

# ¿Ventas e Investigación de Mercados Trabajando Juntos?



Óscar Balcázar y Juan Luis Landáburu  
Serta de México

## Una Metodología para Alinear Objetivos y Estrategias, Justificando la Inversión.

¿Alguna vez ha tenido problemas con directores financieros respecto a presupuestos de mercadotecnia? ¿Qué herramientas ha usado para justificar su presupuesto? ¿Le han recortado los recursos económicos para realizar investigación de mercados? ¿Recuerda algún problema que haya tenido para demostrar que realizar investigación le va a dejar dinero a la empresa? Estas situaciones las enfrentan con más frecuencia de lo que nos imaginamos muchos directores comerciales (ventas y mercadotecnia) en empresas de muy distintos giros y tamaños.

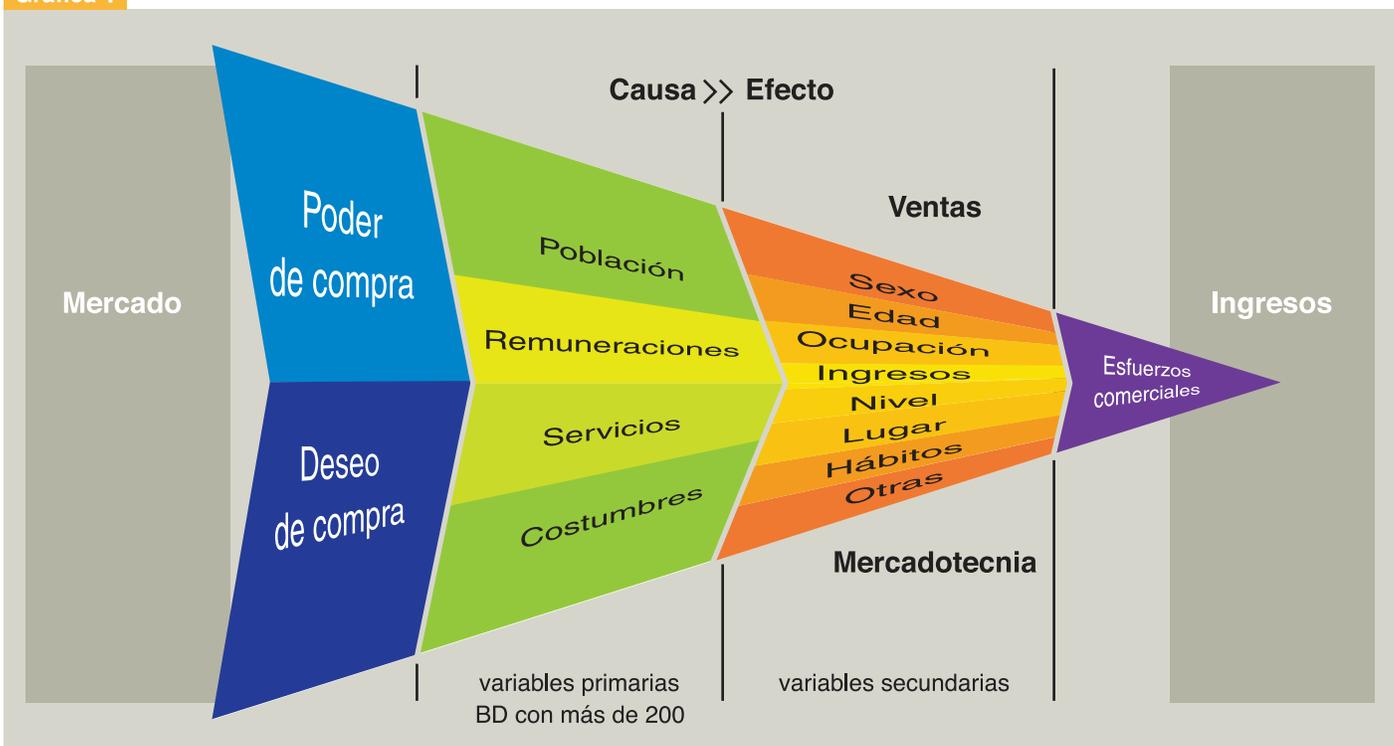
Los directores de mercadotecnia tienen un presupuesto que deben respaldar con resultados en ingresos y utilidades, normalmente, en el menor tiempo posible. Medir si una campaña o iniciativa de pu-

blicidad fue percibida por el target del producto o generó compra, es un trabajo que la investigación de mercados ya resuelve con diversas metodologías. Sin embargo, cuando se cuestiona el retorno sobre la inversión de dicho presupuesto, nos enfrentamos a un reto sumamente complicado para lograr demostrarlo.

