

Planificación de demanda, en empresas con estilo de venta por catálogo

Antonio José Boada*, Rómulo Mayorca**

Resumen

Mediante este trabajo, fueron documentados y organizados los procedimientos utilizados en inteligencia de negocio, en la sección de planificación estratégica en empresas con estilo de venta por catálogo. Estas son compañías que presentan diversas particularidades y diferencias con respecto a las compañías tradicionales de venta *retail*, las cuales colocan sus productos según dependencia con una cadena de minoristas o terceros. Las empresas con estilo de venta directa fundamentan sus estrategias de mercadeo en cada catálogo, en el cual presentan un escenario nuevo de ventas de productos, ofertas y focos de campaña. Los productos se ofrecen a los consumidores mediante el trabajo de vendedores independientes que obtienen un porcentaje de comisión según las ventas efectuadas. La planificación de las ventas en este tipo de compañías se inicia desde el área de mercadeo, e impactan directamente el área de la cadena de suministros, en función de tener la disponibilidad de los conceptos mientras sea la duración del catálogo vigente. Estos escenarios generan inconvenientes importantes de logística, cada vez que se presentan unas ventas superiores a las estimadas o también llamadas Sobre Venta (término usado por las empresas para referirse al exceso de demanda de un bien o un servicio sobre la capacidad de poder ser producido por la empresa) o, por el contrario, unas ventas inferiores a las estimadas, llamadas también Bajo Venta (término usado por las empresas para referirse a la baja de demanda de un bien o un servicio sobre la oferta de los mismos por la empresa); entre estos inconvenientes está la generación de excesos y/o falta de inventario, así como también hacer estimaciones no adecuadas con relación a los ingresos esperados. Ambos escenarios indeseables de sobre venta o baja venta impactan directamente el sistema de

ventas, y se trasladan al consumidor final a través de las vendedoras o consultoras independientes, y generan problemas de imagen y marca.

Palabras clave: estimación, predicción, empresas con estilo de venta directa, empresas de venta por catálogos.

Demand planning in catalog sales companies

Abstract

This work documented and organized the procedures used for business intelligence in the strategic planning sections of catalog sales companies. These companies have several particularities and differences if they are compared to traditional retail sales companies, which go to market according to a dependence on retailers or third parties. Direct sales companies base their marketing strategies in each catalog, introducing a new sales scenario for products, offers and campaign focuses. Products are offered to consumers through the work of independent sales representatives, who earn a commission percentage on every sale they make. Sales planning in this kind of companies starts at the marketing department and directly impact the supply chain, in order to have the items available while the catalog is in force. This scenario brings logistic inconveniences every time products are oversold (an excess of demand that goes beyond the capacity a company has to produce those products) or in the opposite case, when they are undersold. Examples of these inconveniences are the excess of the lack of inventory, plus the not adequate income expectations. Both undesired scenarios of over sales and under sales directly impact the sales system and the final consumer perceives a bad image of the company, affecting the brand.

* MSc. Profesor Tiempo Integral - Universidad Simón Bolívar, Sede Litoral, Departamento Formación General y Ciencias Básicas. Valle Camurí Grande, Estado Vargas, Venezuela, 101.

** MSc. Profesor Dedicación Exclusiva- Universidad Simón Bolívar, Sede Litoral, Departamento Formación General y Ciencias Básicas. Valle Camurí Grande, Estado Vargas, Venezuela, 1010.

Correspondencia: Antonio José Boada / Rómulo Mayorca e-mail: antonioboada@usb.ve, aboada@divusconsulting.com / rmayorca@usb.ve
Artículo recibido: 03/07/2011; ; Artículo aprobado: 12/12/2011

Key words: Estimation, prediction, direct sales companies, catalog sales companies.

Planejamento de demanda, em empresas com estilo de venda por catálogo

Resumo

Mediante este trabalho, foram documentados e organizados os procedimentos utilizados em nível de inteligência de negócio, na seção de planejamento estratégico em empresas com estilo de venda por catálogo; as quais são companhias que apresentam diversas particularidades e diferenças, com respeito às companhias tradicionais de venda retail, as quais colocam seus produtos segundo dependência com uma corrente de varejistas ou terceiros. As empresas com estilo de venda direta fundamentam suas estratégias de marketing em cada catálogo, apresentando um palco novo de vendas em nível de produtos, ofertas e focos de campanha. Os produtos se oferecem aos consumidores, mediante o trabalho de vendedores independentes, os quais obtêm uma porcentagem de comissão segundo as vendas efetuadas. O planejamento das vendas neste tipo de companhias, inicia-se desde o área de marketing,

e impactam diretamente a área da corrente de fornecimentos, em função de ter a disponibilidade dos conceitos enquanto seja a duração do catálogo vigente; estes palcos geram inconvenientes importantes a nível de logística, cada vez que se apresentam umas vendas superiores às estimadas ou também chamadas Sobre Venda (termo usado pelas empresas para referir-se ao excesso de demanda de um bem ou um serviço sobre a capacidade de poder ser produzido pela empresa) ou, pelo contrário, umas vendas inferiores aos estimados telefonemas também Sob Venda (termo usado pelas empresas para referir-se à baixa de demanda de um bem ou um serviço sobre a oferta dos mesmos pela empresa), entre estes inconvenientes se têm: a geração de excessos e/ou falta de inventário, bem como também fazer estimaciones não adequadas com relação aos rendimentos esperados. Ambos os palcos indesejados de sobre venda ou sob venda, impactam diretamente o sistema de vendas, trasladando-se diretamente ao consumidor final, isto através das vendedoras ou consultoras independentes, gerando problemas em nível de imagem e marca.

