

# La Auditoría de Ventas en la Fijación, Medición y Revisión de Objetivos

Emilio Serra  
Segmenta

**E**n la vida de casi cualquier empresa, llega un momento en el cual se necesita establecer un objetivo de ventas para el siguiente año. Generalmente, esa meta se establece como un porcentaje de crecimiento respecto al resultado esperado para el año actual.

Ese factor de crecimiento resume una serie de acciones a tomar en diferentes dimensiones asociadas con los productos actuales, lanzamientos o sectores donde la empresa está interesada en incursionar.

Definitivamente, el logro de un objetivo de ventas no sólo depende de la evolución que lleva una categoría en el mercado, ni tampoco de conocer los logros de algunos lanzamientos en esa categoría o en otras. El éxito viene de la armoniosa combinación de una serie de elementos que van desde el conocimiento del comportamiento del consumidor pasando por el producto, el precio y la distribución hasta la publicidad y la promoción.

Sin embargo, en la medida que la empresa cuente con fuentes de información que apoyen su proceso de decisión, en esa medida reducirán la incertidumbre e incrementarán la probabilidad de éxito.

Este artículo se concentra en la importancia que tienen las Auditorías de Ventas en la fijación, medición y revisión de objetivos.

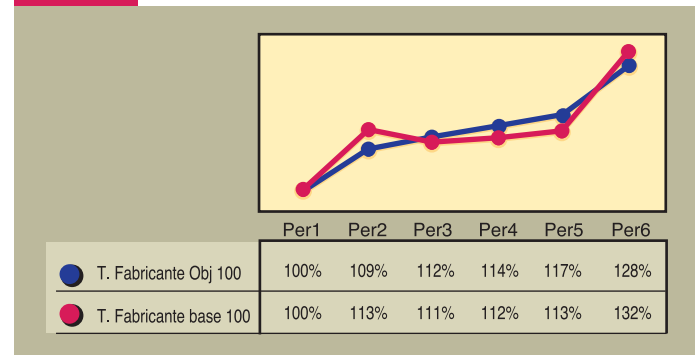
Empezaremos por comentar que la auditoría de ventas es un sistema de información de carácter continuo que permite medir de forma periódica la demanda del mercado, emitiendo tales indicadores

como valor, estructura, tendencia y desempeño de los principales competidores.

Estos sistemas, generalmente, ofrecen indicadores tanto nacionales como regionales pero, en ocasiones, llegan a proporcionar datos por ciudad e inclusive por zonas comerciales.

Con esto en mente, seguiremos un caso hipotético de una empresa **A** que compite en una categoría de producto, que desea mantener su participación de mercado y que no utiliza una auditoría de ventas para fijar objetivos.

Gráfica 1

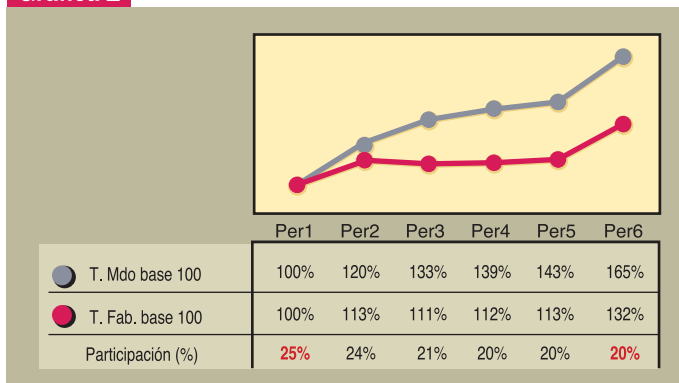


Supongamos ahora, que la empresa se ha planteado objetivos de venta mensuales que pretendían un crecimiento del 28% respecto al primer periodo. Si la evaluación se basara en sólo dicho planteamiento, aparentemente el resultado del desempeño de la empresa sería adecuado (gráfica1).

Ahora bien, supongamos que esta misma empresa tiene acceso a una auditoría de ventas de su mercado. ¿Cómo se verán sus objetivos cuando se comparan con el índice de crecimiento estable-

cido por la dinámica del mercado? Los resultados pueden ser radicalmente distintos (gráfica 2).

**Gráfica 2**



Es claro que el objetivo planteado a nivel global, está corto respecto al potencial de crecimiento que tiene el mercado, y eso impacta directamente en una contracción de 5 puntos de participación del mercado de la organización.

