



UNIVERSIDAD  
ARTURO PRAT

Magíster en

**Administración de Empresas con Mención en  
Gerencia de Proyectos**

Vicerrectoría de investigación, innovación y Postgrado

# GERENCIA DE MARKETING

Hacia el Marketing Holístico



**AUTOR:**

Ing. Mario Rodríguez  
Olsztyn, MBA



UNIVERSIDAD  
ARTURO PRAT



# Contenido

## **EL CONCEPTO DE MARKETING.**

- Evolución del concepto de marketing.
- Los elementos fundamentales de la relación de intercambio.
  - Las necesidades, los deseos y la demanda.
  - El producto.
  - La utilidad y la satisfacción.
  - La relación de intercambio.

## **EL CONTENIDO DEL MARKETING.**

### **LA FUNCIÓN DE MARKETING EN EL SISTEMA ECONÓMICO**

- Organización del intercambio.
- Organización de la comunicación.

### **LA GESTIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA.**

### **LOS DISTINTOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN DEL MARKETING.**

- Orientación hacia el productor:
  - Óptica de la producción en masa:
  - Óptica del producto.
- Orientación hacia la venta.
- La orientación hacia el marketing.
  - Óptica del consumidor.
  - La óptica centrada en el consumidor y en el entorno.

### **EL ENFOQUE DE MARKETING Y LA COMPETENCIA**

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.**

- Análisis de la situación.
  - Fijación de los objetivos de marketing.
  - La identificación, evaluación y selección de los mercados meta.
- Las estrategias de marketing.
  - Los planes de acción del marketing.
  - Implantación y ejecución de las estrategias y planes de marketing.
  - El seguimiento y el control de las estrategias y de los planes de marketing.

### **“METODOLOGIA DEL ANALISIS DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR”**

- La Conducta Humana:
  - Explicación de la Conducta Humana:
  - El proceso de compra:



## NECESIDAD

### LATENTE

### DECISIÓN

### NECESIDAD

### SATISFACCIÓN

Proceso de Actividad Previa (P.A.P.):

Conducta de Compra:

### Metodología de análisis de la conducta de compra del consumidor

### POSICIONAMIENTO “Posicionar a través de la matriz de compatibilización”

¿Existe metodología de aplicación práctica para planear un posicionamiento?

¿Cuáles son los pasos a seguir para posicionar mi producto/servicio?

### SEGMENTACION: “EL CERTERO IMPACTO DE LAS MARCAS EN EL BLANCO OBJETIVO SELECCIONADO”

¿Qué es segmentar?

Características de la segmentación

Criterios de Segmentación

### METODOLOGÍA DE LA SEGMENTACIÓN POR MAPAS PERCEPTUALES

### MÉTODO DE DETERMINACIÓN DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

### FACTORES A EVALUAR

### FUENTES DE INFORMACIÓN

### MARKETING DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Funciones de los Canales:

Servicios que prestan los canales:

Clasificación de los canales:

Criterios de Selección de Canales:

Orientaciones a tener en cuenta para la selección de canales:

### ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VALOR PERCIBIDO

### MÉTODO APTITUDINAL PARA EVALUAR LANZAMIENTO DE PRODUCTOS

### MARKETING DE CONTROL

Plan De Mercado



## TEMA 1. COMPRESIÓN DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING.

### EL CONCEPTO DE MARKETING.

#### Evolución del concepto de marketing.

Se partirá de la siguiente definición de marketing: “conjunto de actividades que tratar de organizar la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo”. (Kotler, 2012)

Desde que el ser humano existe se han producido numerosas relaciones de intercambio, desde las más simples, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día. Pero al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones el término marketing también lo hacía.

A finales de la década de los 70, el marketing estaba relacionado con las empresas de modo que su definición se limitaba a las relaciones de intercambio que se producían en el mercado. Es decir, se limitaba a la idea de las transacciones de productos o servicios.

A principios de 1969, Kotler y Levy proponen una nueva corriente de pensamiento que pretendía ampliar el marco de acción del marketing a todo tipo de organizaciones, con fines o no de lucro. De modo que el término marketing necesitaba un cambio. Lo que trataban de proponer es que el marketing no sólo se limitara a las transacciones de tipo comerciales, es decir, al intercambio de productos o servicios, sino que se incluyeran los intercambios de cualquier entidad de valor, tales como los sentimientos, las ideas, etc.

Pero ha sido en los últimos años cuando ha surgido una nueva idea, la preocupación por el bienestar social, de modo que la nueva definición de marketing es: “un mecanismo económico y social a través del cual los individuos ven satisfechos sus necesidades y deseos, a través de la creación y el intercambio de productos u otras entidades de valor”. (Kotler, 2012)

#### Los elementos fundamentales de la relación de intercambio.

##### *Las necesidades, los deseos y la demanda.*

Se ha dicho que el marketing trata de satisfacer las necesidades y deseos de los particulares y los grupos.

Las necesidades expresan estados de carencia y los deseos son formas de satisfacer dichas necesidades. Las necesidades son ilimitadas y son innatas al ser humano, mientras que los deseos son limitados y vienen condicionados por la cultura.

La demanda es un término relacionado con los dos anteriores y es el deseo de adquirir



un bien determinado para el que se posee un nivel adquisitivo suficiente.

El marketing puede influir de forma directa sobre la demanda y los deseos pero no sobre las necesidades que son innatas a la condición humana.

#### *El producto.*

La definición de marketing está relacionada con el intercambio no sólo de productos sino de cualquier entidad de valor, productos materiales (cerveza), servicios (el que presta una agencia de seguros), una idea, una actividad.

#### *La utilidad y la satisfacción.*

La utilidad no es más que una medida de la satisfacción. Lo más común y si la compra se hace de forma racional es que los individuos adquieran aquel producto que les reporta mayor utilidad.

La utilidad se origina mediante: la forma, el espacio, el tiempo, la posesión, y la información.

La utilidad de forma viene dada por la producción, no es lo mismo un conjunto de chips, cables y circuitos que un ordenador ya fabricado.

El espacio, es decir la situación que tiene el objeto también proporciona utilidad, por ejemplo, las sillas de la primera fila del teatro proporcionan mayor utilidad que las de la última.

El tiempo refleja la medida en que el comprador puede adquirir el producto en el momento que lo desea.

La posesión viene dada por la capacidad para disfrutar del producto o el servicio. Y la información proporciona utilidad cuando informa acerca de las características del producto, su localización, etc.

El marketing genera utilidades temporales, espaciales, de información y de posesión.

#### *La relación de intercambio.*

Una relación de intercambio puede definirse como la comunicación que se establece entre dos partes, con el objeto de que una de ellas obtenga de la otra algo que valora, a cambio de entregar algo que la otra también aprecia.

Para que se dé una relación de intercambio, han de darse una serie de circunstancias:

- Que existan al menos dos partes.
- Cada parte posee algo que la otra valora.
- Cada parte puede comunicar a la otra lo que tiene y entregarlo.



- Existe libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte.

Si el intercambio se produce, se dirá que se ha producido una transacción sino lo único que ocurrirá es una relación de intercambio.

### EL CONTENIDO DEL MARKETING.

Si nos basamos en la idea de que el marketing se fundamente en el intercambio de entidades de valor y a partir de la definición que hace Kotler: el marketing es una ciencia del comportamiento que trata de estudiar las relaciones de intercambio; se pueden establecer tres grupos sobre los que el marketing ha de actuar.

- El comportamiento de los compradores: qué compran, cómo compran, cuándo, cuánto.
- El comportamiento de los vendedores: cuánto venden, cómo fijan los precios, etc.
- El cuadro institucional que facilita en todo momento el intercambio.
- Como afecta a la sociedad el comportamiento de los compradores, de los vendedores y el marco institucional.
- También a partir del establecimiento de tres pares de criterios que se presentan de forma dicotómica, se puede establecer el alcance o campo de acción del marketing:
  - La dicotomía micro/macro: el término micro se refiere al estudio de las unidades de individuos, mientras que el término macro se refiere al estudio de las unidades agregadas; tales como los grupos de compradores.
  - La consideración positivo/normativo: se refiere al enfoque utilizado en el estudio. El enfoque positivo se centra en “el ser”, mientras que el enfoque normativo se centra en el “deber ser”.
  - Los términos organización lucrativa/no lucrativa: esta división se refiere al fin de la organización, si posee o no, fin de enriquecerse.
  - A partir de la combinación de estos elementos se puede establecer ocho situaciones distintas.

### LA FUNCIÓN DE MARKETING EN EL SISTEMA ECONÓMICO.

Un sistema económico puede ser definido con base en dos elementos: la producción



y el consumo. Mientras la producción es generadora de riqueza y utilidad, el consumo usa esa riqueza y destruye la utilidad generada.

Para que un sistema económico funcione debe darse una perfecta interacción entre la oferta y la demanda, es decir, entre la oferta y el consumo. Es el marketing quien regula esta relación ya que el marketing organiza la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo.

Por lo tanto, se puede decir que el marketing posee dos funciones dentro de un sistema económico: a) organiza el intercambio entre productores y consumidores, y b) organiza la comunicación entre productores y consumidores.

### Organización del intercambio.

La función del marketing que se encarga de organizar el intercambio es la distribución, que facilita que los consumidores puedan obtener los productos que ellos demandan.

Pero la distribución genera transformaciones:

- Transformaciones materiales.
- Transformaciones espaciales.
- Transformaciones temporales.

Todas estas transformaciones son generadoras de utilidades.

### Organización de la comunicación.

La comunicación se organiza entre los productores y los consumidores, y existen diferentes flujos informativos:

- Flujo “consumidores-productores”: este flujo de información se da desde el mercado hacia los productores y posibilita que estos últimos conozcan las necesidades y deseos de sus consumidores, y poder diseñar una oferta que se ajuste a sus exigencias. A posteriori, puede suponer que los productores conozcan si sus consumidores están contentos con sus productos.
- Flujo “productores-consumidores”: este flujo, más que informativo es en muchos casos, persuasivo, y trata de que los consumidores conozcan los productos ofertados, un ejemplo de persuasión es la publicidad.

### **LA GESTIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA.**

La gestión del marketing en la empresa consiste en la concepción, planificación, ejecución y control de la elaboración, tarificación, promoción y distribución de una idea, un producto o un servicio; con el fin de realizar una relación intercambio satisfactoria tanto para los consumidores como para la empresa.



En la gestión del marketing la empresa es quien tiene un papel más activo, y centra todas sus actividades en la satisfacción de los deseos y necesidades.

Existen dos enfoques a la hora de la gestión del marketing en la empresa: el marketing estratégico y el marketing operativo.

- El marketing estratégico: también se denomina sistema de análisis, y trata de conocer en todo momento las necesidades y deseos de los consumidores potenciales. Ha de realizar un análisis de su situación actual, y de la evolución del mercado en el que pretende actuar, para poder descubrir en él oportunidades y amenazas. Las oportunidades han de ser evaluadas en base a su atractivo, y esta evaluación está condicionada por dos factores: la evolución de la demanda en el segmento en el que vamos a actuar, y la situación competitiva de la empresa. Una vez que se conozcan que oportunidades son más atractivas se realizará la estrategia.
- El marketing operativo: también denominado sistema de acción. Consiste en conquistar el mercado, mediante una estrategia de marketing-mix, es decir basada en el producto, la distribución, la comunicación y el precio. El marketing operativo está centrado en acciones a corto y medio plazo. Es desde el punto de vista económico, el verdadero motor de la empresa.

