

SERGIO DUILIO SALIMBENI
ID UD13794BBU21215

MARKETING PLAN

Ensayo



ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
HONOLULU, HAWAI
SPRING 2011

Tabla de Contenidos

1.	Introducción ¿Qué es el Marketing?	4
2.	La utilidad del Plan de Marketing	5
3.	La elaboración del Plan de Marketing	6
3.1.	Planificando El Plan de Marketing	6
3.2.	Los pasos del Plan de Marketing	7
4.	Análisis de entorno	10
4.1.	Clasificación de las Herramientas de análisis	10
4.2.	Matrices Direccionales	11
4.2.1.	Matriz General Electric. GE	11
4.2.2.	Matriz Shell o DPM	11
4.3.	Matrices Descriptivas	12
4.3.1.	La Matriz BCG	13
4.3.2.	Matriz ADL	20
4.3.3.	Mosaico Competitivo	21
4.3.4.	Cartografías	21
4.3.5.	Tablero de Juegos Estratégicos	22
4.3.6.	Cuadrante Mágico	23
4.3.7.	La Matriz S.P.A.C.E	24
4.4.	Matrices Financieras	25
4.5.	Análisis de Escenarios	26
5.	La Determinación de Metas y alcances	29
5.1.	Definiendo Metas y Alcances	29
5.2.	Las Metas	30
5.3.	El Alcance	32
6.	Estrategias y Ventajas Competitivas	32
7.	La segmentación y el posicionamiento	34
7.1.	La segmentación	34
7.2.	Selección de los Segmentos del Mercado	37
7.3.	El Posicionamiento	38
8.	La formulación de los objetivos	46
9.	El desarrollo de las tácticas de marketing	47
9.1.	Mix de Marketing	47
9.2.	Producto	48
9.2.1.	Desarrollo de Productos	49
9.2.2.	Jerarquía de los Productos	50
9.2.3.	Clasificación de los Productos	50
9.2.4.	Nombre - Marcas	51
9.3.	Impulsión	55
9.3.1.	Comunicaciones Integradas de Marketing	55
9.3.2.	Canal de Información	57
9.3.3.	Estrategias de Comunicación	57
9.4.	Precio	58
9.4.1.	Políticas de Precios	58
9.4.2.	Estimación de costos y fijación de Precios	58

9.4.3.	Elasticidad de la demanda.....	59
9.5.	Logística	61
9.5.1.	Definición de la Logística.....	61
9.5.2.	Etapas del Proceso de Logística	62
9.5.3.	Desempeño en la Logística	63
9.5.4.	Canales de Distribución.....	65
9.6.	Organización.....	67
9.7.	Sistemas de Información.....	67
9.8.	Calidad.....	71
10.	Comportamiento del Consumidor.....	73
10.1.	Satisfacción del Cliente.....	78
10.2.	Fidelización	79
11.	Las previsiones del plan de marketing	91
11.1.	Mercado Potencial.....	91
11.2.	Pronósticos de ventas	95
12.	Implementación y Control	97
13.	Planes de Acción	98
14.	Métodos de Control. Tipos de Control.....	100
15.	Ejemplo de Plan de Marketing	102
	Detalle de trabajo por Cuentas y por Programas.....	104
16.	Entrevista.....	107
17.	Conclusiones	109
18.	Autoexamen.....	110
19.	Anexo 1 – Análisis Externo Interno	113
20.	Anexo 2. Estrategias y Ventajas Competitivas.....	126
21.	Anexo 3 – Implementación y Control.....	146
22.	Bibliografía.....	155
23.	Tabla de Ilustraciones.....	156

1. Introducción ¿Qué es el Marketing?

Es la disciplina cuyo objetivo es satisfacer deseos y necesidades de los individuos u Organizaciones a través de la creación e intercambio de productos y/o servicios



Historia

En los siglos XVIII y XIX, las empresas estaban orientadas al Producto; esto significa que la única estrategia en esa época, era tener muchos productos para vender, los mercados eran muy demandantes y aparecían los productos de consumos masivos.

El problema que comenzó a notarse, era que dichos productos estaban poco diferenciados, ya que tampoco estaban orientados al cliente. Obviamente, no existía el concepto de preguntarle al consumidor qué es lo que precisaba, de qué manera pretendía que se le presentara, o qué otras características de dichos productos podían ser mejoradas o agregadas. De hecho, esto hacía que las acciones de Marketing, tal como hoy las concebimos, fueran inexistentes. Se pensaba en el producto, y luego dónde ofrecerlo, y no lo contrario. Esa era la visión del mercado en la época. Desde el punto de vista empresarial, el objetivo era maximizar la producción.

Después de la 2da Guerra Mundial, las empresas comenzaron a orientarse a las ventas y no tanto al producto. Por otra parte, los mercados comenzaban a dejar de ser tan demandantes, ya estaban saturados, por lo que se enfocaron en diseñar grandes fuerzas de ventas.

Esta saturación del mercado, hizo que los productos debieran diferenciarse. Debían imponer características únicas para atraer a los pocos (en valores relativos) consumidores demandantes. Es entonces, cuando comienzan las primeras acciones de comercialización y logística para llevar el producto hasta el cliente.

En esos años, el producto no se adaptaba demasiado a las necesidades de los consumidores, sino que apuntaba simplemente al “núcleo” de la demanda.

La visión del mercado era desde “adentro hacia afuera”, es decir, que la táctica era colocar los productos a través importantes fuerzas de ventas, las cuales “persegúan e instaban” a los consumidores.

Un hito importante fue también la crisis petrolera de 1973. Esto demandó nuevas estrategias y tácticas de marketing, tales como la orientación al cliente, la diferenciación a través de atributos únicos, el estudio y la segmentación del mercado, todo ello de forma de adaptar los productos a las necesidades de cada grupo de consumidores.

El interés empresarial ya no era maximizar la producción, sino, maximizar el beneficio.

Los mercados se hacían cada vez más competitivos, por lo que el costo de captación de cada cliente se tornó muy alto, lo cual generó la idea de la satisfacción y fidelización del cliente.

Esta idea se fue perfeccionando, y, ya entrados a los años 90, se realizó la Orientación al cliente “singular”.

Es allí cuando comienza a haber acceso rápido y económico a la información de cada cliente, se conocen hábitos y costumbres de cada uno de ellos, y permiten predecir y pronosticar el comportamiento futuro. En definitiva, se buscaba la retención de los buenos clientes.

2. La utilidad del Plan de Marketing

Una vez fijados las metas y objetivos de la organización, lo cual se abordará en detalle a continuación, se debe trazar un camino, definir una manera de alcanzarlos, de entre tantas alternativas válidas para llegar, y la manera puntual de cómo se transitará dicho camino. El hecho de encontrar diferentes caminos que conduzcan al mismo objetivo, se lo conoce como principio de iso-finalidad.

La “forma” de alcanzar el objetivo es la denominada estrategia, y puntualmente las tácticas, y, la formulación ordenada y detallada de dichos pasos es simplemente El Plan.



Un Plan de Marketing debidamente preparado produce mucho con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado.

Algunas de sus ventajas son las siguientes¹:

- Sirve de Mapa.
- Es útil para la implementación, puesta en práctica.
- Es útil para el control de la gestión
- Facilita la comunicación de los objetivos y estrategias a los colaboradores de la organización.
- Permite la obtención de recursos para la implementación del plan.
- Estimula la reflexión.
- Ayuda a la tarea de organización y asignación de responsabilidades.

Distintos tipos de Planes de Marketing

Mientras que cuando hablamos de planes de negocios, podemos clasificarlos básicamente en: para fines externos e internos², el plan de marketing se clasifica en:

¹ El Plan de Marketing, W.Cohen, ed. Deusto, España, pag.10

- Plan para un nuevo Producto.
- Plan de Marketing Anual.

El primero, se usa para el lanzamiento de nuevos productos, un nuevo posicionamiento de una marca, o, el lanzamiento de una nueva línea o gama de productos o servicios.

El segundo, el Plan de Marketing Anual, sirve para aquellos productos, servicios o marcas ya establecidos en la línea de producción o comercialización. Estos planes deben revisarse regularmente, de modo de analizar los desvíos respecto de los objetivos iniciales, y tomar las acciones correctivas correspondientes para alcanzarlos.

El nivel estratégico, táctico y operacional

El plan de marketing contempla diferentes niveles de acuerdo a la afectación de sus decisiones y al tipo de decisión que se toma.

Se lo clasifica en general en estratégicos (mayores a un año), tácticos (dentro de un período fiscal) y operativos (día a día).



Estratégicos: decisiones de largo plazo. Afectan la totalidad de la empresa (x ej. desarrollo de nuevos productos)

Tácticos: decisiones de mediano plazo (x ej. Campaña de publicidad).

Operativas: corto plazo – En que página hago la publicidad

3. La elaboración del Plan de Marketing

3.1. Planificando El Plan de Marketing

Para elaborar un buen Plan de Marketing, es necesario reunir gran cantidad de datos, analizarlos de manera de obtener información, ordenarlos, analizar alternativas, tomar decisiones, y volcarlo de una manera clara en “el papel”.

Como normalmente en este proceso intervienen una cantidad de recursos humanos importantes, se hace imprescindible una buena organización para la planificación del plan.

Exactamente eso, ni más ni menos, el primer paso es justamente el “Plan del Plan”.

² Planificación Estratégica, ensayo, Sergio Salimbeni, pag.18

Se puede elaborar una simple lista de tareas, en la cual se detallan no sólo las diferentes acciones, sino sus responsables y fechas de cumplimiento, o una herramienta algo más profesional como el denominado diagrama de Gantt, como se ilustra a continuación.

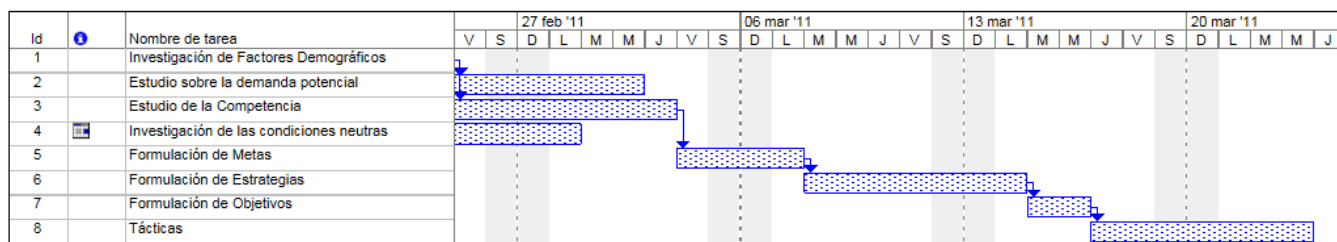


Ilustración 1 - Gantt para organizar la Planificación

3.2. Los pasos del Plan de Marketing

Sea el planeamiento de una nueva actividad, un nuevo negocio o una nueva empresa, todo comienza por el hecho de plantearse qué es lo que se quiere de ella en el largo plazo, o sea, cuál es su finalidad.

El Directorio o la alta gerencia es quien se ocupa de esta fase, o sea de la definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa³.

En el caso de una empresa que ya esté en funcionamiento, esto se limita al análisis y replanteo, de ser necesario, de la Visión existente, aunque en muy contadas oportunidades se modifica la misma.

Dentro de estos primeros pasos en el proceso de planificación, se encuentra la definición de las políticas y principios que tendremos para con los distintos partícipes sociales. Esto es, en el caso de una política pluralista respecto de los objetivos, quiénes y cómo se verán afectados debido a nuestro emprendimiento.

Se analiza a continuación cuál será la posición de la empresa frente al riesgo, riesgo implícito en todo nuevo emprendimiento. A esto se lo conoce como Actitud frente al riesgo. Existen empresas con alta aversión al riesgo, otras más moderadas, y las hay también quienes arriesgan mucho con tal de tener la posibilidad de generar grandes ganancias.

Una vez fijados esas Directrices Generales, es decir, la Finalidad de la Empresa o Grupo Empresarial, la actitud frente al riesgo y frente a los Partícipes Sociales, es el momento de comenzar a trabajar en la Planificación de largo plazo.

Para ello se hará una Previsión del Negocio Actual, se analizará la curva de la demanda del mercado meta del negocio o actividad en la cual la empresa está hoy, o sea, el negocio de partida, y en base a diferentes herramientas se podrán seleccionar distintas alternativas para crecer en el largo plazo. Llamaremos a esto Alternativas Estratégicas de Crecimiento.

Al tener varias alternativas, obviamente se deberá analizarlas y al fin seleccionar una de ellas.

³ Strategic Management, ensayo, Sergio Salimbeni

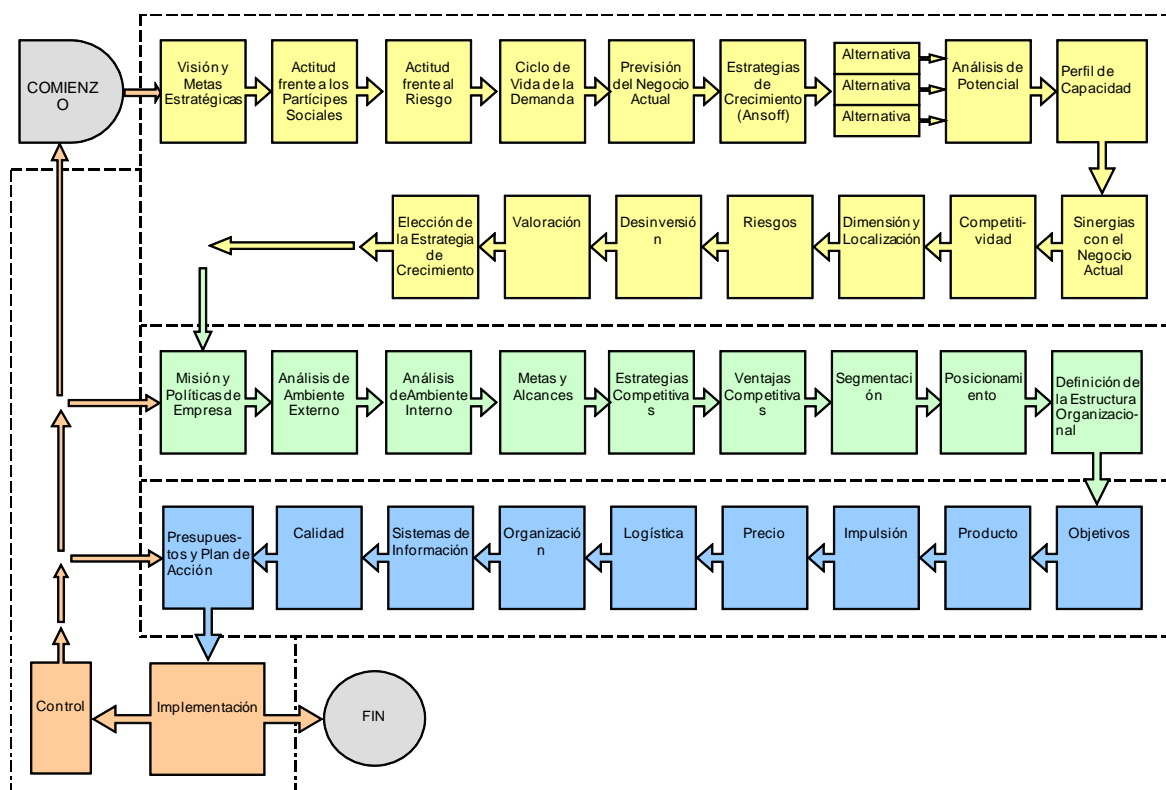


Ilustración 2 - El Plan de Negocios

Ese análisis general de cada una de esas alternativas estratégicas de crecimiento, se hace en base al estudio del Potencial de Mercado, el Perfil de Capacidad de nuestra empresa, las Sinergias entre nuestro negocio de partida y cada una de las alternativas en estudio, los Problemas de Dimensión y Localización, los Riesgos por desconocimiento y el análisis de desinversión. Con toda esta información seleccionamos finalmente la Estrategia de Crecimiento más adecuada para nuestra visión del negocio.

Se está ahora en condiciones de encarar la planificación desde el punto de vista de las estrategias competitivas y posicionamiento. Es por esto que, a esta fase, la denominamos Marketing Estratégico.

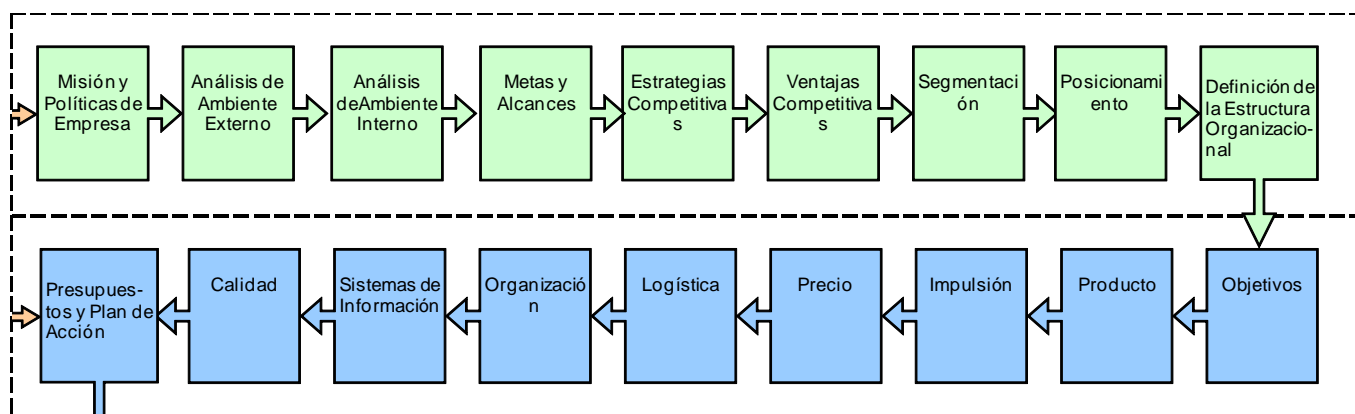


Ilustración 3 - Los Pasos para la Formulación del Plan de Marketing

Esta fase comienza con la formulación o revisión (en el caso de que ya existiera) de la Misión de la Empresa o Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Un análisis minucioso del ambiente, tanto interno

como externo, definición de metas y alcances de la nueva estrategia, estudio de la segmentación del mercado meta o mercado objetivo y posicionamiento, son los puntos salientes de esta etapa de la planificación.

Una vez estudiado y definido los puntos anteriores, se entra en la última fase de la planificación, la de corto plazo, donde se verá en detalle lo relativo al producto y el mercado. Este es el llamado “Marketing Mix” o mezcla comercial, y a este conjunto lo denominamos Marketing Táctico y Operativo, el cual está asociado a la Planificación Operativa.

Finalizada esta última etapa, se detalla cómo es que se implementará este plan, cómo controlaremos su ejecución, y de qué manera lo mejoraremos o corregiremos sus desvíos (Gap Analysis). Esto último es el llamado Implementación y Control.

.....

4. Análisis de entorno

Tal como se ha acaba de explicar, luego de la formulación de la Misión y las políticas de empresa, comienza la denominada auditoría de marketing o análisis de entornos.

Se analizan en este proceso los siguientes aspectos:

- **El ambiente Externo:**
 - Macro-ambiente
 - Factores Políticos
 - Factores económicos.
 - Factores Sociales y medio-ambientales
 - Factores Tecnológicos.
 - Micro-ambiente
 - Competidores.
 - Proveedores.
 - Clientes.
 - Nuevos entrantes
 - Sustitutos.
- **El ambiente Interno:**
 - Recursos
 - Humanos
 - Materiales
 - Financieros
 - Comerciales
 - Sistemas de información
 - Marketing
 - Operaciones
 - Logística
 - Finanzas
- **La interacción o combinación de ambientes externos e internos.**

Para ello, una de las herramientas más utilizadas, es el análisis FODA y sus derivaciones, los cuales se estudian en la Planificación estratégica, y cuyos detalles se encuentran en el **Anexo1.**⁴

4.1. Clasificación de lãs Herramientas de análisis.

Se pueden clasificar las diferentes herramientas de análisis de la siguiente manera:

- ✓ Matrices Direccionales: son aquellas que indican o sugieren una decisión.
- ✓ Matrices Descriptivas: son aquellas que apenas ofrecen una descripción de una situación en particular.

A su vez, pueden ser:

⁴ Strategic Management, ensayo, Sergio Salimbeni.

- ✓ Matrices Cualitativas: no contienen una escala numérica ni de grado.
- ✓ Matrices cuantitativas: expresan su significado con una escala o graduación.

4.2. Matrices Direccionales.

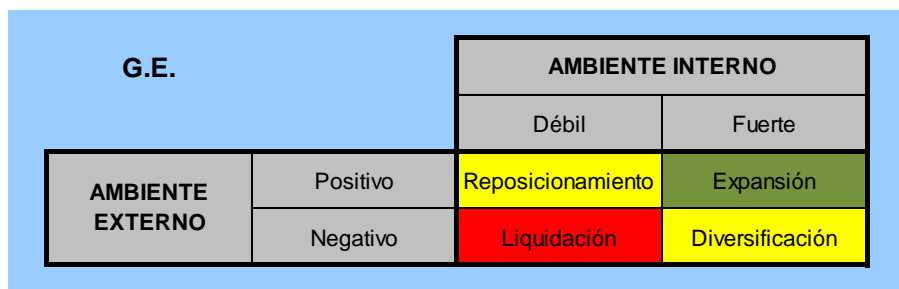
Se denominan matrices direccionales a aquellas que no sólo muestran una situación, sino que recomiendan una dirección a tomar, una acción. Entre ellas, las más difundidas son las matrices GE y la DPM.

4.2.1. Matriz General Electric. GE.

Esta matriz fue la primera direccional o normativa. Fue desarrollada en 1973 por la firma General Electric y determina las cuatro opciones estratégicas que se obtienen al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

La misma, ha sido difundida en una visión tricolor (roja, amarilla y verde) con el nombre de “**semáforo estratégico**”.

El cuadrante 1 (expansión) es el verde, los cuadrantes 2 y 4 (reposicionamiento y diversificación) los amarillos y el 3 (liquidación) es el rojo.



G.E.		AMBIENTE INTERNO	
		Débil	Fuerte
AMBIENTE EXTERNO	Positivo	Reposicionamiento	Expansión
	Negativo	Liquidación	Diversificación

Ilustración 4 - Matriz GE o Semáforo Estratégico

Dichas estrategias están basadas en lo positivo o negativo que sea La posición interna y externa.

4.2.2. Matriz Shell o DPM.

Esta matriz es una variante de la GE, y fue utilizada en la planeación estratégica de la compañía Shell International Chemical Co. a partir de 1975, y luego popularizada en Inglaterra con el nombre de DPM (Direccional Policy Matrix).

La diferencia radica en un grado de detalle mayor respecto de los puntos positivos y negativos, generando de esta manera nueve estrategias en lugar de cuatro como en el caso de la Matriz GE, las cuales se detallan en la siguiente ilustración:

Shell Company		PERSPECTIVAS DEL SECTOR		
		Negativas	Medias	Buenas
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Débil	Liquidación Inmediata	Liquidación	Apuesta
	Media	Liquidación	Reposicionamiento	Innovación de Producto
	Buena	Maximización de Rentabilidad en el corto plazo	Innovación de Mercado	Expansión

Ilustración 5 - Matriz Shell o DPM

4.3. Matrices Descriptivas.

Contrariamente a lo que sucede con las matrices direccionales, en este caso, estas ilustraciones solo describen una situación de entorno.

