



Clase 9 y 10 - Apuntes 9-10

Planificación Estrategica (Universidad Abierta Interamericana)

Estimación de la Demanda

Pronóstico y Medición de la demanda

Una de las principales razones para emprender una investigación de mercado, es identificar las oportunidades de mercado. Concluida la investigación, la empresa debe calcular y prever el tamaño, crecimiento y potencial de ganancias de cada oportunidad.

¿Qué se hace con la información obtenida del pronóstico de ventas?

- Departamento Financiero: identifica las necesidades de liquidez para la inversión y operaciones.
- Departamento de Producción: determina la capacidad y los niveles de producción.
- Departamento de Compras: adquirir las materias primas necesarias.
- Departamento de RRHH: contratar trabajadores que sean necesarios.
- Departamento de Mkt: prepara los pronósticos de venta

Si se efectúan mal, el inventario podría ser excesivo o insuficiente. Para hacer un PV, se debe definir que es la demanda de mercado (ya que sus cálculos parten de ahí).

Los parámetros de la demanda de mercado

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos de cálculos de demanda diferentes. La demanda se puede medir para 6 niveles de producto diferentes, desde 5 niveles de espacio y desde 3 niveles de tiempo.

Cada medida se usa para un fin diferente (como por ejemplo predecir la demanda en el C/P para un producto en concreto con el fin de planear la producción).

Los pronósticos dependen del tipo de mercado (el tamaño de este depende del número de compradores que existen para una determinada oferta).

- **Mercado Potencial:** conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés insuficiente para definir el mercado. Estos consumidores deben tener un ingreso suficiente y acceso a la oferta de mercado.
- **Mercado Disponible:** conjunto de consumidores que tienen interés por una oferta y que cuentan con los ingresos necesarios. Para determinadas ofertas, el gobierno puede restringir las ventas (como venta a mayores de 18). Los que sí pueden adquirirla serán estarán en el *mercado calificado disponible*.
- **Mercado Meta:** proporción del mercado calificado a la que la empresa decide atender.
- **Mercado Penetrado:** consumidores que adquieren el producto de la empresa.

Si la empresa no está satisfecha con el nivel de ventas actual, puede tomar una serie de medidas (como atraer un mayor porcentaje de compradores a su mercado meta o reducir los requisitos necesarios para los compradores potenciales).

Terminología para el cálculo de la demanda

Los principales conceptos son la demanda de mercado y la demanda de la empresa. Dentro de cada una se distingue entre función de demanda, pronóstico de ventas y potencial.

a) 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 periodo de tiempo establecido, en un

entorno de mkt concreto y bajo un programa de mkt específico. No es un número fijo, sino que una función. En el gráfico la curva muestra la DD total de mercado asociada a distintos niveles de gastos de mkt para cada sector. *Mínimo de Ventas* (Q_1): nivel de ventas que se obtiene sin estimular el gasto.

Potencial de Mercado (Q_2): límite superior que no puede traspasarse.

Intervalo de Sensibilidad de la Demanda: distancia entre el mínimo y el potencial.

A $\uparrow G$ en actividades de mkt, $\uparrow DD$ al principio, con una tasa creciente pero, hasta cierto punto, empezará a decrecer. A partir de cierto nivel de gastos el nivel de DD no puede aumentar más, lo que significa que hay un límite superior del cual no puede traspasarse.

Hay 2 tipos de mercado:

- Los que se pueden expandir:

se ve afectado en su volumen total por el nivel de gastos de mkt (raquetas de tenis)

- No se pueden expandir:

