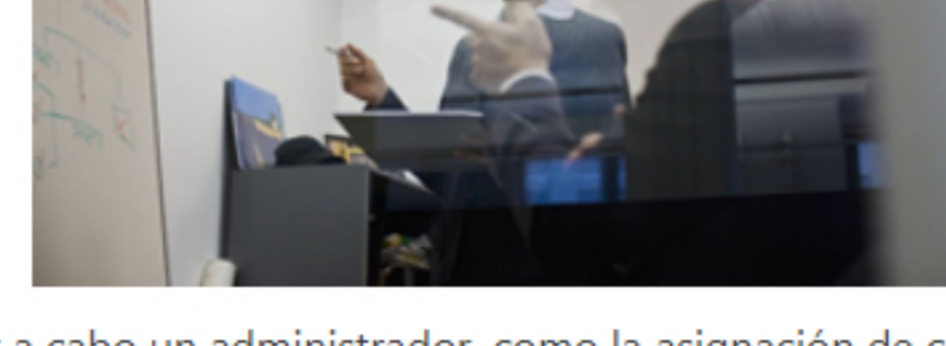


# Tema 9. Inteligencia de ventas

## Introducción

Como se ha mencionado anteriormente, a veces se pudiera pensar que el gerente de ventas es un supervisor que dedica todo su tiempo a vender, aunque la realidad es otra. Es más importante que el gerente de ventas sea un superadministrador, mientras que los vendedores pueden estar vendiendo el 80% de su tiempo y haciendo alguna labor administrativa el 20% restante. En el caso de los gerentes es lo opuesto, un 80% del tiempo lo dedican a la administración y un 20% a las ventas.



Todas las labores administrativas que puede llevar a cabo un administrador, como la asignación de cuotas o territorios de venta, dependen de la correcta interpretación que se haga de información estratégica e histórica. Conoce más sobre el manejo administrativo de la información que se considera como inteligencia de ventas en el presente tema.

## Explicación

### Pronosticar las ventas

Administrar una gerencia de ventas es un proceso más complejo de lo que parece, quizá sea más difícil hacerlo que en una gerencia de finanzas o de operaciones. Para tomar decisiones adecuadas, una de las actividades esenciales que se necesitan es el desarrollo de la inteligencia de mercados, pues hay que saber cuánto, dónde, cuándo y a quién vender en forma optimizada.

El acopio de información adecuada es la base para desarrollar una auténtica inteligencia de mercado y tomar las decisiones correctas. En la mayoría de las empresas, desafortunadamente, la buena información es un recurso a veces muy escaso, por lo que es importante que el gerente de ventas tenga entre sus prioridades desarrollar un sistema de captura de información básica de sus mercados.

La primera pieza de información es el pronóstico de ventas. Muchas condiciones dinámicas de los mercados pueden llevar a cometer equivocaciones sobre cuánto la empresa deberá vender en un periodo de tiempo. Equivocarse en un pronóstico de ventas puede ser fatal para una compañía, ya que si se pronostica demás puede quedarse con grandes inventarios de mercancía que ocasionan costos extraordinarios antes de ser vendidos, causando un gran impacto financiero en los resultados de la organización.

Por otra parte, si se pronostica de menos, puede ser igualmente terrible, si se acaba la mercancía antes de surtir toda la demanda se pierden oportunidades de generar ingresos a la compañía, se abren ventanitas a la competencia para arrebatar mercados y una profunda insatisfacción del cliente cuando no encuentra su producto.

Un pronóstico predice las ventas futuras (en dinero o en volumen de producto) durante un periodo determinado, como parte del plan de ventas. El pronóstico puede referirse a toda una línea de producto o a artículos individualizados dentro de la línea. Pueden predicirse las ventas para el mercado total de una empresa o para segmentos específicos del mercado. El pronóstico de ventas es la parte medular del proceso de planeación

¿Cada cuándo se realizan los pronósticos de ventas? Los pronósticos de ventas pueden abarcar tres o seis meses o un año. Por regla general, el periodo coincide con el ejercicio económico de la empresa (ejercicio fiscal y contable).

Existen diferentes métodos para generar los pronósticos de ventas, pero pueden ser divididos en dos grandes grupos: los **métodos subjetivos** y los **métodos objetivos**.