Este tipo de herramientas describen el portafolio de sectores o de segmentos estratégicos de una empresa. También se pueden representar varios competidores en la misma matriz, con el fin de comparar sus fuerzas relativas.

Las matrices descriptivas, como ésta, permiten diagnosticar globalmente el equilibrio estático y el dinámico de la empresa.

Tenemos por ejemplo la matriz de Ansoff, que representa las posibles estrategias de crecimiento. Ver Anexo 1 para mayores detalles.

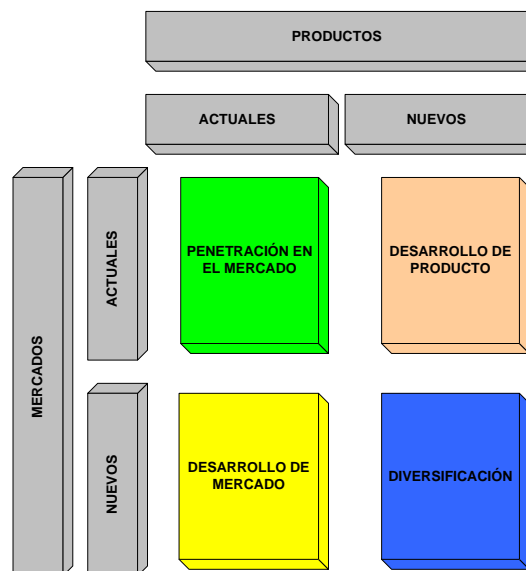


Ilustración 6 - Matriz de Ansoff

Otras matrices descriptivas no tan difundidas son las de “Desarrollo industrial” o la del Desarrollo Sectorial, tal como se ilustra a continuación.

Jean Paul Sallenave		COMERCIALIZACIÓN	
		Nacional	Internacional
PRODUCCIÓN	Nacional	Expansión Nacional	Desarrollo Comercial
	Internacional	Abastecimiento Internacional	Desarrollo Contractual, asociativo, integrado

Ilustración 7 - Matriz de Desarrollo internacional

Richard K. Lochridge		VENTAJAS COMPETITIVAS	
		Pequeñas	Grandes
OPORTUNIDADES DE SEGMENTACIÓN Y DIFERENCIACIÓN	Numerosas	Fragmentación	Especialización
	Pocas	Statu Quo	Refuerzo

Ilustración 8 - Desarrollo Sectorial

4.3.1. La Matriz BCG.

Una de las matrices más populares, es la conocida como la BCG (Boston Consulting Group) difundida a partir del año 1966.

Si bien su utilización habitual es cualitativa, se verá aquí que en su concepción fue una herramienta cuantitativa muy importante, y de ese modo debería ser utilizada.

Como se sabe, el Producto, Mercado y Competencia son los tres ejes de acción comercial.

Pero ¿cómo reunir las nociones de sector estratégico y de la competencia en un único gráfico? La Matriz BCG nos ofrece eso y mucho más.

La ventaja de la matriz BCG consiste en que se pueden cuantificar los ejes para obtener una representación objetiva del portafolio de la empresa.

Representación:

Antes de comenzar con la construcción de la BCG, debemos remarcar algunos conceptos básicos sobre el concepto de “participación de mercado”.

Participación Absoluta o Cuota de Mercado

Se denomina participación o cuota de mercado (MS por Market Share en inglés), a la porción que una empresa posee de su mercado meta.

Por ejemplo, supongamos que la empresa A, tenga ventas anuales de 2 millones de pesos, en un mercado que demanda anualmente 10 millones. Tendremos entonces:

Mercado Total =	10.000.000
Ventas A =	2.000.000
$MS_A =$	$\frac{2.000.000}{10.000.000}$
$MS_A =$	0,20

La Cuota de mercado o MS será de 0.2 ó 20%.

Participación de Mercado Relativa

Supóngase ahora tener tres empresas que actúan en un mismo mercado. Ellas son las tres más importantes en el mismo.

Cada una de ellas, tiene ventas de acuerdo a lo que se observa en el siguiente cuadro:

Empresa A	3,000,000
Empresa B	2,000,000
Empresa C	500,000
Otras empresas	4,500,000
Mercado Total	10,000,000

Supóngase ahora que nosotros somos la empresa B. ¿Cuál es nuestra participación relativa respecto del líder (la empresa A)?

$$MS_{RBA} = \frac{B}{A} = \frac{2,000,000}{3,000,000} = 0.67$$

La participación relativa de mercado de la empresa B respecto del líder, es de 0.67 ó 67%.

¿Y para la empresa C?

$$MS_{RCA} = \frac{C}{A} = \frac{500,000}{3,000,000} = 0.17$$

La participación relativa de mercado de la empresa C es de 0.17 ó 17%.

Pero ¿qué sucedería si nosotros fuésemos la empresa A, o sea, si fuéramos la empresa líder?

En el caso de querer representar la participación relativa de una empresa líder, ésta debe hacerse respecto del seguidor, o sea, el segundo.

Es decir, en este caso, si nosotros fuésemos la empresa A, deberíamos representar nuestra participación relativa de mercado respecto de B, quien es la segunda.

En este caso tendremos:

$$MS_{RAB} = \frac{A}{B} = \frac{3,000,000}{2,000,000} = 1.50$$

Esto significa que la empresa A es la líder, y tiene ventas 50% superiores a su seguidora, es decir a B en este caso.

El Eje de Abscisas o Eje "X":

Se representa la Participación Relativa de Mercado de nuestra empresa o producto en este eje X.

Se toman en general valores que parten de 0 y alcanzan a 2, quedando su punto medio obviamente en 1. ¿Por qué es tan importante ese valor medio? Porque el 1 significa, en nuestro ejemplo, que las ventas de A y B serían las mismas, o sea que compartirían el liderazgo.

En resumen, el valor 1 significa que compartimos el liderazgo; valores mayores que 1 significa que somos líderes en ese mercado meta, y menores que 1 justamente que no tenemos ese liderazgo.

En algunas ocasiones, cuando los valores son muy disímiles y debemos representar números superiores a 2, se utilizan escalas logarítmicas.

El Eje de Ordenadas o Eje "Y"

En este eje se representa el crecimiento anual del mercado meta, o sea, el segmento del mercado al cual apunta nuestro producto.

Se lo tabula normalmente por convención entre 0 y 20%, considerando que, entre esos valores, se encuentran los crecimientos habituales de mercado. De todas formas, esto no es mandatorio, y se ajustará de acuerdo a las necesidades.

El valor medio en este caso, es el crecimiento medio del mercado meta.

Supongamos por ejemplo que trabajamos en una institución educacional, y la misma quiere representar su producto " Maestrías " .

El valor medio del eje “Y” sería en este caso, el crecimiento anual de la demanda en el mercado de la educación en general, y dentro del mismo indicaríamos el crecimiento de la demanda de las Maestrías. Cualquier valor por sobre ese valor medio se lo considerará atrayente para nuestro negocio, mientras que por debajo del mismo su efecto sería el contrario.

3ra Dimensión en la representación

Esta matriz BCG, nos entrega más información aún: las ventas por producto o empresa según el caso. Como vemos en la siguiente figura, el área de los círculos representan los valores absolutos de ventas del período bajo análisis.

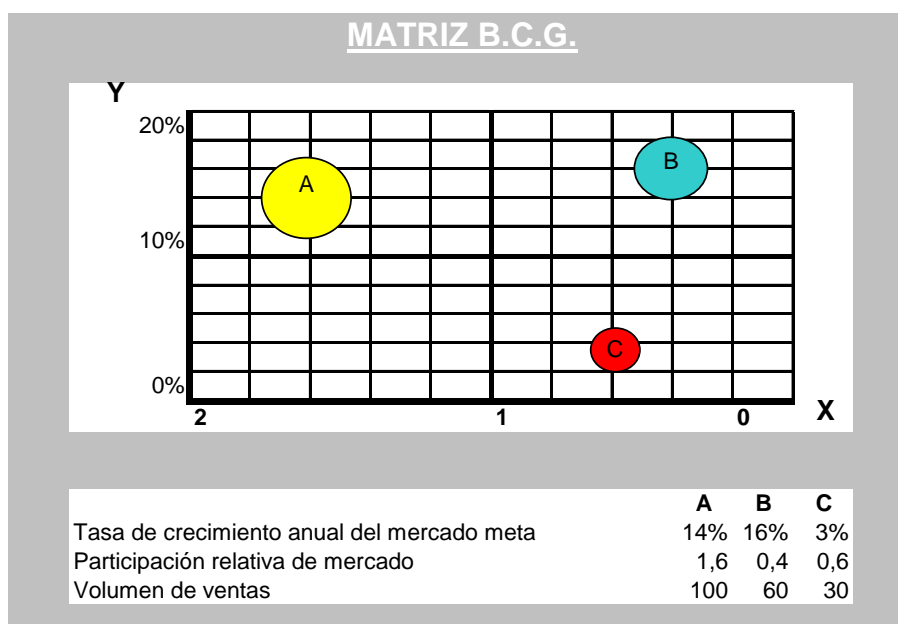


Ilustración 9 - Matriz BCG - Cartera de Productos

Se ve en este ejemplo, la representación de tres productos: A, B y C.

El producto “A”, apunta a un mercado meta que crece anualmente a una tasa del 14%, tiene una participación de mercado relativa de 1,6 (o sea que es líder en su segmento y vende 60% más que su inmediato seguidor), y tiene un volumen anual de ventas de 100 millones de pesos.

El producto “B”, apunta a un mercado objetivo que crece anualmente a una tase del 16%, tiene una cuota de mercado relativa de 0.4, y un volumen de ventas de 60 millones de pesos.

El producto “C”, apunta a un mercado meta que crece anualmente a una tase del 3%, tiene una participación relativa de mercado de 0.6, y un volumen de ventas de 30 millones de pesos.

Vemos también en la misma figura, que tenemos los cuadrantes que identificarán la situación de cada uno de los productos analizados.

Para un rápido entendimiento, se han denominado a cada uno de dichos cuadrantes, con nombres que representan una posición del producto en la dimensión “Crecimiento de Mercado – participación de Mercado”, tal como se ve en la siguiente figura.



Ilustración 10 - Matriz BCG - Cuadrantes

Dicha figura, muestra que los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según sus dos ejes.

- Interrogante.
- Estrellas.
- Vaca lechera.
- Perros o Pesos muertos.

El cuadrante “Interrogante” contiene a los productos o sectores de la empresa que, a corto plazo, deberían contribuir al crecimiento de la misma, pero no así a sus utilidades, ya que los mismos requieren inversiones en Investigación y Desarrollo, producción y marketing.

Los sectores “Estrellas”, son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa de mercado, contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las “Vacas Lecheras”, contribuyen a las utilidades de la empresa, siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en ese sector son mínimas, y el margen de contribución elevado.

Por último, los Perros o Pesos Muertos, no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

Ciclo de Vida:

Se ha visto que el concepto de ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo, tal como se ve en la siguiente figura, aunque también pueden representar la Demanda total en función del tiempo.

En el caso del Ciclo de Vida de la demanda, el conjunto de las ventas del sector, evolucionan según una curva en forma de campana, la cual se puede dividir básicamente en cuatro fases:

1. Introducción.
2. Crecimiento.
3. Estancamiento, Madurez.

4. Decadencia o declinación.

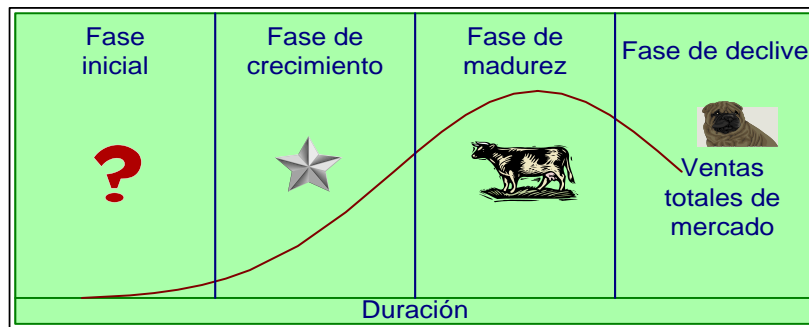


Ilustración 11 - Ciclo de vida de la demanda

El concepto de portafolio de los sectores, permite sustituir la visión tradicional del ciclo de vida, por otra representación en función de las características comerciales (participación en el mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (ingresos, egresos) de un sector.

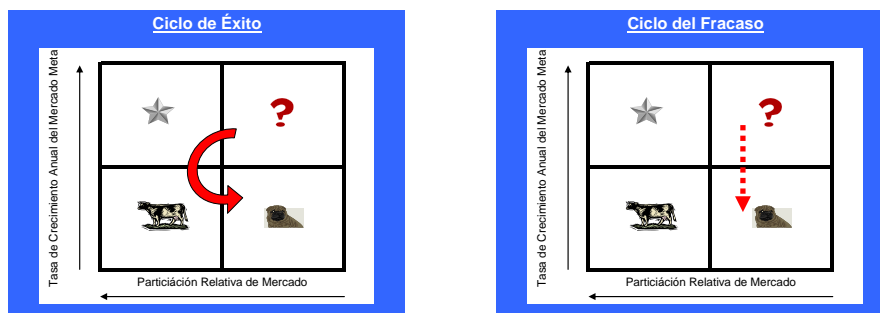


Ilustración 12 - Ciclo de éxito y de fracaso

Dos ciclos de vida posibles aparecen entonces, el Ciclo de Éxito, que es el que sigue el sector que pasa sucesivamente del estado de interrogante al de estrella, luego al de vaca lechera, y, finalmente, al de peso muerto.

En efecto, según ese escenario, la empresa, arranca en un sector en el cual el crecimiento de la demanda es elevado, crece más rápido que la demanda, y, por lo tanto, aumenta su participación en el mercado y su rentabilidad, luego se debilita la demanda, la empresa disminuye sus inversiones conservando así una rentabilidad elevada, la demanda se torna tan débil que no se justifica mantenerse en ese sector decadente, la empresa liquida poco a poco sus activos invertidos en el sector, las ventas disminuyen, la participación baja, la rentabilidad baja, el sector está "muerto".

El otro ciclo es el del fracaso. El sector recién "nacido" pasa directamente del estado de Interrogante al de peso muerto. La empresa, incapaz de aumentar su participación relativa, se mantiene en una situación marginal y no rentable a lo largo de la vida del sector. La sub-inversión en un sector de alto crecimiento impide que la empresa alcance el umbral de penetración útil del mercado, es decir, una participación en el mercado suficiente para obtener una rentabilidad satisfactoria y un margen de maniobra estratégico ante los competidores.

Dos errores clásicos empujan a los sectores hacia el ciclo del fracaso:

- La sub-inversión en la fase de introducción.
- La sobre-inversión en la fase de estancamiento.

¿Cómo asociaría el ciclo de vida del producto a la matriz BCG?

La tasa de Crecimiento del Mercado/Producto, define en qué lugar del Ciclo de Vida del Producto se encuentra:

I: Introducción. Los productos son Interrogantes. En general, el flujo de caja es Negativo.

C: Crecimiento. Los productos se han transformado en Estrellas. El flujo de caja es equilibrado.

M: Madurez. Los productos son Vacas lecheras. El flujo de caja es positivo.

D: Declinación. Los productos tarde o temprano se transforman en Perros o Pesos Muertos.

Cuatro pasos para la construcción de una Matriz BCG

Construir una matriz BCG no es una tarea difícil si es que se comprende perfectamente el concepto de cada una de las tres variables que se representan.

Se detalla a continuación cada uno de esos pasos:

1. Determinar el valor del punto mediano en la ordenada (Y):

En el punto mediano se ubica el valor promedio del crecimiento de la demanda en la industria en que la empresa opera. Este valor se encuentra como resultado de una encuesta, de una investigación de mercado, o del análisis de datos económicos publicados.

2. Graduar el Eje de Ordenadas:

A partir del punto mediano, se gradúa la escala en partes iguales hacia arriba y hacia abajo. Los sectores ubicados por encima de la línea mediana son aquellos en los cuales el crecimiento de la demanda es considerado alto, o sea, más elevado que el promedio. Los sectores ubicados debajo de dicha línea son los de bajo crecimiento.

3. Graduar el Eje de Abscisas (x):

En general se considera como punto medio el valor 1. El líder se ubicará a la izquierda de dicho valor medio, y todos los restantes competidores a la derecha del mismo. A veces, en casos en que se representen portafolios en una industria en la cual hay mucho autoconsumo o mercados cautivos, el valor límite que definirá la participación alta y baja puede ser por ejemplo 1.5 en lugar de 1. En estos casos también en general se utilizan escalas logarítmicas.

4. Representar y Posicionar los Sectores Estratégicos:

Cada sector se representará en el diagrama de ordenadas y abscisas, respetando la proporcionalidad (respecto de sus ventas) del área del círculo que los representa.

Por último se ve un caso representativo de una empresa real en la cual se percibe un portafolio de productos equilibrado.

Sus sectores están repartidos en los cuadrantes del portafolio. Las vacas lecheras responden a las necesidades de los Interrogantes y contribuyen a las utilidades. Los Interrogantes, a su vez, son la garantía del crecimiento para el futuro. Las estrellas, sostienen el crecimiento actual. Algunos pesos muertos ayudan a mantener el nivel de ventas, pero no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

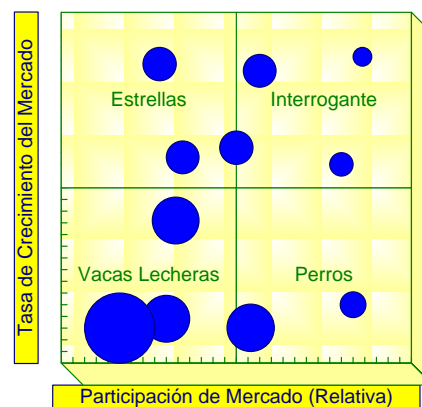


Ilustración 13 - Cartera de Productos en una BCG

4.3.2. Matriz ADL.

Otra firma estadounidense de consultoría, Arthur D. Little, introdujo en 1976 una representación subjetiva del portafolio. El propósito de esta matriz es el de despertar una discusión estratégica en el equipo de gerentes de una empresa. Vale destacar que esta matriz no es una herramienta de decisión sino que representa gráficamente opiniones subjetivas de cada analista.

Arthur D. Little		FASES DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR			
		Lanzamiento	Crecimiento	Madurez	Declinación
POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Dominante	Mantener el Liderazgo			
	Buena	Expansión	Statu Quo	Maximización de la rentabilidad em el corto plazo	
	Media	Reposicionamiento	Reposicionamiento o Repliegue Progresivo	Liquidación	
	Débil	Reposicionamiento o Abandono	Liquidación	Liquidación Inmediata	

Riesgo Competitivo Decreciente. Rentabilidad Creciente ↑

← Necesidades Financieras decrecientes. Riesgo Sectorial Decreciente. →

Ilustración 14 - Matriz ADL

4.3.3. Mosaico Competitivo.

El mosaico competitivo proporciona la base de análisis de los escenarios competitivos posibles.

El mosaico competitivo yuxtapone los portafolios de todos los competidores importantes con el fin de estudiar su interacción, tal como se ve en la figura siguiente.










Mosaico Competitivo		Mi Empresa	Mis Competidores		
			α	β	δ
SEGMENTO	A				
	B				
	C				

Ilustración 15 - Mosaico Competitivo

4.3.4. Cartografías.

Vemos en el diagrama siguiente⁵ el Universo de los sectores industriales relacionados con la Industria de la Información. Este tipo de cartografía es particularmente útil para delimitar el campo de competencia entre varias empresas, y para luego imaginar los campos de batalla futuros.

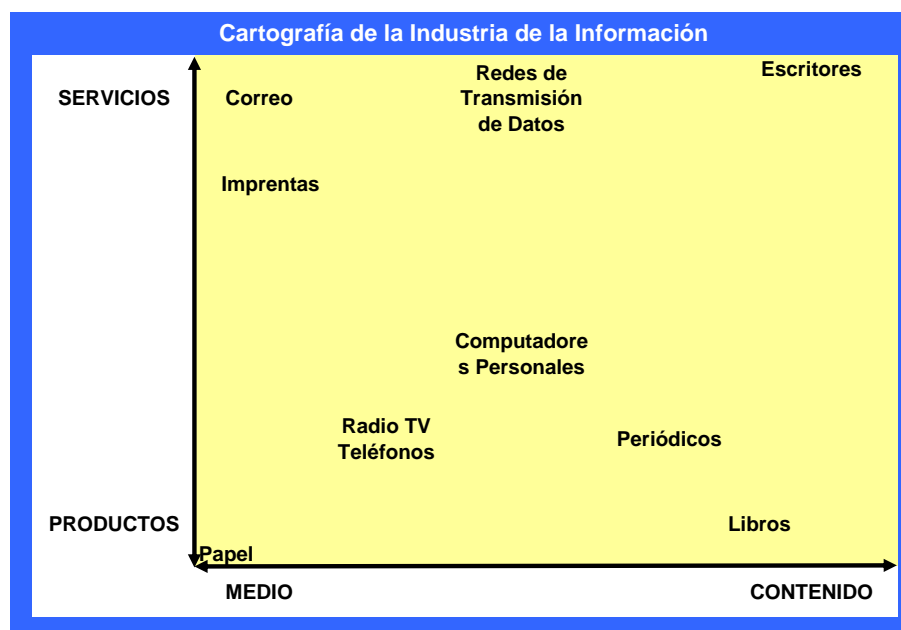


Ilustración 16 - Cartografía de la Industria de la Información

4.3.5. Tablero de Juegos Estratégicos.

En la hipótesis de que la empresa pueda elegir sus competidores y las armas con las cuales atacarlos, R. Puaron, propone un tablero donde señala cuatro juegos estratégicos posibles:

1. **REFUERZO:** Este juego consiste en aprovechar las ventajas actuales. No cambiar la segmentación del mercado, no diferenciar el producto. Mantener el rumbo.
2. **SEGMENTACIÓN DEFENSIVA:** La empresa está peleando en un frente demasiado amplio. Concentrar el ataque en segmentos donde seamos más fuertes. Apoyarse en uno o varios nichos.
3. **NICHO:** La empresa debe fijar una ventaja competitiva en un nicho y perseguir esta ventaja. Buscar nuevos segmentos, volver a definir el producto, Innovar.
4. **DIFERENCIACIÓN OFENSIVA:** La innovación, ya sea comercial o tecnológica, permite que la empresa revolucione su sector e imponga su nueva concepción del producto o del mercado.