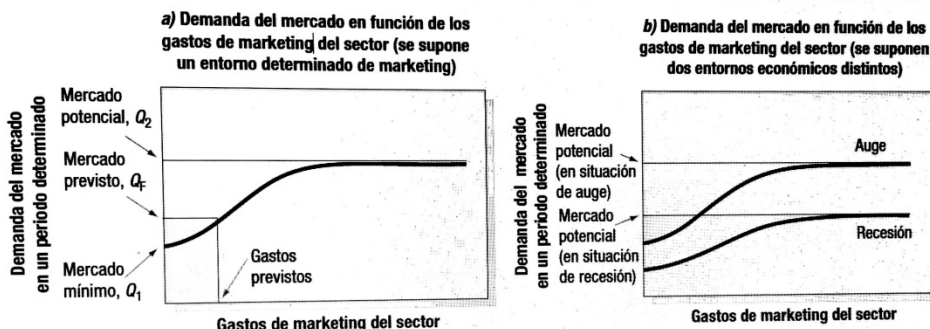
apenas se ve afectado por nivel de gastos (opera). Se debe

aceptar el tamaño del mercado (el nivel de demanda primaria para el producto) y conseguir una mayor participación de mercado para su producto (nivel de demanda selectiva del producto).

Índice de penetración de mercado: comparación entre el nivel real de demanda de mercado con el nivel potencial de demanda. Si es \downarrow , habrá un potencial crecimiento para todas las empresas, comienza la competencia de precios. Si es alto, deben concentrarse en atraer clientes potenciales.

Índice de penetración de la empresa: comparación entre su participación en el mercado real y su participación en el mercado potencial. Si el índice es bajo, la empresa podrá aumentar su participación en el mercado. Factores que la limitan: poca relevancia de la marca, precio muy elevado, etc.

Las empresas deben calcular cómo aumentar su participación de mercado invirtiendo en la eliminación de posibles errores (para ver qué inversiones mejoran el índice)



b) Estimación de Mercado: demanda de mercado prevista (en un momento dado, solo puede existir un nivel de gasto en actividades de mkt dentro de cada sector).

c) Potencial de Mercado: límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de mkt del sector tienden a infinito en un determinado entorno de mkt. Las empresas interesadas en el potencial de producto le dan importancia al porcentaje de penetración del producto (% de propiedad o uso de un determinado producto en una determinada población). A menor % de penetración, mayor potencial

d) Demanda de la Empresa: participación estimada de la demanda de mercado que corresponde a la empresa para los diferentes niveles de esfuerzo de mkt en un periodo determinado. La participación depende de la percepción de los productos respecto a la competencia. Si este factor es similar, dependerá de la volumen y eficacia de su inversión en mkt respecto a la competencia.

e) Pronóstico de Ventas la Empresa: nivel de ventas previsto de acuerdo con un plan de mkt y en un entorno de mkt seleccionado. No confundir los pronósticos con el plan de mkt, ya que el pronóstico no decide qué se debe invertir en mkt, sino que es el resultado de un plan de gastos de mkt.

Cuota de ventas: objetivo de cantidad de ventas de un producto, división i vendedor. Herramienta que define y estimula el esfuerzo en ventas. Se deciden en función de los pronósticos de venta y de la motivación necesaria para estimular su consecución. En general se fijan por encima de las ventas previstas para exigir esfuerzo.

Presupuesto de ventas: cálculo moderado del volumen de ventas previsto utilizado para tomar decisiones correctas en materia de compras, producción y liquidez. Se basa en el pronóstico de ventas y necesidad de evitar riesgos excesivos. Se fijan ligeramente por debajo del pronóstico.

f) Potencial de ventas de la Empresa: límite de ventas al que puede aproximarse la demanda conforme aumentan sus esfuerzos de mkt con respecto a la competencia. El límite máximo de la empresa es el potencial de mercado. La mayoría de las veces, el potencial de ventas es menor al potencial de mercado, ya que cada competidor tiene un número de compradores fieles que son inmunes a los esfuerzos de mkt de otras empresas.