Palavras Importantes: Estimación, predição, empresas com estilo de venda direta, empresas de venda por catálogos.

Introducción

Una empresa de venta por catálogo o venta directa es aquella que ofrece o comercializa directamente al consumidor final sus productos, sin la necesidad de que el mismo tenga que acudir a una tienda (lo cual presenta una gran ventaja por el ahorro de tiempo); además, al no existir intermediarios, los precios de los productos ofrecidos son más económicos que los que pudiese encontrar el consumidor en una tienda tradicional. La manera como operan este tipo de empresa se basa en la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente al cliente. En el caso de diversas compañías multinacionales tales como Tupperware, Avon, L'bel, Unique, entre otras, los vendedores utilizan las demostraciones y los folletos como herramienta principal para lograr penetrar en el mercado.

En la mayoría de los casos, los vendedores, denominados también *dealers*, representantes

o consejeros, entre otros seudónimos, son los encargados de ofrecer a cada consumidor los productos que satisfacen sus necesidades, alcanzando elevados niveles de penetración en diversos mercados latinoamericanos, ya que logran comercializar el producto en hogares, reuniones familiares, trabajos e incluso establecimientos comerciales¹.

Estas compañías con estilo de venta directa presentan estrategias de control en diversos niveles que consideran desde la forma de exponer sus productos dentro del catálogo, hasta las ofertas y promociones que ejecutan por tiempo limitado, según la duración del folleto entre los consumidores. Estos aspectos generan altos niveles de volatilidad en la demanda, que impactan desde la planificación original de mercadeo, hasta la cadena de suministros que deben velar por la disponibilidad del producto en el tiempo específico cuando el consumidor lo solicite.

Particularmente, el mercado latinoamericano es muy cambiante, lo que dificulta la planifi-

cación de los productos y todo lo que implica su producción e importación. Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo brindar las herramientas fundamentales para el área de *estimados de empresas de ventas por catálogo*, a fin de que se cumplan las planificaciones de los distintos procesos².

Elementos básicos a considerar para la planificación

Avon, L'bel, Tupperware son empresas multinacionales, líderes en diversos mercados de líneas de belleza, cosméticos, envases plásticos e inclusive del hogar.

Estas empresas manejan volúmenes grandes de SKU (Stock Keeping Units, en castellano *número de referencia* el cual es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.), por cada campaña de ventas, la cual viene determinada según el catálogo diseñado, impreso y distribuido por la empresa. Es necesario destacar que la aparición de estos productos puede fluctuar según cada catálogo de acuerdo con las estrategias de *marketing*.

La mayoría de estas organizaciones maneja de forma importante la sensibilidad social y ética con una marca en el mercado que brinda la oportunidad de hacer negocios a través del desarrollo personal y profesional, que ofrece productos de excelente calidad, y que innova y diversifica, y asegura un servicio sostenido y sustentable¹.

Su acercamiento al vendedor final (sin intermediarios) facilita la compenetración humana entre la compañía de venta por catálogo y el vendedor final (representante, consejero, *dealer*) y potencia esta afinidad mediante planes de incentivos que permitan motivar la venta global de cada vendedor durante cada catálogo de ventas¹.

a.- tipos de estilos de venta directa por parte de los dealers

Las empresas con estilo de venta por catálogo fundamentan sus esfuerzos en una fuerza de

ventas creada por sus vendedores, representantes, consejeros o *dealers*.

Cada vendedor es libre de utilizar diversos estilos de ventas para dar a conocer y comercializar los diversos productos que maneja el catálogo en el momento; sin embargo, es posible documentar algunos estilos de ventas:

- Uso del catálogo como herramienta para comercializar. En este sentido, el vendedor utiliza una cantidad importante de catálogos, los cuales puede dejar en sitios estratégicos, para que los clientes puedan visualizar las novedades y promociones de los productos ofrecidos en los catálogos actuales.
- Asistir y promocionar "Puerta a Puerta". Esta modalidad, manejada principalmente por Avon en sus inicios, corresponde a la búsqueda de clientes nuevos, en donde el vendedor visitaba los hogares y lugares de trabajo, ofreciendo y demostrando productos de calidad, explicando sus beneficios³.
- Reuniones de demostraciones. Es el estilo de venta particular más importante utilizado por Tupperware; se refiere a las reuniones que realizan los *dealers* en un sitio específico o en casa de una amiga, con una frecuencia generalmente semanal y muestran los productos resaltando sus beneficios, usos, oferta y haciendo énfasis en aquellos que por primera vez van a ser introducidos al mercado. De esta manera, el vendedor puede recurrir a diversas estrategias, logrando a través de una reunión entretenida el propósito de vender productos de calidad, utilizando su potencial de ventas y convencimiento¹.