⁵ Jean Paul Sallenave

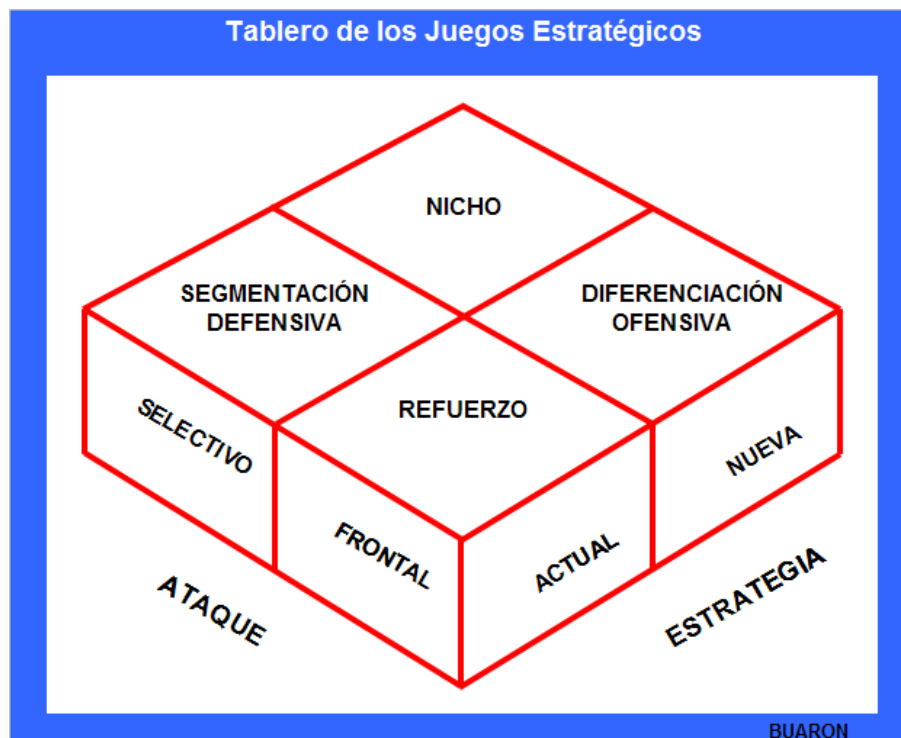


Ilustración 17 - Tablero de los Juegos Estratégicos

4.3.6. Cuadrante Mágico:

El Gartner Group utiliza este "cuadrante mágico" (Magic Quadrant) para representar el posicionamiento de empresas de tecnología en el mercado. Para ello, resalta dos variables:

- Habilidad para la ejecución.
- Consecución de la Visión.

En base a ello, ubica a las diferentes empresas y recomienda si seguir o invertir en sus nuevas tecnologías.

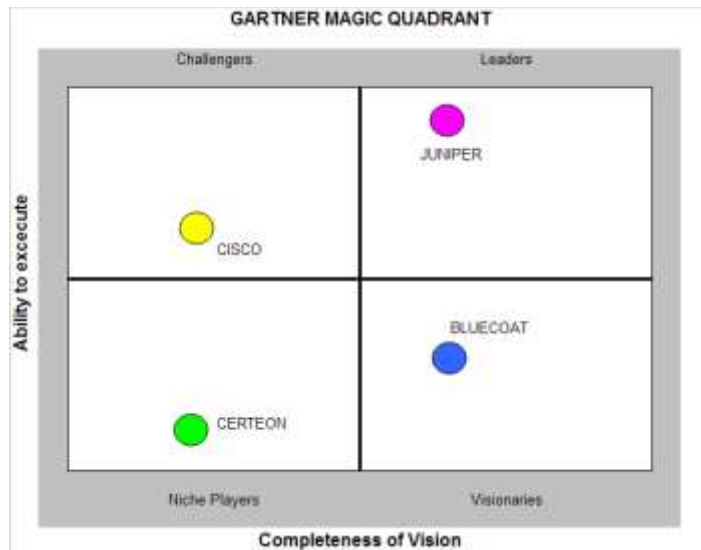


Ilustración 18 - Magic Quadrant

En el ejemplo de la Ilustración 18 - Magic Quadrant, se puede observar que la empresa Juniper se posiciona como líder; esto debido a su condición de empresa Visionaria, como así también desde el punto de vista de su habilidad para poner en práctica sus planes de marketing.

En este mismo ejemplo se ve a la empresa Cisco como el Retador más importante; esto es debido a su habilidad de ejecución y por ser un participante muy importante en un nicho de Mercado.

4.3.7. La Matriz S.P.A.C.E.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, SPACE por sus siglas en inglés (Strategic Position, Action Evaluation), es otra de las herramientas utilizadas en esta etapa de análisis.

Se representan en la misma, las Fortalezas Financieras (FS por Financial Strength), las Fortalezas de la Industria o segmento (IS por Industrial Strength), la Estabilidad del entorno o ambiente (ES por Environmental Stability) y las Ventajas competitivas (CA por Competitive Advantages).

En esos cuadrantes se indica cuán agresivo, conservador, defensivo o competitivo se puede ser. La matriz SPACE utiliza dos factores externos (Estabilidad del entorno y Fortaleza de la Industria) y dos internos (la fortaleza financiera y las ventajas competitivas de la empresa).

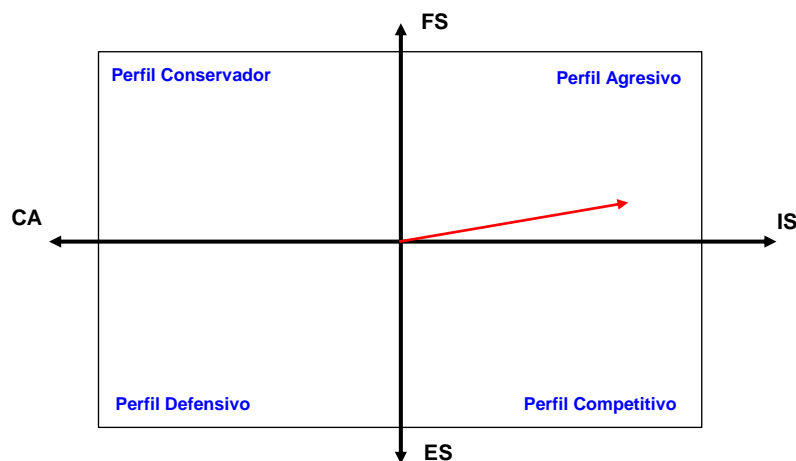
Fortalezas Financieras (FS)				Fortaleza de la Industria (IS)			
	P	C	Pond		P	C	Pond
ROI (Retorno sobre la Inversión)	0.20	3	0.60	Crecimiento potencial	0.30	2	0.60
Apalancamiento	0.30	-2	-0.60	Rentabilidad potencial	0.30	3	0.90
Liquidez	0.20	1	0.20	Estabilidad financiera	0.30	4	1.20
Capital de Trabajo	0.15	4	0.60	Utilización de recursos	0.10	-1	-0.10
			0.00				0.00
	0.85		0.80		1.00		2.60

Estabilidad de entorno (ambiente) (ES)				Ventajas Competitivas (CA)			
	P	C	Pond		P	C	Pond
Cambios tecnológicos	0.20	3	0.60	Participación de Mercado	0.20	-2	-0.40
Tasa de inflación	0.30	-2	-0.60	Calidad del Producto	0.30	3	0.90
Variabilidad en la demanda	0.20	1	0.20	Ciclo de vida del Producto	0.35	-2	-0.70
Barreras de entrada al mercado	0.15	-4	-0.60	Fidelidad de Clientes	0.05	1	0.05
Presión de la competencia	0.15	1	0.15	Know-How	0.10	-1	-0.10
	1.00		-0.25		1.00		-0.25

FS - ES =	1.05	IS - CA =	2.85
------------------	-------------	------------------	-------------

Ilustración 19 - Análisis SPACE

El procedimiento de ponderación, derivado de la calificación y peso para cada factor, es el mismo que en las anteriores matrices cuantitativas. El resultado obtenido, se grafica en un par de ejes cartesianos, tal como se muestra en la siguiente ilustración.



Adaptado de Fred R. David

Ilustración 20 - Vector SPACE

4.4. Matrices Financieras

Como complementación de la matriz BCG, se puede utilizar este otro gráfico, el cual permite ver rápidamente dónde la empresa pierde o gana participación en el mercado.

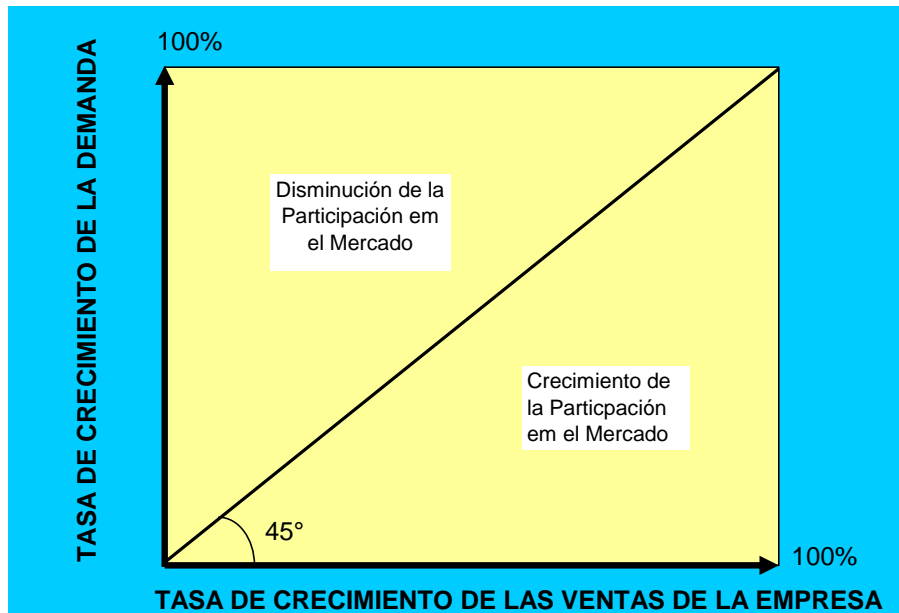


Ilustración 21 - Demanda vs. Ventas

La empresa equilibrada tiende a liquidar su participación en los sectores de bajo crecimiento y a ganar participación en los de alto crecimiento. Uniendo la matriz BCG con la de Demanda vs. Ventas, obtenemos la siguiente:

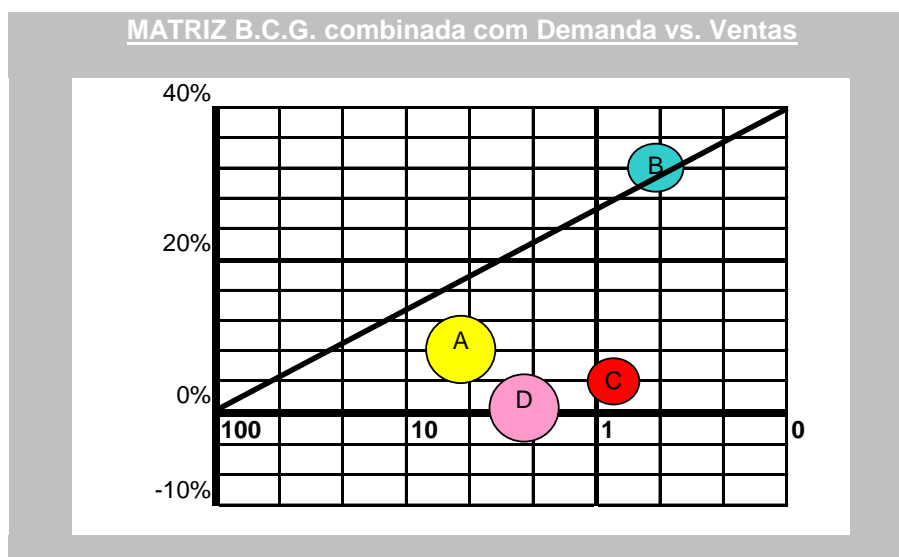


Ilustración 22 - Demanda vs. Ventas en la BCG

4.5. Análisis de Escenarios.

No es suficiente el hecho de identificar y hasta ponderar las variables, externas, internas o combinación de ellas. Se debe plantear un escenario probable y estudiarlo a fondo, proponiendo soluciones al mismo. A este estudio se lo denomina análisis de escenarios e incertidumbres.

El primer paso para modelarlo, es listar las incertidumbres que afectan el escenario en cuestión. En segundo lugar, es estudiar la interacción entre las mismas, analizando la cantidad de interacciones y el impacto posible en la actividad en cuestión.

Se ve un ejemplo en la siguiente ilustración.

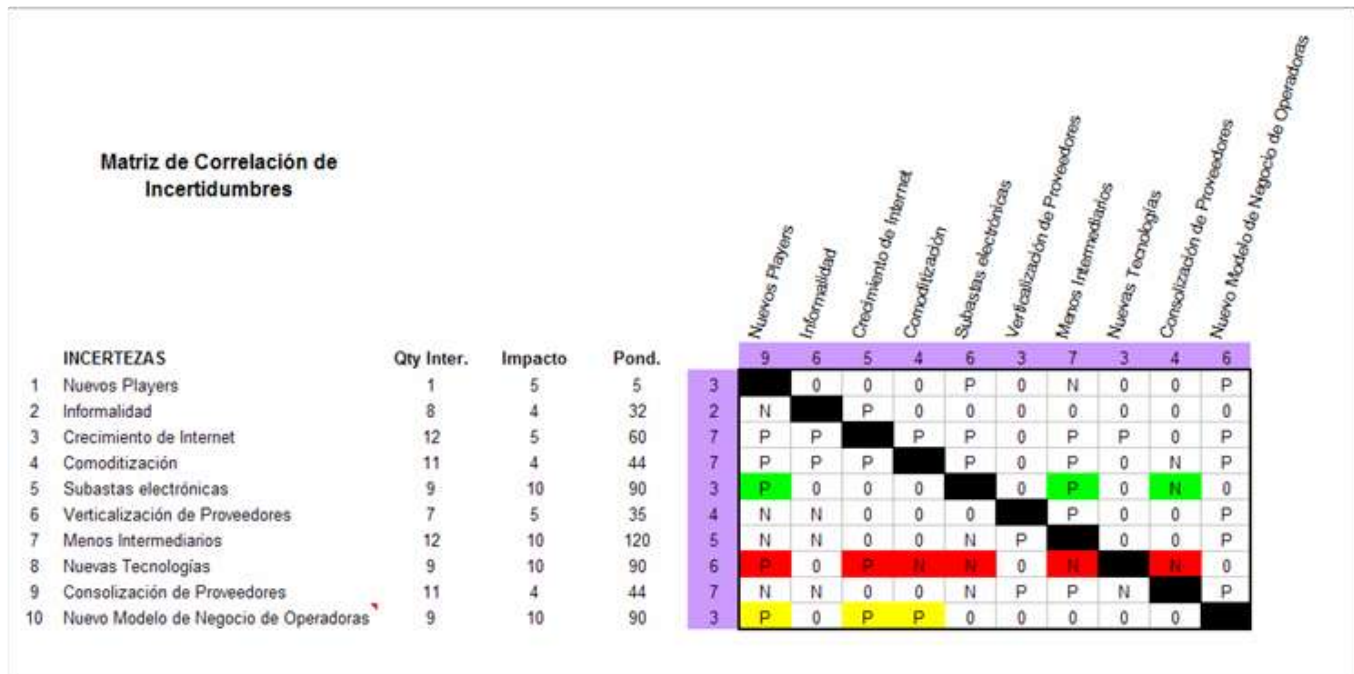


Ilustración 23 - Matriz de Correlación de Incertidumbres

A partir de este modelo, se identifica dentro de las varias incertidumbres, aquellas que tienen la mayor cantidad de interacciones e impacto mayor para la actividad bajo estudio. Luego de ello, pasamos a analizar con mayor detalle sólo a los escenarios seleccionados. Para esto, se construye una nueva matriz pero esta vez con el agregado de la probabilidad de ocurrencia. Lo vemos en la figura siguiente.

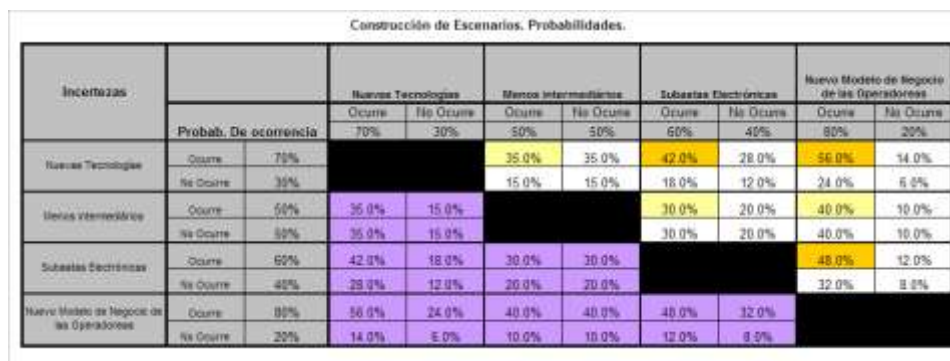


Ilustración 24 - Construcción de Escenarios

Ya con este nuevo paso, se está en condiciones de seleccionar sólo aquellos escenarios que tengan mayores interacciones, probabilidad e impacto sobre la actividad bajo estudio.

Escenarios Seleccionados.

Escenarios	Características Básicas
Atención	Nuevas Tecnologías
	Subastas Electrónicas
Importante.	Nuevas Tecnologías
	Nuevos Modelos de Negocio de las Operadoras
Para pocos	Subastas Electrónicas
	Nuevos Modelos de Negocio de las Operadoras

Ilustración 25 - Selección de Escenarios Posibles

Una vez seleccionados los escenarios más probables y de mayor importancia para la actividad, se definen las características básicas de cada uno de ellos. Esto es lo que se muestra en la figura. En base a estos escenarios, es que se definen los activos estratégicos, y es sobre ellos donde se deberá concentrar la atención y obviamente el plan. Estos últimos pasos están representados en las figuras siguientes.

Definición de los Activos Estratégicos	
a	Dominio del Negocio del Cliente
b	Evaluación de las oportunidades tecnológicas
c	Conocimiento legal y jurídico
d	Gestión de Costos
e	Certificaciones oficiales
f	Base instalada
g	Logística
h	Lobby
i	Caja
j	Documentaciones
k	Contratos
l	Marca
m	Ingeniería financiera
n	Contratos de exclusividad

Ilustración 26 - ejemplos de activos estratégicos

Factores Estratégicos de cada Segmento
Son los recursos y competencias necesarias para obtener éxito en un determinado segmento o sectores.

Escenarios	Atención	Importante	Para Pocos
Operadoras Espejo	a, b, c, d, e, f	Idem Atención Ingeniería Financiera	Idem Atención Ingeniería Financiera
Fabricantes Integradores	a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n	Idem Atención	Idem Atención
Gobierno	h, i, j, k, l, m, n	Idem Atención Ingeniería Financiera	Idem Atención Ingeniería Financiera
Proveedores	Idem Operadoras (por F)	Idem Atención Ingeniería Financiera	Idem Atención Ingeniería Financiera
Corporativo	d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n	Idem Atención Ingeniería Financiera	Idem Atención Ingeniería Financiera

Ilustración 27 - Activos Estratégicos

5. La Determinación de Metas y alcances.

“¿Me podría indicar, por favor, hacia dónde debo dirigirme desde aquí?”, preguntó Alicia.

“Eso depende, en gran parte, de a dónde quieras llegar”, dijo el gato.

“No me importa demasiado a dónde”, respondió Alicia.

“Entonces da igual hacia dónde te dirijas”, dijo el gato.

Lewis Carroll

“Alicia en el país de las maravillas”

5.1. Definiendo Metas y Alcances.

Una vez que la empresa o unidad estratégica de negocios (UEN) ha definido su Misión y examinado su ambiente externo e interno, debe formular sus metas para el período de planificación. Esto significa formular sus metas y objetivos para dicho período.

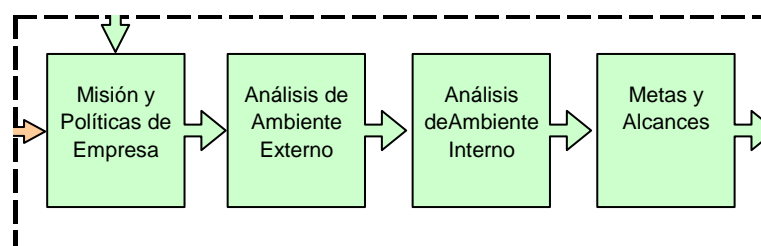


Ilustración 28 - Definiendo Metas y Alcances

La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, entre otros. La unidad de negocios debe intentar disponer sus objetivos jerárquicamente del menos al más importante; los objetivos deben enunciarse cuantitativamente, deben ser realistas y consistentes.

Por convención, se entiende por metas, a los objetivos de mediano y largo plazo. Entiéndase esto como los objetivos finales de la empresa, por ejemplo, a 5 años.

La meta es la variable importante que la organización perseguirá, como la participación del mercado, la rentabilidad o una excelente reputación.

Se usará normalmente la palabra objetivo como acepción genérica, con el fin de estudiar sus características, más allá de su alcance temporal.

5.2. Las Metas

Muy pocos negocios persiguen solamente un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla que comprenden por ejemplo a la rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación de mercado, represión de riesgos, innovaciones y fortalecimiento de la marca entre otros.

Para que este sistema funcione, se dice que los diversos objetivos deben ser:

- jerárquicos,
- cuantitativos,
- realistas y
- consistentes.

Las características que las metas y objetivos deben poseer son las siguientes **(META)**:

- **Mensurables:** Cuando los objetivos son expresados en números o escalas cuantificables, ellos pueden ser comunicados y controlados con mayor precisión.
- **Entendibles, Comprensibles:** deben ser expresados en un lenguaje simple y comprensible.
- **Temporales:** deben ser establecidos para un período de tiempo perfectamente definido.
- **Alcanzables:** deben ser posibles de ser logrados a través de un esfuerzo absolutamente normal.

En el año 1954, Peter Drucker, había ya desarrollado el método integrador de Gerenciamiento por Objetivos o MBO (Management By Objectives).

Indica en él ocho áreas clave para el establecimiento de metas y objetivos estratégicos, para los cuales todas las áreas de la empresa deben estar relacionadas y comprometidas.

Según Peter Drucker, las siguientes son esas ocho áreas:

1. **Posicionamiento en el Mercado:** indica la posición que la empresa desea ocupar en relación con su competencia.
2. **Innovación:** indica los objetivos y cambios deseados en los procesos, sistemas y productos de la organización.
3. **Productividad:** define la cantidad de bienes y / o servicios que la empresa produce en relación a los recursos utilizados en el proceso de producción.
4. **Nivel de recursos:** define las cantidades relativas de los recursos que la organización quiere alcanzar, tales como stock, equipamientos y caja.
5. **Rentabilidad:** define el nivel de rentabilidad deseado.
6. **Desempeño y Desarrollo del administrador:** indica la calidad del desempeño administrativo y la tasa de desarrollo de los gerentes.
7. **Desarrollo y actitud de los empleados:** refleja la calidad del desempeño y los sentimientos de los colaboradores con relación al trabajo.

8. **Responsabilidad Social:** define los objetivos relacionados a la obligación de mejorar el bienestar de la sociedad y operar de manera sustentable.