Como el nombre lo indica, los métodos subjetivos no dependen de los enfoques empíricos cuantitativos, sino que se basan en otros aspectos para emitir un juicio. Conoce más de ellos enseguida:

<b>Expectativas del usuario</b>
En este método se utilizan las intenciones de los compradores de consumir productos o servicios en un periodo determinado de tiempo. Según Johnston y Marshall: "Este método genera estimaciones que, básicamente, se refieren al potencial del mercado o de las ventas y no a los pronósticos sobre ellas" (2009). Dicho método se usa mucho cuando se quiere estimar las oportunidades de venta con un grupo reducido y concreto de posibles clientes.
<b>Compuesto mixto de la fuerza de ventas</b>
El punto inicial de este método es la opinión de los vendedores que integran al equipo, quienes declararán cuánto esperan vender durante un periodo específico de tiempo. Dicha estimación se pasa a los niveles administrativos que pueden realizar correcciones y ajustes, con base en análisis, para establecerlo como pronóstico oficial. El principal inconveniente con este método es que algunos vendedores pueden establecer pronósticos por debajo de lo real, con el fin de tener metas más asequibles y sencillas.
<b>Opinión de un jurado de ejecutivos</b>
Al igual que el método anterior, en éste se sondea la opinión de integrantes de la compañía, pero enfocando los esfuerzos en los agentes clave, no necesariamente de vendedores. Sus evaluaciones individuales se usarán para generar un consenso sobre las posibles ventas en el periodo.
<b>Técnica Delfos</b>
El método Delfos está basado en la opinión de expertos con un "enfoque iterativo, con medición repetida y retroalimentación anónima controlada" (Johnston y Marshall, 2009), de esta manera se evita la confrontación directa de los involucrados en el proceso de evaluación. El proceso consiste en que varios expertos, de manera individual, generan predicciones sobre las ventas en un periodo determinado, luego comparten anónimamente los pronósticos con el resto, lo revisan y con base en él generan un nuevo pronóstico. Esto se repite hasta que los resultados de los diferentes miembros se acerquen a un rango medio.

Por otro lado, los métodos objetivos hacen uso de técnicas analíticas para elaborar pronósticos más complicados. Enseguida se muestran:

<b>Prueba de mercado</b>
Esta técnica consiste en vender un producto específico en diferentes territorios con la intención de saber cuáles son los números de las ventas, posteriormente los resultados obtenidos con esta prueba se proyectan para todo el mercado. La metodología se utiliza principalmente con productos nuevos o que han sufrido ajustes, pues permite saber el nivel de aceptación de los mismos. Sin embargo, entre las desventajas que existen están los altos costos económicos y de tiempo que exige, pues requiere de periodos largos de monitoreo.
<b>Análisis de series temporales</b>
El análisis de series temporales conjunta varias técnicas basadas en el manejo de datos históricos que "tratan de establecer la relación entre las ventas y los tiempos como base para pronosticar el futuro" (Johnston y Marshall, 2009). Los métodos de análisis son: <ul style="list-style-type: none"><li>Promedio móvil</li><li>Uniformidad exponencial</li><li>Desglose</li></ul>
<b>Análisis estadístico de la demanda</b>
A diferencia de las series temporales, en el análisis estadístico de la demanda se busca establecer cuál es la relación que existe entre las ventas y algunos factores a los que son susceptibles. En esta técnica se usa principalmente la regresión.

### Establecimiento de cuotas y territorios

Acertar a los pronósticos es el primer paso para luego asignar **cuotas y territorios de ventas**, en este punto es clave que el gerente sepa asignar los recursos donde más se necesiten o mayor rentabilidad generen. Primero conocerás más sobre los territorios y su asignación.

