



Nebes Consulting LLC
William Nebes III, Fundador y Presidente
bill@consultorianebes.com.mx | (m) +1-603-305-7450
<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

Cómo tomar el control de Comercialización y preparar tu negocio minorista para la temporada de vacaciones del cuarto trimestre del año ('Q4') (o de cualquier periodo promocional importante)

¿Cuándo es el mejor momento para comenzar tu planificación y ejecución para un nuevo periodo promocional? Depende de los procesos internos de tu empresa y de la industria en la que operas. Pero es muy difícil cuando tomas el control de un negocio en problemas y descubres que los planes que deberían haber comenzado hace meses todavía están en las primeras etapas o ni siquiera han comenzado. Bajo estas condiciones, se requieren acciones audaces.

Si te encuentras en una situación similar, no te desespere. El siguiente plan se basa en mis experiencias en estas situaciones y puede ayudarte a aprovechar la oportunidad, formar un Equipo Especial para el cuarto trimestre del año y trabajar con todo el equipo para optimizar el negocio y las ganancias en el breve lapso del que dispones.

El cronograma a continuación es un modelo que te ayudará a entender mejor el plan del juego. Tendrás que desarrollar tu propio cronograma para tu situación particular.

Semana 1, Día 1

Reunión del equipo de Compras

Preparación: Antes de esta reunión, determina y asigna metas de ventas, margen e inventario a todos los Compradores para el cuarto trimestre del año o el periodo promocional que se está preparando.

Revisa el plan de juego a continuación con todo el equipo de Compras y Finanzas. Proporcionales dos modelos para que escriban la información ahí solicitada en los próximos 30 días. Treinta días es

un supuesto de tiempo para este ejemplo; tu calendario depende de tu evaluación de la situación.

Modelo # 1 - Hoja de cálculo para el cuarto trimestre del año

Si la empresa no tiene una hoja de cálculo ahora, entonces debes proporcionar a cada Comprador un modelo de la hoja de cálculo que es necesario llenar y reportar, a nivel de Unidad de Stock ('SKU') o de artículo para todas las líneas de productos: (a) las ventas pronosticadas (en dólares y en unidades); (b) margen pronosticado; (c) compras de inventario previstas; (d) niveles finales de existencias de tu plan, posteriores al cuarto trimestre del año, con la finalidad de lograr los objetivos financieros individuales del cuarto trimestre del año.

El modelo ya tendrá el desempeño de Unidad de Stock ('sku') para el cuarto trimestre del año pasado, para fines de referencia y comparación. Finanzas puede llenar estos datos de antemano para el año pasado o, si fuera conveniente, el Comprador sacará el historial de la base de datos de comercialización y llenar la parte del año pasado de la hoja de cálculo.

Más adelante se hablará de la hoja de cálculo detallada para el año pasado y el nuevo plan propuesto para este año se ajusta a los objetivos financieros totales del cuarto trimestre del año de cada Comprador de manera individual, sobre una base mes a mes para el cuarto trimestre y que más tarde será un documento elaborado en las Reuniones de Revisión de Línea del cuarto trimestre del año. También se utilizará como base para aprobar el plan de cada Comprador para el cuarto trimestre del año y el presupuesto abierto para comprar. Después del cuarto trimestre, los resultados reales se compararán con el plan del Comprador para el cuarto trimestre del año (hoja de cálculo) y, donde existan diferencias, serán diagnosticados como hallazgos y se tomarán medidas correctivas.

Si tu empresa da incentivos a sus Compradores en función de su rendimiento (lo cual recomiendo altamente que se haga), vincula su compensación a su rendimiento real para el cuarto trimestre del año y compara con su plan original del cuarto trimestre del año.

Modelo # 2 - Modelo de la Reunión de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año

Entrega a tus Compradores un Modelo de Reunión de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año del para que completen los datos. El propósito de este modelo es exigir al Comprador que reporte toda la información que a ti te interesa revisar durante una Reunión de Revisión de Línea Q4. Esto uniformará el formato de información y el método de presentación de todos los Compradores, en contraposición a que cada Comprador llegue a las reuniones de revisión de línea con información y presentaciones diferentes.

Cronograma

Los Compradores deben completar tus hojas de cálculo para el cuarto trimestre del año y los modelos de la Reunión de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año dentro de los 30 días contados a partir de la reunión del Día 1 de la Semana 1. Estoy siendo generoso aquí con el tiempo, suponiendo que no ha habido una preparación adecuada a nivel de Comprador. En resumen, les estás pidiendo que documenten en dos modelos lo que ya deberían haber estado haciendo por su cuenta para prepararse para el cuarto trimestre del año.