Por otra parte, según Kaplan y Norton, creadores del “Cuadro de mando Integral” o Balanced Scorecard (BSC), existen 4 perspectivas a considerar en el momento de formular las metas de una empresa.

Las cuatro perspectivas que los autores definen son:

1. Financieros.
2. Clientes / Mercado.
3. Procesos Internos.
4. Aprendizaje y crecimiento (de los RRHH).

El ideal es establecer no menos de 3 ni más de 5 metas para cada perspectiva con el fin de que puedan ser realmente alcanzadas.

Esta metodología permite establecer metas de largo plazo “balanceadas”, de modo de no descuidar ningún aspecto de los factores que puedan afectar el desempeño de una organización.

Algunos ejemplos de Métricas:

1 – Financieros

- F1: Margen operativo mayor que el 10% de las ventas netas.
- F2: Márgenes brutos mayores que el 35%.
- F3: Flujo de caja positivo y mayor que 2 veces el total de gastos operativos.
- F4: Crecimiento fuerte de las ventas. 20% anual como mínimo.

2 – Clientes / Mercados:

- C1: Excelencia en el servicio al cliente. Churn rate menor que el 5%.
- C2: Gama de productos completa y actualizada. Lanzar un nuevo producto por trimestre.
- C3: Mejorar continuamente el valor agregado. Relación entre productos y servicios de 1:1.
- C4: Construcción de la marca. Ser el Top of Mind.

3 – Procesos Internos.

- P1: Calidad Total. Certificar ISO 9001.
- P2: Eficiencia. Reducir el rechazo de partes en un 10%.
- P3: Mejorar el sistema administrativo. Implementar SCM.

4 – Aprendizaje y Crecimiento:

- A1: Desarrollar habilidades estratégicas.
- A2: Bases de conocimiento. Compartir bases de información.
- A3: Satisfacción de empleados. Rotación menor que el 5%.

En resumen, al momento de definir las metas de la empresa, se lo debe hacer idealmente tomando en consideración esas cuatro perspectivas, de modo de que las mismas estén balanceadas, y a su vez,

cada una de ellas debe, en lo posible, cumplir con los requisitos de cualquier META bien definida, es decir, que sean Mensurables, Entendibles, Temporales y Alcanzables.

5.3. El Alcance

El paso siguiente, luego de formuladas las metas, es la definición del alcance de la actividad. Los alcances (del inglés Scopes) nos indicarán genéricamente dónde y con qué va a ser desarrollado el negocio.

Definimos en este caso tres puntos fundamentales:

1. Alcance geográfico:
Indica dónde, geográficamente, vamos a estar desarrollando nuestra actividad.
2. Perfil del cliente ideal:
Indicamos en este caso cuales son las características del Cliente ideal.
3. Gama de Productos:
Describimos aquí genéricamente cuál va a ser nuestra cartera de productos.

Se ve a continuación, un ejemplo sobre ello.

Matriz Producto - Mercado

	Carreras de Grado	Post-Grados	Programas Ejecutivos
Egresados Ciclo Superior.			
Profesionales con al menos 3 años de experiencia laboral.			
Profesionales o NO con al menos 3 años de experiencia laboral			

Ilustración 29 - Matriz Producto / Mercado

6. Estrategias y Ventajas Competitivas.

Como vimos anteriormente, las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios. Mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuánto a cómo llegar a ellas, toda la compañía debe adaptar una estrategia para lograr sus metas.

Una vez desarrolladas sus estrategias principales, la compañía debe instrumentar programas de apoyo; si, por ejemplo, se ha decidido a ser líder tecnológicamente, se deberán implementar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, y recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas.

Este tema fue desarrollado extensamente en el ensayo “Strategic Management”, de todas formas, se anexa la información correspondiente en el **ANEXO 2**

7. La segmentación y el posicionamiento⁶.

7.1. La segmentación.

Una compañía, por lo general, no puede servir a todos los clientes de un mercado. Los clientes son numerosos, están dispersos y tienen diferentes requerimientos de compra. Es entonces necesario identificar, dentro del mercado, los segmentos más atractivos, aquellos que se podrán atender con eficacia y eficientemente.

El mercado está compuesto por compradores, quienes difieren entre sí en uno o más aspectos. Esas diferencias pueden estar en sus hábitos de compra, localización geográfica, o poder de compra por ejemplo.

Debido a ello y con el fin de segmentar el mercado, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de las variables a considerar para la segmentación.
2. Evaluar las oportunidades que nos pueda brindar cada segmento.
3. Elegir el segmento más atractivo.
4. Identificar los factores que podrán diferenciarnos en ese segmento.
5. Desarrollar y fijar dicho posicionamiento.

Cualquiera de estas variables pueden utilizarse para segmentar un mercado heterogéneo y dividirlo en grupos de compradores con necesidades homogéneas que podrían requerir diferentes productos o mezcla de comercialización (Marketing Mix).

Cada comprador es potencialmente un nicho de mercado, porque sus necesidades y deseos son únicas. Entonces, en un extremo de la segmentación, se ubicaría la empresa que ofrece un producto para cada cliente; en el otro extremo, se encuentra el Marketing masivo que se dirige a todo el mercado sin discriminar, o sea, segmentar.

La mayoría de las empresas se ubicarán en un punto intermedio, y enfocarán sus esfuerzos al segmento elegido.

Mientras más características se tomen en cuenta para dividir a un mercado, más pequeño será el segmento hasta transformarse en nicho.

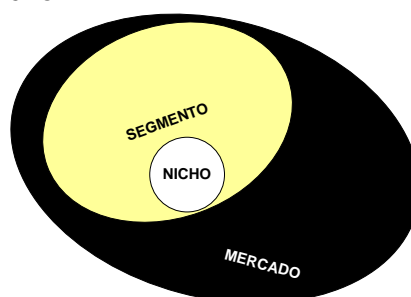


Ilustración 30 - Mercado, Segmento, Nicho

En la siguiente figura se muestran cuatro compradores. Cada uno de ellos tiene sus propias necesidades y deseos.

⁶ Dirección de la mercadotecnia, Philip Kotler, 7ed. Pag 296

Un vendedor, podría desarrollar un producto para satisfacer la necesidad de cada comprador único, o, de otra manera, un producto que no diferencia a cada uno de estos cuatro compradores. De acuerdo a cómo se los agrupe, el tipo de segmentación que se esté realizando se denomina:

- ✓ Nula,
- ✓ por Grupos, o
- ✓ Completa.

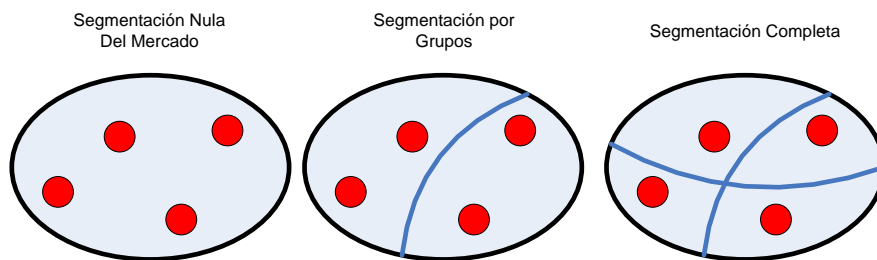


Ilustración 31 - Diferentes Segmentos en un Mercado

Patrones de Segmentación de mercado.

De acuerdo a las preferencias, puede seguir tres patrones:

1. **Preferencias homogéneas:** son aquellas en la que todos los consumidores tienen aproximadamente las mismas preferencias.
2. **Preferencias diseminadas o difusas:** son aquellas en la que los consumidores difieren mucho en sus preferencias.
3. **Preferencias Agrupadas:** son aquellas en las cuales los consumidores pueden agruparse de acuerdo a ciertas preferencias coincidentes.

Supóngase que se quiera representar las preferencias de los consumidores de helados.

Se representan en sendos ejes "x" "y" la cremosidad y dulzura de los mismos. Nótese que en el primer diagrama, todos los consumidores tienen preferencia en general por el mismo grado de cremosidad y dulzura, cosa que no es así en los otros dos diagramas representados. Véase lo explicado en la siguiente ilustración.

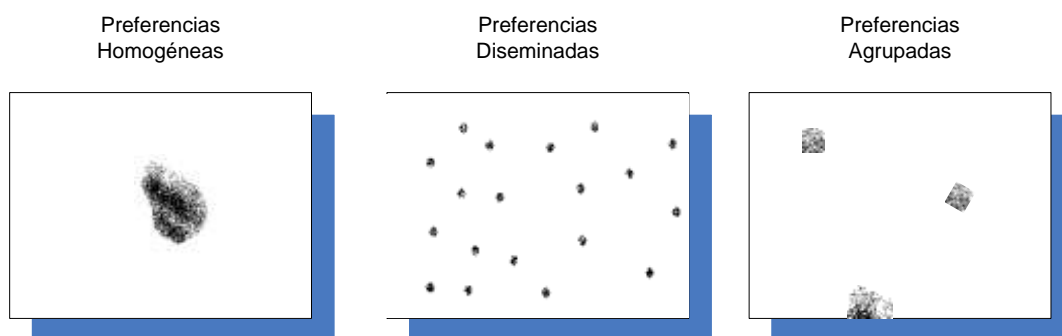


Ilustración 32 - Tipos de Preferencias

Más allá de los patrones de la segmentación, se estudian las variables que se van a considerar para la misma. Esto produce diferentes tipos o clases de segmentación.

Tipos de Segmentación:

De acuerdo a los atributos que se tomen en consideración, encontramos diferentes clases de segmentación. Ellos son:

1. Geográfica
 - a. Región
 - b. Tamaño
 - c. Densidad
 - d. Clima

2. Demográfica
 - a. Edad
 - b. Sexo
 - c. Composición de la familia
 - d. Ciclo de vida de la familia
 - e. Ingresos
 - f. Ocupación
 - g. Educación
 - h. Religión
 - i. Razas
 - j. Nacionalidad

3. Psicográfica
 - a. Clase social
 - b. Estilo de vida
 - c. Personalidad

4. Conductual
 - a. Ocasiones
 - b. Beneficios
 - c. Condición de usuario
 - d. Clasificación del uso
 - e. Estado de lealtad
 - f. Etapa de disposición
 - g. Actitud hacia el producto

Para poder segmentar un mercado en forma correcta, se deben tomar en cuenta variables que tengan relevancia en la decisión de compra. Deben tener además, al menos, las siguientes características:

- ✓ **Mensurabilidad:** se refiere a que exista la posibilidad de medir el tamaño del segmento.
- ✓ **Accesibilidad:** grado de facilidad de llegar al segmento y servirlo.

- ✓ **Substanciabilidad:** grado hasta el cual el segmento es lo suficientemente rentable.
- ✓ **Accionabilidad:** posibilidad de formular programas eficaces para atraer al segmento, o sea, poder accionar sobre ellos.

7.2. Selección de los Segmentos del Mercado

Como resultado del análisis realizado sobre la segmentación del mercado, lo organización define uno o más de ellos en donde decida entrar.

Es por ello que debe realizar un minucioso análisis del, o, los segmentos donde penetrar; para ello, se van a evaluar diferentes factores que son los que finalmente dirán cuáles son los más adecuados para la organización o la empresa.

Factores para el análisis y selección de Segmentos de Mercado:

- 1) Tamaño y crecimiento del segmento.
- 2) Atractivo Estructural del segmento.
 - a) Riesgo de Rivalidad intensa en el segmento.
 - b) Riesgo de nuevo entrante.
 - c) Riesgo de productos sustitutos.
 - d) Riesgo del poder de los proveedores.
 - e) Riesgo del poder de los clientes.
- 3) Objetivos Estratégicos y Recursos disponibles de la empresa.

Como se ve en el punto 2 anterior, esos factores son los propuestos por Porter en su entendimiento de las 5 fuerzas competitivas.

Relacionando este punto con la estrategia competitiva genérica (Costo, Diferenciación y enfoque) es que se pueden tomar las siguientes posturas:

- ✓ Concentración en un solo segmento.
- ✓ Especialización selectiva (varios segmentos)
- ✓ Especialización de producto (un solo producto para varios segmentos)
- ✓ Especialización de mercado (varios productos para un único mercado)

Segmentos, Supersegmentos e “invación”.

A la hora de seleccionar los segmentos, se debe tener sumo cuidado en encontrar aquellos que tengan cierta sinergia, desde el punto de vista comercial, operativo y / o administrativo.

Esto hace que la empresa, pueda optimizar sus recursos. Es por ello, que es recomendable actuar sobre grupos de segmentos con ciertas características similares entre sí, o, al menos, que se encuentren sobre ellos ciertas sinergias desde el punto de vista de la empresa.

Se denomina a estos grupos, super-segmentos.

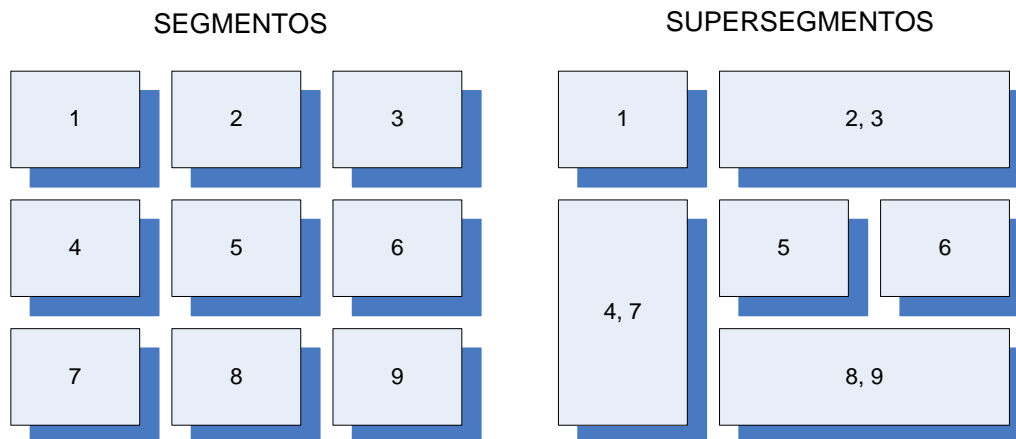


Ilustración 33 - Segmentos y Super-segmentos

Una vez seleccionados los segmentos de mercado que comprenderán el supersegmento meta, debe planificarse cómo entrar en cada uno de ellos.

Es recomendable hacerlo de a uno a la vez, y en lo posible, sin que la competencia conozca los planes de "invasión" paso a paso de cada uno de ellos.

Es de esa manera, que se realiza en pasos sucesivos y planificados, tal como se ve en la siguiente ilustración.

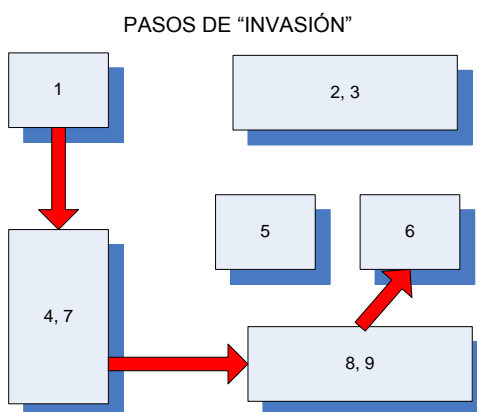


Ilustración 34 - Pasos de "invasión" de Segmentos

Una vez finalizada la segmentación del mercado, es que debemos pensar el posicionamiento que la empresa tendrá dentro del mismo.

7.3. El Posicionamiento.

El posicionamiento consiste en plantear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia.

Para su posicionamiento, la empresa debe comprender la manera en que el mercado meta define sus valores y elige entre los diferentes oferentes.

Las tareas de posicionamiento constan de tres pasos:

- 1) Identificar las diferencias respecto de la competencia.
- 2) Aplicar los criterios para escoger las diferencias más importantes.
- 3) Indicarle al mercado meta en qué se distingue de su competidor.

Desarrollo de una Estrategia de Posicionamiento.

Cualquier compañía o marca puede diferenciarse. La empresa debe pensar que tiene en sus manos un producto “no diferenciado” que debe transformar. Se debe reconocer que los compradores tienen distintas necesidades y que, por lo tanto, los atraen diferentes ofertas. No todas las diferencias de marca tienen sentido o valor. No todas las diferencias son distintivas.

Es por ello que vale la pena marcar una diferencia en la medida en que pueda ser:

- ✓ **IMPORTANTE:** La diferencia debe incluir un beneficio muy valorado por una cantidad apreciable de clientes.
- ✓ **DIFERENTE:** Nadie más debe ofrecer la diferencia, o bien la compañía debe ofrecerla de manera más distintiva.
- ✓ **SUPERIOR:** La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.
- ✓ **COMUNICABLE:** La diferencia debe comunicarse a los compradores y éstos deben poder captarla.
- ✓ **SINGULAR, DIFÍCIL DE IMITAR:** La diferencia NO debe poder ser imitada fácilmente por la competencia.
- ✓ **COSTEABLE:** El comprador debe poder costear la nueva diferencia.
- ✓ **REDITUABLE:** La compañía debe encontrar redituable introducir dicha diferencia.

No todos los clientes notarán cada una de las diferencias que hay entre marca y marca o se interesarán por ellas. Tampoco es útil para una empresa describir exhaustivamente todas las diferencias a cada posible cliente. Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una Estrategia de Posicionamiento Localizada.

Mapas Perceptuales o de Posicionamiento.

Una forma gráfica de representar el posicionamiento de una empresa, es a través de los llamados Mapas Perceptuales o Mapas de Posicionamiento.

En un par de ejes cartesianos, se representan dos de los atributos más representativos para fijar una ubicación en el espectro del mercado.

Se ve en la siguiente ilustración, un ejemplo del Posicionamiento de tres empresas, A, B y C, respecto del Precio - Calidad percibidos por los consumidores.

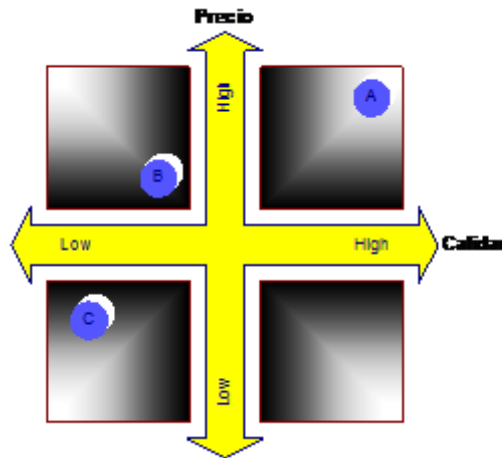


Ilustración 35 - Mapa Perceptual o de Posicionamiento

¿Cuántas Diferencias es conveniente destacar?

Muchos autores indican que lo mejor es anunciar decididamente UNA cualidad ante el mercado meta. Cada marca debiera elegir un atributo y apostararlo todo a ese atributo "Número Uno". El mensaje del número uno es el que el público suele recordar mejor, sobre todo en las sociedades con exceso de publicidad. Pero ¿cuáles son las posiciones número uno que en general conviene destacar?

Las principales son:

- Más Calidad.
- Mejor Servicio.
- Mejor Precio.
- Más Valor.
- Tecnología más avanzada.

No todos están de acuerdo en que el posicionamiento de una sola ventaja sea siempre lo mejor. La compañía puede tratar de anunciar un posicionamiento doble cuando dos o más empresas afirman que son las mejores en la oferta del mismo atributo. La intención es encontrar una "casilla especial" dentro del segmento deseado.

Existen también casos de posicionamiento triple que han dado resultado como por ejemplo la pasta dentífrica Aquafresh con base a tres ventajas: Protección anti-caries, mejor aliento y dientes más blancos.

No obstante, cuando las empresas promueven varias ventajas de su marca, corren el riesgo de no convencer al público y de no dejar bien sentado su posicionamiento.

Se ve en la siguiente figura un ejemplo de Posicionamiento para una Consultora. En el mismo se representa la importancia que tiene para los clientes las distintas prestaciones, y el Desempeño de cada empresa para ofrecerlos.

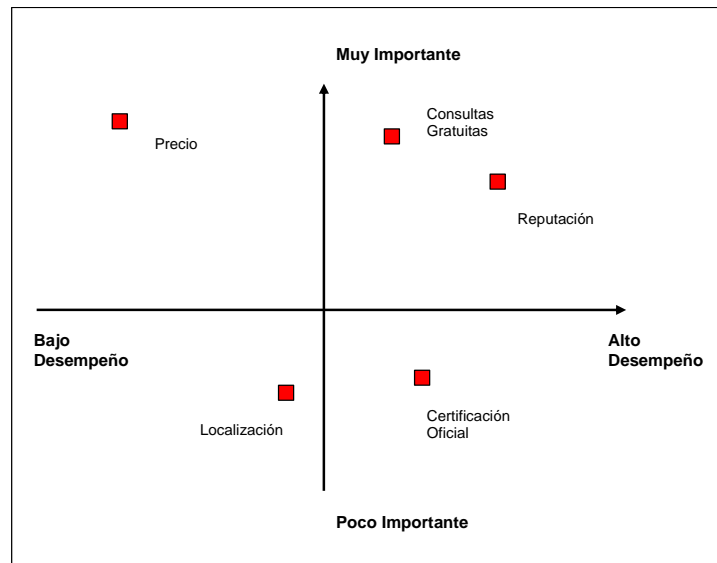


Ilustración 36 - Ejemplo de Mapa de Posicionamiento

Errores de posicionamiento

La búsqueda de un buen posicionamiento no es simple, y en esa tarea, a veces se cometen ciertos errores. En general se deben evitar cuatro errores importantes de posicionamiento:

- ✓ **SUBPOSICIONAMIENTO:**
Algunas empresas descubren que los clientes apenas tienen una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.
- ✓ **SOBREPOSICIONAMIENTO:**
El público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca.
- ✓ **POSICIONAMIENTO IMPRECISO:**
El público puede tener una imagen borrosa de la marca; esta impresión puede resultar del anuncio de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.
- ✓ **POSICIONAMIENTO DUDOSO:**
Es posible que al público le cueste trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y la fabricación del producto.

La ventaja de resolver el problema del posicionamiento es que le permite a la empresa resolver el problema del Mix de Marketing. Esta combinación consiste esencialmente en precisar los detalles TÁCTICOS de la estrategia de posicionamiento.

De esta manera, por ejemplo, una empresa que se apoya en la posición de alta calidad sabe que debe producir artículos de alta calidad, fijarles un precio elevado, distribuirlos entre comercios de gran categoría y anunciarlos en revistas de alta gama. Esa es la única manera de proyectar una imagen de alta calidad congruente y verosímil.

El Posicionamiento según Al Ries y Jack Trout

La palabra posicionamiento fue acuñada por dos ejecutivos de publicidad llamados Al Ries y Jack Trout. Para ellos, el posicionamiento constituye una práctica creativa que se lleva a cabo con un producto existente.

La siguiente es su definición:

“El posicionamiento comienza con un producto, una mercancía, un servicio, una compañía, una institución o inclusive una persona. Pero el Posicionamiento NO es lo que uno le hace al producto sino que es lo que uno logra en la conciencia del público.

Es decir, uno hace que el producto ocupe una posición en la mente del público.”

Penetración en la mente del consumidor.

La mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar.