Es evidente que la fijación de objetivos requiere de información de mercado y una apropiada alternativa es contar con una auditoría de ventas del mercado de interés.

Para plantear el objetivo general de la empresa, basta realizar una estimación del tamaño del mercado a partir de una serie de tiempo, utilizando los datos históricos de la auditoría de ventas. Existen varias formas de puntualizar la proyección a periodos mensuales, trimestrales o anuales. Mientras más fina es la estimación, se requiere de modelos más sofisticados, estadísticamente hablando. En nuestra experiencia, hemos logrado proyectar evoluciones de algunas industrias en forma anualizada apoyándonos en variables clave como expectativas de crecimientos en sueldos, inflación, precios y PIB.

Una vez que se ha hecho la proyección anualizada sugerimos se considere distribuirla en periodos trimestrales tomando como base la estacionalidad promedio de años anteriores. Sin

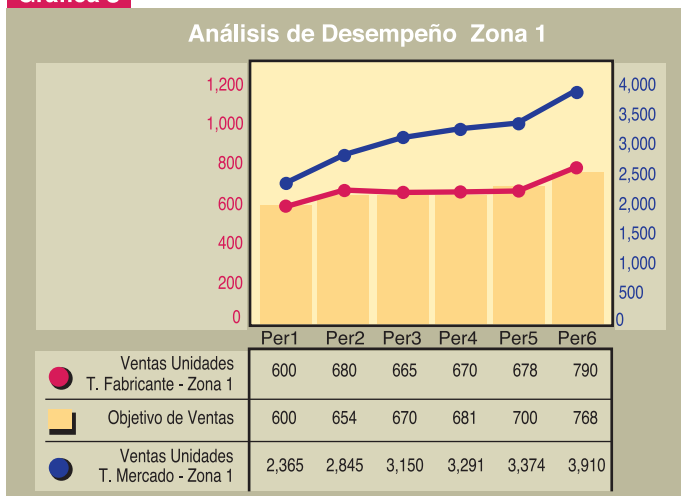
embargo, debemos mencionar que existen otros mecanismos que en otra ocasión mencionaremos.

Una vez establecido el objetivo de la empresa, es fundamental definir la forma en que éste se va a lograr. Algunas empresas aún recurren a la asignación de objetivos uniforme a todas las áreas de venta. Otras empresas asignan objetivos diferentes entre zonas pero sin apoyarse en datos de mercado. En ambos casos, se da origen a objetivos irracionales que causan estrés y frustración entre los responsables en la ejecución. Sin embargo, esta situación se puede evitar si el ejercicio se hace por zona de ventas, con el apoyo de una auditoría de ventas, y se integra a nivel total empresa.

Cada estimación del mercado en la zona correspondiente, será el dato a tomar en consideración para establecer el índice al cual se deberá crecer durante el periodo siguiente, bajo el supuesto que se desea mantener la participación de mercado. En consecuencia, la empresa contará con una mayor cantidad de elementos para hacer un análisis tipo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para cada marca de la empresa y, establecer, por lo tanto, un plan de acción que armonice con la situación de mercado y de las marcas en la zona. En otras palabras, se estará en mejor posición para fijar objetivos de venta en cada zona y definir las diferentes acciones de mercadotecnia adicionales (promoción y publicidad) que apoyarán la consecución del objetivo.

Una vez terminada la fase de planeación, la auditoría de ventas ofrece, entre otros análisis, una medición segmentada a nivel división de ventas que apoyará a las áreas comerciales de las distintas organizaciones para accionar en el momento adecuado, establecer objetivos alcanzables y trazar o modificar sus estrategias de venta, inclusive a nivel micro-mercado, en el momento oportuno y no cuando sea demasiado tarde (gráfica 3).

**Gráfica 3**



En resumen, la auditoría de ventas es una herramienta sumamente útil en cualquier negocio dando soporte a la empresa desde la planeación y fijación de objetivos pasando por las revisiones periódicas del plan de negocio, hasta la ejecución de la estrategia apoyando en la evaluación de la estrategia comercial y la efectividad de la fuerza de ventas.

Sin embargo, el acceso a una auditoría de ventas requiere de la participación activa del comercio, sector que generalmente es celoso de «compartir» información con sus proveedores. En nuestro siguiente artículo estableceremos con claridad la forma en que se mantiene la confidencialidad de las fuentes de información y analizaremos los beneficios que recibe el comercio de este tipo de mediciones.