### **LOS DISTINTOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN DEL MARKETING.**

Los distintos enfoques dependen sobretodo de la importancia que se les dé a los clientes o a los productores, depende de quien tenga el poder.

#### **Orientación hacia el productor:**

Ahora el poder está en manos de los productores. Las organizaciones determinan lo que quieren producir y los compradores adquieren esos productos para satisfacer sus numerosas necesidades.

#### *Óptica de la producción en masa:*

Este tipo de ópticas se da cuando la demanda es mucho mayor que la oferta y los clientes tratan de satisfacer sus necesidades con un escaso poder adquisitivo.

El poder sigue estando en manos de los productores, que producen sin tener en cuenta las necesidades de los clientes.

#### *Óptica del producto.*

Esta óptica se produce cuando las necesidades están relativamente satisfechas y comienzan a aparecer distintos competidores.





Las organizaciones parten de la idea de que el éxito comercial lo da la calidad del producto, independientemente de las necesidades de los consumidores.

Es un enfoque a corto plazo porque no tienen en cuenta la realidad del mercado y se centra demasiado en el producto.

#### **Orientación hacia la venta.**

Este tipo de enfoque se produce cuando la demanda se suple con la oferta existente y la competencia es intensa. Las organizaciones parten de la hipótesis de que los consumidores sólo compran por iniciativa propia los productos esenciales, por lo que es necesario desarrollar una importante labor de persuasión para que se consuman el resto de los productos.

Aquí el poder sigue estando en manos de los productores que se convierten en verdaderos manipuladores, tratando de vender en aquellos mercados más efectivos y desarrollando una verdadera política de persuasión.

Es un enfoque a corto plazo porque se trata de vender sin tener en cuenta la satisfacción del cliente.

#### **La orientación hacia el marketing.**

La orientación hacia el marketing se da cuando la oferta es mucho mayor que la demanda y la competencia es bastante intensa.

Las organizaciones tratan de satisfacer en todo momento las necesidades y deseos de los clientes, ahora el poder está en manos de los clientes.

#### ***Óptica del consumidor.***

Esta óptica se centra en tratar de satisfacer las necesidades de los clientes, conocer sus deseos en todo momento y desarrollar su oferta con base en dicha información.

La adaptación al mercado es esencial, y una empresa se adapta al mercado cuando trata en todo momento de satisfacer sus necesidades y deseos.

Este tipo de gestión es a largo plazo ya que las empresas no persiguen una serie de intercambios aislados sino una relación continuada con los clientes.

Se ha de decir que esta orientación hacia el cliente no ha de ser una posición de esclavismo por parte de la organización sino que se ha de comprender sus necesidades en todo momento.

Este enfoque está basado en cuatro puntos fundamentales:

- La necesidad de desarrollar un sistema de información comercial y de control de marketing: que permita averiguar en todo momento las necesidades de los clientes y la evolución del mercado meta.



- Rentabilidad: este es el objetivo de la organización, y no debe olvidarse nunca la consecución de este objetivo que no debe sacrificarse por la satisfacción del cliente.
- Marketing integrado: el marketing ha de estar integrado tanto con el resto de los sistemas como con las decisiones que tomen en su interior.
- Orientación centrada en el cliente.

Para que este enfoque pueda producirse han de darse los siguientes cambios:

- Cambios en las actitudes de los directivos, que deben dar prioridad a los factores ambientales antes que a los internos.
- Cambios estructurales.
- Modificaciones en los procesos de decisión.

#### *La óptica centrada en el consumidor y en el entorno.*

En esta nueva situación los consumidores no pueden ser considerados como simples individuos a los que hay que satisfacer sus necesidades, sino como personas integradas en una sociedad que cuenta con recursos escasos.

Por lo tanto esta nueva filosofía implica que no sólo han de satisfacerse las necesidades y deseos de los individuos sino, que también hay que considerar el interés de la colectividad y las reacciones del entorno.

Este enfoque se conoce con el nombre de “marketing societal”

#### **EL ENFOQUE DE MARKETING Y LA COMPETENCIA.**

Se ha dicho que la orientación hacia el consumidor, lo que trata de hacer en todo momento es satisfacer las necesidades y deseos de todos los clientes. Pero, ¿hasta qué punto es necesario llegar en la satisfacción de los clientes?. Una organización que se limite simplemente a satisfacer, puede ser fácilmente superada por otra que logra alcanzar un mayor nivel de satisfacción.

Por ello se ha creído conveniente revisar la orientación hacia el consumidor e incluir un nuevo elemento, la competencia.

Esta orientación estratégica es especialmente necesaria en el sector lucrativo y en aquellas y sobre todo en mercados altamente competitivos.

Por lo tanto, la orientación hacia el consumidor es una condición necesaria pero no suficiente para orientar la gestión del marketing y garantizar el éxito. En este sentido la identificación de los competidores y el conocimiento de sus características y comportamientos es algo imprescindible para orientar la estrategia de la empresa.



Es importante también saber que con este enfoque la empresa corre el peligro de renunciar a su trayectoria de futuro, ya que sus decisiones y acciones están en función de las acciones y reacciones de sus competidores. Un aspecto positivo es que permite desarrollar una gran capacidad de reacción.

Es esencial que se tratará de conciliar los dos enfoques y exponer una orientación hacia el mercado, donde se vigila de forma conjunta la evolución de los clientes y competidores.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.**

Es un proceso en el que la empresa detecta las oportunidades del mercado, establece su posición en el mismo, elabora los planes y los controla para poder llevar a cabo los diferentes objetivos.

Posee siete fases:

- 1ª. Análisis de la situación.
- 2ª. Fijación de los objetivos de marketing.
- 3ª. Evaluación y selección de los mercados meta.
- 4ª. Formulación de las estrategias de marketing.
- 5ª. Elaboración de los planes de acción.
- 6ª. Implantación y ejecución de las estrategias y planes.
- 7ª. Seguimiento y control.

#### **Análisis de la situación.**

Consiste en identificar dónde se está ubicado, tratar de identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, para que con base en ello desarrollar una estrategia de marketing que permita aprovechar las oportunidades.

El responsable de marketing ha de analizar el entorno, realizar un análisis interno, un análisis del mercado y de la competencia.

Para poder realizar todas estas actividades es necesario un sistema de información de marketing que permita registrar y evaluar los distintos datos y convertirlos en información útil para tomar decisiones.

\* El análisis del entorno consiste en identificar el entorno de la empresa y su evolución para detectar en el las posibles oportunidades y amenazas y en base a ello desarrollar una estrategia de marketing adecuada.



\* El análisis interno se refiere al estudio de las capacidades de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, para aprovechar las oportunidades de marketing.

\* El análisis del mercado se refiere al estudio de los clientes potenciales y de sus características, tratar de averiguar sus necesidades y deseos y con base en ello desarrollar una estrategia de marketing que permita satisfacer sus necesidades.

\* El análisis de la competencia; es esencial a la hora de desarrollar a estrategia. Una empresa no actúa sola en el mercado por lo que existen otras empresas que pueden satisfacer también las necesidades de nuestros clientes potenciales.

#### *Fijación de los objetivos de marketing.*

La fijación de los objetivos posee restricciones por parte de los objetivos de la corporación y de la unidad de negocio.

Los objetivos han de plantearse para un producto o para una línea de producto, y han de ser cuantificados, realistas y coherentes entre sí.

Los objetivos básicos que orientan la estrategia de marketing son:

\* El volumen de ventas: es esencial conocer el volumen de ventas que se desea alcanzar para cada producto mercado.

\* La participación en el mercado: viene determinada por el cociente entre el volumen total de ventas de la empresa y el volumen total de ventas del mercado considerado. Es una medida que va más allá del volumen de ventas, ya que en muchos casos las ventas pueden estar aumentando y la participación en el mercado puede estar disminuyendo. Pero puede ocurrir que la consecución de una alta participación en el mercado puede conseguirse a costa de los beneficios.

\* La contribución a los beneficios: un elevado volumen de ventas y una alta participación en el mercado puede indicar que la situación de la empresa es buena, pero quizás esto ha podido producirse a costa de los beneficios. Por ello se cree que el objetivo último de marketing ha de ser la contribución a la generación de los beneficios.

#### *La identificación, evaluación y selección de los mercados meta.*

El mercado de la empresa está formado por numerosos clientes con necesidades diferentes. El responsable de marketing debe identificar los distintos grupos de clientes, evaluar su demanda actual y potencial, y seleccionar los más adecuados para conseguir los objetivos establecidos.



### Las estrategias de marketing.

La formulación de las estrategias de marketing quizás sea una de las tareas más importantes, porque las estrategias es la forma que tiene la empresa para influenciar sobre los clientes, porque la implantación de dichas estrategias suponen una elevado coste en recursos, y porque determinan la posición competitiva de los productos en la empresa.

Existen tres tipos básicos de estrategias:

- \* Las de segmentación del mercado: definen la naturaleza y tamaño de los mercados meta en los que la empresa desea actuar.
- \* Posicionamiento del producto: consiste en la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en el espíritu del consumidor frente a otros productos o marcas competidoras. Para realizar el posicionamiento se exige el conocimiento de las necesidades de los clientes potenciales.
- \* Las **estrategias de marketing mix**: Estas estrategias están determinadas por las dos anteriores. El marketing mix consta de varios elementos: producto, precio, distribución y comunicación.

El producto define la oferta de bienes y servicios que la empresa hace a sus distintos mercados meta para satisfacer las necesidades. Implica definir las características del mismo, sus atributos, tales como la marca, el etiquetado, el envase o embalaje. También han de definirse las gamas de productos.

El precio viene determinado por la cantidad de dinero que habrán de pagar los clientes para adquirir el producto así como las condiciones de venta.

La distribución consiste en el conjunto de actividades que la empresa realiza para colocar los productos en los lugares donde van a ser demandados.

La comunicación reúne todas las actividades de publicidad para dar a conocer el producto.

Existe una serie de criterios para evaluar las estrategias:

- \* Consistencia interna: es la interrelación entre los objetivos y las estrategias.
- \* Consistencia externa: se refiere a la capacidad de las estrategias para adaptarse al entorno.
- \* Capacidad de recursos: se considera si la empresa tiene o no suficientes recursos para llevar a cabo las estrategias.
- \* El horizonte temporal.
- \* El grado de riesgo.



### *Los planes de acción del marketing.*

Un plan no es más que la traducción táctica de una estrategia. Su horizonte temporal suele ser de un año.

Un plan debe contener:

- \* Los objetivos o metas que desea alcanzar, son más concretos y específicos que los de las estrategias.
- \* Las actividades necesarias para cumplimentar las metas definidas.
- \* Los recursos necesarios para poner en marcha los planes.

### *Implantación y ejecución de las estrategias y planes de marketing.*

Se realiza a través de una estructura organizativa que brinda el departamento de marketing y que permite la asignación de recursos y e las responsabilidades.

### *El seguimiento y el control de las estrategias y de los planes de marketing.*

Se trata de evaluar si los resultados obtenidos se corresponden con los resultados deseados. En el caso de que esto no ocurra será necesario adoptar las medidas oportunas.