Algunos ejemplos:

¿Cómo se llamó el primer astronauta que pisó la Luna? Neil Armstrong.

¿Y el segundo?

¿Cómo se llamaba su primera novia? y ¿la segunda?

Es muy difícil desbancar a la primera:

Kodak en fotografía, IBM en computadoras, Xerox en copadoras, Coca Cola en gaseosas.

Posicionamiento como Líder:

Para ser un líder hay que ser el primero en penetrar en la mente del cliente en perspectiva, y luego hay que seguir las tácticas para conservar el lugar.

Posicionamiento del segundo en el mercado:

Lo que funciona en el caso de un líder no necesariamente funciona para un seguidor. Todo competidor tiene que encontrar un “nicho” o hueco en la mente que no haya ocupado nadie más.

Reposicionamiento de la competencia:

Si no quedan nichos, entonces hay que crearse uno mediante el reposicionamiento de la competencia. Tylenol, por ejemplo, logró el reposicionamiento frente a la aspirina.

El poder del nombre:

La decisión más importante que hay que tomar en Marketing es la relacionada con el “bautismo” del producto. El nombre por sí solo posee un potencial enorme en una sociedad sobre-comunicada.

El “juego” del Posicionamiento según Ries and Trout:

- Hay que entender las palabras.
- Hay que entender cómo las palabras afectan a la mente.
- Se debe ser cuidadoso con los cambios.
- Se necesita Visión.
- Se necesita Valor.
- Se necesita objetividad.
- Se necesita sencillez.
- Se necesita sutileza.
- Se debe estar dispuesto al sacrificio.
- Se necesita paciencia.
- Se necesita una perspectiva global.

Estrategias de Posicionamiento.

El posicionamiento de un producto es la manera en que los consumidores definen el mismo a partir de sus atributos importantes. Es el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y servicios, para no reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra, los organizan en categorías, es decir “posicionan” los productos, servicios y empresas dentro de un lugar en su mente.

La posición de un producto depende de una compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores sobre ese producto. Los consumidores posicionan los mismos con o sin ayuda de las acciones de Marketing que lleven a cabo las compañías.

La idea es no librar el posicionamiento al azar sino elegir el posicionamiento y dirigir acciones de Marketing para lograr el objetivo deseado.

Con frecuencia se utiliza una combinación de estas estrategias de posicionamiento.

Una vez que la empresa ha elegido su posición, debe tomar las medidas para comunicar y ofrecer la posición deseada a los consumidores meta. Todas las actividades del “Marketing Mix” de la empresa deben respaldar la estrategia de posicionamiento.

Indicadores de Problemas de Segmentación y Posicionamiento.

Los problemas de segmentación quedan evidenciados cuando en un negocio se plantean algunas de las siguientes situaciones:

- La clave del negocio pasa por la amplia gama de productos, no obstante en los últimos años se viene perdiendo mercado por pequeños competidores que se están quedando los clientes claves.

- La empresa tiene la mejor calidad del sector y el mercado se lo reconoce, sin embargo sus competidores crecen a mayor velocidad. La rentabilidad está bajando debido a bonificaciones de precio para retener los buenos clientes.
- La empresa observa que en ciertas regiones o sucursales obtiene mejores resultados. Piensa que ello es una capacidad de sus hombres de venta. No obstante que hizo fuertes rotaciones de personal la situación no ha cambiado.

La segmentación es un aspecto crítico de la estrategia que implica conocer en que terreno se compite y donde se pondrá el mayor esfuerzo. No todos los clientes valoran de la misma manera un producto o un servicio, ni estarán dispuestos a pagar el mismo precio. Tampoco todos los clientes de la empresa dejan la misma rentabilidad. La clave de la segmentación pasa por:

- Saber lo que el cliente necesita o valora.
- Conocer aquello que no le damos porque no lo tenemos.
- Determinar cuánto estará dispuesto a pagar.
- Medir la rentabilidad de cada cliente.
- Responder a las mismas preguntas para los competidores.
- Evaluar el impacto que tendrá a nivel de precio, costo y volumen una estrategia de segmentación.

Cuando no se segmenta y se aplica un mismo precio, una misma prestación, se debe estar dispuesto a ganar ciertos clientes y perder otros. Es más, cuando no se segmenta se corre el peligro de estar dirigiendo una oferta a un cliente promedio que no existe.

Sector Estratégico.

Es aquel en el cual una empresa puede obtener una ventaja competitiva y explotarla. Tener una ventaja competitiva significa poder sostener el precio debido a que para el cliente tiene sentido el valor que recibe a cambio. Este Precio debe también ser consistente con sus costos, y para la competencia debería ser imposible dar la prestación con el mismo estándar de calidad precio o costo.

Especialización y Segmentación.

Cuando una diferenciación es costosa, un competidor tendrá rentabilidad sobre ella sólo cuando el cliente esté dispuesto a pagarla.

La diferenciación es posible, en general, en sectores cuyo costo no depende de la escala, por lo contrario, el especialista debería cobrar además por la especialización.

En un mercado corriente (comodity) intentar diferenciarse puede ser muy peligroso.

Los costos de una empresa están centrados en dos grandes grupos:

Los básicos (materia prima, mano de obra, gastos directos,...) y los de posicionamiento, es decir todos aquellos en que se deba incurrir para poder atender a un segmento (la vitamina que se agrega a una leche para venderla a un lactante o el cambio de embalaje para atender a un nivel socioeconómico más elevado).

Cuando hay espacio para absorber rentablemente los costos de posicionamiento, se puede llevar adelante una estrategia de segmentación.

Una empresa líder, posee la ventaja de la escala y con ella mejores costos y precios que la de los competidores pequeños, los cuales sólo son capaces de competir en la medida que construyan un diferencial estratégico, es decir, una habilidad reconocida que permita sostener un precio mayor en un grupo de clientes (segmento) que valoran ese diferencial.

Esta es la base conceptual de la segmentación; la especialización va de la mano de la estrategia de abandonar la gama de productos para focalizarse en un sólo producto o en una pequeña cantidad a fin de lograr con ello una mejor escala y un menor costo y precio.

.....

8. La formulación de los objetivos

El plan estratégico de la compañía es sólo el punto de partida para la planeación; funciona como parámetro para el desarrollo de sub-planes sólidos con el fin de lograr los objetivos. Estos sub-planes, o planes de negocios, deben elaborarse para cada división, unidad estratégica de negocios, categoría de producto, producto y mercado meta importante.

Como se ha visto, una parte crucial de cualquier plan de negocios es el Plan de Marketing; éste opera a 2 niveles:

- El Plan de Marketing Estratégico: en el que se desarrollan las metas de Marketing y la estrategia con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades.
- El Plan de Marketing Táctico: en el que se describen los objetivos y las acciones específicas de Marketing para el período de corto plazo, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales, servicios y demás.

Objetivos de Corto Plazo

El Marketing táctico u operativo, es la fase donde se comienza a planificar el corto plazo. Se entiende por lo general como corto plazo el período comprendido dentro de un año fiscal.

Mientras que la Misión es el compromiso y deber de la organización para con sus partes interesadas, o sea, es la razón propia de la existencia de la organización, y las Políticas de Calidad reflejan las intenciones y directrices generales de una organización relativas a la calidad expresadas por la alta dirección, y las Metas nos indican lo que pretendemos alcanzar en el mediano plazo, los Objetivos nos indican los pasos sucesivos para alcanzar las metas antes definidas, especificando en detalle cuánto y cuando.

.....

9. El desarrollo de las tácticas de marketing

9.1. Mix de Marketing.

La mezcla "o mix de Marketing" se ocupa de estudiar en detalle los diferentes componentes que permitirán alcanzar los objetivos antes definidos.

La empresa también debe decidir cómo dividir el presupuesto total de Marketing entre las diversas herramientas en la mezcla de Marketing, que es uno de los conceptos clave de la teoría moderna.

La mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta.

Literalmente, existen docenas de herramientas de la mezcla de Marketing; McCarthy popularizó una clasificación de 4 factores correspondientes a estas herramientas a la que denominó las "Cuatro P": Producto, Precio, Plaza (es decir, distribución) y Promoción.

Por último, los mercadólogos tienen que decidir sobre la distribución de fondos asignados a Marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas. Este es el presupuesto.

La herramienta más importante de la mezcla de Marketing es el Producto. Una herramienta crítica de la mezcla de Marketing es el Precio. La "Colocación", otra herramienta del Marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta. La Promoción, la cuarta herramienta de la mezcla de Marketing, comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a sus clientes objetivo para su adquisición.

Se resumen las características anteriores en el siguiente cuadro:

4Ps	4Cs
Producto	Clientes: Necesidades y deseos
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Ilustración 37 - Las 4 Cs del Marketing

Debido a los avances de la tecnología y las nuevas herramientas disponibles, se utilizará un concepto más amplio que el ya difundido 4P (Producto, Precio, Promoción y Plaza) de Mc Carthy.

Se estudiará en este caso 8 componentes que denominaremos **Decisión Comercial Táctica Cualitativa**, y recordaremos por sus siglas PIPLOS-C.

P	Producto	Atributos, características funcionales y simbólicas
I	Impulsión	Estrategia de Medios, Creatividad, Publicidad, Promoción
P	Precio	Política de precios, descuentos.
L	Logística	Canales de Distribución, Administración y control de Inventarios
O	Organización de los R.R.H.H.	Fuerza de Venta, Estructura de Ventas, Nuevas Técnicas.
S	Sistemas de Información	Investigación de Mercado, Auditoría de Mercado, Técnicas de Administración de Bases de Datos.
C	Calidad del Servicio	Para la Creación de Valor, Valor Percibido por el Cliente.

Ilustración 38 - Decisión Comercial táctica Cualitativa

9.2. Producto

Toda actividad, o tipo de negocio, se comienza a definir por la necesidad o necesidades que se espera satisfacer. Se trata de analizar la extensión y evolución de las necesidades a cubrir. Una vez definidas las necesidades y estimadas su evolución, se investigarán los medios (productos) que mejor las satisfagan.

La definición de los Productos es el primer paso a dar para entender el negocio en el mercado y consistirá en la búsqueda de la mejor combinación de prestaciones, lo que no es otra cosa que definir los productos más competitivos.

Se comienza entonces con el producto, tal vez el elemento más importante del Mix de Marketing. Pero, ¿qué es Producto? Es un concepto complejo, en el cual debemos tener mucho cuidado al definirlo.

De acuerdo a Philip Kotler, producto es cualquier cosa que se pueda ofrecer al mercado para atención, adquisición, uso o consumo el cual debe satisfacer un requerimiento o necesidad.

Normalmente, cuando hablamos de productos, imaginamos elementos tangibles, pero debemos acostumbrarnos a los intangibles también como los servicios.

Una persona podría ser un producto de Marketing también, no entendido como su uso o adquisición, sino como punto de atención tal como el caso de los cantantes o actores.

9.2.1. Desarrollo de Productos.

Durante el desarrollo de un producto, el creador debe pensarlo desde tres niveles:

1. Producto Núcleo, en el cual el comprador se pregunta: ¿qué estoy realmente comprando? Es el real beneficio o servicio que está adquiriendo o contratando.
2. Producto Tangible: el cual tiene a su vez cinco características bien definidas:
 - 2.1. Envoltorio o Packaging.
 - 2.2. Especificaciones.
 - 2.3. Estilo.
 - 2.4. Calidad (del producto).
 - 2.5. Marca.
3. Producto Extendido:
 - 3.1. Instalación.
 - 3.2. Servicio de Post-venta.
 - 3.3. Garantía.
 - 3.4. Entrega.
 - 3.5. Financiación.

Pero a la hora de desarrollar un producto, ¿cuáles son las distintas etapas?

Se ven ahora resumidamente cuales serían los pasos lógicos para el desarrollo de un nuevo producto.

1. **Generación de Ideas.** Las fuentes de ideas pueden ser los clientes, los competidores, técnicos/científicos, el personal de ventas, miembros de los canales de distribución, la alta dirección, entre otros.
Se utilizan varias técnicas:
 - 1.1. Relación de atributos valorizados,
 - 1.2. Análisis metodológicos para establecer atributos/necesidades.
 - 1.3. Identificación de preferencias, necesidades, deseos.
 - 1.4. Tormenta de ideas (brainstorming).
 - 1.5. Sinéctica (tormenta de ideas más focalizadas).
2. **Filtrado de Ideas.** Intención de excluir malas ideas sin perder las buenas. En general, se ponderan las ideas en función de ciertos requerimientos que se valorizan.

3. **Desarrollo y Prueba del Concepto de Producto.** El concepto es una versión elaborada de la idea, que sea comprensible para el consumidor. El concepto se prueba con un grupo acotado del consumidor meta.
4. **Plan de Marketing Estratégico y Táctico.**
Es el plan del Marketing Estratégico desarrollado en el capítulo anterior, sumado a los puntos que estamos desarrollando en el presente.
5. **Análisis del Negocio.** Estimación de ventas, costos y utilidades.
6. **Desarrollo del Producto.** Si pasa la prueba del Análisis del Negocio, el concepto de Producto pasa a "I + D" (Investigación y Desarrollo) para ser transformado en el Producto Físico.
7. **Prueba del Producto en el Mercado.** El producto físico se presenta a un mercado de prueba con un Nombre/Marca, Empalme y P.L.I.P.O.S.C. inicial.
8. **Comercialización.** Una vez satisfechas las pruebas del producto, se inicia el lanzamiento del mismo. Comercialización implica el cuándo, dónde, a quién y cómo.

9.2.2. Jerarquía de los Productos.

Cada producto está relacionado con otros. Parten de satisfacer necesidades básicas hasta otras muy particulares. Philip Kotler define 7 niveles en esta jerarquía, a saber:

1. **Familia de Necesidades:** Las necesidades básicas como por ejemplo seguridad.
2. **Familia de Productos:** son todos los productos que pueden satisfacer en mayor o menor medidas aquellas necesidades básicas, como por ejemplo: ingreso y ahorro.
3. **Clase de Productos:** es un grupo de productos dentro de una familia de productos que son reconocidos por tener una cierta coherencia en sus funcionalidades.
4. **Línea de Productos:** es un grupo de productos dentro de una clase, los cuales se caracterizan por cumplir su función de una manera muy similar.
5. **Tipo de Productos:** es un producto dentro de la línea de productos el cual cumple una parte particular de su funcionalidad.
6. **Marcas:** Es el nombre asociado con uno o más productos y se usa para identificar la fuente o el carácter del mismo.
7. **Item:** es una unidad distintiva dentro de una marca de líneas de productos y se distingue como por ejemplo por su tamaño, precio o algún otro atributo.

9.2.3. Clasificación de los Productos.

Se puede clasificar a un producto de acuerdo a dos dimensiones, la durabilidad, y de acuerdo al consumo o hábito de compra.

De acuerdo a su durabilidad en:

- **Productos Durables:** Los productos durables son aquellos tangibles y que por lo general suelen perdurar para más de un usuario. Como ejemplo de ello tenemos los autos, máquinas y heladeras.
- **Producto no durables:** Son aquellos que normalmente pueden ser utilizados por un sólo consumidor. Tenemos aquí las bebidas, comidas o elementos de limpieza.
- **Servicios:** Son las actividades, beneficios o satisfacciones, todas aquellas intangibles, que son ofrecidos para la venta o contratación. Ejemplos de ellos son las reparaciones, consultoras o TV por cable.

De acuerdo a su consumo:

Los consumidores adquieren gran cantidad y variedad de productos. Una manera útil de clasificar estas mercaderías es de acuerdo a su hábito de compra.

Tenemos en este caso:

- **Productos de Conveniencia:** son mercaderías que los consumidores generalmente adquieren con frecuencia y en forma inmediata, y con el mínimo esfuerzo respecto de la comparación en la compra. Tenemos aquí por ejemplo a los cigarrillos, jabón o periódicos.
- **Shopping:** son las mercaderías que el consumidor normalmente compra en base a la comparación y selección observando el precio, calidad, durabilidad entre otros. Ejemplo de estos son la indumentaria, muebles o autos.
- **Productos Especiales:** son aquellos con características únicas y con identificación de marca por el cual un número significativo de compradores están dispuestos a realizar un esfuerzo especial para adquirirlos. Podríamos clasificar aquí TVs de plasma, cámaras digitales.

9.2.4. Nombre - Marcas.

Debido a su importancia en el posicionamiento, se hará una mención especial sobre este atributo.

Las marcas eran algo que en la antigüedad se ponían sobre las pertenencias, por ejemplo, el ganado. Hoy todavía conserva una connotación de propiedad: solo su dueño está habilitado a usarla.

Difícilmente los granjeros podrían imaginar que sus marcas resumirían una gama tan compleja de emociones, valores, actitudes y creencias.

En su forma actual las marcas son un producto de la revolución industrial. Con anterioridad las poblaciones eran básicamente rurales, las compras se realizaban a vendedores ambulantes y la gente no consumía lo que quería sino lo que podía conseguir. La producción en serie y el ferrocarril generarían un cambio en estas cuestiones dado que se podría pasar a fabricar una inmensa cantidad de artículos y acercarlos a los centros de consumo. El abaratamiento de precios hacia sostenible una demanda creciente. Nacía la cultura del consumo.

En ese contexto las marcas permitían distinguir al fabricante y asegurar confianza y calidad en un mercado incipiente donde la calidad no era precisamente un “comodity”.

Más adelante, la publicidad progresivamente comenzaría a dotar a las marcas de otros atributos que podríamos agrupar en tres grandes grupos:

- La primera en aparecer, la de los **valores funcionales**, que resumía lo que el producto hacía por el consumidor. Las marcas bajo esta consigna comenzaron a ser asociadas a estos como por ejemplo Linzul lava más blanco, Hepatalgina reconforta y sienta bien, venga del aire o del sol de vino o de la cerveza cualquier dolor de cabeza se calma con un Geniol, o Guinness es buena para Ud.
- Una segunda posterior intentó contener los **valores aspiracionales**, éstos no decían mucho sobre el producto sino sobre la persona que lo consumía. Así quién tomaba vermú podía sentirse miembro de la elite de Martini, o si fumaba Camel o Marlboro parte respectivamente del turismo de aventura o el deporte de alta competencia.
- La tercera y última tendencia fue la de los **valores centrales**. La cuestión no pasa por un estilo superficial de vida sino por un conjunto de creencias y valores fundamentales de una persona. Así por ejemplo Coca Cola en 1971 lanzó la idea de paz y armonía en un mundo caracterizado por conflictos (Camboya, posteriormente Vietnam). Hoy, una marca permite casi dibujar con precisión el estilo de vida de un consumidor, sus creencias y valores, preferencia, edad, poder adquisitivo, nivel educativo y hasta el lugar donde vive.

La creación de atributos en base al producto es en extremo hoy peligrosa. Hay mucha probabilidad de que el producto sea imitado, superado o pase de moda y se pierda la inversión en la marca. Porque una marca es solo eso “dinero” aplicado durante mucho tiempo y con cierta coherencia para grabar un concepto y un conjunto de atributos.

También los atributos aspiracionales están perdiendo vigencia en un mundo donde las personas intentan retener cierta individualidad. Claro que esto puede estar impactando en los niveles socioeconómicos más elevados más rápidamente que en los menores, los cuales todavía siguen consumiendo productos de marca para pertenecer a un nivel social superior.

Pero los casos más exitosos y admirados de hoy son los que centran la creación de concepto a través de la transmisión de valores centrales. En este marco conceptual el cliente se asocia más a las creencias de la marca que al producto: Apple, Nike, McDonald, Quilmes en la Argentina, Virgin en donde el concepto creado por su arquetipo representa la actitud irreverente, desafiante, divertida. Así Virgin puede cubrir desde música, entretenimientos, bebidas, finanzas, cosméticos, y más recientemente teléfonos móviles.

Las marcas son una pieza clave de la Estrategia Competitiva. Una parte de la diferenciación pasa por estas. ¿cuánto le costaría a una empresa automotriz recién salida al mercado igualar la Imagen de Mercedes Benz?

Las marcas han dejado de ser un simple nombre para convertirse en un negocio cuidadosamente pensado en donde desde las materias primas, los embalajes a la decoración de los puntos de atención, la música que se pasa en estos, la vestimenta de los vendedores, todo está pensado; todo es parte de un conjunto que define la marca.

El producto es una unidad perceptual simbolizada por la marca. Está formado por lo funcional y lo simbólico, su valoración depende del destinatario. La Unidad Perceptual "UP" es indivisible, depende de su percepción; un producto es lo que el consumidor percibe.

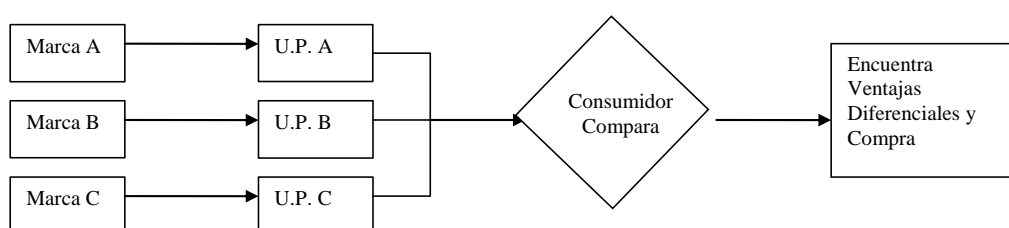


Ilustración 39 - Marcas

La marca A genera una Unidad Perceptual A, y las distintas UPs llegan a producir los distintos niveles de respuesta (cognitivo, afectivo y comportamental); el consumidor compara estas UP con el Satisfactor Óptimo.

¿Qué se entiende por Satisfactor óptimo? Es el conjunto de atributos deseados, (Mix de máximas ventajas diferenciales). Esta comparación, lleva a comprar o no comprar.

Oposición entre Unidad Perceptual y Satisfactor Óptimo

Se dice que va a ser elegida la marca que tenga más superposición con el satisfactor óptimo. Esta comparación lleva a la determinación de las ventajas diferenciales. Estas ventajas no la define la empresa sino que la define el cliente, y pueden ser simbólicas (la imagen que transmite el producto), funcional, institucional (la marca)

La calidad es la satisfacción del cliente, antes era cumplir con las normas de fabricación. Es necesario saber lo que valora el cliente; esto es la calidad percibida.

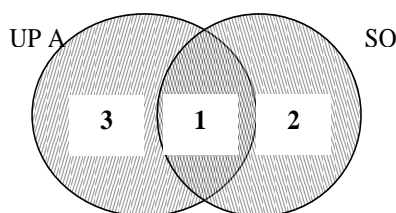


Ilustración 40 - Marcas Complementarias

Grado de Compatibilidad, atributos buscados y encontrados.

Los atributos no buscados son aquellos que no son valorados. Agregan costo, pero no agregan valor al producto. En el momento en que agrega valor, cambio mi conjunto de Satisfactor Optimo y pasa al grado de compatibilidad. Son atributos redundantes.

Los atributos no satisfechos, permiten el ingreso de otro competidor.

Una de las funciones del Marketing es buscar que el producto cambie atributos, o comuniquen mejor los atributos, para que la Unidad Perceptual se encuentre lo más superpuesta posible con el Satisfactor Optimo. Normalmente hay más de una marca o unidad perceptual.

