

El Camino hacia una Mejor Proyección de Ventas

Predecir cómo evolucionarán las ventas de una empresa y cuál será su comportamiento en un momento determinado del futuro siempre debe tomarse con seriedad. Al final del día, esta es por mucho, la fuente de ingresos más importante en una compañía de Venta Directa. Además, la rentabilidad se ve altamente impactada por las ventas.

Por otro lado, realizar pronósticos no es fácil. Algunos dicen que es una ciencia, otros dicen que es un arte. En realidad, un pronóstico es una proyección basada en resultados pasados y en el análisis del futuro. Este proceso es difícil cuando no existen datos históricos, es siempre el caso de una empresa que inicia operaciones o entra en un nuevo mercado. Sin embargo, sin importar lo difícil que pueda ser o lo equivocadas que pudieran resultar las predicciones iniciales, los pronósticos deben hacerse y luego ajustarse con el tiempo.

Un método que ayuda a lograr pronósticos realistas es realizarlos de manera continua. En el entorno de la Venta Directa, una sugerencia podría ser proyectar cada mes los próximos doce meses y anualmente los próximos tres a cinco años. Un pronóstico no solo debe indicar qué se logrará, sino también cómo se logrará. Todo este proceso puede parecer abrumador, pero una vez que todas las partes involucradas en la organización se acostumbran, se convierte en una rutina dentro de la empresa.

La cifra total de ventas de una empresa es como una construcción terminada, formada por múltiples bloques. Para entenderla se debe comenzar por identificar cada uno de esos bloques. Como principio, la proyección de ventas y las proyecciones de la fuerza de campo (es decir, la predicción de “nuevos reclutas”, “deserciones”, “reactivaciones”, etc.) deben ir de la mano en la venta directa. Ambos aspectos están estrechamente relacionados.

Segmentación de la Fuerza de Ventas

Los miembros de la fuerza de ventas con diferentes perfiles también se comportan de manera distinta. Las acciones de un recién llegado durante su primer mes en la empresa no se parecen a las de otro vendedor directo que lleva más tiempo en la fuerza de ventas, tres, cuatro o más meses. Así mismo, características como ser “consumidor”, “vendedor” o “reclutador”, la edad, el género, entre otros factores, pueden tener impactos significativos en la contribución individual a las ventas de la empresa.

Otro factor importante que influye en el comportamiento, es el tamaño del equipo del líder del grupo cuando de MLM se trata. Evidentemente, una persona con pocos miembros en su equipo y otra con miles de personas en su red descendente harán negocios de manera muy diferente. Mi sugerencia es dividir la fuerza de ventas en segmentos significativos en lugar de tratarla como un grupo homogéneo, sin complicar demasiado el proceso.

Definición de Variables

Luego, existen variables que deberán ser proyectadas para cada uno de estos segmentos durante el período cubierto por el pronóstico. Algunos ejemplos de estas variables son:

- Tamaño del pedido
- Número de pedidos por vendedor directo
- Número de personas que si realizarán un pedido
- Reclutas por miembro “reclutador”
- Número de personas que reclutarán a otros
- Número de envíos automáticos y su tamaño promedio

Esta lista de variables debe adaptarse según las necesidades específicas del negocio de cada empresa. Pero nuevamente, es importante asegurarse de que el proceso no se vuelva innecesariamente complejo agregando demasiadas variables.

Actividad

La tasa de actividad es un indicador importante que muestra el sentimiento general de la fuerza de ventas. Sin embargo, este concepto no tiene una definición universalmente aceptada en la industria. Actividad podría significar, por ejemplo, “la proporción de personas que realizan un pedido en un mes” en una empresa, mientras que en otra podría representar “aquellos que realizan al menos un pedido en un período de tres meses” o “aquellos que realizan un pedido de al menos \$XX y agregan al menos un miembro a su red descendente”. Se recomienda establecer un concepto de actividad basado en las preferencias de la administración e incorporarlo como parte del pronóstico.

Metodología

Una vez que la fuerza de ventas ha sido segmentada y las variables definidas, el siguiente paso es el proceso de predecir cómo se verán estos “bloques de

construcción” en el futuro. En el camino, algunas predicciones podrían parecer poco razonables (en ambas direcciones) y necesitar revisiones hasta que todas las personas involucradas en la toma de decisiones se sientan cómodas.

Este enfoque inductivo ayuda de dos maneras:

1. Reduce el riesgo de realizar pronósticos generales incorrectos, ya que una suposición poco realista se hará evidente fácilmente.
2. Ayuda a identificar las áreas que contribuyeron al resultado final al revisar el desempeño una vez concluido el período proyectado.

Un último punto a recordar al estructurar todo este proceso es incluir en el pronóstico aquellas variables que puedan ser influenciadas. Las variables que no pueden ser impactadas no ayudan en absoluto. Por ejemplo, los ejecutivos podrían estar interesados en observar la distribución geográfica de la fuerza de ventas. Sin duda, esto es importante, no obstante, a menos que existan herramientas para modificar esa distribución, esta información no tiene utilidad dentro del proceso de pronóstico (aunque sí puede ser útil en otras áreas). Vivimos en un entorno empresarial con niveles crecientes de incertidumbre, lo que podría ser excusa para no realizar pronósticos. Sin embargo, las condiciones volátiles del mercado nos obligan a poner más énfasis en la planificación y a hacerlo de manera más profesional y técnica que nunca. Un mayor nivel de incertidumbre solo incrementa la necesidad de planificar en los negocios.

*Tomado de World of Direct of Direct Selling, March 26
Traducido por IA ajustado al español latino*