Es claro que ventas y mercadotecnia deben trabajar con mucha sinergia en términos de los intereses de la empresa. En muchas ocasiones los intereses individuales de cada departamento pueden causar problemas y divorcios que terminan por afectar a toda la organización. Resulta difícil encontrar un modelo confiable que permita que ambas perspectivas puedan comprender y optimizar sus decisiones de manera conjunta.

El modelo debe partir del conocimiento que tenemos relacionado a que los consumidores adquieren

Gráfica 1





los productos que se ofertan cuando se satisfacen dos importantes factores: Poder y Deseo de Compra. Ventas tiene la responsabilidad de satisfacer el poder de compra y mercadotecnia de incrementar el deseo de compra (figura 1). Cuando ambos factores cumplen la mezcla óptima para un consumidor, éste tendrá seguramente la decisión de adquirir el producto.

Para productos de consumo a nivel nacional, la labor de realizar esta mezcla óptima sería sencilla si la manera de hacerlo fuera la misma en todas las zonas geográficas. Dado que la geografía y las costumbres de los consumidores no son iguales en cada zona, es natural que reaccionen diferente ante esfuerzos comerciales homogéneos.

De ahí, que sea necesario contemplar cada una de las variables del entorno geográfico en donde el producto se esté vendiendo.

Existe una metodología que permite cuantificar regionalmente el poder de compra de los habitantes de cada localidad, y determinar los factores que han inducido a los diferentes grupos (clusters) de consumidores a desear comprar. Esta metodología parte del modelo «PGV» Potencial Geográfico de Ventas desarrollado en México desde 1997 (Landáburu, Juan Luis). El PGV cuantifica con exactitud el potencial por cada una de las zonas de venta para cada línea, categoría o marca.

Como primer paso, para cada grupo de productos el Modelo PGV determina con base en factores socioeconómicos del entorno y de las propias ventas de la empresa, una fórmula estadísticamente válida que permite cuantificar el Potencial Estándar de cada zona de ventas. Ver ejemplo.

Ejemplo hipotético:

El resultado es una fórmula que expresa las ventas en función de las variables:

Ventas	= 85.6 por cada habitante.
(pesos anuales)	+ 12.6 por cada mil pesos de remuneración.
	- 4.1 por cada mil pesos de ingresos por servicios.
	- 0.7 por cada mil pesos de ingresos por manufactura.

Con una muestra representativa de las regiones exitosas y otra de aquellas con alta oportunidad, se realizan entrevistas de profundidad con personal de ventas, canales de distribución y con clientes. Estas entrevistas tienen como objetivo detectar los conductores de volumen; es decir, aquellas acciones determinantes para el logro de una excelente ejecución de ventas, que satisfacen el potencial y que pueden ser medidas.

Gracias al Modelo PGV se podrá obtener información del potencial de ventas de un producto a nivel nacional, estatal y local. Se puede ver en la gráfica 2 un ejemplo en donde las zonas rojas representan los lugares con mayor oportunidad de ventas. Cabe resaltar que a nivel estatal se puede clasificar de una manera alguna ciudad y, una vez que se analizan sus poblaciones, encontrar otra mezcla de oportunidades.

Con los conductores de volumen se logra conformar un algoritmo matemático de causa - efecto que modele su impacto en cada zona sobre el volumen de ventas. Este algoritmo se puede crear bajo la metodología del Balanced ScoreCard de Kaplan y Norton y se realiza uno para cada canal de comercialización que utilice la empresa.

Es en este momento cuando tener una excelente campaña de mercadotecnia (enfocada al deseo de compras) y una inadecuada ejecución de ventas puede causar lamentables pérdidas de dinero e imagen. Existe un nivel en el que la inversión en mercadotecnia no redundará en unidades de venta adicionales. (Gráfica 3).