Recuerda, mi ejemplo aquí supone una situación problemática y un equipo no preparado y atrasado en la planificación del cuarto trimestre. Por lo tanto, para los Compradores con un alto nivel en el 'juego', esto debería ser un ejercicio fácil y rápido. Es una buena manera de ver quién está preparado en tu equipo de Compras y quién no.

Fin de la Semana 1

Equipo Especial para el cuarto trimestre del año

Para subir el nivel de energía y acelerar el proceso, forma un Equipo Especial para el cuarto trimestre del año. El objetivo es construir un plan práctico y efectivo para alcanzar las metas de ganancias y ventas del cuarto trimestre, lo que aumentará la productividad y minimiza el riesgo

Entre los participantes se deben incluir: Gerencia Ejecutiva, Líder de Compras, Mercadotecnia, Recursos Humanos (incluyendo capacitación), Operaciones de Tiendas, Comunicaciones, Comercialización Visual,

Finanzas, Cadena de Suministro y personal de apoyo de estos departamentos, según sea necesario.

Envía un aviso formal de la creación y la primera reunión del Equipo Especial para el Cuarto Trimestre completo a todos los miembros ya propuestos para el martes de la Semana 2, reconociendo que los lunes son días dedicados a hacer una revisión de los resultados de la semana anterior.

Revisa el Viernes de la Semana 1, que el Líder de Compras y el Equipo de Compradores están haciendo la hoja de cálculo para el cuarto trimestre del año y con los Modelos de la Reunión de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año.

Semana 2 y siguientes

Realiza una reunión semanal con el Equipo Especial para el cuarto trimestre completo, siguiendo el plan a continuación. Entre los componentes del plan para el cuarto trimestre del año a ser gestionado por el Equipo Especial para el cuarto trimestre del año se deben incluir:

- **Analizar los objetivos actuales del plan financiero de la compañía** para las ventas, el margen, los niveles de inventario y las métricas de inventario del cuarto trimestre. Determinar las actividades requeridas para cumplir estos objetivos por grupo funcional. Esto asegurará que todos los niveles de la Gerencia sepan sus actividades y cómo se harán responsables de ello.
- **Alinear todos los departamentos:** Determinar y validar cómo todas las funciones del negocio (Cadena de Suministro, Recursos Humanos, Comercialización Visual, Finanzas, Compras y Operación de Tiendas, por ejemplo) impulsarán y darán soporte a las actividades para el cuarto trimestre del año.
- **Documentar, gestionar y hacer seguimiento del estado de la compañía y su preparación para el cuarto trimestre.** Documenta todas las tareas a lo largo y ancho de la empresa que deban realizarse para prepararse para el cuarto trimestre. Confirma las actividades, la responsabilidad y haz seguimiento de la realización de todo esto.

- **Programa una Revisión de Línea del cuarto trimestre del año para las Semanas 5 y 6:** Informa a todo el Equipo Especial para el Cuarto Trimestre que harás reuniones de revisión de línea con cada Comprador para revisar, evaluar y aprobar sus alineaciones propuestas, promociones y resultados financieros proyectados para el cuarto trimestre del año. Una vez que las revisiones de línea estén completas y los planes de comercialización sean aprobados, compártelos con el resto del Equipo Especial para el cuarto trimestre del año. Verifica que existan planes para apoyar nuevas actividades de crecimiento y que la disponibilidad prevista de inventario puede y soportará los planes de tus Compradores para el cuarto trimestre.

Durante las reuniones semanales regulares del Equipo Especial para el cuarto trimestre del año, asegúrate de:

- **Hacer un seguimiento del progreso.** Como se mencionó anteriormente, programa al Equipo Especial para el cuarto trimestre del año para que se reúnan semanalmente, con la finalidad de comunicar el estado, revisar el progreso en toda la empresa, hacer preguntas y considerar acciones correctivas, si fuera necesario.
- **Actualizar información con el Equipo de Compradores:** Consulta con el Equipo de Comercialización para confirmar que están cumpliendo con el calendario para completar la Hoja de Cálculo para el cuarto trimestre del año y el Modelo de Reunión de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año y que las revisiones individuales de línea de los Compradores estén programadas para las Semanas 5 y 6.
- **Convocar a los Líderes Funcionales:** Verifica que el resto del Equipo Especial para el cuarto trimestre del año estén construyendo un plan de proyecto sólido que identifique iniciativas y tareas específicas para todas las áreas de la empresa, con los responsables asignados y con seguimiento de progreso hacia el éxito.
- **Informar status al Equipo Ejecutivo:** Crear y compartir actualizaciones periódicas al Equipo Ejecutivo para mantener a todos al corriente de los progresos, asuntos, preocupaciones y maneras en que pueden ayudar.