Estas empresas presentan tanto productos consumibles, usualmente cosméticos, como también productos no consumibles y perdurables en el tiempo, situación por la cual, es necesario que cada vendedor "rote" su clientela cada cierto tiempo, a fin de manejar usuarios nuevos, con nuevas necesidades y potencialidades de compra.

b. Estructura de la fuerza de ventas

Cada compañía de venta por catálogo maneja una diversidad en su estructura jerárquica de

vendedores, los cuales pueden ascender según su nivel promedio de ventas por semana, desde un vendedor inicial y ocasional, hasta un vendedor importante y consecutivo con cada catálogo de ventas.

Independiente de la empresa, cada vendedor tendrá acceso a planes de motivación e incentivos, a los que podrá acceder según sus niveles de venta y actividad continua en sus pedidos. Usualmente, las compañías manejan, adicionalmente, un grupo de distinción o VIP de los mejores vendedores, los cuales presentan premios especiales según su nivel particular de ventas. El cumplimiento de las metas ofrece la oportunidad de alcanzar diferentes niveles de vanguardia de valor ascendente; con estos programas los vendedores logran grandes beneficios como: descuentos adicionales, viajes, reconocimientos, crecimiento personal, entre otros.

c. Folleto o catálogo de ventas

Es el sistema utilizado para llegar más cerca a los clientes con toda la gama de productos que no se presentaron en las reuniones, o para aquellos clientes que no asistieron a las demostraciones. Es la herramienta principal de ventas que posee el vendedor, es el canal existente, que comunica a la corporación con los vendedores y el usuario final o comprador *target*.

A través del folleto de ventas, las compañías mantienen durante unas semanas específicas, el control como compañía de venta directa de diversas variables de mercado, que afectan directamente la demanda individual de los productos: *merchadising* controlado de precios, exposición controlada de productos en el catálogo, lanzamiento de productos, incentivos de venta, etc⁴.

En las empresas de venta directa, el catálogo es la herramienta fundamental, por lo cual este debe ser lo más atractivo y novedoso posible para mantener e impulsar la fuerza de venta y los clientes.

El departamento de mercadeo es el encargado de asignar las estrategias para cada producto y/o línea; de esto depende el éxito de los catálogos⁵.

La estructura de los catálogos puede variar de acuerdo con las estrategias que cada jefe

de producto en el área de Mercadeo decida; sin embargo, conservan muchos lineamientos como lo es el caso de la portada, en la cual se incluye el producto al cual se le desea dar mayor fuerza dentro del catálogo y la contraportada, e inclusive en ofertas especiales donde se seleccionen productos con un alto porcentaje de descuento.

d. Flyers

Existe otro instrumento que utiliza la empresa para la venta de sus productos, como lo es el *Flyer* o volante; por lo general, se encuentra constituido por menor cantidad de productos que un catálogo e incluso pueden ser productos nuevos, los cuales se sacan en fechas especiales para impulsar las ventas de un catálogo: carnaval, semana mayor, vacaciones, día de las madres, entre otros. Usualmente, esta herramienta se usa para productos con excesos de inventario, o para obtener ingresos adicionales para la compañía (teniendo en consideración que esta actividad genera un efecto de canibalización del catálogo en curso).

Departamento de mercadeo

En este departamento es donde se desarrolla la planificación, elaboración y estrategia de cada catálogo, así como los productos que saldrán a la venta a través de las diferentes estrategias de distribución que implementa la empresa⁵.

Dentro de este mismo departamento anteriormente se realizaban los estimados para cada uno de los productos que iban a salir a la venta, ya que no existía un departamento específico para las estimaciones.

En Mercadeo se generan estrategias novedosas, que apoyan los lanzamientos de los catálogos, líneas o productos específicos y que, además, pretenden diferenciarse de la competencia⁵.

Área de estimados

En esta área se realizan los estimados para cada producto que va a salir a la venta, ya sea en un catálogo o inclusive en un *flyer*; considerando las estrategias de *merchandising* que

plantea mercadeo, se hacen los cambios necesarios; también se analizan los productos riesgosos. Entre las características a considerar para esta área se tienen:

- a. Está diseñada bajo la necesidad de mantener un equilibrio entre mercadeo y logística.
- b. A través de las planificaciones de mercadeo, es posible colocar estimaciones, valorando los productos según su naturaleza de ventas y los precios a los que aspiran venderlo al público⁶.
- c. Con la planificación inicial, el área de logística puede efectuar las compras pertinentes y garantizar la disponibilidad de los productos para el catálogo de ventas.
- d. Los estimados deben ser independientes del inventario manejado por logística, a fin de segmentar la inteligencia de negocio de las actividades operativas⁵.
- e. Los estimados deberán fundamentarse en estimaciones por semana, los cuales serán proyectados posteriormente a la duración de un catálogo completo. En el caso de que las compañías tengan fija la duración del catálogo, las estimaciones se realizarán directamente por campaña de ventas.
- f. A mediano plazo, el departamento de estimados debe manejar también las tendencias para evaluar la necesidad de diseñar estrategias adicionales o no⁶.