Un territorio de ventas es un área geográfica que contiene cuentas de clientes, tanto presentes como potenciales, que se asignan a un vendedor particular. Sin embargo, el criterio que define los territorios no debe estar centrado en las áreas geográficas, sino por la importancia de los clientes. Para establecer los territorios, es necesario que se lleven a cabo los siguientes pasos:

<b>1. Seleccionar una unidad de control</b>
La unidad de control debe ser lo más pequeña posible, pues ayudará al administrador a señalar la ubicación geográfica exacta del potencial de ventas y facilitará el ajuste de territorios.
<b>2. Analizar la cuenta</b>
Consiste en realizar una auditoría de cada unidad geográfica de control con el objetivo de identificar a los clientes y prospectos, <b>determinando el potencial de ventas</b> que existe para cada cuenta. En primer lugar, las cuentas se deben identificar por nombre, después, calcular el potencial total de ventas para todas las cuentas en cada unidad geográfica de control (pronósticos). Posteriormente, se clasifican las cuentas de acuerdo con su potencial anual de compra (A: potencial alto, B: potencial medio, C: potencial bajo).
<b>3. Analizar la carga de trabajo de un vendedor</b>
En esta etapa se realiza un estimado del tiempo y del esfuerzo que se necesitan para atender una unidad geográfica de control. Este estimado requiere un análisis previo de la cantidad de cuentas a visitar, la frecuencia de las visitas, su duración, tiempo de viaje necesario y tiempo ocioso (en el que no se dedica a vender).
<b>4. Combinar las unidades de control</b>
Aquí debes agrupar las unidades de control que estén cercanas, en territorios de aproximadamente el mismo potencial de ventas. La asignación de los vendedores a los territorios se hace con base al desempeño de cada uno de ellos: el mejor vendedor se queda en los territorios con un alto potencial de ventas y los vendedores más nuevos y menos eficaces son asignados a los territorios menos prometedores. Es importante señalar que las cuotas de ventas y las comisiones de los representantes de ventas también requieren ser ajustadas, de acuerdo con el potencial relativo de ventas del área en que se encuentren y de los tipos de tareas, de ventas o administrativas, que desempeñen.
<b>5. Asignar los territorios de ventas</b>
Lo que determina la asignación de un vendedor a un territorio es su eficacia potencial en las ventas dentro del mismo. La meta del gerente de ventas es maximizar el potencial de ventas de un territorio, al hacer que el ajuste entre el vendedor y el cliente sea lo más conveniente posible (empatando características físicas, sociales y culturales del vendedor con las del territorio).

Por otro lado, se encuentran las **cuotas de ventas**, las cuales pueden ser definidas como metas asignadas a los vendedores, "éstas constituyen uno de los instrumentos más valiosos que tienen los gerentes de ventas para planear el esfuerzo de las ventas de campo, y son indispensables para evaluar la eficacia de dicho esfuerzo" (Johnston y Marshall, 2009). La cuota establecida a un vendedor puede ser un factor de satisfacción o frustración o incluso de desidia si se establece muy alta o muy baja.

La eficacia de las cuotas depende de dos factores: **la información que se utiliza para establecerlas y la administración gerencial del sistema**. Los pronósticos de ventas y los costos estimados, así como el potencial de ventas del mercado son la base para el establecimiento de cuotas.

Existen diferentes tipos de cuotas:

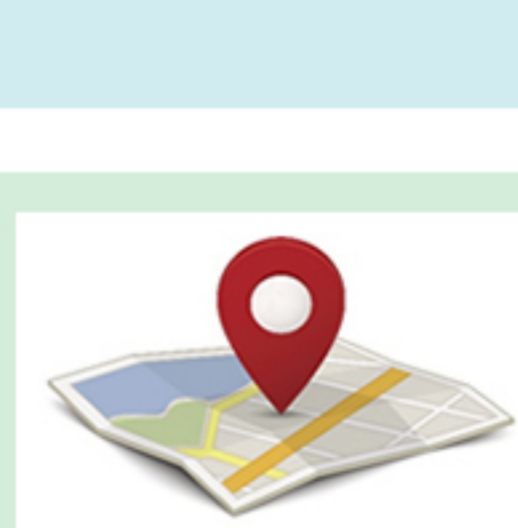
<b>Volumen de ventas</b>
Este tipo de cuotas simboliza el nivel de desempeño mínimo para un periodo dado, que espera el gerente de ventas. El criterio principal usado aquí es superar el número de ventas del periodo anterior. Algunas cuotas se pueden establecer para evaluar qué tan bien vende el vendedor los nuevos productos de la empresa, para hacerlos conscientes de la importancia de este tipo de productos.
<b>Margen de ventas</b>
Se utilizan para aquellos vendedores que prefieren el logro de una gran utilidad, en lugar de un gran volumen de ventas. En otras palabras, estos vendedores se enfocarán a vender sólo aquellos productos de los cuales obtienen un margen de utilidad más elevado y dejarán de lado los productos de margen bajo. En este caso el trabajo de la gerencia consiste en asegurar que los vendedores pasen la mayor parte de su tiempo de venta, en productos y clientes más rentables.
<b>De actividades</b>
La asignación inicia al definir cuáles son las actividades más importantes del vendedor (visitas de ventas a clientes o prospectos, demostrar productos, conseguir nuevos clientes, armar exhibiciones, etc.). Para ello se requiere investigar, previamente, el tiempo que toma llevar a cabo estos deberes y establecer una meta de nivel de desempeño.