- **Publicar un Plan de Comunicación para toda la Empresa:**
Adicionalmente, asegúrate de que exista un plan de comunicación a nivel de toda la empresa, para mantener a todo el equipo de negocios informado, actualizado y comprometido con respecto a los preparativos para el cuarto trimestre. Recuerda, tú quieres que todo el mundo esté energizado, involucrado e informado de tus planes para el cuarto trimestre del año sobre la forma en que pueden ayudar.

Reuniones de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año

Realiza reuniones de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año durante las Semanas 5 y 6. Instruye a cada Comprador para que vaya a las reuniones de Revisión de Línea y lleve su hoja de cálculo y el Modelo de Revisión de Línea para el cuarto trimestre del año, con la información solicitada completa y lista para su revisión.

Verifica que:

- La mercancía cumple y expande la visión de la empresa en cuanto a cómo puede satisfacer mejor las demandas del mercado y diferenciarse de la competencia.
- Las premisas y los resultados de cada Comprador sean inteligentes, ancladas en la realidad, viables y estén en línea y contribuyan con el logro de los objetivos financieros y empresariales de tu empresa.

Invita a los Compradores de nuevo a la “mesa de proyectos” para que desarrollen planes de apoyo que permitan lograr los objetivos de la empresa. Los planes que no están basados en la realidad harán que tu negocio no sea bueno. De hecho, alienta a los Compradores a que identifiquen rutas de respaldo que puedan seguir en caso de que las ventas no funcionan como se anticipó para impulsar los ingresos, liquidar el inventario y preservar el margen.

Revisión posterior a las festividades

Realiza una autopsia del desempeño de la empresa durante las festividades con el Equipo Especial para el cuarto trimestre del año. Se trata de una revisión completa del plan para el cuarto trimestre del año, con el objetivo de identificar las lecciones aprendidas y las

mejoras en la planificación y ejecución que pueden aprovecharse para futuros periodos promocionales.

Consideraciones adicionales:

La mayoría de las empresas ya tienen un proceso de planificación regular para el cuarto trimestre y todo el año calendario promocional que involucra a cada Comprador para el logro de sus metas financieras. Si tu empresa no tiene uno, o sientes que el proceso de planificación es inadecuado, puedes utilizar este plan y los modelos descritos como un buen punto de partida para construir un proceso continuo de comercialización y planificación financiera.

Mediante la creación de planes financieros detallados a nivel de Unidad de Stock ('sku'), puedes identificar brechas y errores y poner en práctica un verdadero plan funcional, realista y reconciliable. También obliga a los Compradores a trabajar y a ser capaces de demostrar cómo obtendrán la mercancía y los resultados financieros deseados.

Te recomiendo que uses este mismo plan para cada trimestre del año, poniendo manos a la obra para el año por venir o cuando sea adecuado para tu industria. Entonces tendrás una preparación detallada con números a nivel de Unidades de Stock ('sku') de los que tus Compradores se harán responsables cada trimestre del año. También esto permitirá que tanto tú, como tu equipo de finanzas puedan comprender, diagnosticar y fijar las diferencias entre los resultados reales y el plan de la empresa. Esperemos reducir o eliminar el desempeño inadecuado e ir hacia los objetivos en las próximas temporadas.

Yo creo que unos de los eventos más importantes cada trimestre son tus revisiones de línea de productos. Como Director General, siempre participo en esas reuniones. Como Gerente de alto nivel, yo sé que “tu plato está lleno” y puedes delegar esta tarea a tu líder de Comercialización. Pero si deseas sentirte cómodo y confiado en la solidez de tu comercialización, mercadotecnia, ventas y planes de cadena de suministro, te recomiendo que te des tiempo para sumergirte en estas revisiones. Tus líneas de productos representan todo lo que comunicas al cliente en cuanto a marca, atracción, diferenciación y satisfacción. Todo esto puede construir o fragmentar la campaña de mercadotecnia de tu empresa, su reputación y el éxito posterior.

Si tu empresa necesita un cambio, un nuevo líder o una Gerencia interina, me encantaría hablar contigo. Por favor, envíame un correo electrónico o comunícate directamente –

Bill Nebes

Fundador y Presidente

Nebes Consulting LLC

bill@consultorianebes.com.mx | (m) +1-603-305-7450

<https://consultorianebes.com.mx> | @billnebes