Finalidad del área de estimados

- a. Mantener *feed-back* activo entre el departamento de estimados, mercadeo y logística (cadena de suministros), alertando inmediatamente cualquier cambio que perjudique a la organización.
- b. Proporcionar los estimados para las estrategias que el área de mercadeo desee lanzar al mercado, ya sea un *flyer*, catálogo y/o lanzamientos especiales.
- c. Reconocer y advertir los productos riesgosos de cada catálogo.
- d. Manejar las tendencias para aportar información valiosa en el diseño de estrategias adicionales para la compañía.

Objetivos del área de estimados

- a. Realizar pronósticos de ventas por los catálogos para cada SKU.
- b. Cuantificar estadísticamente las estrategias diseñadas por la alta gerencia, fundamentadas en la inteligencia de negocio de la corporación⁶.
- c. Alertar al área de logística y cadena de suministros, acerca de aquellos productos riesgosos por catálogo, a fin de establecer un *stock* apropiado.
- d. Implementar procedimientos estadísticos, que permitan valorar las estrategias de mercadeo, a fin de simular y estimar de forma precisa⁵.
- e. Documentar el proceso de estimación y aportar *best practices* como mejoras a la corporación.

Alcances del área de estimados

El área de estimados proporciona una herramienta para lograr estimar los productos con criterio objetivo y reconocimiento como un área estratégica para la compañía, contribuyendo con las planificaciones de productos para los catálogos de venta y *flyer* especiales, fundamentadas en el precio de venta, promoción y exposición, definido previamente por los planificadores de mercadeo. Con esta área se busca reducir los porcentajes de error entre *forecast* finales y ventas reales⁶.

Beneficios que aporta el área de estimados a la organización

Las herramientas utilizadas en el departamento de estimados son las más eficientes, para conducir a un mejor pronóstico para el futuro de la empresa. Estas herramientas de estimación generan gran beneficio a la compañía, porque hacen más certeras las estimaciones el departamento y mejoran los pronósticos de ventas de cada catálogo, demostrando los ingresos que obtendrá en el futuro, ya sea a corto o a largo plazo.

En este aspecto, se destaca cómo para empresas con estilo de venta directa, los productos foco fluctúan ampliamente en cada catálogo,

impulsado precisamente al *merchadising* controlado de exposición y precios de cada concepto en cada catálogo de ventas, el cual posee una vigencia determinada en el tiempo.

Responsabilidades del estimador

- a. Efectuar proyecciones para cada catálogo o *flyer* que va a salir al mercado.
- b. Garantizar una predicción objetiva de las unidades a ser demandadas por cada producto y de los incentivos para la cadena de distribución.
- c. Analizar las unidades ofertadas por cada producto.
- d. Estudiar el comportamiento de la demanda de los productos
- e. Contribuir con la planificación, tanto en mercadeo como en logística.
- f. Conocer los listados de los productos agotados que se informan al campo.
- g. Identificar los productos con mayor potencial de movilidad (elásticos) a fin de generar el inventario rápido.
- h. Elaborar los análisis post mórtem de cada catálogo (post-venta).
- i. Elaborar los análisis de cada catálogo a vender, que incluya las unidades que se aspira vender, moneda que se estima que van a ingresar, productos riesgosos y ajustes finales de los estimados.

Departamentos afines con estimados

Departamento de costos

En este departamento se trabaja todo lo referente a los costos de cada producto, también evalúan los inventarios y la reserva a través del *forecast* doce meses, presentando un informe trimestral. El inventario se encuentra clasificado en PT (producto terminado) y BULK (productos semi-terminado), el cual, a su vez, lo clasifica por obsolescencia de materia prima, pigmento y *master bach* (pulitura) y componentes. El departamento de calidad indica los niveles de obsolescencia.

Departamento de logística

Este departamento se encarga de llevar a cabo la producción de todos aquellos productos que mercadeo planifica; de igual manera, monitorea aquellos que se deban importar. Deben ser los responsables de los inventarios de PT (producto terminado) y *bulk* (componentes) e informar a Mercadeo lo que esté inactivo o en exceso para que sea considerado en planificaciones futuras.

En este departamento existe la necesidad de que la producción para cada catálogo se comience por lo menos tres semanas antes de que entre en vigencia el nuevo folleto, todo esto con la finalidad de asegurar un *stock* suficiente para las primeras semanas de despacho.