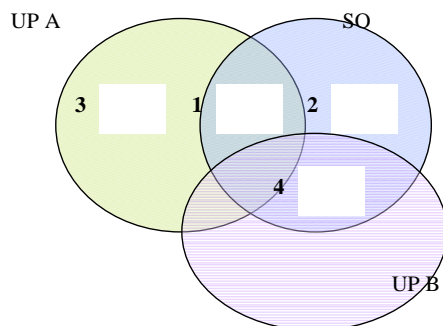


Ilustración 41 - Marcas - Compatibilidad

El grado de compatibilidad es mayor que el de la marca A. $4 > 1$
 B ejerce dominancia sobre A, la diferencia entre las áreas 1 y 4 indican el Grado de Dominancia.
 Se busca lograr el mayor grado de compatibilidad esa es la competencia entre marcas. El consumidor va a elegir la marca que ejerza más dominancia.
 Se denomina ventaja diferencial de A, a la diferencia entre $1 - 4$, y la ventaja diferencial de B es la diferencia entre $4 - 1$.

		Líder Absoluto	Líder Precario
DOMINANCIA	Alto	Supera ampliamente a sus competidores $4 \gg 1$ y $UP B \approx SO$	Supera a la competencia pero no satisface mucho, permite la entrada de nuevos competidores $4 > 1$ pero $UP B$ distinto SO
	Bajo	Líder Compartido Las $UP A$ y $UP B$ son muy parecidos en dominancia y satisfacen mucho al consumidor	Líder Inexistente Ninguno satisface mucho al consumidor $1 \approx 4$ pero 2 es grande aún
		Alto	Bajo
COMPATIBILIZACION			

Ilustración 42 - Matriz de Liderazgo

Por último, se puede decir que, el Satisfactor Optimo, es asimilable a un segmento de mercado y es el conjunto de individuos que buscan atributos análogos.

9.3. Impulsión

Uno de los aspectos más importantes en la estrategia de marketing es no sólo encontrar el posicionamiento adecuado, sino también comunicarlo de la manera correcta.

De nada nos serviría tener el producto que mejor satisfaga las necesidades de nuestro mercado meta, si el mismo no está enterado de su existencia.

Existen diferentes canales y modos de comunicación, algunos de ellos son los siguientes:

- Avisos
- Publicidad.
- Promoción.
- Awarnes (concientización).
- Relaciones Públicas.
- Marketing directo,
- Telemarketing.
- Marketing relacional.

9.3.1. Comunicaciones Integradas de Marketing.

Entre la comunicación masiva y la personal, existen diferencias importantes.

En la comunicación personal se transmite un mensaje entre dos o más personas con una tercera, o de persona a audiencia; podría ser por teléfono o por correo. Este tipo de comunicación es muy efectiva en productos caros, arriesgados, o de compra no frecuente, donde el consumidor busca más información. También donde el producto sugiere algo sobre el nivel o gusto del usuario.

En contraposición a esto, tenemos la comunicación Masiva, donde se transmiten mensajes sin contacto o interacción personal. Medios impresos (diarios, revistas), de transmisión (radio, T.V.), electrónicos (videos), de exhibición (anuncios, carteles).

Otro tipo de comunicación masiva son los eventos, conferencias de prensa, inauguraciones. Son el principal medio de estímulo para la posterior comunicación personal. Las ideas son transmitidas a través de medios masivos de comunicación, las cuales son tomadas por los diferentes líderes de opinión, quienes influyen a los consumidores.

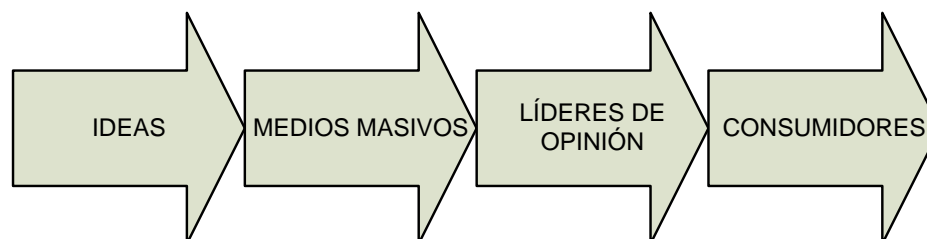


Ilustración 43 - Proceso de Comunicación

Se representan a continuación las diferencias más Importantes entre el tipo de comunicación Personal y Masiva.

	Diferencias entre tipos de Comunicación	
	Personal	Masiva
EMISOR	Mayor Conocimiento directo del Interlocutor.	Mayor Conocimiento del perfil medio.
MENSAJE	Más Adaptable y con mejores argumentos.	Más uniforme y con menos argumentos.
SOPORTE	Contacto Personalizado.	Contacto Impersonal.
RECEPTOR	Atención directa.	Se presta menos atención.
EFFECTOS	Respuesta inmediata posible.	Respuesta inmediata imposible.

Ilustración 44 - Comunicación Personal vs. Masiva

Comunicación Personal:

- Ventajas:
 - Más Eficaz.
 - Más Poderosa.
 - Más Ventas de productos complejos.
 - Más Pedidos inmediatos.

- Desventajas:
 - Mayor Costo.
 - Mayor Alcance en menor tiempo.

<u>Principales Partes</u>	Emisor y Receptor
<u>Instrumentos</u>	Mensaje y Medios
<u>Funciones de la Comunicación</u>	Codificación, Decodificación, Respuesta, Retroalimentación
<u>Ruidos en el Sistema</u>	interferencias

Ilustración 45 - Elementos de la Comunicación

9.3.2. Canal de Información

Cuando un emisor precisa enviar un mensaje, primero lo codifica, lo adecua al medio por el cual va a ser transmitido. Por otra parte, el receptor, debe decodificarlo para interpretar dicho mensaje.

Sucede también que normalmente actúan interferencias sobre dichos medios de transmisión, lo cual produce una distorsión del mensaje.

Para corregir este efecto, el emisor pide al receptor una respuesta de confirmación.

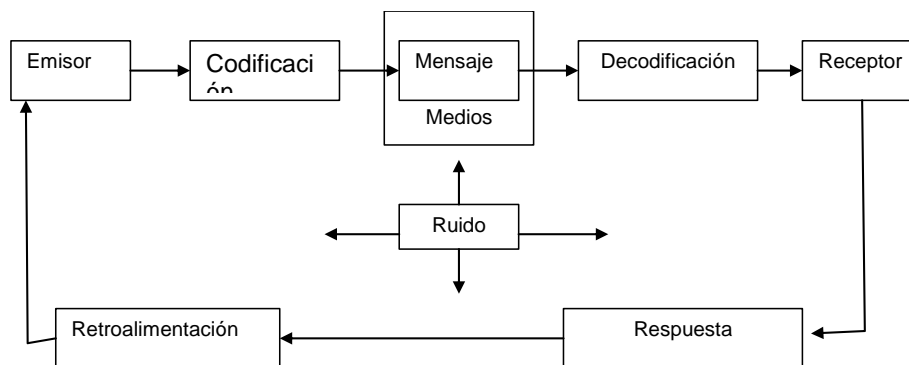


Ilustración 46 - Canal de Información

Viendo si dicha respuesta coincide con el mensaje enviado, se puede confirmar la correcta recepción del mismo. Caso contrario, se reitera el mensaje o se envían las correcciones pertinentes al caso.

A esto último lo denominamos retroalimentación.

9.3.3. Estrategias de Comunicación:

Existen básicamente dos tipos de estrategias, ellas se denominan de Presión y Aspiración, más conocidas habitualmente en inglés como Push y Pull.

- **Estrategia de Presión (PUSH).** Los esfuerzos están destinados a posicionar a los intermediarios para que referencien la Marca, almacenen los productos, le otorguen el espacio adecuado e inciten al consumidor a comprar (esta presión tiene como propósito provocar una cooperación voluntaria).
- **Estrategia de Aspiración (PULL).** Se concentran los esfuerzos de comunicación y promoción directamente sobre la demanda final (cooperación forzada).

9.4. Precio

9.4.1. Políticas de Precios.

La fijación de los precios es otro de los aspectos clave en el Mix de comercialización.

De acuerdo a la estrategia antes definida, la política de precio debe ser la adecuada para seguirla. Veámoslo en un ejemplo muy sencillo. Si en el análisis estratégico se definió que se seguiría una estrategia genérica de costos y productividad, era justamente para llegar con el mejor precio al mercado meta. Debido a esto, la política de precio en este caso debería ser muy agresiva de modo que acompañe a dicha estrategia. Caso contrario, si la estrategia genérica elegida era de especialista o nicho, seguramente la política de precios seguirá esa estrategia de especialista o detallista, no siendo precisamente precios bajos.

9.4.2. Estimación de costos y fijación de Precios.

Existen distintos criterios que habitualmente se siguen para fijar el precio.

- Fijación de Precios en base a la Rentabilidad,
- Fijación de Precios en base al Valor Percibido,
- Fijación de Precios en base a la tasa corriente o competencia.

- La empresa fija el precio que generaría su Tasa de Rentabilidad sobre la inversión. Este método ya no es tan utilizado, ya que en general, o bien se debe trabajar en base a los precios de mercado referidos por la competencia, o, directamente “atacando” la estrategia de precios de su competidor. Se ve en la siguiente ilustración una muy popularizada forma de representar el punto de equilibrio de la empresa en base a la igualación de los ingresos y egresos de la misma.

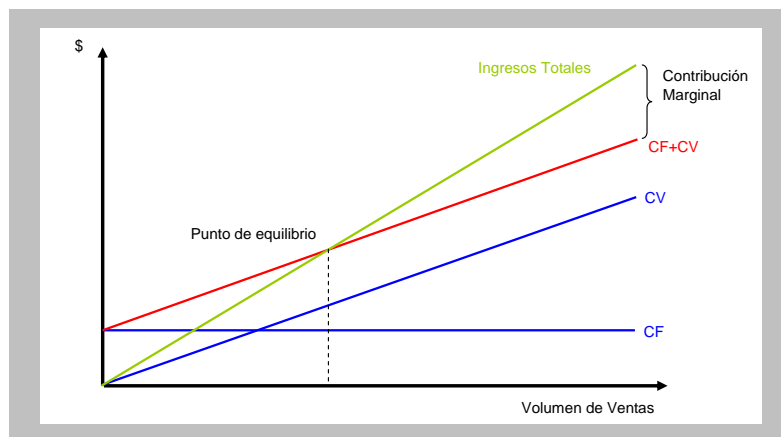


Ilustración 47 - Fijación del Precio

Los ingresos están generados obviamente por el precio unitario multiplicado la cantidad de unidades vendidas. Es por eso que se representan Unidades Monetarias = f (volumen)

En el caso de los egresos, los mismos están compuestos por los costos fijos más los variables.

Los primeros son aquellos que no varían en función de las cantidades producidas o vendidas, mientras que el segundo sí lo es. La suma de ambos, dan el total de egresos de la empresa.

El punto en el cual se igualan los ingresos con los egresos, se denomina Punto de Equilibrio.

Todo aquello que se genere por encima de ese punto, es la llamada Contribución Marginal.

- b) **Valor Percibido:** El Factor Clave es la percepción de valor del consumidor y no el Costo. Esto significa que el precio de venta será aquel por el cual el comprador esté dispuesto a pagar por ese bien o servicio; en última instancia, eso depende directamente del valor que el consumidor perciba por el mismo.

- c) **Tasa Corriente:** En el caso de la Fijación de Precios en base a la tasa corriente, el Precio se basa en el de los competidores, prestando poca atención a su Costo o Demanda. En general, el precio corriente refleja la sabiduría colectiva de la empresa por lo que generaría una rentabilidad justa.

9.4.3. Elasticidad de la demanda.

Las variaciones que se puedan dar en el precio en base a la demanda es conocida como Elasticidad.

Se ve en el siguiente cuadro la representación gráfica del precio en función de las cantidades vendidas.

Como se ve en la primer figura, grandes variaciones en la demanda (Q1-Q2) no producen modificaciones importantes de precios (P1-P2). Se dice en este caso que la demanda es inelástica. Este sería, por ejemplo, en el caso de los medicamentos.

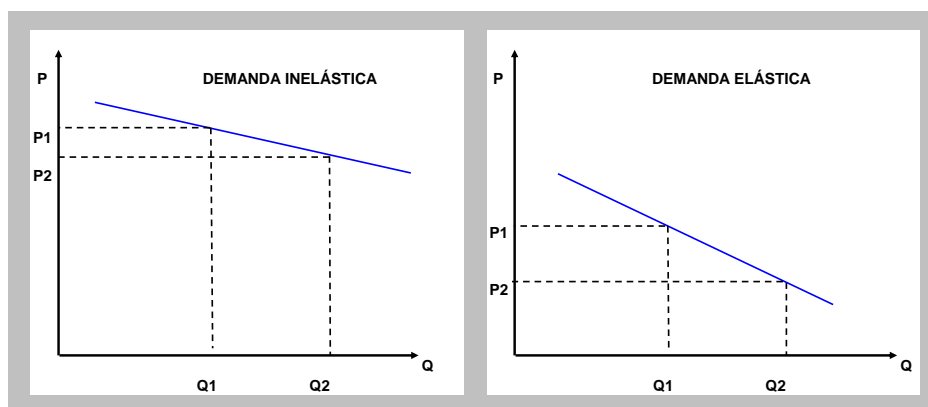


Ilustración 48 - Tipos de Demanda

Hay otras ocasiones en las cuales los movimientos de la demanda generan variaciones importantes en los precios. En este caso se dice que la demanda es elástica (segunda figura en el cuadro). En este tipo de comportamiento podríamos ubicar al negocio frutihortícola.

Se puede decir además que, en general, cuanto mayor es el precio, menor es la demanda y viceversa.

Las curvas de Demanda muestran el índice de compras del mercado con precios alternativos y refleja las reacciones de muchos consumidores al precio. Esto se llama "*Sensibilidad al Precio*".

Hay productos más sensibles que otros a los precios.

$$\text{Elasticidad del Precio respecto de la demanda} = \frac{\% \text{ variación demanda}}{\% \text{ Variación del Precio}}$$

La principal dificultad consiste en estimar la Demanda, ya que parte de una de las dos alternativas supuestas:

- Los precios de los competidores permanecen constantes ante cambios en sus precios,
- Cada vez que cambia un precio, los competidores cambian los suyos.

Por supuesto que ninguno de los supuestos es 100% real.

Algunos efectos son:

- Cuanto menos elástica sea la Demanda, más provechoso será aumentar el precio.
- Cuanto más elástica sea la Demanda, mas podrá considerarse una reducción de precios. Mayor ganancia por mayor volumen, siempre y cuando el aumento de ventas no incremente los costos desproporcionadamente.

9.5. Logística

La logística es una actividad que tuvo origen en la era militar, cuando grandes ejércitos se dirigían a grandes distancias para combatir y conquistar tierras y riquezas y, no era extraño, que fueran obligados a permanecer por largo tiempo allí.

Su origen se remonta en la época de los griegos y fue perfeccionada por Napoleón Bonaparte, mientras tanto, no era estudiada en las escuelas militares.

Fue enseñada por primera vez en la segunda mitad del siglo XIX en un país que emergía y que tenía la ambición y el objetivo de tornarse en una gran potencia: Estados Unidos.

Desde esa época los empresarios comenzaron a verificar la importancia de esta actividad.

W. Edwards Deming y J.M. Juran, al formular sus conceptos sobre calidad y enfocarse en la importancia de la cadena productiva en el cliente, sea externo o interno, llamaron la atención por algunos hechos importantes en la cadena productiva, tales como el proveedor de insumos, la calidad en el proceso productivo y la entrega del producto al cliente, no solamente dentro de las especificaciones acordadas, sino también principalmente en la fecha estipulada.

Se fueron desarrollando diferentes tecnologías hasta hoy, y con el advenimiento de la computadora personal (PC) y una amplia utilización de la Internet y de las telecomunicaciones en general, los empresarios se ven cada vez más presionados por sus clientes y también accionistas.

En ese clima de modernización y globalización es que se van a abordar dichos temas.

9.5.1. Definición de la Logística

La logística es la responsable del movimiento de los materiales y productos, a través de la utilización de equipamientos, mano de obra e instalaciones, de tal forma que el consumidor tenga acceso al producto en tiempo y al menor costo.

La logística es el proceso de gerenciar estratégicamente la adquisición, movimiento y almacenamiento de materiales, piezas y productos terminados (y los flujos de información correspondientes) por medio de la organización y sus canales de Marketing, de modo de poder maximizar las utilidades presentes y futuras con la atención de las solicitudes a bajo costo.

La logística empresarial estudia cómo la gerencia puede proveer mejor nivel de rentabilidad de los servicios de distribución a los clientes y / o consumidores, por medio de la planificación organizada y control efectivo de las actividades de movimiento y almacenaje, con el objeto de facilitar el flujo de productos.

Logística Integrada

Hace algunos años, prevalecía en la logística el concepto individualizado del estudio del transporte, inventario y almacenamiento, pero actualmente es el concepto de Logística Integrada el que prevalece.

Ese sistema integrado es la relación entre el proveedor, los insumos, producción, distribución y cliente, habiendo un flujo de materiales y otras informaciones.

9.5.2. Etapas del Proceso de Logística

La Logística puede también ser definida como la integración de la administración de materiales con distribución física, o sea, las dos grandes etapas del proceso logístico son el aprovisionamiento físico (administración de materiales) y las distribuciones físicas.

Se observa que las actividades inherentes a las dos grandes etapas de la Logística son prácticamente las mismas, difiriendo por el hecho de que el aprovisionamiento físico tiene que lidiar con las materias primas y la distribución física con productos acabados.

El Proceso Logístico tiene tres grandes etapas:

- El aprovisionamiento.
- La Producción
- La distribución física que engloba una serie de actividades, a seguir:
 - Proyecto, especificaciones y métodos de producción de productos.
 - Programación.
 - Procesamiento de pedidos.
 - Fabricación.
 - Gestión de inventarios.
 - Controles de calidad.
 - Mantenimiento.
 - Transporte y expedición.

Se observa que la última definición muestra una logística como una función bastante más amplia en un sistema productivo, siendo responsable por prácticamente todas las actividades ligadas directamente a las operaciones de producción.

Las actividades de Logística se apoyan en actividades tales como:

- Almacenamiento: se refiere a la administración del espacio para mantener los inventarios, problemas de localización, dimensionamiento, orden físico, etc.
- Manipuleo de Embalajes: Se refiere al movimiento de los productos en el lugar de almacenamiento y con el cuidado de evitar daños en los mismos durante su movimiento.
- Adquisiciones: Refiriéndose en este caso a todo lo que tenga que ver con las compras.
- Información: Se refiere al hecho de conocer con precisión todo sobre los clientes y los productos, volúmenes de ventas, patrones de entrega, etc.

La actividad Logística, como cualquier otro sistema, debe:

- Tener su desempeño monitoreado.
- Tener una meta, subdividida en objetivos.
- Ser efectiva.
- Buscar la eficiencia.
- Tomar decisiones correctivas para mantener el sistema orientado a sus objetivos y mejorarla continuamente.

9.5.3. Desempeño en la Logística

El desempeño es, teóricamente, una variable de múltiples dimensiones que expresa el grado de éxito o fracaso de una entidad en relación a otra o a sí misma en un momento anterior.

Los indicadores de desempeño logístico permitirán conocer cómo la empresa monitorea y controla su sistema.

Cuanto más amplio y completo sea el conjunto de indicadores de desempeño, mejor será el proceso de monitoreo y control, y consecuentemente, mayor la capacidad de responder a los desafíos de un ambiente competitivo.

Esos indicadores se clasifican de la siguiente manera:

- **COSTOS:** conjunto de indicadores en dos abordajes, costo total, orientado para el análisis del sistema logístico como un todo, y costo de los componentes, orientado al análisis funcional de las actividades logísticas.
- **ACTIVO:** medida de desempeño de los activos de la empresa.
- **PRODUCTIVIDAD:** es decir salidas sobre entradas de un dado proceso de transformación.
- **CALIDAD:** se refiere a las características intrínsecas del producto o servicio.
- **BENCHMARKING:** se refiere al proceso gerencial utilizado para monitorear y medir el desempeño propio en relación a la competencia.

Indicadores de Desempeño:

Los indicadores de desempeño son patrones no necesariamente expresados en formas matemáticas. Estos patrones permiten cuantificar, medir y evaluar, en términos cualitativos y / o cuantitativos, la eficiencia, eficacia y efectividad de un proceso generador de un producto o servicio.

Algunos Indicadores para evaluar el desempeño de un Proceso Logístico:

- **COSTO:**
 - Unitario.
 - Como porcentual de ventas.
 - De transporte.
 - Almacenamiento.

- Administrativo.
- Procesamiento de pedidos.
- De personal directo.
- **ACTIVOS:**
 - Rotación de stock
 - Costo de mantenimiento de stock
 - Nivel de stock
 - Retorno sobre los activos (ROA)
 - Retorno sobre la inversión (ROI)
- **CALIDAD:**
 - Frecuencia de fallas.
 - Costo de fallas.
 - Cantidad de devoluciones de productos.
 - Costo de las devoluciones.
- **PRODUCTIVIDAD:**
 - Unidades transportadas por empleado.
 - Programas de metas.
 - Costo de mano de obra por unidad.
 - Cantidad de pedidos por empleado.
 - Índice de productividad.
 - Pedidos por representante de ventas
 - Análisis comparativos con patrones históricos.
- **BENCHMARKING:**
 - Costos logísticos.
 - Desempeño de los activos.
 - Servicio al cliente.
 - Productividad.
 - Calidad.
 - Estrategia logística.
 - Adopción de tecnología.
 - Operaciones de transporte.
 - Operaciones de almacenaje.
 - Operaciones de procesamiento de pedidos.
- **SERVICIO AL CLIENTE:**
 - Porcentaje de cantidades entregadas del total de pedidos.
 - Faltantes de productos.
 - Errores en las entregas.
 - Pedidos entregados en tiempo y forma.
 - Encuestas de satisfacción de clientes.
 - Pedidos pendientes
 - Tiempo de ciclo de pedidos.
 - Retroalimentación al cliente.

Interacciones de las funciones Logísticas en la empresa.

La logística, siendo que se trata de la optimización de los flujos de las operaciones de los sistemas productivos, actúa interaccionando con otros sectores de la empresa, intercambiando información y gerenciando los posibles conflictos entre ellas.

La función de la logística interactúa básicamente con cuatro sectores en una empresa:

- **MARKETING:**
 - Productos ofrecidos.
 - Formación de precios.
 - Modos de distribución.
 - Plazos de entrega.
- **FINANZAS:**
 - Necesidad de rotación de stock.
 - Políticas de inversión.
- **CONTORL DE LA PRODUCCIÓN:**
 - Presupuestos.
 - Planificación de costos de reventa.
 - Cuadros demostrativos en todos los niveles.
- **RECURSOS HUMANOS:**
 - Políticas de reclutamiento y formación de personal.

La logística, estratégicamente, ocupa una posición intermedia entre Producción y Marketing, debiéndose crear sistemas de interacción entre la logística y ambas áreas antes mencionadas.