Cálculo de la Demanda Actual

a) Potencial Total de Mercado: volumen máximo de ventas que podría estar disponible para todas las empresas de un mismo sector industrial durante un periodo de tiempo determinado, con un nivel de gasto concreto y condiciones de entorno específicas. Lo difícil en la fórmula, es definir el número de compradores.

$$\text{Demanda Mercado} = n \times q \times p$$

n = número de compradores
 q = cantidad / consumo promedio por comprador
 p = precio promedio de unidad de vta

Método de proporciones en cadena: método alternativo, donde se multiplica un número base por una serie de porcentajes. Ejemplo de demanda de una cerveza light:

Demanda = población \times ingreso per cápita \times % de ingreso gastado en alimentos
 \times % promedio de gasto en bebidas alcohólicas \times % de gasto en bebidas alcohólicas que se destinan a
cerveza \times % de gasto en cerveza destinado a cerveza baja en calorías.

b) Potencial de Mercado por Zonas: se utiliza para seleccionar las mejores zonas para vender sus productos y asignar presupuestos de mkt adecuadamente para cada territorio. Hay 2 métodos

- Método de Construcción de Mercado: identificar el total de compradores potenciales de cada mercado y calcular sus posibles compras. Ejemplo: se quiere calcular el potencial de mercado de una empresa que produce palos de escoba en Boston. Primero se identifican los compradores (empresas que fabriquen escobas) y luego se calcula el número de palos que necesita cada empresa para hacer las escobas.

- Método del Índice Multifactorial: es arbitrario y sirve para cuando no hay listados de consumidores, se puede desarrollar un índice para calcularlo con distintas ponderaciones para distintos elementos que influyan en el cálculo de la cantidad de consumidores por zona. Ejemplo: potencial de mercado de una farmacéutica de Boston. Dicho lugar tiene un 2% del ingreso nacional y un 1,96% de ventas minoristas y un 2,28% de población estadounidense. Entonces: $2,04 = (0,5 \times 2,00) + (0,3 \times 1,96) + (0,2 \times 2,28)$

Índice de desarrollo de marca: relación existente entre las ventas de la marca y las ventas por categoría.

c) Volumen de Ventas y participación de Mercado por Sector: identifica el volumen total de ventas en el mercado (identificar a la competencia y calcular sus ventas). Se obtienen mediante informes de empresas de investigación y publicaciones en confederaciones empresariales.

Cálculo de la Demanda Futura

A más inestabilidad en la demanda, más importante es la precisión de los pronósticos y más difícil es elaborarlos. Se deben seguir tres pasos: pronóstico macroeconómico (proyección de la inflación, desempleo, tasas de interés, índice de consumo, exportaciones netas, etc), un pronóstico sectorial y por último un pronóstico de ventas de la empresa. El resultado es una estimación del PIB.

Todos los pronósticos se desarrollan a partir de una de las 3 fuentes existentes:

- lo que la gente dice: recopilar opiniones de compradores o personas cercanas a ellos (vendedores). Incluye 3 métodos: Análisis de las intenciones de los compradores, de la opinión de la fuerza de ventas y de la opinión de los expertos.
- lo que la gente hace:
- lo que la gente ha hecho.

a) Análisis de las intenciones de los compradores: anticipar la posible respuesta de los compradores ante una serie de condiciones. Se puede hacer a través de la escala de probabilidades de compra (hacer una pregunta y ordenar las respuestas por escala en %). Las respuestas se combinan y se obtiene la confianza de los que compran.

b) Opinión de la fuerza de ventas: si a) no funciona, se le puede pedir a los vendedores que calculen las ventas futuras (estiman compras de clientes potenciales y reales). Pueden ser subjetivos y fallar en el cálculo.

c) Opinión de los expertos: se pueden obtener pronósticos por parte de intermediarios, distribuidores, etc). Se pueden hacer discusiones en grupo y agrupación de pronósticos individuales.

d) Análisis Histórico de Ventas: se analiza el *análisis de series de tiempo* (desglosar el análisis histórico en tendencia, ciclo, estacionalidad y errores) y se proyectan a futuro esos componentes.

También está el *suavización exponencial* (proyecta las ventas del siguiente periodo a través de una combinación de una media de ventas pasadas y de ventas más recientes).

Análisis estadístico de la demanda: mide el impacto de distintos factores (ingreso, precio, etc).

Análisis Econométrico: crear conjuntos de ecuaciones para ajustar estadísticamente parámetros.

e) Prueba de Mercado: se recomiendan para prever las ventas de productos nuevos o canales de distribución nuevos o un nuevo mercado geográfico.