El objetivo esperado es poner límites en la producción e informar por lo menos con tres catálogos de anticipación para poder proyectar con mayor flexibilidad en la parte de importaciones de materia prima.

Proceso de estimación

Se presenta para los casos de los catálogos e inclusive *flyer*, de acuerdo con la etapa (preliminar, revisión y final) en que se encuentre el proceso y apoyados en la base de datos históricos constituidos. Al momento de estimar, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a. Identificar lo que se va a someter a estimación (catálogos, *flyer*, lanzamiento)
- b. Medir el tiempo que tenga sin salir el producto a estimar.
- c. Conocer la presentación o exposición de los productos en el catálogo.
- d. Tomar en consideración que los productos que contengan componentes adicionales manejan mayor valor percibido en los consumidores.
- e. Identificar el producto que presentará menor precio en todo el catálogo y aquel que posea mayor profundidad de descuento, ya que la venta se puede sesgar hacia este producto⁶.

- f. Evaluar las fotos finales de cada catálogo, ya que una modificación que no esté contemplada desde el inicio del proceso de estimación altera los estimados finales.
- g. Revisar la impresión del folleto, porque un error en la impresión puede cambiar los estimados de manera importante.

Pasos para estimar en empresas con estilo de venta directa

- a. Identificar lo que va a ser sometido a estimación, si es un catálogo o un *flyer*.
- b. Visualizar el producto de acuerdo con la información previa que se encuentre en la Hoja de Producto: se toma en cuenta su descripción física, ubicación en el folleto, oferta, y cuánto tiempo tiene sin salir en un folleto. Para este paso se puede apoyar en la información histórica a fin de identificar más rápido el producto⁷.
- c. Verificar la base de datos histórica y verificar cuál fue el precio de venta del producto la última vez. Una vez realizada la verificación e identificación del producto y ubicados en la bases de datos, de acuerdo con la variable que se desee analizar se procede a filtrar lo que desea, ya sea por códigos, tamaños, color exposición, promoción, entre otras, y después se aplican los criterios para estimar⁸.
- d. Luego de filtrar las opciones que se deseen, se evalúa el precio proyectado según la estimación de la tasa de inflación, y se compara con el precio que se va a ofertar en ese catálogo.
- e. Informar el resultado a todos los involucrados en el desarrollo de los catálogos.

Se debe tener en consideración que para llegar al paso “c” en la etapa preliminar, ya debe estar definido todo lo relacionado con las estrategias de precio, como por ejemplo, cuál va a ser la oferta para el producto; de hecho se recomienda que las estrategias de precios y promoción sean independientes del proceso de estimación, a fin de garantizar valoraciones autónomas de la demanda futura por cada SKU.

Para la etapa siguiente de revisado, se debe contar con la ubicación del producto dentro del catálogo al igual que con las fotos finales, a fin de realizar los ajustes que se consideren necesarios en los estimados. El estimador debe tener en cuenta que cualquier modificación que

realice algún involucrado en el desarrollo de un catálogo, por muy pequeño que parezca, se le debe notificar a fin de que este pueda tomar las decisiones necesarias⁶. A continuación, en el cuadro 1, se presentan de manera resumida las etapas del proceso de estimación.

Herramientas para estimar

A continuación se enumeran seis (6) herramientas, que deben utilizarse para poder estimar eficazmente en empresas con estilo de venta por catálogo.

1. Hoja de productos

Es un material informativo suministrado por el área de mercadeo, en el cual se encuentran las estrategias planificadas desde la versión preliminar en cuanto a precio del producto, posible color o combinación, códigos de planta, los comentarios del área de mercadeo, precio estimado, estrategias de precio, tipos de oferta, descuentos, costo, ingresos generados, porcentaje de descuento, ubicación, comentarios de logística (cadena de suministros), oferta estimada, nuevo color, muestra la foto, código de regalo, nivel, descripción del producto, *forecast*, y se realizan las modificaciones de los productos que saldrán en el catálogo.

2. Base de datos

Archivo que almacena la información de los productos, con sus especificaciones y características del catálogo; esta herramienta, genera información cualitativa y cuantitativa para ejecutar el proceso de estimación; en ella, encontramos los productos, las características y todas las especificaciones del catálogo, y una serie de variables que nos ayudan a ejecutar el proceso de estimación de manera eficiente, y a decidir cuál es el valor más acertado para el estimado del producto⁹.

3. Elementos de la base de datos

Estas se clasifican en **Constantes**, es decir, que la información se mantiene constante o no cambia para el catálogo; **Variables por Formulas**, las cuales no se cargan directamente sino que son calculadas por el sistema, y **Variables** para cada catálogo, las cuales cambian con mucha frecuencia y deben ser cargadas por el usuario¹⁰.