## **TEMA 2. CONEXIÓN CON LOS CLIENTES**

---

### **“METODOLOGIA DEL ANALISIS DE LA CONDUCTA DEL CONSUMIDOR”**

A los efectos de presentar la metodología que enseña el comportamiento de los consumidores frente a las ofertas comerciales, se necesita introducir algunos conceptos centrales, que a continuación se detallan:

#### **La Conducta Humana:**

El ser humano, dueño de una estructura íntima determinada establece en forma variable las condiciones en las cuales desarrolla su vida, a diferencia de otros seres donde el instinto determina tendencias más predecibles o fijas. Vale decir la conducta humana depende más de lo que el ser aprende durante su vida que del instinto.



### Explicación de la Conducta Humana:

Esta se puede medir mediante las denominadas “unidades de explicación”

1. Unidades de bajo orden: sirven para estudiar cómo el ser humano llega a conocer su mundo e interpretarlo

2. Unidades de alto orden: permiten conocer la conducta social del individuo

2.1. Todo conocimiento se adquiere por los sentidos y su estimulación. Por el mecanismo de la sensación se aprehenden (toman) los estímulos simples; es la respuesta de los sentidos a la luz, al sonido, etc. Mediante el proceso de la percepción se selecciona, organiza e interpretan los estímulos sensoriales para lograr a través de ellos una visión coherente y significativa del mundo.

Para que un **estímulo** sea recibido por el organismo, y pase a integrar parte de la experiencia humana va a depender de:

- **Intensidad del Estímulo**
- **Experiencia previa del individuo y de sus expectativas**
- **Motivaciones : racionales y emocionales**

2.2.

Tabla N° 1

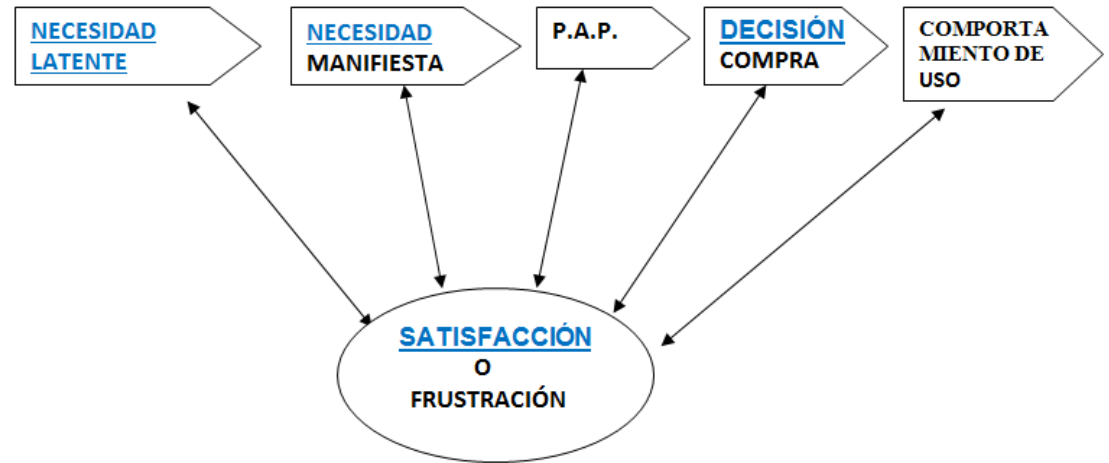
| CARACTERÍSTICAS | GENERALIDAD                  | DURACIÓN              | CONOCIMIENTO          | PROBABILIDAD DE CAMBIO |
|-----------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| OPINIONES       | TEMAS PARTICULARES           | JUICIOS A CORTO PLAZO | CONSCIENTE O RACIONAL | RELATIV. GRANDE        |
| ACTITUDES       | TEMAS MAS GENERALES          | MAS DURADEROS         | CONSCIENTE O RACIONAL | RELATIV. GRANDE        |
| CREENCIAS       | VALORES CENTRALES DE LA VIDA | MUY ARRAIGADOS        | MAS INCONSCIENTE      | MUY REDUCIDA           |

Fuente: Elaboración propia



## El proceso de compra:

Gráfico N° 1



Fuente: Elaboración propia

### Proceso de Actividad Previa (P.A.P.):

- Información
- Conocimiento
- Percepción
- Convicción
- Persuasión
- Deseo

La decisión de comprar, se origina en un estado de **necesidad latente** de origen biológico (alimentación, descanso, protección física, etc.) o psíquico (aceptación, estima, orgullo, placer, poder, seguridad, prestigio, amor, etc.) Las biológicas dependen de la evolución cronológica y orgánica del individuo; las psíquicas de la evolución cultural, social y de las experiencias que integran su proceso psíquico.

Las necesidades latentes son de un potencial infinito, se generan, crecen y desaparecen en forma constante y dinámica, desde el mismo momento en que el individuo nace, hasta que muere, y no dependen de un solo estímulo, sino de un proceso integrado y evolutivo.

Los estímulos que el individuo recibe a través de los órganos de los sentidos alimentan este proceso y transforman necesidades latentes en **manifiestas** o **sentidas**.





Los estímulos producen “sensaciones” que influyen en el mecanismo de decisión del consumidor. Cuando la **necesidad latente** se hace **sentida o manifiesta** el individuo realiza una actividad para obtener el bien o servicio que la satisfaga, ya que se produce en él un estado de desequilibrio, consciente o inconscientemente, que requiere su obtención.

Recién en esta etapa del proceso de la conducta de compra se evidencia lo que comúnmente se denomina **necesidad de compra**. Técnicamente, en un modelo descriptivo (como el de arriba) se definirá a este estadio del sistema como **proceso de actividad previa** a la decisión de compra. En él el consumidor trata de obtener información, que elegirá: **decisión de compra**.

#### *Conducta de Compra:*

Está ligada con factores relacionados con la esencia de la vida del individuo y el medio social en el que actúa. La compra es una respuesta a un fenómeno muy complejo donde los estímulos de la comercialización son un factor desencadenante (o un medio), pero no el origen o causa de una actitud.

La decisión de comprar no culmina el proceso generado por una necesidad, ya que con posterioridad a la misma se produce una etapa denominada “comportamiento de uso”, en la cual se dan distintos usos de aplicación a los bienes y servicios adquiridos. El comportamiento de uso tiene efectos de realimentación en el proceso de consumo y está condicionado tanto por la etapa de “actividad previa” como por la conducta del usuario.

Con posterioridad a la etapa del comportamiento de uso se produce una instancia que se denomina de “sentimiento posterior” a la compra y uso. En ella se crean las sensaciones de satisfacción o frustración con relación al bien o servicio utilizado.

Esta etapa tiene relevancia porque influye en la realimentación del proceso, estimulando nuevas necesidades latentes, difundiendo a otros consumidores estímulos positivos o negativos (marketing “boca” a “boca”), o bien reiterando las decisiones (frecuencias) de compra.

Ahora se está en condiciones de desarrollar la metodología mencionada, la que luego se ejemplificará mediante aplicaciones prácticas de la vida real:



## Metodología de análisis de la conducta de compra del consumidor

### EJEMPLO DE APLICACIÓN:

#### “MERCADO DE LOS PERFUMES IMPORTADOS”

##### 1. Análisis del consumo :

- La toma de decisión de compra:

Necesidades Latentes de Origen Secundario: Distinción; Presencia; aceptación

Necesidades Manifiestas de Origen Secundario: Sentirse bien; Gustar; Seducir

- Quiénes influyen en la decisión :

**Familia:** En la temprana edad (adolescencia) por imitación al referente, padre o madre o hermanos

**Grupos de Referencia:** A partir de la independencia familiar en la toma de muchas decisiones, con cambio de referentes amigos/as de estudio; trabajo; club; discotecas; etc.

**Nivel Socioeconómico:** Influye directamente en los adultos, como forma de posicionarse frente al “otro”.

##### 2. Características del acto de compra/consumo :

En general cuando el perfume es para uso personal la decisión de compra es por hábito, siendo planeada cuando es para obsequiar.

##### 3. Atributos que impactan/condicionan la toma de la decisión :

- Fragancia
- Persistencia
- Compatibilidad y Adaptabilidad a la piel
- Presentación
- Seducción
- Status



#### 4. Situaciones en que el consumidor tiende a consumir :

- Ocasión de compra: Viajes; Aniversarios; Acontecimientos
- Búsqueda de Beneficios: Apariencia - Marca; Sociables – Persistencia; Seductores – Fragancia

#### 5. Posibilidades de cambio en la decisión de compra:

- Variación de nuestro poder adquisitivo
- Oferta de la competencia
- Cambios tecnológicos : aplicadores, sprays
- Sustitutos : Lociones de cuerpo
- Grupos de Presión : Ecológicos : daño en la piel / en la atmósfera

#### REFLEXION FINAL:

El estudio de las necesidades y del proceso de compra permite a las empresas orientar sus estrategias para capitalizar la demanda potencial y real que derivan de ellas. La metodología práctica expuesta constituye una herramienta, que los tomadores de decisión están en condiciones de incorporar

### TEMA 3. CREACIÓN DE MARCAS FUERTES

---

#### **POSICIONAMIENTO “Posicionar a través de la matriz de compatibilización”**

De acuerdo con el prestigioso consultor y catedrático Al Ries, la batalla del éxito de las marcas asociadas a productos/servicios se genera y gana en la mente de los consumidores.

Esto es una verdad irrefutable, ya que el comportamiento complejo del ser humano a los estímulos exógenos, es consecuencia de los mecanismos de la sensación – percepción y la conducta humana, delineada como un proceso de aprendizaje en la vida del individuo.

El género humano decodifica promesas simbólicas de las ofertas que le bombardean las empresas constantemente.



El arte del posicionamiento, es pues asociar la oferta a la promesa simbólica que más compatibilice con la expectativa ideal del potencial consumidor.

### ¿Existe metodología de aplicación práctica para planear un posicionamiento?

Sí, efectivamente, la matriz de compatibilización o mapas perceptuales nos dan esta posibilidad real.

Para poder tener un manejo fluido de la misma, se explicarán los conceptos que se involucran en la matriz.

**Unidad representacional óptima (URO):** es el conjunto de ideas que se forman en nosotros de cómo queremos percibir la satisfacción de una necesidad

Es la manera ideal de cómo se quisiera satisfacer esa necesidad (es un satisfactor específico). Para ejemplificar, se tomará la necesidad biológica básica (necesidad primaria) de la alimentación. Para algunos el satisfactor específico será un jugoso asado, para otros un buen plato de pasta y para otros quizás una cazuela de lentejas.

**Estructuras de Oferta:** Es la mezcla de Marketing que las empresas mandan al mercado, integrados por: Producto, Precio; Plaza y Promoción (las 4 P de P. Kotler)

**Unidad de Percepción (UP):** Son las respuestas que se producen en el consumidor de los estímulos generados por las diferentes ofertas de las empresas.

Siguiendo con el ejemplo de la alimentación, las opciones sugeridas por las empresas, despertarán en el consumidor percepciones que se acercarán o alejarán a la forma ideal de como satisfacer esa necesidad (alimentación) para ese momento y situación particular del individuo. En el individuo se generará un mapa de opciones más cerca o más lejos de su ideal en ese momento y situación. Obsérvese que los factores momento y situación, son determinantes, y hacen que el individuo, conforme varíen estos parámetros, cambie la percepción de las mismas ofertas.