Ahora bien, luego de que se elige qué tipo de cuota es la más adecuada para el vendedor, es importante considerar la manera en que se asignarán las cuotas.

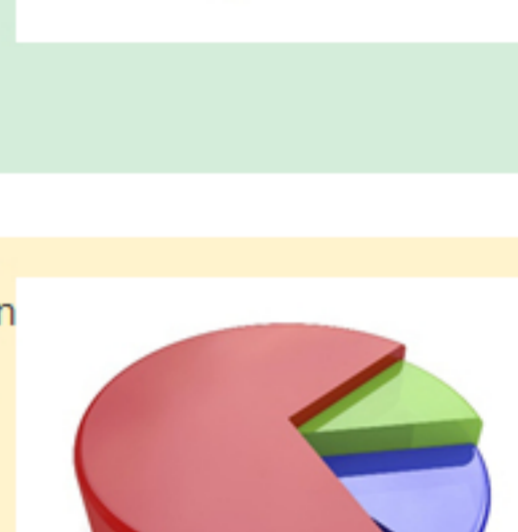
<b>Experiencia pasada:</b> se determina el porcentaje por el cual se espera que el mercado aumente y después se suma a la cuota del año anterior. También se pueden hacer promedios de algunos meses o utilizar pronósticos. Este supuesto no debe hacerse sin un análisis previo de la información histórica, pues de no hacerlo implicaría que los errores pasados seguirán sin corregirse.
--



<b>Potenciales de ventas territoriales:</b> se fundamenta en que la suma de las cuotas de volumen de ventas territoriales deberían equivaler al potencial total de ventas de la empresa. El gerente de ventas ajusta la cuota para reflejar las habilidades y experiencia del vendedor y la dificultad para cubrir ese territorio, con relación a las variables del mercado y los productos.
--



<b>Cálculos de mercado total:</b> se utilizan cuando las empresas no cuentan con estadísticas de ventas territoriales. La gerencia establece las cuotas y las comunica a los representantes de ventas. Hay dos métodos para hacerlo. <ul style="list-style-type: none"><li>Dividir el cálculo total de ventas de la empresa en territorios y después hacer los ajustes necesarios.</li><li>Tomar el cálculo de la empresa, adecuado a los cambios esperados con relación al precio, producto y promoción; después, dividir el cálculo estimado en territorios y hacer los ajustes necesarios.</li></ul> La diferencia entre estos métodos está en que el segundo reconoce que los ajustes a nivel corporativo son diferentes de los que se hacen a nivel territorial.
---



Una de las tareas más complicadas que un gerente de ventas enfrenta es la asignación de recursos humanos y financieros a los diferentes territorios, mercados, etc., según haya definido su base de organización de ventas. Para afrontar esta tarea puede hacer uso de una de las herramientas más poderosas que se utiliza en el análisis de territorios, los **índices de venta**.

Existen básicamente dos índices de venta, el **Brand Development Index (BDI)** y el **Category Development Index (CDI)**. En primera instancia el BDI es un indicador que señala cómo anda la marca con relación a lo esperado en una ciudad, su cálculo se obtiene de la siguiente manera:

$$BDI = \frac{\text{Porcentaje de ventas de la marca}}{\text{Porcentaje de la población}} \times 100$$

Por ejemplo, si las ventas de un refrigerador de cierta marca en el DF son del 30% y la población de dicho lugar representa un 20% de la población nacional, el BDI se calcula de la siguiente manera:

$$BDI = \frac{30}{20} \times 100 = 150$$

El resultado implica que el DF está vendiendo arriba de lo esperable y podría decirse que esta ciudad es una plaza muy desarrollada para la marca.