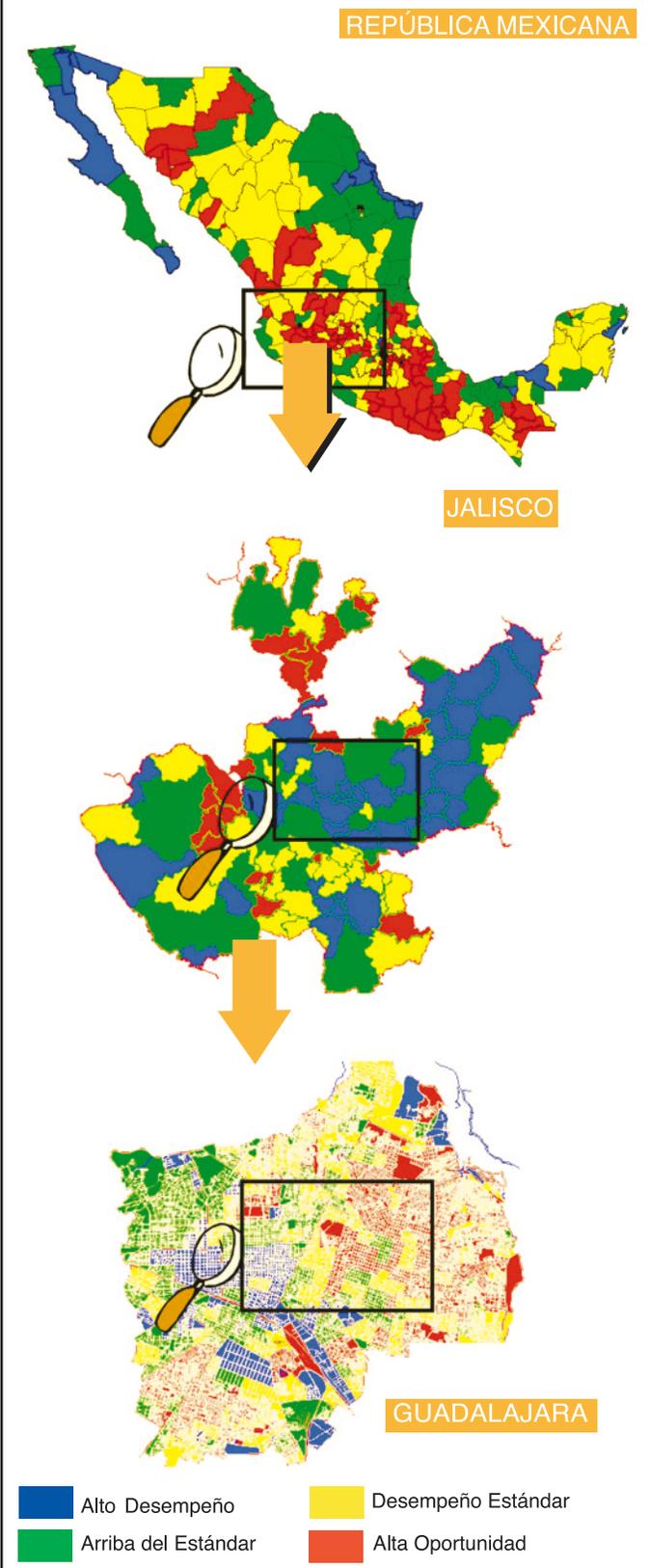
Por lo tanto, el siguiente paso es determinar el nivel de deseo de compra en cada una de las zonas de venta. Esto se logra restando el efecto que tienen los conductores de volumen al potencial de ventas. Es decir, cuánto se vendería haciendo el esfuerzo de ventas que se hace a nivel nacional, homogéneo en todas las zonas.

Nuevamente se deben realizar entrevistas de profundidad con el personal de ventas y de mercadotecnia, para determinar las hipótesis de los motivadores del consumidor (drivers).

Así también se debe determinar el peso que los factores de Trade Marketing, Mercadotecnia Directa o Promociones y Publicidad Regional han tenido en el nivel de deseo de compra.

Gráfica 2

Potencial Geográfico a nivel nacional, estatal y poblacional.



Gráfica 3

En cada zona geográfica, existe un punto en donde por más que se invierta, ya no se vende más