**Compatibilización:** Es la mayor coincidencia que pueda producirse entre la Unidad de Percepción que se forma en el consumidor y la forma ideal de como quisiera éste satisfacer esa necesidad (unidad representacional óptima)

Con lo cual podemos decir que posicionar un producto en el mercado, es lograr que la estructura de oferta de la empresa sea percibida, interpretada, reconocida y decodificada con las expectativas del consumidor.



### ¿Cuáles son los pasos a seguir para posicionar mi producto/servicio?

- 1) Identificar el URO al cual se dirigen. Es decir mediante técnicas de análisis motivacionales debemos de precisar los 4 o 5 atributos ideales (razones) por los cuales el consumidor final activa su mecanismo de decisión para la satisfacción de ese deseo específico.
- 2) Adaptar la estructura de oferta de la empresa para que deje percibir claramente esos 4 o 5 atributos
- 3) Establecer el grado de incidencia (Peso Ponderado(PP)) de c/u de los atributos(independientemente de la marca considerada)
- 4) Grupos de Exploración mediante, medir comparativamente el grado de compatibilización (porcentaje de coincidencia entre el URO y el UP) de nuestra oferta y la de los competidores directos e indirectos. (sobre una base 100)
- 5) El Valor Percibido (Resultado Final) resulta del cálculo del promedio ponderado para cada una de las marcas(En Excel, la función suma producto(Columna PP: Columna Marca i ))
- 6) De acuerdo a los resultados, modificar alguna/s de las variables (4P) de la mezcla de marketing, potenciando los atributos mejor percibidos y mejorando los poco percibidos.
- 7) Tener la posibilidad de detectar anticipadamente, cambios de comportamiento del consumidor reflejados en algún atributo nuevo que incida en la toma de decisión final de compra (Grupos de Exploración sistemáticos (al menos semestralmente)

Ahora a través de un ejemplo de la vida real el uso de esta matriz de evaluación: matriz de compatibilización:

Si se toma el caso del producto: DIARIOS, y se supone que el público objetivo a dirigirse sean: individuos con capacidad de decisión empresarial o con potencialidad de poder tenerla.

Análisis motivacional mediante el cual se detectaron los siguientes cinco atributos



por los cuales ese público se identifica con su lectura:

- Amplia información de análisis económicos y financieros
- Buena difusión de las actividades empresariales
- Objetividad en política internacional
- Criterios de información no sensacionalistas
- Pocas noticias de la crónica policial

A continuación se muestran los resultados en un mapa perceptual de la diferente compatibilización lograda por las marcas, asumiendo que nuestra marca es la X:

Atributos explorados:

- 1) Criterios de información no sensacionalistas
- 2) Objetividad en política internacional
- 3) De lectura ágil
- 4) Con información ordenada
- 5) Formato manuable
- 6) Amplia información de análisis económicos y financieros
- 7) Buena difusión de las actividades empresariales
- 8) Pocas noticias de la crónica policial
- 9) Enfoque politizado
- 10) Información del tránsito aéreo y marítimo

**Tabla Nº 2**



Fuente: Elaboración propia

| ATRIBUTOS                 | Peso Ponderado PP | PERCEPCIONES DE LAS MARCAS EN EL MERCADO (EN %) |              |              |              |
|---------------------------|-------------------|---|--------------|--------------|--------------|
|                           |                   | W   | Y            | Z            | X            |
| 1                         | 0,106             | 70  | 20           | 70           | 80           |
| 2                         | 0,091             | 80  | 20           | 70           | 80           |
| 3                         | 0,121             | 50  | 50           | 50           | 70           |
| 4                         | 0,076             | 70  | 70           | 70           | 70           |
| 5                         | 0,114             | 40  | 60           | 70           | 60           |
| 6                         | 0,136             | 70  | 60           | 60           | 80           |
| 7                         | 0,129             | 60  | 50           | 50           | 80           |
| 8                         | 0,061             | 40  | 20           | 40           | 80           |
| 9                         | 0,068             | 60  | 80           | 60           | 80           |
| 10                        | 0,098             | 80  | 60           | 60           | 80           |
| <b>PROMEDIO PONDERADO</b> | <b>1,000</b>      | <b>62,27</b>                                    | <b>49,32</b> | <b>60,15</b> | <b>75,76</b> |

Como se deduce de la matriz, la marca X, respecto del público objetivo elegido, es la que mejor posicionamiento tiene en la mente de los consumidores. Sin embargo, puede deducirse también que presenta un grado de ineficacia del 24%, respecto a la percepción ideal del mercado. Esto último significa una ventana estratégica para el ingreso de nuevos potenciales, del cual habrá que estar alerta.

El primer análisis que debe de hacerse para gestionar la vulnerabilidad que presenta esa ineficacia (del 24%) es como estamos (marca X), con respecto a los atributos de mayor PP (Peso Ponderado)

En los atributos principales de decisión, los de mayor PP (1, 3, 5, 6, y 7) el porcentaje promedio de percepción es del 74 %, siendo el de su más cercano competidor del 60 % El apalancamiento en las mejoras resultará más efectivo si se trabaja en la mejora de los mencionados atributos principales de decisión.

Semestralmente, debiera monitorearse la evolución de estos porcentajes, y



explorar la aparición de un nuevo atributo ahora no considerado, por el cambio de comportamiento del consumidor (lector) final.

### **Reflexión Final:**

De una manera sencilla es posible, con fuerte aterrizaje en la realidad, tangibilizar el mundo de las promesas simbólicas que encierran los productos/servicios ofrecidos en la cabeza de los consumidores.

La sistematización del uso de grupos motivacionales, y el análisis estadístico de la cuantificación porcentual de los atributos, permite tener la herramienta para ver la evolución (en números) de una variable tan compleja como el cambio de comportamiento de los mercados objetivos en su decisión de compra final.

Por tanto, el tan teórico concepto del posicionamiento, trascendental a la hora de imponer una marca, tiene un vehículo práctico para manejarlo, medirlo y monitorearlo.

### **SEGMENTACION: “EL CERTERO IMPACTO DE LAS MARCAS EN EL BLANCO OBJETIVO SELECCIONADO”**

#### ¿Qué es segmentar?

Es desagregar la demanda por grupos que tengan homogeneidad en los atributos de las UNIDADES REPRESENTACIONALES OPTIMAS (UROS) y sea significativo.

Es un subconjunto de clientes a alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia (las 4 P de Kotler: Producto; Promoción; Plaza; Precio)

Cabe destacar que para segmento, la empresa debe de preparar una mezcla de mercadotecnia (marketing mix) diferente. Es tentador, pero constituye un error conceptual, el querer llegar a distintos segmentos de mercado, aprovechando el “único” Marketing Mix de la empresa. Generará un “des posicionamiento” (out of focus) es decir la percepción del producto/servicio por parte de los consumidores integrantes del segmento, será absolutamente difusa.





### *Características de la segmentación*

- Homogeneidad: grupo con características comunes
- Significativo:
  1. que dichas características sean medibles
  2. que se pueda tener acceso al grupo desde el punto de vista de promoción y ventas
  3. que sea rentable

Entonces, **¿cuáles son las razones por las que las empresas segmentan sus mercados?**

- Para estar en una mejor posición para evaluar oportunidades de mercado
- Para poder hacer ajustes más precisos del Marketing Mix

### *Crterios de Segmentación*

- Variables duras o descriptores :

Se separa el mercado con un criterio que marca una referencia cuantitativa.

Se trata de un clasificador: Edad; Sexo; Nacionalidad; Ingresos; Educación; Familia; Clase Social; etc.

- Variables blandas o atributos de conducta: Se relaciona con los comportamientos humanos (aspectos relacionados con el URO)

Estilo de Vida; Personalidad; Distinto tipo de conducta de compra

Cabe señalar que mientras las variables duras se detectan mediante estudios de mercados cuantitativos, las blandas son detectadas por los estudios motivacionales, también llamados cualitativos.

### **METODOLOGÍA DE LA SEGMENTACIÓN POR MAPAS PERCEPTUALES**

A los efectos de tener una herramienta práctica que utilice los relevamientos de las investigaciones de mercado, y ayude a acertar en el blanco objetivo de mercado, se desarrollará la metodología, y se ejemplificará con un caso de la vida real.

Los responsables del manejo de los productos/servicios de la empresa, pueden transcribir en cada uno de los pasos, sus atributos vectores que definen su producto,

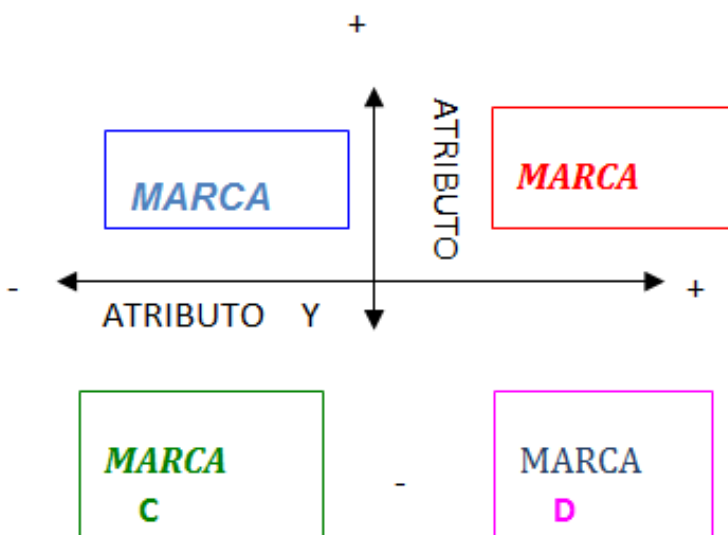


de manera de concluir en la generación de un mapa perceptual claro de su portafolio de negocios:

PASOS:

- 1) Determinar los atributos del producto (investigación cualitativa)
- 2) Comparación de cada marca vs cada atributo: construcción del mapa perceptual.