9.5.4. Canales de Distribución.

Pocos productores venden sus mercancías directamente a los usuarios finales. Entre ellos, hay un conjunto de intermediarios que desempeñan diversas funciones. Estos intermediarios constituyen un canal de Marketing (también llamados canal comercial o canal de distribución).

Algunos, como los mayoristas y detallistas, compran mercancías, adquieren los derechos de propiedad de ésta, o la revenden; a estos los llamamos *intermediarios comercializadores*. Otros, como corredores, representantes de fabricantes, agentes de ventas, buscan clientes y negocian en nombre del productor, y no asumen la propiedad de la mercancía; a éstos les llamamos *agentes*. Otros más, empresas de transportes, bodegas independientes, bancos, agencias publicitarias, ayudan en el proceso de distribución pero o asumen la propiedad de la mercancía ni tampoco negocian compras o ventas; estos se conocen como *facilitadores*.

Los canales de Marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo.

Funciones y flujos del canal:

Un canal de Marketing realiza la labor de llevar los bienes de los productores a los consumidores, superando la brecha de tiempo, plaza y posesión que separan a los bienes y servicios de quienes los necesitan o los quieren. Los miembros del canal de Marketing realizan varias funciones claves:

1) Efecto multiplicador

La existencia de los canales de distribución (K), hace que el productor (P) se concentre más en su negocio, permite mayor cobertura, una mayor llegada y agregado de valor por estar más cerca de las personas.

Llegada más profunda, más penetración del producto, mayor contacto con el cliente (C) que no podría tener un productor único.

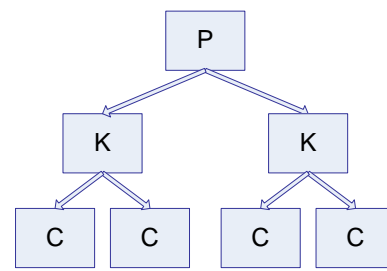


Ilustración 49 - Canales de Comercialización

2) Economía de Escala

El canal puede prorratar en distintos artículos los gastos de comercialización. Permite al comerciante tener una mayor gama o línea de productos ofreciendo productos de distintos fabricantes.

3) Amplitud de Oferta

El cliente va a encontrar productos complementarios, suplementarios (en el mismo punto de venta) y alternativos. Oferta más amplia. La variedad es un Valor Agregado del canal.

4) Mayor conocimiento del cliente

El comerciante logra un mayor conocimiento de lo que necesita el cliente, adaptar mejor su círculo, reducir riesgo de comercialización, imposible que lo haga el productor sin el canal de distribución. Para esto reúnen información acerca de los clientes y competidores potenciales y reales, y otros actores y fuerzas del entorno de Marketing.

5) Comunicación:

Desarrollan y diseminan comunicaciones convincentes para estimular las compras.

6) Llegan a acuerdos en cuanto a precio y otros términos para que pueda efectuarse la transferencia de propiedad o posesión.

7) Hacen pedidos a los fabricantes.

8) Adquieren los fondos para financiar inventarios en diferentes niveles del canal de Marketing.

9) Asumen riesgos relacionados con el trabajo del canal.

10) Se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de productos físicos.

11) Tramitan el pago de las facturas de los compradores a través de bancos y otras instituciones financieras.

12) Supervisan la transferencia real de propiedad, de una organización o persona a otra.

- 13) Servicios Adicionales. La cercanía del comerciante con el cliente, ofrecer servicios de valor agregado de gran importancia para el cliente. No puede darlo el productor (garantía – instalación – etc.)
- 14) Reduce disparidades
- En términos de **lugar***, por cercanía física con el cliente. El lugar que se produce no es el mismo en el que se consume.
 - En términos de **momento***, el momento en que se produce no es el mismo en el que se consume, el canal mantiene el stock.
 - En términos de **modo***, produce fraccionamiento que facilita su uso.

La pregunta no es si es necesario desempeñar las diversas funciones del canal, ya que son imprescindibles, sino más bien *quién* debe efectuarlas. Todas las funciones del canal tienen tres características en común: consumen recursos escasos; a menudo pueden realizarse mejor mediante especialización; y se pueden desplazar entre los miembros del canal.

En la medida en que el fabricante desplace algunas funciones hacia los intermediarios, sus costos y precios serán más bajos, pero el intermediario deberá añadir un cargo para cubrir su trabajo. Si los intermediarios son más eficientes que el fabricante, los precios a los consumidores deberán ser más bajos.

9.6. Organización.

Otros de los aspectos importantes en el Marketing Operativo es la organización de los colaboradores que van a implementar el plan desarrollado.

Si bien en este caso nos referimos a la estructura organizacional del departamento comercial, valen también los mismos principios que para cualquier estructura organizacional. Es decir, de acuerdo a las necesidades, se podría implementar un organigrama funcional, por productos, por región, matricial u otro. Este tema se verá en detalle en “Gestión de los Recursos Humanos”

9.7. Sistemas de Información.

Según el autor Philip Kotler, un sistema de información de Marketing (SIM) consiste en personas, equipo y procedimientos, para reunir, ordenar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a quienes toman decisiones de Marketing.

El papel del SIM es evaluar las necesidades de información del gerente, desarrollar la información requerida y distribuir oportunamente esa información.

Es muy importante tener en cuenta que un SIM debe tener un buen equilibrio entre los siguientes aspectos:

- Lo que los gerentes creen que necesitan.
- Lo que realmente necesitan.
- Lo que es económicamente factible.

Eso es muy importante para optimizar el trabajo de cualquier sistema, y en este caso en particular el de los especialistas de marketing.

Pero, por qué es tan necesario un Sistema de información de Marketing?

Resulta que a medida que las empresas expanden su cobertura geográfica de mercados, sus gerentes necesitan más información con mayor rapidez.

Sucede también que a medida que aumentan los ingresos de los compradores, estos se vuelven más selectivos con los bienes que eligen.

Es importante tomar también en consideración que existe un cambio respecto de la competencia por precio. Se está pasando de competencia por precio a competencia que no es por precio. Esto significa que a medida que quienes venden incrementan el uso de marcas, diferenciación de productos, publicidad y promoción de ventas, requieren información acerca de la eficacia de esas herramientas de Marketing.

Componentes de un Sistema de Información de Marketing

Algunos de los componentes de un SIM son los siguientes:

Sistema de registros:

Proporciona datos de resultados. Los gerentes de Marketing se apoyan en informes de pedidos, ventas, precios, costos de inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. Analizando toda esta información es posible detectar oportunidades y problemas importantes.

Ciclo de Pedido - Facturación:

El corazón del sistema de registros internos es el ciclo de pedido-facturación

Sistemas de información de ventas:

Se obtiene toda la información relativa a las ventas y en forma actualizada

Sistema de inteligencia de Marketing:

Es un conjunto de procedimientos y fuentes que los gerentes utilizan para obtener información cotidiana acerca de los sucesos en el entorno de Marketing. Proporciona datos de acontecimientos.

Algunas herramientas de inteligencia de Marketing:

Existen diferentes maneras de hacer inteligencia de marketing. Algunos de los procedimientos más usuales son los que mencionamos a continuación:

- Compradores misteriosos (mystery shoppers)
- Benchmark (mirar a la competencia)
- Panel asesor de clientes
- Compra de información a consultoras
- Centro de información de Marketing (ej. Líneas "0800")

SADM (Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing)

El sistema de apoyo a las decisiones de Marketing (SADM) es un conjunto coordinado de datos, sistemas, herramientas y técnicas, apoyado por software y hardware, por el cual una organización reúne e interpreta información pertinente del negocio y del entorno y la convierte en una base para diseñar y ejecutar acciones de Marketing.

Se utilizan distintas herramientas y modelos para las tomas de decisiones. No es materia de estudio en este momento, pero las Técnicas Cuantitativas son las que se ocupan de ello.

Investigación de mercados.

Es el proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos y descubrimientos pertinentes a una situación de Marketing específica que enfrenta la empresa.

Tipos de investigación de mercado.

	De Observación (actores en su ámbito)
a) Exploratorio	Centrada en grupos de discusión. De encuestas individuales
b) Descriptiva	Investigación de hábitos, necesidades, actividades a través de cuestionario postal, entrevistas personales, telefónicas, etc.
c) Explicativa	Investigación de relaciones Causa/Efecto (Producto/Imagen, Producto/Precio, etc.)
d) Predictiva	Experimentos sobre simulación de mercados, desarrollo de productos, estimación de volumen de ventas, utilizando estadísticas, modelos, escenarios, etc.

De todas maneras, nunca es simple la investigación de un mercado. Existen barreras, entorpecimientos para desarrollar dicha tarea.

Barreras para el uso de la investigación de mercado:

- Concepción estrecha de la investigación de mercado
- Calidad despareja de los investigadores de Marketing
- Hallazgos tardíos y ocasionalmente erróneos
- Diferencias de personalidad y presentación

El Proceso de investigación de mercados posee cinco fases claramente definidas, las cuales se ilustran a continuación.



Ilustración 50 - El Proceso de Investigación de Mercados

Paso 1:

Definir el problema y los objetivos de la investigación.

Es importante realizar una buena definición de los objetivos de la investigación. La misma debe tener la amplitud adecuada, no debe ser demasiado amplia ni acotada.

Ejemplos:

El gerente le pide al investigador: "Averigua todo lo que puedas acerca de las necesidades de quienes viajan por avión" Se obtendrá un montón de información innecesaria.

El gerente le pido al investigador: "Averigua si suficientes pasajeros a bordo de un B747 que vuela entre la Costa Este y la Costa Oeste estarían dispuestos a pagar Uds. 25.- por hacer una llamada telefónica para que American Airlines pueda cubrir los costos generados por brindar el servicio" Se está definiendo el problema de forma muy acotada.

Paso 2:

Desarrollar el plan de investigación.

La segunda etapa de la investigación de mercados requiere crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria.

Métodos de investigación:

- Investigación por observación.
- Investigación por sesiones de grupo (focus group).
- Investigación por encuestas.
- Datos de comportamiento.
- Investigación experimental.

Paso 3:

Recabar la información

Implica la recolección de los datos que posteriormente serán analizados de acuerdo a lo planificado en el punto 2. Esta etapa suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Métodos para recabar información

- Investigación por encuestas.
- Datos de comportamiento.
- Investigación experimental.
- Cuestionarios.

Paso 4:

Analizar la información.

Consiste en extraer los resultados de los datos recabados. Se tabulan los datos y se calculan las distribuciones de frecuencia, promedios y medidas de dispersión para las principales variables.

Paso 5:

Presentación de los resultados.

Se trata de la presentación de los resultados a las partes interesadas. Se deben presentar los principales resultados que sean pertinentes para las principales decisiones que la gerencia enfrenta.

Las investigaciones de mercado no pueden ser realizadas de cualquier manera. Hay por lo menos siete proposiciones que deben cumplirse para que esto se haga en forma profesional. Ellas son:

Las siete características de una buena investigación de mercado:

1. Método científico
2. Creatividad en la investigación
3. Métodos múltiples
4. Interdependencia de los modelos y los datos
5. Valor y costo de la información (costo / beneficio)
6. Escepticismo saludable
7. Marketing ético

9.8. Calidad

Instrumentación de la Marketing de la Calidad Total.

La administración de la Marketing tiene dos responsabilidades en una compañía centrada en la calidad. En primer lugar, debe participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a que la compañía logre alcanzar niveles de excelencia respecto a la calidad total. Segundo, la compañía debe ofrecer Marketing de calidad, además de calidad en la fabricación.

Los mercadólogos deben desempeñar distintas funciones importantes para ayudar a que su empresa proporcione bienes y servicios de alta calidad a sus clientes meta. En primer lugar, los mercadólogos son los que tienen mayor responsabilidad en identificar correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes. En segundo lugar, deben comunicar en forma debida las expectativas de los consumidores a los responsables de diseñar los productos. Tercero, deben asegurarse de que los pedidos de los consumidores se llenen correctamente y a tiempo. Cuarto, los mercadólogos deben verificar que los clientes hayan recibido instrucciones precisas, capacitación y apoyo técnico respecto al uso del producto. Quinto, los mercadólogos deben permanecer en contacto con el consumidor, después de la venta, para asegurar que están satisfechos y seguirán así. Por último, deben recabar y

transmitir a los departamentos responsables las ideas de los consumidores relativas a mejoras de los productos y servicios.

Gerenciamiento de la Calidad Total - T.Q.M.

En la mayoría de las organizaciones cuando se aborda la cuestión de la calidad por primera vez, la reacción inmediata suele ser la inscripción del personal de primer nivel en un curso de Calidad.

El Gerenciamiento de la Calidad Total se tornó últimamente en la panacea para " el estancamiento " de las empresas. Pero qué es exactamente TQM?

TQM es un término genérico que designa un conjunto de técnicas que, una vez aplicadas, conducen a un patrón uniforme de producto o servicio apropiado para el cliente. Estas técnicas tienden a abarcar tres áreas principales:

- Gerencia.
- Proceso.
- Interfaz con el cliente.

El abordaje de la calidad en el comportamiento gerencial puede contener aspectos como equipos de trabajo, equipamiento, involucramiento de los empleados, rápido aprendizaje, reconocimiento, comunicación y participación.

La inclusión del factor TQM en los procesos es crucial para la efectividad de la organización.

Las áreas de TQM dentro del gerenciamiento de procesos incluyen:

- Proceso de análisis.
- Mediciones.
- Controles preventivos.
- Reducción de costos.
- Minimización de desperdicios.
- Mejora continua.

En relación con los clientes podríamos mencionar:

- Encuestas de satisfacción.
- Ética de servicios.
- Satisfacción de las necesidades.
- Revisión continua del perfil del cliente.

Existen muchas herramientas que las empresas utilizan para traducir el concepto de TQM a la realidad cotidiana. Veremos algunos de ellos:

- Kaizen.
- Lean – Six-Sigma.

- Normas ISO, como la 9000 o 14000.
- JIT. La Producción Flexible y el Proceso Justo a Tiempo.
- Benchmarking.

10. Comportamiento del Consumidor

Es importante también, además del minucioso estudio del marketing Mix, analizar el comportamiento del consumidor.

Michael Porter propuso la cadena de valor como una herramienta de la dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. La cadena de valor identifica 9 actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base a esos materiales, comercializarlos y darles servicio.

Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias.

El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Se debe hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implica interacción de funciones basadas en la cooperación.

Entre los procesos centrales de una empresa incluyen:

- Proceso de realización de nuevos productos. Todas las actividades implícitas en la identificación, investigación, desarrollo y lanzamiento exitoso de nuevos productos, con rapidez, alta calidad y obteniendo costos meta.
- Proceso de administración de inventarios. Todas las actividades que intervienen en el desarrollo y la administración de los lugares correctos en los que se encuentran las existencias de materia prima y productos terminados de manera que se disponga de existencias adecuadas en tanto se evitan costos derivados de contar con exceso de existencias.
- Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan: Todas las actividades que tienen que ver con la recepción de pedidos, surtirlos, enviar los productos puntualmente y cobrar.
- Proceso de servicios a clientes: Todas las actividades que tienen que ver con facilitarles los trámites a los clientes para que lleguen al lugar indicado dentro de la compañía y reciban un servicio rápido y satisfactorio, así como la solución inmediata de sus problemas.

Sistemas para entregar valor

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de los clientes.

Como retener a los clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar sus relaciones con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales.

Deseos.

Existen varios tipos de deseos, entre las cuales encontramos algunas que no son conscientes.

- **Expresados:** la persona puede claramente definirlos racionalmente. Ej.: el cliente quiere un automóvil.
- **Reales:** como su palabra lo indica, se encuentra como la anterior en el plano consciente. Ej. Un automóvil cuyo precio sea accesible para él.
- **No expresados:** la persona espera satisfacer el deseo por medio de condiciones conocidas por su cultura. Ej. : espera un buen servicio de la concesionaria.
- **De complacencia:** la persona espera un valor agregado. Ej.: incluya un regalo como el celular.
- **Secretos:** se encuentran generalmente en el plano inconsciente. Ej.: que el auto lo vean sus amigos.

De acuerdo a estos tipos de necesidades surgen 3 tipos de Marketing:

- **Marketing con sensibilidad de respuesta:** el mercadólogo encuentra una necesidad de respuesta expresada y la atiende. Ej. Por medio de encuestas, “focus group”, retroalimentación de servicio al cliente
- **Marketing Anticipativo:** Se prevén las necesidades en un futuro cercano. Ej. se analizan las tendencias del mercado actual y se empiezan las innovaciones.
- **Marketing Creativo:** Descubre y producen soluciones que los clientes no solicitan. Ej. Por medio de sociólogos, psicólogos que ahondan en el campo de la futurología marcan las nuevas modas para los próximos años.

Modelo de Conducta del consumidor

En épocas pasadas los mercadólogos podían comprender al consumidor a través de la experiencia diaria pero el crecimiento de las empresas y de los mercados los ha alejado de los clientes por lo tanto los mercadólogos han tenido que recurrir a investigaciones de mercado para conocer las repuestas a las preguntas más importantes del mercado:

¿Quiénes constituyen nuestro mercado?

¿Qué compra el mercado?

¿Por qué compra el mercado?

- ¿Quién participa en la compra?
- ¿Cómo compra el mercado?
- ¿Cuándo compra el mercado?
- ¿Dónde compra?
- ¿De qué manera responden los consumidores a los diversos estímulos controlados por los mercadólogos (precios, atractivos publicitarios, etc.)?

La función nuestra es la de descubrir qué pasa en la “Caja Negra del Consumidor”

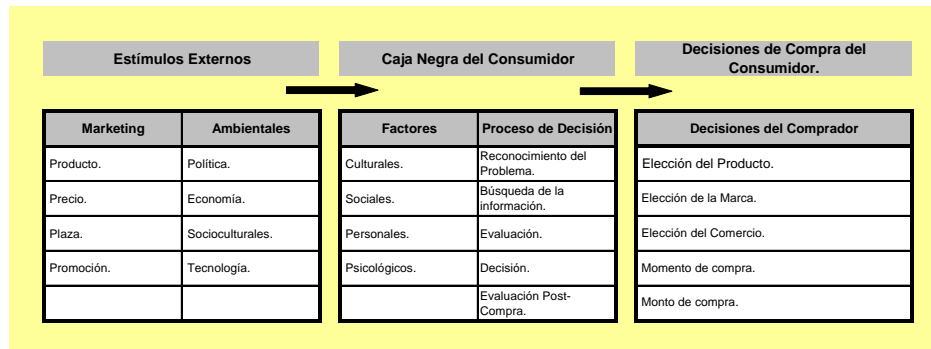


Ilustración 51 - Caja Negra del Consumidor

Factores que influyen en la conducta del Consumidor

- Factores Culturales: ejercen la más amplia y profunda influencia en la conducta del consumidor
 - Cultura: al crecer el niño adquiere valores, percepciones, preferencias y conductas.
 - Subcultura: brinda identificación y sociabilización más específica, tales como nacionalidad, religiones, grupos raciales, regiones geográficas.
 - Clase Social: reflejan el nivel de ingresos, ocupación, educación, área de residencia.
- Factores Sociales:
 - Grupos de pertenencia: familia, amigos, vecinos, compañeros de trabajo.
 - Grupos de referencia: son aquellos grupos que influyen exponiendo al individuo a conductas y estilos de vida nuevos, crean presiones de conformidad.
 - Líder de Opinión: es la persona que interviene en las comunicaciones informales relacionadas con el producto y ofrecen consejos e información.
- Familia:
 - Familia de Origen: padre, madre, hermanos. Se adquiere orientación en religión, política, economía y valores.
 - Familia de Procreación: esposa, hijos. Influye en los roles y decisión de compra.
 - Función / Status:

Una misma persona desarrolla distintas funciones, puede ser padre, gerente de una empresa, etc. Por lo tanto tendrá distintas actitudes que se esperan que la persona desempeñe, la gente elige productos que comunican al exterior su función.

- Factores Personales:
 - Edad y etapa del Ciclo de Vida: Soltero, joven, si vive solo, si tiene hijos, etc.
 - Ocupación y circunstancias económicas:
 - Estilo de Vida: actividades intereses, opiniones.
 - Personalidad y concepto de uno mismo: como me veo, cómo quiero verme, como creo que me ven.

- Factores Psicológicos.

Se pudo observar por medios de estudios que la persona al tomar una decisión de compra influyen los siguientes factores a saber:

 - Motivación: Para hablar de motivación debemos definir primeramente qué es un motivo. Un motivo es una necesidad que es lo bastante urgente para que una persona actúe. Este motivo surge por medio de un estímulo tanto interno como externo.
 - Percepción: Es un proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta, la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo.
 - Aprendizaje: Implica cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia.
 - Creencia: es un concepto o imagen que una persona tiene respecto algo. Generalmente se encuentran muy arraigadas en nuestro ser (por Ej. un concepto religioso) y son difíciles de cambiar.
 - Actitud: Corresponde hacia las tendencias de acción, los sentimientos que tiene un individuo hacia un objeto o idea.

- Roles Compradores
 - De Iniciador: El papel que primero sugiere la idea de comprar el producto o servicio.
 - De Influencia: El papel de la persona cuya opinión o consejo influya en la decisión.
 - De Decisión: El papel de la persona que decide respecto a cualquier componente de una decisión de compra.
 - De Comprador: La persona que efectúa la compra.
 - De Usuario: Persona que consume o usa el producto.

- Conjunto Evocado:

Se denomina así al conjunto de posibilidades que el comprador considera en el momento de compra.

 - “Top of Mind”: Es el primero que nombra el consumidor en la evocación espontánea.
 - Evocación espontánea: Las primeras marcas que el consumidor nombre, están en la mente del consumidor en forma consciente.

- Evocación dirigida: El consumidor las conoce pero no las nombra sólo. Alguien le pregunta si la conoce.
- Conjunto Total: Todas las marcas que existen.

Ejemplo de Impresoras:

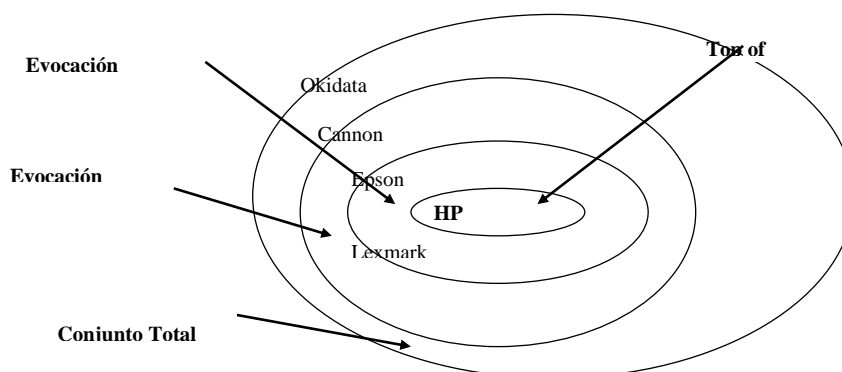


Ilustración 52 - Conjunto Evocado. Ejemplo Mercado de Impresoras

En el momento de la venta el conjunto evocado puede ser modificado, y el consumidor puede terminar comprando otra marca. Es la última instancia para la marca para entrar en la mente del consumidor. No siempre el conjunto evocado está formado por marcas buenas para el consumidor. En el conjunto evocado hay un subconjunto entre los que vamos a decidir la compra. (Conjunto elección de compra) Elección de compra: La marca que finalmente compra.