Cuadro 1. Etapas del proceso de estimación

ETAPAS	ACTIVIDADES	INVOLUCRADOS	RESPONSABLES
Preliminar	Presentar la hoja de producto preliminar con las estrategias de precio, costos, tipo de oferta y ubicación	Jefe de producto /Jefe de Logística Gerente de productos /Coordinador de Mercadeo	Jefe de producto
Preliminar	Remitir la hoja de productos al área de estimados	Jefe de producto/ Estimador	Jefe de producto
Preliminar	El área de estimados le asigna <i>forecast</i> (estimados) a todos los productos.	Estimador	Estimador
Preliminar	El área de estimados entrega al jefe de producto la hoja de productos con los <i>forecast</i> (estimados) preliminares.	Estimador Jefe de producto	Estimador
Revisión	Se realiza una reunión entre estimados y mercadeo para discutir el <i>forecast</i> (estimado) de cada producto (SKU)	Jefe de producto Estimador Gerente de producto Director de Mercadeo	Jefe de Producto Estimador
Revisión	Mercadeo y logística (cadena de suministros) acuerdan los productos que no podrán salir en el catálogo futuro, y aquellos que no podrán producirse o importarse en el tiempo estipulado	Jefe de producto Jefe de Logística Coordinador de Mercadeo Estimador Gerente de productos	Jefe de producto Jefe de Logística
Revisión	En función a los cambios, el área de mercadeo realiza ajustes a la campaña, para cubrir las unidades y el monto monetario faltante	Jefe de producto	Jefe de producto
Revisión	Se pasa nuevamente al área de estimados la hoja de productos con todas las modificaciones que se han hecho.	Jefe de producto Estimador	Jefe de producto
Revisión	El área de estimados revisa nuevamente el <i>forecast</i> de cada producto, realiza los cambios que considere y los entrega de nuevo al jefe de producto.	Estimador Jefe de producto	Estimador
Revisión	El área de Estimados hace un análisis de los productos riesgosos y alerta al área de mercadeo	Estimador Jefe de producto Gerente de producto Director de Mercadeo	Estimador
Revisión	Se envían las modificaciones de <i>forecast</i> al área de logística para que tomen las previsiones correspondientes.	Jefe de producto Jefe de Logística	Jefe de producto
Final	Se acuerda con la agencia publicitaria todo lo correspondiente al catálogo y luego envía las fotos preliminares al área de estimados.	Jefe de producto Jefe de Logística Estimador	Jefe de producto
Final	El área de estimados procede a hacer la nueva estimación de los productos luego de la revisión final de las fotos y pasa la hoja de productos al jefe de productos.	Estimador Jefe de producto	Estimador

Para las **Constantes** se consideran:

- a. Número de catálogo: es el número que tiene asignado cada folleto.
- b. Año: se refiere al año en el que sale a la venta cada catálogo - folleto.
- c. Total semanas: número de semanas que conforman cada catálogo - folleto.
- d. Semana inicio venta: corresponde a la semana en que se abre la venta de cada catálogo.
- e. Semana final venta: corresponde a la semana en que cierra la venta de cada catálogo.
- f. Semana inicio despacho: corresponde a la semana en la que se abre el despacho de los pedidos para cada catálogo.
- g. Semana final despacho: corresponde a la semana en la que culmina el despacho de los pedidos para cada catálogo.
- h. Mes: hace referencia al mes en el que se inicia la venta del catálogo.
- i. IPC (Índice de Precios al Consumidor): corresponde al índice proporcionado por el Banco Central; este indicador muestra la evolución del nivel general de precios a partir de un año base y de una muestra representativa de productos.

Con respecto a las **Variables por Formulación** se tienen:

- a. PVS (precio de venta sugerido) Proyección IPC: representa el precio en el que debe estar valorado el producto histórico en el presente, tomando en cuenta el IPC que esté vigente para la fecha.
- b. Oferta proyección IPC: representa la oferta que debería presentar el producto histórico en el presente, tomando en cuenta el IPC vigente para la fecha.
- c. Actual / semana: es la cantidad demandada por el producto histórico, cada semana que conforma el catálogo. Esta variable se utiliza cuando los catálogos manejan diferentes tiempos de vigencia en venta.
- d. Estimado / semana: es la cantidad que se estima en el departamento de Mercadeo que va a ser demandada por cada producto en cada semana de un catálogo (estima-

ción final). Esta variable se utiliza cuando los catálogos manejan diferentes tiempos de vigencia de venta.

- e. Agotado (*short*) / semana: es la cantidad No despachada por el producto históricamente en cada semana del catálogo. Esta variable se utiliza cuando los catálogos manejan diferentes tiempos de vigencia de venta.