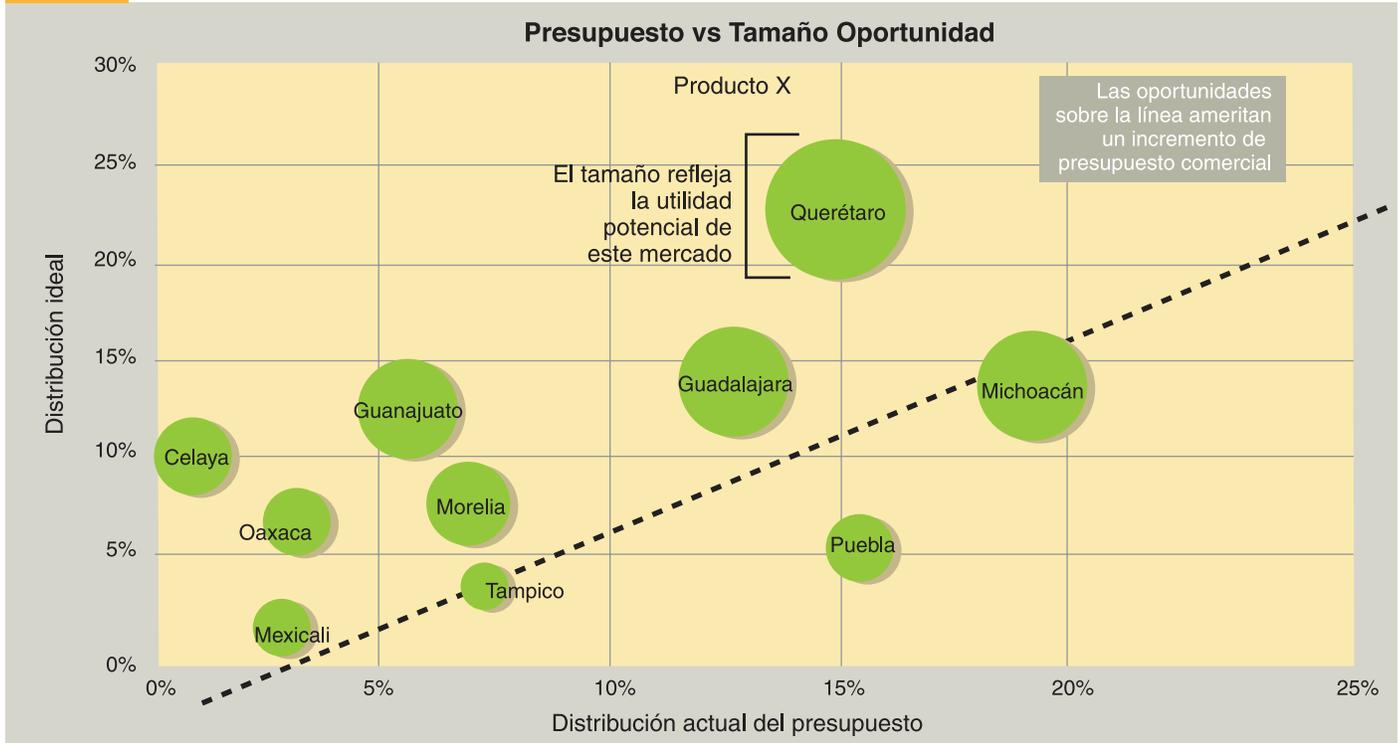
Estas hipótesis deben ser validadas con el consumidor por medio de sesiones de grupo regionales. Posteriormente, por medio de levantamiento de encuestas, se «midan» los motivadores del consumidor. Se logran cuantificar las acciones de mercadotecnia regional que influyen en el deseo de compra. Al final se genera una agrupación de 3 ó 4 clusters de consumidores.

Se desarrolla un algoritmo similar al de conductores de volumen, en donde la causa representa la inversión y/o la campaña y el efecto son los motivadores del consumidor. El nuevo algoritmo tiene como objetivo modelar el impacto de las diferentes acciones de mercadotecnia en el volumen de ventas. Debe ser para cada marca y perfeccionarse por medio de los resultados de las campañas en cada cluster de mercado muestra.

Para sustentar negociaciones o autorizaciones con los directores financieros y generales, se alinean las inversiones estratégicas y los esfuerzos gerenciales de ventas con los conductores de volumen necesarios para satisfacer el modelo en las zonas de alta oportunidad.

De la misma manera, el presupuesto de mercadotecnia queda alineado con aquellas campañas regionales que mayor retorno sobre la inversión traerán en función del tamaño de la oportunidad en el modelo y de la efectividad de las acciones de mercadotecnia. En la gráfica 4 se propone el esquema de un producto en donde podemos ver que, por ejemplo, Michoacán se encuentra en punto de saturación. Es decir que con el presupuesto actual se está desperdiciando aproximadamente el 8% del presupuesto

**Gráfica 4**



nacional. Si ese 8% se le asigna adicionalmente a Guadalajara y Querétaro se obtendrá una mezcla óptima de utilidades para el producto.

Ya que este modelo, planea, mide y mejora el retorno sobre la inversión, las negociaciones sobre el presupuesto son mucho más sencillas, y los directores comerciales se pueden dedicar a utilizar sus habilidades y creatividad para hablar el lenguaje que mejor conocen: el del cliente externo.

Esta metodología ha ayudado a varias empresas multinacionales en México con productos de consumo a nivel nacional a planear y ejecutar estrategias exitosas para el primer y último renglón del estado de resultados.

### **Bibliografía**

LANDÁBURU, Juan Luis. Potencial Geográfico de Ventas (r). Integratec. No.62 Tecnológico de Monterrey.

CORSTJENS, Marcel. Optimal Marketing. Harvard Business Review. Octubre 2003. P.114 - 121.