**Gráfico N° 2**



Fuente: Elaboración propia

- 3) Construcción de los puntos ideales (% de compatibilización)

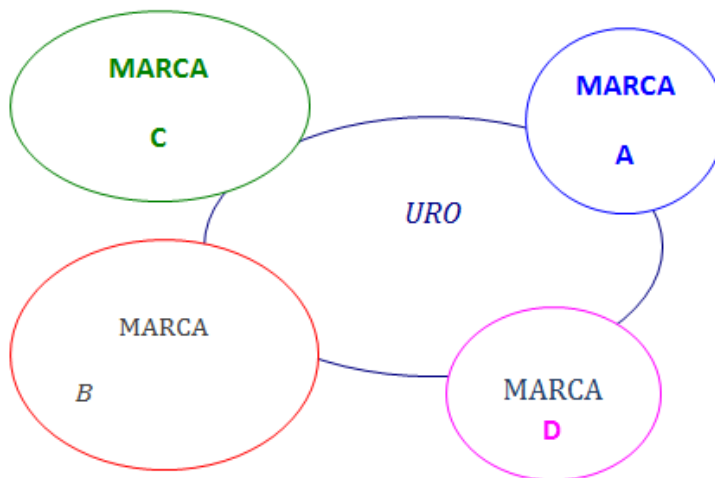
**Tabla N° 3**

| <b>MARCAS</b>              |   | <i>A</i> | <i>B</i> | <i>C</i> | <i>D</i> |
|----------------------------|---|----------|----------|----------|----------|
| <b>ATRIBUTOS</b>           |   |          |          |          |          |
| <b>X</b>                   | + |          |          |          |          |
|                            | - |          |          |          |          |
| <b>Y</b>                   | + |          |          |          |          |
|                            | - |          |          |          |          |
| <b>% COMPATIBILIZACIÓN</b> |   |          |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 3**



Fuente: Elaboración propia

- 4) Búsqueda de blancos en la oferta de mercado (% de participación de mercado; medición cuantitativa)
- 5) MATRIZ DE LIDERAZGO

**Gráfico N° 4**

|      |           |                   |                       |
|------|-----------|-------------------|-----------------------|
| ALTO | % MERCADO | LIDER ABSOLUTO    | <u>LIDER</u> PRECARIO |
|      |           | FUERTE SEGUIDOR   | REZAGADO ABSOLUTO     |
| BAJO |           | ALTA              | BAJA                  |
|      |           | COMPATIBILIZACIÓN |                       |

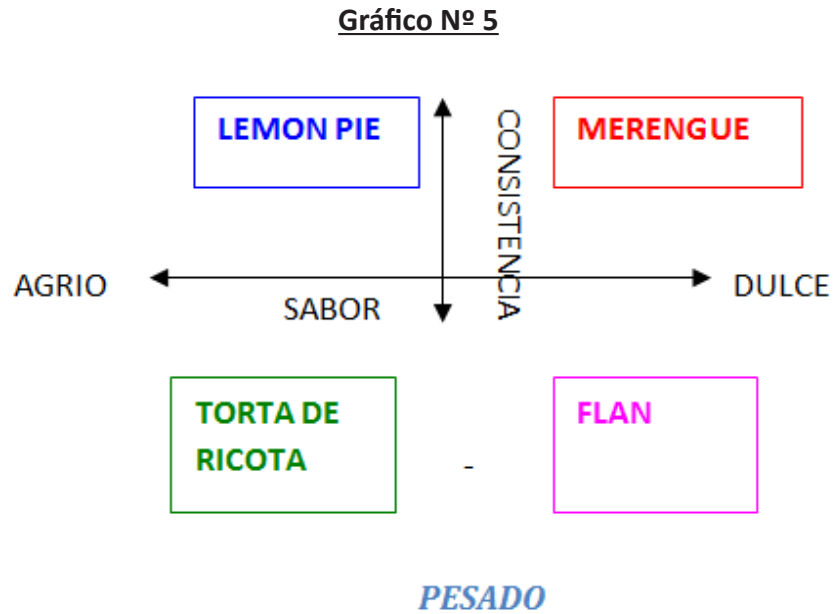
Fuente: Elaboración propia

**EJEMPLO PRÁCTICO: MERCADO DE LOS POSTRES**

- MARCAS: Lemon Pie; Merengue; Flan; Torta de Ricota
- BLANCO DE MERCADO: Etario entre 20 y 50 años



- 1) ATRIBUTOS:
  - Consistencia : Liviano; Pesado
  - Sabor: Dulce; Agrio
- 2) MAPA PERCEPTUAL:



Fuente: Elaboración propia

- 3) Construcción de los puntos ideales (% de compatibilización)

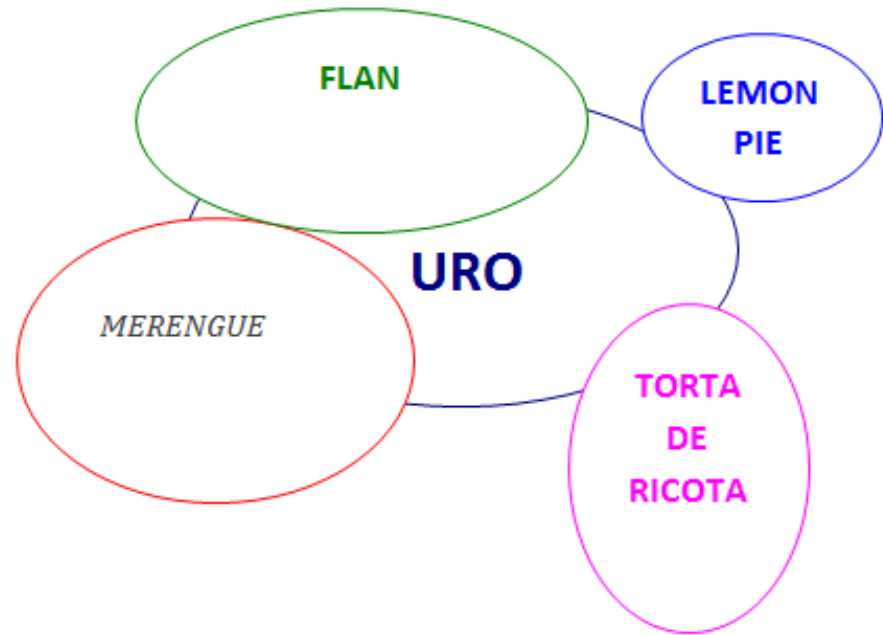
**Tabla N° 4**

| <b>MARCAS</b>              |                | <i>LEMON<br/>PIE</i> | <i>MERENGUE</i> | <i>FLAN</i> | <i>TORTA DE<br/>RICOTA</i> |
|----------------------------|----------------|----------------------|-----------------|-------------|----------------------------|
| <b>ATRIBUTOS</b>           |                |                      |                 |             |                            |
| <b>CONSISTENCIA</b>        | <b>LIVIANO</b> |                      |                 |             |                            |
|                            | <b>PESADO</b>  |                      |                 |             |                            |
| <b>SABOR</b>               | <b>DULCE</b>   |                      |                 |             |                            |
|                            | <b>AGRIO</b>   |                      |                 |             |                            |
| <b>% COMPATIBILIZACIÓN</b> |                | <b>10 %</b>          | <b>40 %</b>     | <b>40 %</b> | <b>10 %</b>                |

Fuente: Elaboración propia



**Gráfico N° 6**



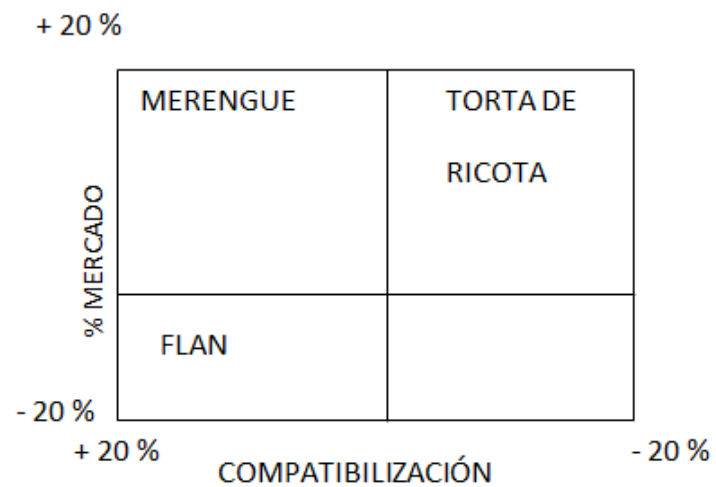
Fuente: Elaboración propia

4) Búsqueda de blancos en la oferta de mercado (% de participación de mercado; medición cuantitativa)

- Lemon Pie : 15 %; Merengue: 45 %; Flan: 5 % ; Torta de Ricota: 35 %

**MATRIZ DE LIDERAZGO**

**Gráfico N° 7**



Fuente: Elaboración propia



### Reflexión Final:

Sistematizando en los presupuestos anuales los estudios motivacionales, se tiene una fuente natural para la segmentación de los mercados de la empresa mediante la metodología de construcción de mapas perceptuales.

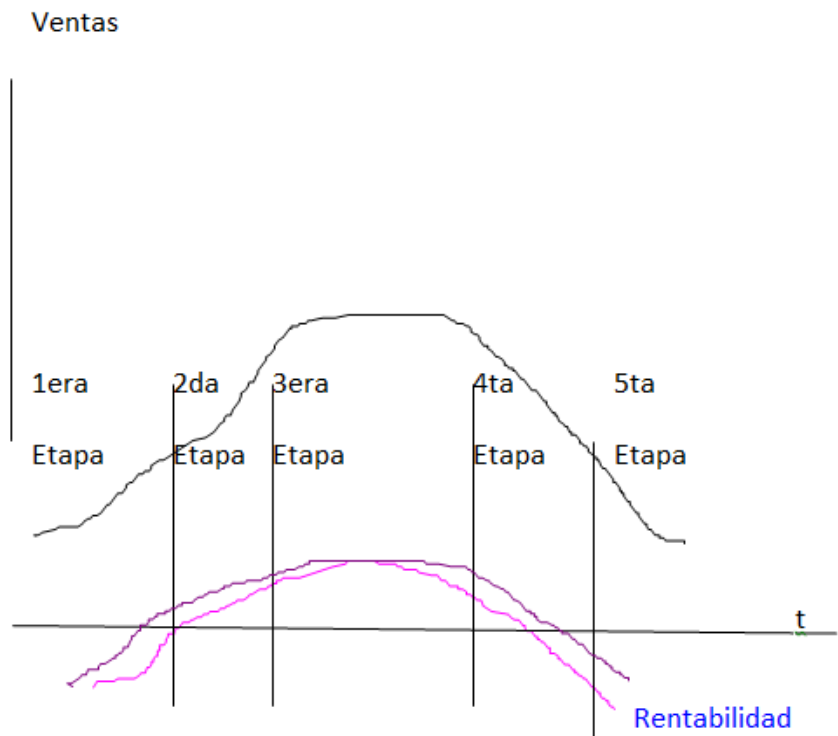
Es de esta manera que se afinará la estructura de oferta hacia el blanco objetivo elegido (target market) y no se descansará en la intuición para intentar “acertar” dardos en el blanco elegido.

## TEMA 4. Definición de las Ofertas del Mercado-Entrega del valor

### MÉTODO DE DETERMINACIÓN DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

Los productos al igual que los seres del mundo animal o vegetal tienen un ciclo de vida que reconoce distintas etapas en su evolución.

**Gráfico N° 8**



Fuente: Elaboración propia



- 1era Etapa: Introducción
- 2da Etapa: Desarrollo o Crecimiento
- 3era Etapa: Madurez
- 4ta Etapa: Declinación
- 5ta Etapa: Desaparición

Como se observa, existe una curva de rentabilidad asociada a las etapas del ciclo de los productos.

Pero, no todos los productos cumplen su ciclo pasando por todas las etapas, ya que existen casos en que por ineficacia de las estrategias se puede pasar, por ejemplo de la introducción a la declinación y desaparición, o bien de la etapa de crecimiento a la declinación y desaparición.

En épocas actuales, de entornos cambiantes y turbulentos, las etapas del ciclo de vida de un producto tienden a reducirse en su duración a través del tiempo. Influyen para ello:

- Factores tecnológicos
- La acción de la competencia
- El cambio del comportamiento de los consumidores

Surge como consecuencia que es imprescindible que el área de comercialización, para administrar los productos, debe conocer la etapa del ciclo de vida por el cual pasa en el momento en que se debe adoptar un curso de acción o estrategia; pues las estrategias que se utilicen para un producto en su etapa de introducción no serán las mismas de las que se apliquen en las etapas de desarrollo, madurez, declinación o desaparición.