Por otro lado el **CDI** se calcula básicamente con la misma fórmula, pero en lugar de poner las ventas de la marca se ingresan las ventas de toda la categoría, es decir, de todas las marcas competidoras en una industria.

$$CDI = \frac{\text{Ventas de la categoría}}{\text{Ventas de la población}} \times 100$$

Supón que en el DF se vende el 25% nacional de todos los refrigeradores, es decir, la categoría completa, y que además este lugar cuenta con un 20% de la población del país. Considerando esta información el cálculo se obtiene de la siguiente manera:

$$CDI = \frac{25}{20} \times 100 = 125$$

En este caso se tiene que el BDI es muy bueno en una zona cuyo CDI también es muy bueno. Si se pondera el BDI sobre el CDI se obtiene una medida todavía más exacta. Por ejemplo, en el DF la marca trae 150 de BDI en una zona cuyo CDI es 125, si se divide 150/125 el índice verdadero es 120. Esto implica que la marca no anda tan bien como parecería si no tomamos en cuenta que la plaza ya es buena en sí. Aquí se tiene un escenario de decisión para el gerente de ventas

### ¿Debe asignar más o menos vendedores al DF?

Una estrategia pudiera ser que, como ya se vende por encima de lo esperable, se pudiera tomar vendedores del DF para apoyar a otra zona débil para mejorar las ventas. Otra estrategia sería tratar de maximizar las ventas poniendo los vendedores donde es más fácil vender, esta decisión dependerá de muchos factores y no es posible decir que una es mejor que otra sin más información.

Observa ahora la siguiente matriz:

	ALTO BDI	BAJO BDI
ALTO CDI	MANTENER	ATACAR
BAJO CDI	DEFENDER	SOLUCIONAR

Como puedes ver, cuando se combina un alto BDI con un alto CDI, **se mantengan los esfuerzos** mientras que en un bajo BDI con un alto CDI se **intensifiquen los esfuerzos de venta**, ya que la marca anda mal en una plaza buena.

Otra situación, por ejemplo, es cuando las plazas andan mal, es decir hay un bajo CDI. Si se tiene muy buena posición de marca en una plaza mala, se pudiera **asumir una estrategia defensiva**, mientras que en una mala plaza con un mal índice de categoría habría que preguntarse si vale la pena dedicar esfuerzos de venta en esa ciudad, debes **solucionar** esta situación.

## Cierre

En un inicio comentamos que la función del gerente de ventas no es la de un super vendedor, sino el de un super administrador, seguramente pudiste comprobar el significado de dicha frase durante la explicación del tema. Como seguramente ya concluíste, al final de cada periodo anual, semestral o trimestral, según sea la empresa, es importante que la gerencia de ventas realice un análisis grandioso para establecer la planeación del siguiente periodo. En este punto el gerente debe ser muy hábil en cuanto a su capacidad de analizar grandes cantidades de datos complejos y dinámicos, saber definir los problemas y las oportunidades principales es un arte que un buen gerente de ventas debe dominar a la perfección.

## Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender cómo puedes pronosticar las ventas de un periodo.
- Reconocer la importancia de asignar indicadores a los vendedores de tu equipo.
- Diferenciar los métodos para asignar las cuotas de venta.

## Referencias bibliográficas

- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. México: McGraw Hill.

## Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

- Lourdes Enriquez Empresaria. (2021, 24 de diciembre). *El lenguaje de la inteligencia comercial - Lourdes Enriquez* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=biOnOuFA-nA>
- SFOET Fortalecimiento Empresarial. (2021, 9 de marzo). *INTELIGENCIA COMERCIAL* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hwt9-Qkw2EA&t=15s>

### Lecturas

- InaCatalog Mobility Sales. (s.f.). *Cómo vender más y mejor gracias a la inteligencia comercial*. Recuperado de <https://hubs.potusercontent40.net/hubs/6777243/inteligencia-comercial-inacatalog.pdf>
- Oracle. (s.f.). *¿Qué es Inteligencia de Negocios?* [Documento de webcontent]. Recuperado de [https://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otr/documents/webcontent/317529\\_esa.pdf](https://www.oracle.com/ocom/groups/public/@otr/documents/webcontent/317529_esa.pdf)

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos conformados es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos y no constituye un sustituto del material original, reproducción, modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.