Para la información concerniente a las Variables se presentan:

- a. Código de venta: es aquel código que le asigna el departamento de Mercadeo a cada producto, llamado código de venta o renglones, ya que es el mismo que aparece en los catálogos.
- b. Descripción: aporta la información del producto respecto a su nombre y tipo de producto.
- c. Descuento: es el porcentaje de rebaja otorgado al producto
- d. PVS (precio de venta sugerido): es el precio del producto, que será vendido sin incluir ninguna oferta.
- e. Oferta: es el valor del producto de oferta.
- f. Familia de productos: conjunto de productos similares que cubren necesidades semejantes, o tiene procesos de fabricación o canales de distribución comunes; su clasificación de producto es de acuerdo con el uso principal, por ejemplo almacenar, servir, cuidado de la piel, fragancias.
- g. Subfamilia de productos: es la clasificación del producto de acuerdo a como se van a usar, o la zona de aplicación, por ejemplo, cocina, microondas, labios, ojos, entre otros.
- h. Código set: se refiere a si el producto se vende en set (paquetes) o no.
- i. Tamaño: es la clasificación de las dimensiones que presenta el producto; usualmente bajo una escala de Likert: grande, mediano o pequeño.
- j. Modelo: clasificación del producto de acuerdo con su forma o diseño, por ejemplo, jarras, platos, vasos, sandwichera, labiales, cremas, entre otros.

- k. Promoción: son las estrategias utilizadas por el departamento de Mercadeo para impulsar la venta del producto, incrementar la demanda del consumidor, generar crecimiento de la empresa y la disponibilidad del producto por un período de tiempo limitado.
- l. Exposición: Se refiere a la ubicación que este tiene dentro del catálogo, por ejemplo, la portada, contraportada, página número __, o centro del folleto.
- m. Características: son las particularidades que presenta el producto, usualmente en diseño; su uso dependerá del tipo de compañía de venta por catálogo.
- n. Tonalidades: representa la tonalidad predominante que presenta el producto. Se recomienda el uso de una paleta sencilla de colores, ya que es exclusivamente para clasificación general.
- o. Tips educativos: se refiere a cuando el producto presenta en el catálogo indicaciones de uso o los beneficios del mismo.
- p. Tipo de venta: se refiere a la forma en que va a ser vendido el producto, ya sea en un catálogo normal, bazar, paquetes u otros.
- q. Semana: está constituido por la cantidad de productos despachados semanalmente.
- r. Estimados: cantidad de productos que el departamento de mercadeo estima que va a ser vendido durante un catálogo, *flyer* o paquete.
- s. Actual: cantidad vendida de cada producto durante la vigencia de un catálogo, *flyer* o paquete.
- t. Agotado (*short*): es la cantidad no despachada por el producto históricamente en el catálogo; esta variable se utiliza cuando los catálogos manejan diferentes tiempos de vigencia de venta.

4. Catálogo de estimación (histórico)

Catálogo o folleto de las campañas anteriores, es una herramienta importante, ya que permite visualizar los productos con sus respectivos códigos, precio *full*, precio especial y duración, entre otros. Esta herramienta es utilizada para hacer la estimación, porque a partir de ella se obtiene información de cada producto para rea-

lizar la descripción física, como por ejemplo; el color, tamaño, uso, familia a la que pertenece, si se presenta en set o no, tipo de promoción, ubicación dentro del folleto, modelo, si presenta *tip* educativo o no, entre otras.

Se recomienda que esta herramienta se encuentre digitalizada y disponible para los estimadores, con opciones de búsqueda por código de producto, de manera que se pueda visualizar la exposición y oferta manejada en varios catálogos.

5. Utilidad del catálogo histórico en el proceso de estimación

- a. Al momento de estimar, es necesario utilizar los catálogos históricos, para visualizar las descripciones que se encuentran en la data, de una manera más rápida y efectiva.
- b. Permite ubicar en la base de datos, el producto cuando se da un nombre que no se identifica o no se conoce.
- c. Facilita hacer las comparaciones del producto de manera rápida, tomando en cuentas las fotos atractivas y especificaciones que inciden en la venta, su ubicación, si se encuentra en la portada, contraportada o en la página central, el código, oferta, su tamaño, si se encuentra en set o no y posición en el folleto que tuvo el producto en otros catálogos.
- d. En el caso de consultar catálogos antiguos, es posible establecer comparativos de precios, proyectando el precio antiguo según el registro del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

6. Base de datos histórica take

Adicional a la base de datos consolidada que se utiliza para el proceso de estimación en el área de estimados, se debe contar con una base de datos denominada *HISTÓRICOS TAKE*, la cual contiene información histórica de todos aquellos productos considerados como amarres o contingencias y que apoyan distintas promociones del área de mercadeo. Esta base de datos ayuda al área en el momento de realizar estimados para distintas promociones y está compuesta por la descripción del producto, familia, subfamilia, tonalidad, código de venta, precio de venta, unidades vendidas, así como los productos que servían de plataforma

para una determinada oferta (productos condicionantes), ingresos generados por dicha plataforma y las unidades despachadas del producto condicionante (unidades plataforma).

El *take* se calcula mediante una tasa que relaciona las unidades despachadas del producto condicionante (unidades plataforma), y las unidades movilizadas en los productos que servirían de plataforma para una determinada oferta (productos condicionantes).