**¿Existe la forma, de lo que usualmente hacemos por intuición, se plasme en una metodología de aplicación práctica, que evite riesgos por el fallo de esa intuición?**

Sí existe. Se trata de cuantificar o cualificar una serie de parámetros que caracterizan dichas etapas. De acuerdo a la etapa, dichos parámetros tendrán valores diferentes. Cabe destacar, que estos barómetros, se determinan, como se detallará en un



cuadro más adelante, mediante técnicas motivacionales y estudios estadísticos o de rentabilidad.

Estos factores a evaluar son:

- Rentabilidad: refiere a la contribución marginal del producto.
- Penetración: indica la participación de mercado alcanzada.
- Aprendizaje: implica el grado de percepción y conocimiento que se tiene del producto.
- Competencia: el grado de presencia de la misma frente al producto de la empresa.
- Clientes: la discriminación de aquellos que consumen el producto, de los potenciales a incorporar
- Volumen de Ventas: la cantidad de productos vendidos en un periodo de tiempo
- Evolución Tecnológica: el grado de desarrollo de mi producto respecto al avance de las investigaciones en el sector

A continuación se evaluarán estos factores para cada una de las etapas del ciclo de vida del producto, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla Nº 5**

| FACTORES<br>ETAPA                    | INTRODUCCIÓN                                 | CRECIMIENTO                              | MADUREZ                                       | DECLINACIÓN                | DESAPARICIÓN                   |
|--------------------------------------|--|--|---|----------------------------|--------------------------------|
| Rentabilidad                         | NEGATIVA                                     | POSITIVA Y EN CRECIMIENTO                | MAXIMA E INSUPERABLE                          | POSITIVA Y EN DISMINUCION  | NEGATIVA                       |
| Cobertura de Mercado                 | BAJA   | ALTA                                     | MAXIMA  | EN DISMINUCION             | REDUCIDA A SU MINIMA EXPRESION |
| Penetración (participación relativa) | < 5% DEL OBJETIVO FINAL DE LA EMPRESA        | >10% DEL OBJETIVO FINAL DE LA EMPRESA    | MAXIMO DE ACUERDO CON EL OBJETIVO PLANTEADO   | EN DESCENSO CONTINUO       | CASI NULA                      |
| Aprendizaje                          | NO HAY PERCEPCION                            | CONOCIMIENTO Y DIFERENCIACION ALTAS      | PERCEPCION TOTAL                              | ALTA PERCEPCION BAJO DESEO | NO ACEPTACION                  |
| Competencia                          | NO HA REACCIONADO                            | CON ACCIONES PARTICIPATIVAS              | MAXIMA EXPRESION                              | SUPERIOR                   | DESPLAZANTE                    |
| Clientes                             | CONJUNTO REDUCIDO                            | MAS DEL 50% DE LOS CLIENTES INCORPORADOS | NO QUEDAN CLIENTES IMPORTANTES POR INCORPORAR | EN RETRACCION              | NO SE INTERESAN                |
| Volumen de Ventas                    | EN CONSONANCIA CON LA PARTICIPACIÓN RELATIVA | EN ASCENSO PERMANENTE                    | MAXIMO Y ESTABLE                              | EN DESCENSO PERMANENTE     | CASI NULO                      |
| Evolución Tecnológica                | MAYOR A IGUAL DE LA DEL SECTOR               | IGUAL A LA DEL SECTOR                    | IGUAL O MENOR A LA DELSECTOR                  | MENOR A LA DEL SECTOR      | OBSOLETA                       |

Fuente: Elaboración propia





Aquí algunos ejemplos de productos en las distintas etapas del ciclo de vida:

**Tabla Nº 6**

| ETAPA     | INTRODUCCIÓN                               | CRECIMIENTO  | MADUREZ  | DECLINACION  | DESAPARICION   |
|-----------|--|--|--|--|--|
| PRODUCTOS | Autos Ecológicos<br>Multimedia<br>Smart TV | TV Plasma<br>Redes Sociales<br>Internet en hogares | Bebidas Colas<br>TV Color<br>Productos de tocador<br>Centros Comerciales (Shoppings) | Alquiler de Películas en DVD<br>Galerías Comerciales | Navajas para afeitar<br>Relojes de bolsillo<br>TV Blanco y Negro |

Fuente: Elaboración propia

Se analizarán las diferentes fuentes de información y técnicas que permitirán medir los factores que caracterizan las diferentes etapas del ciclo de vida del producto:

**Tabla Nº 7**

| <b>FACTORES A EVALUAR</b> | <b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>  |
|---------------------------|--|
| RENTABILIDAD              | ANÁLISIS DE COSTOS   |
| COBERTURA DE MERCADO      | ANÁLISIS DE VENTAS<br>INVESTIGACIONES DE COMERCIALIZACIÓN                          |
| PENETRACIÓN               | EVALUACIÓN ESTADÍSTICA<br>INVESTIGACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN                        |
| APRENDIZAJE               | INVESTIGACIÓN CUALITATIVA  |
| COMPETENCIA               | INFORMACIÓN ESTADÍSTICA<br>INVESTIGACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN<br>ANÁLISIS DE VENTAS |
| CLIENTES                  | ANÁLISIS DE VENTAS<br>INVESTIGACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN                            |
| VOLUMEN DE VENTAS         | ANÁLISIS DE VENTAS   |
| EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA     | INVESTIGACIÓN TÉCNICA  |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro cada uno de los parámetros puede ser medido en cualquiera de las etapas, por investigaciones de mercado, auditoría de ventas, análisis de costos, probabilidad y estadística, y/o desarrollo e investigación.

El tema está en que las empresas debieran poner dentro de sus objetivos y presupuestos el consultar estas herramientas. La sistematización en el uso de las mismas, le garantiza a la empresa no verse sorprendida (truncado el ciclo de vida de su producto), por los cambios tecnológicos, las acciones de la competencia o los cambios en la conducta de los consumidores.



### REFLEXION FINAL:

La metodología expuesta permite no sólo conocer el status quo del portafolio de productos, sino que nos da elementos y destrezas para anticipar, innovar y desarrollar la creatividad necesaria para seguir la evolución del eje de los tiempos, que en nuestra época actual y las futuras será cada vez más incierto y turbulento.

### MARKETING DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El vínculo de la empresa con el mercado objetivo con el fin de facilitar el acceso a sus productos/servicios son naturalmente los canales de distribución.

Los canales de distribución actúan en los territorios decididos por la empresa (plaza) y operan a través de su fuerza de ventas.

En la elección apropiada de los mismos y en su administración profesional descansa el éxito o fracaso de la performance de los pronósticos de ventas de las empresas.

La innovación creativa constante en la búsqueda de canales alternativos, es la única diferenciación estratégica que tienen hoy las empresas para obtener ventajas comparativas sostenibles en el tiempo respecto a sus competidores.

El concepto tradicional de los puntos de venta, está cambiando aceleradamente. Las promociones, el merchandizing, sorteos especiales, etc., han generado una batalla campal entre competidores en el escenario de los canales de ventas.

La estabilidad relativa de los mismos como medios ideales de comercialización, pasó a una turbulencia tal, que nos alejan de su manejo predecible.

### *¿Existen herramientas mercadológicas que ayuden al “tomador de decisiones” el manejo profesional de los canales de distribución?*

Sí, el Empresario o Gerente posee una herramienta muy útil, para el manejo fluido de sus decisiones, a través de la **Matriz de Comportamiento de los Canales**. A los efectos de su entendimiento se hace necesario exponer **conceptos claves** intrínsecos a la matriz, para su conocimiento e interpretación correctos:



#### *Funciones de los Canales:*

- Conexión: desarrollan el circuito comunicación: empresa - cliente - empresa
- Promoción: acercan los productos a consumidores intermedios o finales; localizan la demanda, la estimulan, diferencian los productos, crean las condiciones de apoyo para captar la demanda potencial
- Costos de distribución: Es un porcentaje del valor final de precio de venta. Es un % del costo variable unitario del producto-servicio
- Margen de contribución: Es un porcentaje de la diferencia entre el precio de venta y el costo directo del producto (Costo Variable Unitario)
- Accesibilidad: facilitar la entrega de los productos en las condiciones de tiempo y servicios que hagan más favorable el consumo o uso de los productos o servicios.
- Estrategias Competitivas: el manejo de alternativas creativas e innovadoras que diferencien el manejo de canales

#### *Servicios que prestan los canales:*

- Plaza: se refieren a la cobertura de mercado que deben brindar. Por ejemplo, los productos de consumo masivo, de alta frecuencia de compras, deben tener una cobertura mínima que supere el 75 % de los lugares de ventas.
- Posesión: se relacionan con la variedad de surtido que deben de tener en existencia los canales para atender las necesidades de los consumidores.
- Tiempo: se refieren a la oportunidad en que los canales realizarán la atención de los consumidores (Ej: atención 24 hs.), así como con la frecuencia de visitas, y con la oportunidad de entrega (Ej: la leche que se distribuye en las primeras horas de la mañana)

#### *Clasificación de los canales:*

- Canales Directos: son aquellos que conectan a la empresa con su mercado, sin ningún otro intermediario: Locales; Vendedores; Marketing Directo; Instalaciones
- Canales Indirectos Cortos: utilizan un solo eslabón de intermediación entre la empresa y el mercado: minoristas
- Canales Indirectos Largos: se utilizan varios eslabones: mayoristas, distribuidores, minoristas



### *Criterios de Selección de Canales:*

- Cuantitativos :
  - Cantidad de clientes a atender
  - Distancias a recorrer
  - Mantenimiento de stocks
  - Financiamiento de Ventas
  - Absorción de Producción
  - Contribución Marginal
  - Líneas de productos a distribuir
  - Cantidad de personal requerido
- Cualitativos :
  - Naturaleza de los productos
  - Hábitos de compra
  - Naturaleza de los servicios a prestar
  - Estrategias competitivas

### *Orientaciones a tener en cuenta para la selección de canales:*

- Objetividad
- Actualización
- Orientación hacia el mercado
- Aprovechamiento de oportunidades
- Rentabilidad
- Servicios y funciones de comercialización

Ahora que se está en condiciones de elaborar una matriz en la cual se colocará el comportamiento de las distintas alternativas, en forma tal de asignar valores objetivos a cada una de ellas para después decidir.

Se trata de un cuadro de doble entrada donde se evalúan los siguientes elementos:  
a) funciones que deben cumplir los canales, b) puntuación en valores convencionales, puede ser de cero a diez, del comportamiento de cada una de las alternativas de canales, c) probabilidad subjetiva de presentación del comportamiento calificado, en base al juicio, experiencia o información disponible del analista; esta probabilidad



es particular en cada alternativa, por lo tanto al no ser excluyente su totalización no debe dar uno, d) valor esperado de cada alternativa, que resultará del producto de la calificación (b) por su probabilidad subjetiva ( c ).

La suma de los valores esperados de cada alternativa será el barómetro de decisión a utilizar.

