir líneas baratas, exclusivas etc.

- 16) Al mismo tiempo tiene en cuenta los costos de los productos y si necesita un mejor costo para fijar un precio u oferta puntual habla con compras para que traten de conseguir mejores costos.
- 17) Existe una reunión de consenso del número estimado general. Al momento que ya está lista la campaña, la jefa de Planeamiento va a la reunión en la cual presenta la campaña. En estas reuniones participa el directorio y es quién aprueba el número de la estimación realizada ya que en base al mismo deben proyectar los distintos presupuestos de la empresa.
- 18) En algunas campañas alcanzan el objetivo y en otras no. Por ejemplo en la pandemia no lo alcanzaron pero luego si incrementaron las ventas.
- Los objetivos por productos a veces sí se logran y a veces no. Hay productos que la unidades vendidas están en línea con lo estimado pero hay algunos que la venta supera mucho lo estimado y no se saben los porqués. Asimismo hay algunos productos que al estimar consideran que por la exposición, o tipo de producto o precio va a vender mucho y no ocurre.
- 19) Los desvíos se analizan en reuniones de cierre en la que presentan los desvíos más significativos por producto y por estrategia, se ven por ejemplo los lanzamientos, la plataforma, participación por categoría. En estas reuniones planificación debe argumentar porqué considera se pudieron dar los desvíos y entre todos sacan una conclusión con la intención de mejorar la estimación.
- 20) Durante la campaña miran los desvíos pero no para tomar acciones. Antes de la campaña trabajan con pretendencias. Como las revendedoras de algunas zonas ya tienen el folleto antes de que comience la campaña, las ventas anticipadas de estas

zonas se usan para proyectar una pretendencia proyectada. Esta pretendencia la mira también compras quien en el caso de ver que habrá inconvenientes con algún producto lo ve con planificación por el tema de sustitutos.

21) La evaluación formal es en la reunión de cierre, interviene los planificadores comerciales, la gerencia de marketing, el gerente general y los directivos (dueños).