La base histórica de *take* debe ser actualizada al cierre de cada catálogo y vaciar todas aquellas promociones que mercadeo considera como amarres y contingencias de apoyo.

Conclusiones

Mediante este trabajo, se documentaron y organizaron los procedimientos utilizados en inteligencia de negocio en empresas con estilo de venta directa, o venta a través de catálogos.

En relación con esto último, cabe destacar que el área inherente a la planificación de la demanda ha evolucionado significativamente en los últimos años, precisamente para optimizar las gestiones de la cadena de suministros, en particular, la diferencia entre demanda prevista en un determinado horizonte y la demanda real, cuya reducción es clave, precisamente, para evitar escenarios indeseables tales como la generación de excesos y/o falta de inventario, así como también hacer estimaciones no adecuadas con relación a los ingresos esperados. En este propósito, una estimación adecuada permite:

1. Reducir la generación de excesos de inventario y/o alcanzar los niveles de servicio para los clientes, los cuales son determinantes del éxito de las empresas en el entorno actual del mercado.
2. Lograr un ingreso real, similar al ingreso proyectado, soportado por una demanda real acorde con la demanda prevista o estimada en un determinado horizonte.

En el entorno actual del mercado, la volatilidad de la demanda, la cada vez menor fidelidad de los clientes, los ciclos de producto cada vez más cortos y la dura competencia global

son elementos cuya presencia es incuestionable. Las empresas necesitan, cada vez más, información que les permita tomar decisiones correctas, en tiempo real, que aseguren la satisfacción de sus clientes como primera prioridad, a la vez que se mantienen competitivas y protegen sus márgenes comerciales. Errores en la previsión de la demanda, cuando es en esta en la que se basa la planificación inicial de las estrategias de *marketing* (planificando un escenario futuro de *profit* y margen), la compra de materiales y la planificación de la capacidad de producción generan no sólo inventarios en exceso, sino también clientes insatisfechos a los que no podemos servir.

Los métodos estadísticos convencionales de las empresas con estilo de venta *retail* no se pueden comparar con los métodos empleados por las empresas con estilo de venta directa (venta por catálogo), ya que su comportamiento de la demanda se encuentra fundamentado por la duración del catálogo, así como también por la exposición manejada de SKU (*stock-keeping unit*) y promoción u oferta colocada en el catálogo por tiempo limitado.

Mediante técnicas estadísticas derivadas de esta estructura organizacional, es posible organizar y documentar las estrategias estadísticas básicas al momento de estimar la demanda prevista en un determinado horizonte, el cual fluctuará según las estrategias de mercadeo de exposición, promoción controlada de ofertas y precio por tiempo determinado (según la duración del catálogo), e inclusive cualquier publicidad masiva que se encuentre dentro de la planificación anual¹¹.

Referencias

1. KEALING, B. Tupperware Unsealed: Brownie Wise, Earl Tupper, and the Home Party Pioneers. Florida: Edit Univ. Pr of Florida, 2008.
2. BOADA, A y MILLÁN, A. Predicción de la demanda de productos en empresas de venta directa – aplicación de regresión múltiple y series temporales en la psicología del consumo. En: Congreso Venezolano de Psicología. (2: 18-20, octubre, 2010: Caracas, Venezuela).
3. KLEPACKI, L. AVON La construcción de un imperio femenino. México: Aguilar, 2005.

4. BOADA, A. y MAYORCA, R. Utilización del modelo lineal dinámico bayesiano de orden 1 como complemento de los residuos para modelos predictivos. En: Congreso Latino-iberoamericano de Investigación de Operaciones y Sistemas. (11: 01-03, octubre, 2001: Concepción, Chile).
5. CHASE, R.; JACOBS F. y AQUILANO, N. Operations Management for Competitive Advantage. Arizona: McGraw-Hill Companies, 2005. 806 p.
6. WILSON, J. y KEATING B. Business Forecasting with Accompanying Excel – Based ForecastX Software. Florida: McGraw-Hill Companies, 2007. 412 p.
7. LIND, D.; MARCHAL, W. y WATHEN, S. Estadística aplicada a los negocios y a la economía. 12ª ed. España: McGraw-Hill, 2005. 800 p.
8. WEBSTER, A. Applied Statistics for Business and Economics. 3th ed. Oakland: McGraw-Hill Companies, Inc. 2000. 834 p.
9. LEVIN, R.; *et al.* Estadística para Administración y Economía. Cengage Learning, 2008. 1056 p.
10. BOADA, Antonio José. Estimar la demanda de productos en una empresa con estilo de venta directa, bajo variables de mercadotecnia. En: Congreso Latino-iberoamericano de Investigación de Operaciones y Sistemas. (10: 12-14, noviembre, 1999: México DF, México).
11. BOADA, A. Técnicas Estadísticas para Pronosticar Nuevos Productos. En: Supply Chain Forecasting & Planning Forum. (4: 26-27, septiembre, 2011: México DF, México).