Con un sencillo ejemplo, se muestra cómo funciona la matriz, y como se toma la decisión:

**Tabla N° 8**

| FUNCIONES              | ALTERNATIVAS      |     |     |                |     |     |                 |     |     |                   |     |     |
|------------------------|-------------------|-----|-----|----------------|-----|-----|-----------------|-----|-----|-------------------|-----|-----|
|                        | LOCALES DE VENTAS |     |     | DISTRIBUIDORES |     |     | VENTA MINORISTA |     |     | VENTA A DOMICILIO |     |     |
|                        | PJE               | PR  | VE  | PJE            | PR  | VE  | PJE             | PR  | VE  | PJE               | PR  | VE  |
| CONEXIÓN               | 6                 | 0.5 | 3   | 8              | 0.7 | 5.6 | 10              | 0.9 | 9   | 3                 | 0.3 | 0.9 |
| PROMOCIÓN              | 10                | 0.9 | 9   | 1              | 0.8 | 0.8 | 5               | 0.9 | 4   | 10                | 0.2 | 2   |
| COSTOS DE DISTRIBUCIÓN | 2                 | 0.8 | 1.6 | 10             | 0.9 | 9   | 7               | 0.9 | 6.3 | 1                 | 0.5 | 0.5 |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 9                 | 0.9 | 8.1 | 2              | 0.9 | 1.8 | 5               | 0.9 | 4.5 | 10                | 0.5 | 5   |
| ACCESIBILIDAD          | 7                 | 0.7 | 4.9 | 5              | 0.8 | 4   | 9               | 0.8 | 7.2 | 2                 | 0.8 | 1.6 |
| ESTRATEGIA COMPETITIVA | 8                 | 0.8 | 6.4 | 5              | 0.5 | 2.5 | 7               | 0.5 | 3.5 | 10                | 0.7 | 7   |
| TOTALES V.E.           | 33                |     |     | 23.7           |     |     | 34.5            |     |     | 17                |     |     |

Fuente: Elaboración propia

NOTAS :

PJE : Puntaje

PR. : Probabilidad

V.E.: Valor Esperado

Se obtiene que el mayor valor lo arroja la alternativa de venta por medio de canales indirectos cortos: minoristas, la cual arroja 34.5 puntos sobre un total posible de 60 puntos, vale decir que su eficiencia es de un 57 %. En segundo lugar resultó la alternativa de locales de ventas, y luego de distribuidores.

Para este ejemplo, dado el bajo valor de eficiencia relativa de la alternativa más favorable (57 %), conviene reforzar la estructura con una mezcla de promoción directa que podrá hacerse mediante el uso de contacto por correo (mailings con catálogos) o promociones en locales de venta de clientes (intervención en sorteos especiales).



### **Reflexión Final:**

Esta metodología tiene la virtud de ser marcadamente práctica, y de muy fácil utilización para su aplicación.

En la vorágine de pequeñas prioridades diarias, el hombre de negocios en cuyas manos están las decisiones estratégicas del éxito o fracaso empresarial, debiera esforzarse para elevarse y hacer un alto de reflexión, y periódicamente invertir un tiempo en la utilización de estas herramientas prácticas.

El habituarse a su uso, lo disimulará como una tarea más, pero estará seguro de al menos haber agotado toda la actualización mercadológica a su alcance, para potenciar la eficacia de sus decisiones.

### **ESTRATEGIA DE PRECIOS POR VALOR PERCIBIDO**

En la situación más común del mercado, la decisión de compra de los productos se procesa en virtud del compromiso entre las cualidades adjudicadas al producto (su imagen) y el precio, en una comparación entre la oferta significativa para el consumidor.

Pero hoy resulta crecientemente difícil sostener la imagen de las marcas debido a conjunción de factores como: la polución de estímulos que lleva a que el consumidor tenga cada vez menos posibilidad de grabarlos en la mente, a la creciente competencia de marcas, a la velocidad de las innovaciones y a la mayor importancia adjudicada a las acciones en Puntos de Venta.

Esto lleva a que el precio de venta de los productos juegue un rol más importante, porque: aumenta la decisión de compra por precio, y además, el precio no sólo representa el costo para del producto para el consumidor, sino que también se erige en un indicador más de la imagen del producto.

De ahí la necesidad de cuidar permanentemente la política de precios, pero ¡cuán difícil resulta establecer una política de precios acertada, y lo más importante, con continuidad en el tiempo!

Sometidos a un torrente constante de ofertas, promociones y expuestos a una variedad creciente de medios, el consumidor varía permanentemente su percepción de la escala de valores de lo caro y lo barato.



¿Es posible como empresario poder tener mecanismos que ayuden a delinear una estrategia de precios coherente y sostenible en el tiempo?

Sí lo es. Existe una metodología denominada de LOS VALORES PERCIBIDOS que aplica en ese sentido.

¿Pero tiene resultados continuos en el tiempo?

El hecho de tener que medir los Valores Percibidos sistemáticamente en el año le permiten esa continuidad.

### ¿Qué significa VALORES PERCIBIDOS?

Es la percepción que se forma en la cabeza del consumidor al incorporar en su mente la oferta del producto o servicio. Esta se manifiesta en los tres o cuatro atributos principales de éste, que llevarían al consumidor a su decisión de compra.

¿Cómo se determinan los atributos principales?

Mediante la investigación motivacional de un grupo de consumidores, se analiza su conducta de compra para con el producto ofrecido. De ésta surgirán los tres o cuatro impulsores básicos que lo inclinan hacia la decisión de compra del producto.

¿Cómo se miden estos atributos?

Se le asignan un porcentaje de importancia (en una escala de 0 al 100 %) a cada uno de los atributos (la suma obviamente debe dar 100)

Por otro lado en una comparación de cada uno de los atributos con el atributo ideal (100 %) se califican cada uno de ellos (0 a 100 %)

¿Cómo se cuantifica el VALOR PERCIBIDO del producto?

El promedio ponderado que surge de multiplicar el peso de importancia por la calificación del atributo y sumar la de todos los atributos.

¿En dónde entra la variable precio?

El precio final del producto debe estar asociado al Valor Percibido Promedio del Producto



¿Cómo se fija entonces el precio de acuerdo con los competidores existentes en el mercado?

A través de auditorías en puntos de venta se mide el precio promedio del producto en el mercado

Por otro lado se investiga como califican los productos de la competencia respecto de los atributos principales antes determinados y se les asigna valores. Se calculan los Valores Percibidos Promedios de todos los competidores.

Se calcula el Valor Percibido Promedio del mercado, al cual va a corresponder el precio promedio.

Con una sencilla regla de tres se determina el precio que debiera tener el producto cuyo Valor Percibido Promedio se tiene así como los promedios del mercado (Valor Percibido y Precio).

Naturalmente que las estrategias de precios pueden llevar tanto a modificar el precio como potenciar los atributos percibidos.

Es interesante hacer notar que esta metodología es aplicable en cualquiera de las fases del ciclo de vida del producto (Lanzamiento, Crecimiento, Madurez, Desaparición). Es más, el sistemático “tracking” que debe hacerse de los atributos que determinan la decisión de compra, dan un panorama exacto de la etapa del ciclo en que se encuentra el producto.

Incluso anticipa el posible cambio de comportamiento del consumidor al poder detectar un nuevo atributo que sustituya alguno de los otros.

De esta manera la política de precios a delinear estará en un todo coherente con la estrategia de producto seguida (de esta última se detallaran diferentes metodologías en futuros artículos).

El impacto en el manejo profesional de esta metodología del “Marketing de Precios” se reflejará en una optimización del margen de contribución de los productos, potenciando la rentabilidad futura en la empresa.

Por otro lado se tendrá un monitoreo constante de la percepción que tiene el consumidor de la oferta empresarial, pudiendo prever y anticipar acciones correctivas de imagen de el/los productos.





En los mercados globalizados y de entornos turbulentos en que se deberán de manejar las empresas hoy y en el próximo milenio, se hace necesaria la adopción de herramientas prácticas del Management Moderno. La profesionalización de los tomadores de decisión en el uso permanente de metodologías de aplicación práctica, permitirá a las empresas desarrollar ventajas comparativas sostenidas en el tiempo.

Finalmente se muestra mediante un sencillo ejemplo como funciona:

PRODUCTO: DULCE DE LECHE (Envase de 1 kg)  
ATRIBUTOS: Cremoso; Gusto; Confianza  
PRECIO PROMEDIO: \$ 70

**Tabla Nº 9**

| PESO DE IMPORTANCIA | ATRIBUTOS | MARCA X | MARCA Y | MARCA Z |
|---------------------|-----------|---------|---------|---------|
| 0.3                 | CREMOSO   | 50      | 30      | 20      |
| 0.3                 | GUSTO     | 50      | 30      | 20      |
| 0.4                 | CONFIANZA | 30      | 50      | 20      |

Fuente: Elaboración propia

CALCULO VALOR PERCIBIDO (VP) DE LAS MARCAS

$$\text{MARCA X: } 50 \cdot 0.3 + 50 \cdot 0.3 + 30 \cdot 0.4 = 42$$

$$\text{MARCA Y: } 30 \cdot 0.3 + 30 \cdot 0.3 + 50 \cdot 0.4 = 38$$

$$\text{MARCA Z: } 20 \cdot 0.3 + 20 \cdot 0.3 + 20 \cdot 0.4 = 20$$

$$\text{VALOR PERCIBIDO PROMEDIO} = (42+38+20)/3 = 33$$

Se asocia el VP con el precio promedio:

33 es a \$ 35

PRECIOS DE LAS MARCAS

$$\text{X: } (42 \cdot \$70)/33 = \$ 89$$

$$\text{Y: } (38 \cdot \$70)/33 = \$ 80$$

$$\text{Z: } (22 \cdot \$70)/33 = \$ 46$$



¿Qué debería hacer la MARCA Y si la MARCA X baja su precio a \$ 80?

Es decir la MARCA X ha bajado un 10 % el precio.

La MARCA Y tiene tres caminos:

- 1) Bajar el precio un 10 % para mantener la relación PRECIO/VALOR PERCIBIDO y de esa forma no ser percibido como más caro.
- 2) Aumentar su Valor Percibido Promedio en la misma proporción al descenso del precio del competidor. Para ello debe de potenciar los atributos cremoso y gusto que de hecho tienen menor percepción que el de la MARCA X.
- 3) Tomar un camino del medio bajando menos el precio (Ejemplo: 5 %) que la MARCA X pero potenciando algo (5 %) los atributos cremoso, gusto respecto al de su competidor.

#### **Reflexión Final:**

El aporte de la metodología del valor percibido confiere al especialista en marketing una herramienta práctica y que brinda orientación al mercado, al tener presente las percepciones de los consumidores en relación a la fijación de los precios de los productos/servicios de la empresa.

## **TEMA 5. GENERACIÓN DE CRECIMIENTO RENTABLE A LARGO PLAZO**

---

### **MÉTODO APTITUDINAL PARA EVALUAR LANZAMIENTO DE PRODUCTOS**

El lanzamiento de nuevos productos para cualquier empresa constituye un esfuerzo económico crucial, y un riesgo asociado, que mal calculado, puede resentir y en mucho la posición competitiva de la empresa.

En los diferentes intercambios de ideas (brainstorming) de los responsables de las decisiones surgen visiones diferentes en cuanto a la oportunidad de convertir una idea en el lanzamiento de un nuevo producto.

¿Existe la posibilidad de evaluar esas ideas, para quedarnos con la que tiene mayor probabilidad de éxito, al ser desarrollada en un producto/servicio?



Sí, se trata de la medición de la **APTITUD EMPRESARIA**: que es evaluar la compatibilidad del comportamiento de las distintas áreas funcionales de la empresa con relación a las ideas que se deciden seleccionar.

En ese sentido para cada área se prepara una “matriz de compatibilidad” en la cual intervienen los siguientes factores:

- Variables integrantes del proceso de cada área
- Calificación apriorística del comportamiento de cada variable
- Probabilidad correspondiente al comportamiento de cada variable
- Valor esperado del comportamiento de cada variable
- Valor esperado total del área

**EJEMPLO PRACTICO: CASO PETROLEO Y DERIVADOS**

Si se supone que la empresa “X” tiene como alternativas para introducción de nuevos productos las siguientes ideas:

A: Neumáticos

B: Revestimientos plásticos para tapicería y decoración

Área Comercialización:

**Tabla Nº 10**

**“Matriz de Compatibilidad alternativa A”**

| Variables de Comercialización | MUY BUENO (10) |      | BUENO (8) |      | REGULAR (6) |      | MALO (4) |             | Valor Esperado |
|-------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------------|------|----------|-------------|----------------|
|                               | P              | V.E. | P         | V.E. | P           | V.E. | P        | V.E.        |                |
| Producto                      | 0.9            | 9    | 0.1       | 0.8  | -           | -    | -        | -           | 9.8            |
| Precio                        | 0.7            | 7    | 0.2       | 1.6  | 0.1         | 0.6  | -        | -           | 9.2            |
| Canales de distribución       | 0.8            | 8    | 0.1       | 0.8  | 0.1         | 0.6  | -        | -           | 9.4            |
| Publicidad                    | 0.5            | 5    | 0.3       | 2.4  | 0.1         | 0.6  | 0.1      | 0.4         | 8.4            |
| Promoción De Ventas           | 0.9            | 9    | 0.1       | 0.8  | -           | -    | -        | -           | 9.8            |
| Fuerza de Ventas              | 0.4            | 4    | 0.3       | 2.4  | 0.1         | 0.6  | 0.2      | 0.8         | 7.8            |
| <b>TOTAL</b>                  |                |      |           |      |             |      |          | <b>54.4</b> |                |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la matriz precedente se han evaluado todos los factores controlables del área de comercialización. Convencionalmente se ha cuantificado las



calificaciones en escala descendente de 2 en 2 desde 10 a 4 puntos y se ha asignado valores de probabilidad (P) a las eventualidades de que cada uno de los factores tuviera una de las precitadas calificaciones. El Valor Esperado surge de multiplicar la Calificación por la Probabilidad (P). Ej.:

**Producto:**

$$V.E = 10 * 0.9 = 9$$

$$\text{Valor Esperado} = \text{Suma de V.E.} = 9 + 0.8 = 9.8$$

Los valores de las probabilidades se asignan sobre la base de:

- Investigaciones de comercialización realizadas
- Juicios fundamentados de responsables del área sobre el comportamiento de cada factor con relación al proyecto alternativo (neumáticos)
- Datos históricos disponibles

**Notas:**

1. Las probabilidades de una variable con relación a las calificaciones son eventos dependientes (la suma debe de dar 1)
2. Las probabilidades de una variable en relación con las demás son eventos excluyentes (la suma es mayor a 1)

En el ejemplo, la alternativa A, arrojó un valor de **54.4 puntos** sobre un total **ideal** de 60 puntos (en el supuesto de que todas las variables de comercialización hubieran obtenida 10 puntos cada una).

Esto significa que la adecuación o comportamiento probable del **área de comercialización**.

Con relación a la alternativa A (Neumáticos) será de un **90% de eficiencia**.

$$E = R.C / C.I.T.; \text{ Ej.: } 54.4 / 60 = 0.9$$

**E: Eficiencia; R.C. Resultado de compatibilidad; C.I.T.: Compatibilidad ideal total**



**Tabla N° 11**

**“Matriz de Compatibilidad alternativa B”**

| Variables de Comercialización | MUY BUENO (10) |      | BUENO (8) |      | REGULAR (6) |      | MALO (4) |             | Valor Esperado |
|-------------------------------|----------------|------|-----------|------|-------------|------|----------|-------------|----------------|
|                               | P              | V.E. | P         | V.E. | P           | V.E. | P        | V.E.        |                |
| Producto                      | 0.8            | 8    | 0.1       | 0.8  | 0.1         | 0.6  | -        | -           | 9.4            |
| Precio                        | 0.9            | 9    | 0.1       | 0.8  | -           | -    | -        | -           | 9.8            |
| Canales de distribución       | 0.3            | 3    | 0.4       | 3.2  | 0.2         | 1.2  | 0.1      | 0.4         | 7.8            |
| Publicidad                    | 0.5            | 2    | 0.3       | 2.4  | 0.5         | 3    | -        | -           | 7.4            |
| Promoción De Ventas           | -              | -    | 0.5       | 4    | 0.3         | 1.8  | 0.2      | 0.8         | 6.6            |
| Fuerza de Ventas              | 0.3            | 3    | 0.5       | 4    | 0.2         | 1.2  | -        | -           | 8.2            |
| <b>TOTAL</b>                  |                |      |           |      |             |      |          | <b>49.2</b> |                |

Fuente: Elaboración propia

$$E(B) = R.C./ C.I.T.; \text{ Ej. : } 49.2/60 = 0.82$$

Con relación a la alternativa B (Revestimientos plásticos para tapicería y decoración) será de un 82% de eficiencia.

Comparando el comportamiento del área de comercialización para ambas alternativas resulta:

| ALTERNATIVAS       | VALORES MATRIZ | EFICIENCIA RELATIVA |
|--------------------|----------------|---------------------|
| CUBIERTAS (A)      | 54.4           | 90 %                |
| REVESTIMIENTOS (B) | 49.2           | 82 %                |

Si se aplica el mismo procedimiento, se tendrá una matriz para cada una de las áreas de la empresa: finanzas; producción; administración; recursos humanos.

Suponiendo que cada una de las matrices arrojará los siguientes valores:



**Tabla Nº 13**

| <b>AREAS ALTERNATIVAS</b> | <b>CUBIERTAS (A)<br/>Eficiencia Relativa</b> | <b>REVESTIMIENTOS (B)<br/>Eficiencia Relativa</b> |
|---------------------------|--|---|
| COMERCIALIZACIÓN          | 90 %   | 94 %  |
| PRODUCCIÓN                | 93 %   | 94 %  |
| FINANZAS                  | 87 %   | 80 %  |
| ADMINISTRACIÓN            | 95 %   | 93 %  |
| RECURSOS HUMANOS          | 92 %   | 90 %  |
| <b>PROMEDIO</b>           | <b>91.4 %</b>                                | <b>90 %</b>                                       |

Fuente: Elaboración propia

Para ser más precisos es procedente ponderar la gravitación de cada área dentro del desarrollo de cada alternativa, para lo cual es necesario multiplicar los valores expresados en el cuadro anterior por un factor de ponderación.

Suponiendo que para esta empresa sea:

**Tabla Nº 14**

| <b>ÁREAS</b>     | <b>FACTOR DE PONDERACIÓN</b> |
|------------------|------------------------------|
| COMERCIALIZACIÓN | 4                            |
| PRODUCCIÓN       | 2                            |
| FINANZAS         | 2                            |
| ADMINISTRACIÓN   | 1                            |
| RECURSOS HUMANOS | 1                            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>10</b>                    |

Fuente: Elaboración propia

La evaluación final del comportamiento de la empresa en sus distintas áreas con relación a cada una de las ideas alternativas será:

**Tabla Nº 15**

| <b>ÁREAS</b>   | <b>CUBIERTAS (A)</b> |              |              | <b>REVESTIMIENTOS (B)</b> |              |              |
|----------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------------|--------------|--------------|
|                | <b>EFFECTIV.</b>     | <b>POND.</b> | <b>TOTAL</b> | <b>EFFECTIV.</b>          | <b>POND.</b> | <b>TOTAL</b> |
| COMER.         | 90                   | 4            | 360          | 82                        | 4            | 328          |
| PROD.          | 93                   | 2            | 186          | 94                        | 2            | 184          |
| FINAN.         | 87                   | 2            | 174          | 80                        | 2            | 160          |
| ADMIN.         | 95                   | 1            | 95           | 93                        | 1            | 93           |
| RRHH           | 92                   | 1            | 92           | 90                        | 1            | 90           |
| <b>TOTALES</b> |                      |              | <b>907</b>   |                           |              | <b>855</b>   |

Fuente: Elaboración propia



Comparativamente resulta ahora en forma ponderada que la alternativa A tiene 907 puntos sobre 855 de la alternativa B, o en números índices

$$A: 907/907 = 1$$

$$B: 855/907 = 0.94$$

Para decidir, pueden adoptarse los siguientes criterios:

- Se elige la alternativa de mayor puntaje o índice relativo (en este caso la A)
- Se toman aquellas alternativas que reúnan un índice absoluto de eficiencia de más de un valor mínimo preestablecido (Ej.: si ese valor mínimo fuera 0.8, entonces se elegirían en este caso ambas alternativas A y B)

#### **Reflexión Final:**

Es interesante hacer notar, de como una herramienta, puede permitirnos disminuir los riesgos en la selección de diferentes productos, para el lanzamiento de alguno de ellos, o tal vez de ninguno, en cuyo caso habrá que reciclar las ideas u oportunidades de negocio percibidas.

#### **MARKETING DE CONTROL**

En la última etapa y a efectos de poder gestionar profesionalmente todas las herramientas aprendidas tanto en la concepción del marketing estratégico (determinación del mercado meta, posicionamiento y segmentación) como del marketing operativo (marketing mix) se hace necesario su implementación a través del despliegue de acciones para cada variable, con metas a lograr, asignando responsables de éstas y estableciendo indicadores de gestión para medir el logro de las mismas, con un determinado timing y presupuesto asignando .

Para ello, con la aplicación del Cuadro de Control de Marketing, se tendrá un Tablero de Gestión que permitirá el monitorear la ejecución del Plan de Marketing concebido:



## Plan De Mercado

**Tabla N° 16**

| Estrategias de las Variables del Marketing Mix | Acciones propuestas | Responsable | Metas (Objetivo a cumplir) | Indicadores de Gestión | Tiempos estimados para el cumplimiento | Presupuesto en % del Total asignado al Departamento de Marketing |
|--|---------------------|-------------|----------------------------|------------------------|--|--|
| Producto                                       |                     |             |                            |                        |  |  |
| Precio   |                     |             |                            |                        |  |  |
| Promoción                                      |                     |             |                            |                        |  |  |
| Plaza  |                     |             |                            |                        |  |  |

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación del Cuadro de Control

Para cada una de las estrategias del mix de marketing, se deben de proponer al menos 3 acciones concretas que respalden el desarrollo de las mismas

Se debe de asignar el responsable (Gerente, Jefe, Supervisor, Personal de Línea para c/u de las acciones

Estos tendrán la responsabilidad de alcanzar metas concretas para c/u de las acciones.

Las mismas deben medirse a través de la formulación de Indicadores de Gestión. Algunos ejemplos de éstos:

- Participación de Mercado: Ventas de la empresa / Ventas totales del sector
- Índice de Satisfacción: Clientes Satisfechos/ Total de Clientes
- Eficacia Canal de Vendedores: Ventas concretadas / N° de clientes visitados

Deben de estimarse cronograma de tiempos para la consecución de las metas propuestas (semestral, anual, etc.)

Para el logro del Plan de Mercadeo se asigna un Presupuesto que se prorrotea adecuadamente, justificando el mismo.

### **Conclusión Final:**

Se ha expuesto bajo cinco áreas temáticas un desarrollo integral y sistémico de todos los conceptos inherentes a las mismas, que permitirán un alto desempeño en la gestión del Marketing Estratégico.