Proceso de Compra.

Recibe constante información	
Comprador Potencial	Hay un umbral de indiferencia por vencer para que se produzca este proceso.
Identificar Atributos	Que son relevantes para el consumidor (empresa rápida, marca con respaldo)
Consolida el Conjunto Evocado	Se va consolidando. Surgen marcas. Se bajan las barreras de percepción y se permite la entrada de información. Siempre pueden aparecer nuevas opciones que me llevan a reorganizar todo el proceso.
Comparar alternativas	Entre los atributos que yo busco y el conjunto evocado, comparo cada marca con mis expectativas.
Ordenar las preferencias	Hago un ranking
Tomar decisión de compra	Intención de compra
Compra	
Evaluación de la satisfacción	Muy importe para la recompra y recomendación que el individuo pueda hacer.

Análisis de clientes perdidos

Las empresas deben comunicarse con sus clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre. No sólo es importante realizar encuestas de salida sino también dar seguimiento a la cantidad de clientes que se pierden.

Definición de valor y satisfacción para el consumidor

¿Cómo toman sus decisiones los consumidores? Creemos que los consumidores estiman qué oferta les retribuye mayor valor. Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad e ingreso; se forman una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Más adelante se dan cuenta de si acaso la oferta cumplió con las expectativas relativas al valor y ello afecta su nivel de satisfacción y la posibilidad de volver a comprar.

Valor para el consumidor

El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan de un producto o servicio en particular.

Los consumidores están sujetos a restricciones de diversa índole, además de que a veces toman decisiones en función más del beneficio personal que de la compañía. Persiste la creencia de que la maximización del valor entregado es un marco de referencia interpretativa útil que se aplica a muchas situaciones y da origen a conceptos valiosos. Sus implicaciones son las siguientes. En primer lugar, el vendedor debe evaluar el valor total para el consumidor y el costo total para el mismo, que se asocia con la oferta de cada competidor para saber en qué posición quedará la suya. Segundo, el vendedor que se encuentra en desventaja en cuanto al valor que se le retribuye al consumidor tiene dos alternativas. Puede intentar incrementar el valor total para el consumidor o disminuir el costo total para él mismo. La primera exige reforzar o aumentar los beneficios de la oferta respecto al producto, servicios, personal y/o imagen. La segunda, requiere reducir los costos para el comprador. El vendedor puede reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entregar o absorber algunos riesgos del comprador ofreciendo una garantía.

10.1. Satisfacción del Cliente.

Es posible que el comprador se forme un juicio de valor y actúe en consecuencia. El que el comprador no quede satisfecho después de hacer la compra depende del rendimiento de la oferta en relación con las expectativas del mismo.

Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.

El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Un consumidor experimentará uno de tres niveles amplios de satisfacción. Si el rendimiento concuerda con las expectativas, el consumidor estará satisfecho. Si el rendimiento excede a las expectativas, el consumidor se mostrará satisfecho, complacido o entusiasmado.

¿Cómo se forman las expectativas de los consumidores? Con base en las experiencias previas al realizar las compras, comentarios que les hacen sus amigos o socios y en la información y las promesas que ofrecen o hacen los competidores.

El hecho es que la satisfacción en un alto grado o el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no sólo con preferencia racional y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores.

Algunos métodos para hacer un seguimiento y cuantificarlo de la satisfacción de los clientes son, los sistemas de quejas y sugerencias, y la de los compradores disfrazados.

Sistema de quejas y sugerencias

Una organización que se centra en los clientes les facilitará a ellos el plantear sugerencias y expresar sus quejas. Muchos restaurantes y hoteles le proporcionan a los huéspedes formas para que reporten qué les agrada y qué les desagrada.

Encuestas de satisfacción de los consumidores

Las compañías no pueden utilizar los niveles de quejas como un parámetro para cuantificar la satisfacción de sus clientes. Las compañías que tienen capacidad de respuesta obtienen una idea más o menos precisa del nivel de satisfacción de sus clientes realizando encuestas con regularidad. Envían cuestionarios o hacen llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus clientes más recientes para saber cuál es su opinión acerca de diversos aspectos del desempeño de una empresa.

Mientras se recaba información relativa a la satisfacción de los clientes, también es útil hacer preguntas adicionales para cuantificar la intención de volver a comprar por parte del cliente.

Compradores disfrazados

Otro método útil para formarse un concepto de la satisfacción de los clientes, consiste en contratar personal que actúe como comprador potencial y reporte sus hallazgos en relación con los puntos fuertes y deficiencias que haya experimentado al comprar los productos de la compañía y de los competidores.

10.2. Fidelización

Marketing de la relación con los clientes: La Clave

Es necesario distinguir 5 niveles distintos de relacionarse con los clientes:

1. Básico: El agente de ventas vende el producto pero no establece contacto de nuevo con el consumidor.
2. Reactivo: El representante de ventas vende el producto y anima al cliente a que llame si tiene alguna duda o queja.

3. Susceptible de ser registrado: El agente de ventas llama al consumidor poco tiempo después de efectuar la venta para verificar si el producto satisface sus expectativas. El agente de ventas le solicita asimismo al consumidor las sugerencias que cree son necesarias para mejorar el producto y que le informe sobre las deficiencias particulares que pudiera presentar.
4. Proactivo: El representante de ventas de la compañía llama al consumidor de vez en cuando para hacerle saber sugerencias para que utilice mejor sus productos o utilice productos nuevos que le sean de utilidad.
5. Sociedad: La compañía colabora continuamente con el consumidor para descubrir las formas de efectuar ahorros en beneficio del cliente o ayudar a mejorar el desempeño del cliente.

Se distinguen 3 métodos de estructurar el valor para el consumidor:

1. Ocurre, sobre todo, al agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores. Así, las aerolíneas auspician programas de premios para personas que viajan con frecuencia.
2. Consiste en agregar prestaciones de índole social, así como beneficios financieros. En este caso, el personal de la empresa trabaja para incrementar sus vínculos sociales con los consumidores, conociendo sus necesidades y deseos e individualizando y personalizando su servicio. Convierten a sus consumidores en clientes.
3. Agregar vínculos institucionales además de beneficios sociales. Por ejemplo, la empresa puede proveer a sus consumidores de equipo especial o dispositivos para enlazar computadoras que les ayudan a manejar sus pedidos, nóminas, inventarios y demás.

El costo de perder clientes

En los tiempos que corren, las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son 4:

1. La empresa tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene,
2. La compañía debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. La compañía tiene que elaborar una frecuencia de distribución en la que aparezca el número de clientes que buscan otras opciones por distintas razones.
3. La compañía necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde un cliente.
4. La compañía necesita saber que tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. En tanto el costo sea menor que la utilidad perdida, la compañía debe gastar esta cantidad.

La necesidad de retener a los clientes

El costo de atraer un nuevo cliente puede ser cinco veces superior al de mantener un cliente satisfecho.

La teoría y la práctica clásicas de la Marketing se centran en el arte de atraer nuevos clientes en lugar de conservar los que ya existen. Se ha hecho énfasis en generar transacciones en lugar de relaciones. El análisis se ha centrado en la actividad previa a la venta en lugar de la actividad posterior a la venta.

Como conservar clientes es prioritario, hay dos formas de lograrlo. Una es erigir barreras más altas contra el cambio: los clientes están menos dispuestos a cambiar a otro proveedor cuando ello implique erogaciones de capital considerables, costos de búsqueda elevados.

Sin embargo, el método más adecuado para conservar clientes consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores que se denomina Marketing de las relaciones.

En el escenario actual, donde las diferencias tecnológicas entre productos son cada vez menores, los clientes se tornan cada vez más exigentes, esto lleva a la conclusión que tener marcas sólidas, productos o servicios conocidos y confiables no es suficiente para garantizar la supervivencia de una marca u organización.

Además del control sobre las variables de Marketing, es necesario estar cerca del cliente, conocer sus hábitos de consumo, sus necesidades, entender su comportamiento de compra, para satisfacer sus deseos y necesidades y generar una relación a largo plazo.

La mejor manera es crear una estrategia de relacionamiento, conocer al cliente y ofrecer algún beneficio adicional a cambio de obtener información precisa de él, acompañarlo, estimularlo a utilizar los productos y a volver al punto de ventas.

¿Por qué los clientes compran?

Si analizamos el hábito de consumo del ser humano, encontramos la experimentación y prueba como una característica predominante, es tarea del programa de fidelidad disminuir al mínimo este comportamiento.

El consumo puede manifestarse por 2 maneras diferentes:

- Por necesidad:

La compra es motivada por las necesidades básicas.

- Por deseo:

Tiene origen en un factor emocional, puede ser el deseo de tener, por impulso, por deseo acumulado o por cumplir un sueño.

Entender por qué las personas compran es fundamental a la hora de definir la estrategia de cualquier empresa.

La satisfacción es un estado de espíritu mientras que la fidelización es una conducta que requiere disciplina y continuidad en el tiempo. Es posible estar satisfecho como cliente con la adquisición de un producto o servicio y ser fiel a una determinada empresa, pero no se puede ser fiel sin estar satisfecho primero.

Componentes de la fidelización

HABITUALIDAD

Es el componente esencial de la fidelización. Materializa la dimensión temporal que ésta contiene. Llamamos habitualidad a la repetición de transacciones por un cliente hacia una empresa.

Otras medidas de la habitualidad son:

1. Frecuencia: Se refiere a la cantidad de transacciones por unidad de tiempo. Ej: 6 compras al año.
2. Duración o Período: Refleja el intervalo medio de tiempo transcurrido entre dos transacciones comerciales de un cliente con la misma empresa. Constata el espacio de tiempo en el que se enmarcan un conjunto de transacciones.
3. Antigüedad: Mide el tiempo transcurrido desde que se produjo la primera transacción, cuando al menos ya se ha producido una segunda transacción.
4. Recencia: Periodo de tiempo transcurrido desde la fecha de realización de la última compra.
5. Magnitud: Revela la cuantía media (económica o física) de las transacciones en un período de tiempo.
6. Cantidad: Recoge el número de transacciones realizadas en un período de tiempo.
7. Volumen: Determina el valor acumulado de un conjunto de transacciones en un período de tiempo.

PERSONALIZACIÓN:

La personalización es un componente básico en la fidelización debido a la importancia que los clientes asignan al mismo y surge a partir del conocimiento del cliente.

Entendiendo por personalización tanto la acción de personalizar, como el resultado al que se llega aplicando un proceso de creación-adaptación de un producto o servicio a las características que particularizan al cliente receptor.

Personalización, en el sentido aquí utilizado, coincide más bien con la forma de medir el grado de adaptación de un producto/servicio a las necesidades o exigencias individuales de cada cliente, alcanzando su nivel máximo e ideal, cuando los requerimientos del cliente concreto son cubiertos plenamente.

DIFERENCIACIÓN:

La diferenciación ha sido interpretada, únicamente, por muchas personas como elemento distintivo de una empresa frente a sus competidoras, y por lo tanto como herramienta para ganarse la adhesión de los clientes en contra de una competencia con inferiores méritos.

Sin embargo, como propiedad de fidelización, la diferenciación, además, ha de interpretarse en un sentido distinto. Los destinatarios de la diferenciación son también los clientes de la misma empresa entre los que se busca la fidelización.

Esta diferenciación de clientes es la respuesta necesaria para alcanzar altos niveles de equidad en las relaciones comerciales que tienen lugar entre la empresa y sus clientes. La diferenciación ha de reflejar comercialmente el valor que unos y otros clientes contribuyen a crear, considerando si es posible, no el valor de una transacción, sino el conjunto de una determinada relación.

SATISFACCIÓN:

Sustenta la existencia de la propia relación comercial cliente-empresa, es decir, el tipo de productos y servicios que este ofrece y sus características. Los productos y servicios han de cubrir las expectativas que el cliente tiene de ellos para que le produzcan satisfacción. Expectativas que están formadas por aspectos que cada persona valora de distinta forma y están relacionados con el posicionamiento del producto o marca. Estos aspectos pueden clasificarse en tres grupos:

1. Productos y/o servicios (calidad, precios, ofertas, variedad, novedad, exclusividad, etc.)
2. Establecimiento-empresa (Organización, flexibilidad horaria, cercanía geográfica, comodidad de acceso, decoración, prestigio, confianza, seguridad, etc.)
3. Personales (profesionalidad, amistad, amabilidad, simpatía, cordialidad, atención personal, etc.)

FIDELIDAD:

Analizado como un componente más de la fidelización, sirve para comprobar si existe o permite que exista el desarrollo de una relación comercial empresa-cliente basada en el cumplimiento de compromisos.

Siempre se ha considerado que el cumplimiento de las promesas por parte de la empresa es un requisito imprescindible para la satisfacción del cliente y un primer paso para llegar a su fidelización. Una empresa que cumple es una empresa fiel y generalmente fiable. Con igual criterio, para que pueda hablarse de fidelidad del cliente es preciso que exista, una promesa de éste, en proceso de cumplimiento ó que ya se haya cumplido.

El por qué de la fidelización

La tendencia marca que se está cambiando del Marketing masivo al Marketing “uno a uno”. Philip Kotler confirma esa tendencia cuando dice que los segmentos se van desintegrando poco a poco y transformándose en segmentos menores y más numerosos que requieren conocimientos y acciones de Marketing más direccionados y específicos.

No basta con conocer el grupo al cual en individuo pertenece, sino que se debe conocer a cada cliente de manera detallada, para comprenderlo y satisfacer sus deseos y necesidades.

Componentes de un programa de fidelización

- Reunir información sobre los clientes
- Trasformar información en conocimiento
- Comprender el comportamiento de los clientes
- Identificar grupos de clientes – Segmentar
- Influir el comportamiento de selección/compra
- Darle prioridad a los procesos que generen opiniones, quejas o sugerencias (inputs) de clientes
- Permanecer competitivo/Diferenciarse
- Mostrar que solo una buena atención y satisfacción de necesidades no basta
- Minimizar el valor del precio

- Establecer una conexión emocional fuerte entre el cliente y la marca - posicionamiento

Construir un relacionamiento sólido y honesto

Un programa de fidelidad tendrá éxito si la empresa que lo implementa, tiene un apropiado mix de las variables de Marketing, aunque también un programa de este tipo puede llegar a minimizar algún punto flaco en estas variables.

Puede generar una barrera de salida al consumidor: programa de millaje/horarios de vuelos.

Uno de los objetivos de un programa de fidelidad es prolongar al máximo el relacionamiento con el cliente y en consecuencia, extender al máximo la existencia de un producto o servicio, de una marca u organización.

Cualquier Programa de fidelidad tiene como punto de partida la calidad de un producto o servicio y el posicionamiento de la marca, estos son pilares fundamentales para fortalecer la relación.

Para que un programa sea valorado por el cliente se tiene que tener en cuenta:

La relación consumo/premio: debe ser atractiva para el cliente y rentable para la empresa.

Atractivo de los premios: tiene que ser atractivo y motivar la compra para llegar a obtenerlo, surge de conocer al cliente.

Considerar los diferentes tipos de cliente de acuerdo a la frecuencia de compra y/o consumo: que haya premios para quienes consumen poco y otros para quienes son consumidores habituales.

Comunicación de las promociones, ventajas especiales y beneficios del programa.

Conocer mejor al cliente

La empresa que conozca en más detalle a su cliente, tendrá mayor facilidad de establecer estrategias y tácticas que la tornen más competitiva. Los clientes se agrupan en grupos llamados nichos de mercado.

Criterio de selección de nichos de mercado

- Identificación: los individuos que lo componen son fácilmente reconocidos.
- Tamaño: Consistente con los esfuerzos emprendidos para alcanzarlo.
- Alcance: La comunicación debe alcanzar al segmento sin un gran esfuerzo de cobertura.
- Potencial de crecimiento: Siempre es más atractivo un nicho que demuestre tener posibilidades de crecimiento.
- Competencia: Se debe considerar la competencia actual y potencial del nicho de mercado que se está eligiendo.

Las variables a tener en cuenta para elegir un segmento o nicho; las cuales pueden ser conocidas en el momento de afiliación a un programa, son las estudiadas anteriormente, tales como las Geográficas, Demográficas, Psicográficas, y Conductuales.

Los pasos a seguir son entonces:

- Construcción de una base de datos donde será almacenada la información.
- Procesamiento y cruce de información.
- Segmentación
- Nombrar los segmentos heterogéneos con tipo de clientes homogéneos, según diferentes variables como frecuencia de compra y ramos de actividad con las que el cliente se relaciona.
- Armar una matriz para identificar cuáles son importantes para esta acción.

Momento adecuado para el lanzamiento de un programa

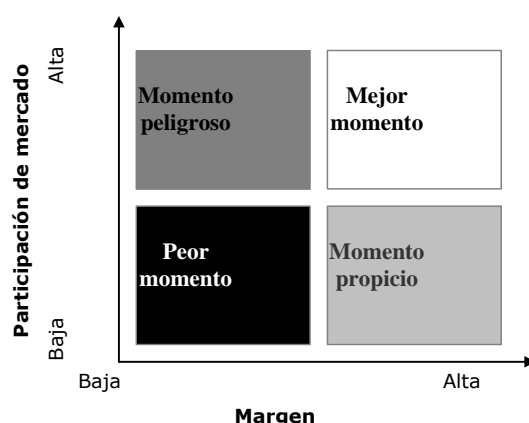


Ilustración 53 - Lanzamiento de un Programa de Fidelización

Para el caso de una empresa que tenga intención de focalizar un programa de fidelización en un producto de su cartera es conveniente utilizar la matriz BCG para el análisis.

Un programa de fidelidad debe reforzar el posicionamiento de la marca comunicando los mismos valores o atributos. Es una herramienta de la empresa para relacionarse con los clientes y conocerlos mejor y entonces debe ser utilizada para maximizar las potencialidades de la marca.

Instrumentos de fidelización:

TARJETAS DE FIDELIZACION

Es una tarjeta que emiten las empresas para premiar a los clientes que son fieles al consumir en la misma empresa, al presentar la tarjeta reciben algún premio o atención preferencial o suman puntos con su compra que luego pueden canjear por premios.

Para recibir la tarjeta es común que los clientes deban llenar un formulario con sus datos y la empresa de esta manera puede contar con una base de datos de sus clientes.

Ejemplos: Yenny – El ateneo, Travel Pass, YPF Serviclub

PUNTOS POR COMPRA

El sistema de puntos es una estrategia de fidelización que permite obtener una serie de beneficios en tiempo real.

Los puntos se van acumulando en su cuenta personal de forma inmediata, es muy utilizado por las compañías de líneas aéreas y tarjetas de créditos.

REGALOS

Esta técnica de fidelización consiste en que el cliente/consumidor se beneficie de una ventaja, que se materializa en la recepción de un regalo, el cual puede o no estar vinculado a la actividad de la empresa. Este bien es ofrecido al cliente en agradecimiento a la compra o uso de un producto/servicio de la empresa. La función principal del regalo es actuar como factor potencial de imagen para la empresa. Sin embargo, se ha de ser prudente, y vincular el regalo a una acción puntual para no correr el riesgo de generar la idea de periodicidad en la mente del consumidor, que no entendería la idea de dejar de recibirlos.

El regalo es una técnica de fidelización empleada además como elemento de identificación d marca. Es decir, por un costo moderado, se puede "etiquetar" el producto regalado haciendo constar el nombre y/o logotipo de la empresa que lo ofrece. Regalos de cumpleaños o fin de año tarjetas de crédito/Bancos.

VENTA CRUZADA o CROSS SELLING

Es una técnica de comercialización consistente en proponer con motivo de una oferta, productos que puedan ser vistos como complementarios por el consumidor en el momento de comprar uno de ellos. Se suelen ofrecer "paquetes" de productos.

Ventajas del "Cross-Selling"

- Favorece la creación de nuevas necesidades.
- Multiplica el volumen de negocios.
- Permite descubrir a los consumidores, productos que hasta entonces desconocían.

Ejemplos típicos de venta cruzada son ofrecer préstamos pre-acordados a personas que tienen cuenta en un banco o caja, o un seguro del hogar a los propietarios de un seguro del automóvil.

REVISTA DEL CONSUMIDOR

La estrategia consiste en que la empresa diseña una revista de aspecto parecido a las revistas para el gran público, pero dedicada a la empresa, sus productos o temas de interés relacionados. Dicha revista se envía regularmente a los consumidores suscriptos, normalmente de manera gratuita.

Es conveniente que la revista incluya información general relacionada con la actividad y la filosofía de la empresa susceptible de interesar al lector. Para convertirse en un auténtico instrumento de fidelización desvinculado de una connotación publicitaria, debe realizarse un auténtico ejercicio de redacción, que permita al consumidor lector percibirla como una revista de información.

Nestlé: información nutricional, recetas, consejos.

Ventajas de la revista del consumidor

- Soporte material para el desarrollo de la imagen de empresa.
- Es utilizada para suplir la ausencia de cobertura por parte de la prensa de ciertos productos lo que permite a su vez, un tratamiento en profundidad de la información.

C.R.M. (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Un sistema CRM es una estrategia de gestión que permite a las empresas analizar y utilizar toda la información relevante sobre sus clientes a lo largo de la relación comercial entre ambos.

Las ventajas de este sistema son por una parte la posibilidad de controlar la información del cliente (y de otros agentes de la empresa) que entra por cualquier canal, analizándola para la toma de decisiones y por otra parte la posibilidad de comunicación con el cliente de una forma rápida, interactiva y personalizada.

Entre los inconvenientes han destacado sus elevados costos de adquisición, especialmente en sus orígenes, y su complejidad de implementación en la estructura organizativa de la empresa.

CALL CENTER

El teléfono al servicio del Marketing empresarial: Los call centres

Es importante como medio de comunicación para que los clientes puedan hacer sugerencias y quejas, o para evacuar dudas sobre la utilización del producto (Línea Skip). También se puede utilizar para hacer llamados promocionales a algún segmento de la base o realizar mediciones de la satisfacción de los clientes.

COMUNICACIONES PERSONALIZADAS

Se trata de un instrumento de fidelización que permite sacar el máximo partido a la relación con el cliente.

Desde el punto de vista de la empresa que debe enviar información sobre un nuevo producto/servicio a todas las direcciones de correo electrónico de todos los clientes, la gestión de las comunicaciones, debe contar con el apoyo de una plataforma sólida que le permita sacar el máximo partido, logrando así las llamadas comunicaciones personalizadas. De esta manera nos dirigimos hacia el Marketing "uno a uno", donde a cada usuario se le ofrece una comunicación única, midiendo las repercusiones que ésta va a tener de manera instantánea, y aprovechando las posibilidades de la red, enviando a cada usuario el formato adecuado en función de las posibilidades de su correo.

Es importante dirigir las comunicaciones de acuerdo al interés de cada consumidor, para conocerlo nos sirven las herramientas de seguimiento del programa de fidelización.

Realizar envíos masivos de información sin segmentar de acuerdo a los intereses, gustos y necesidades de los clientes no solo nos haría incurrir en costos demasiado elevados, sino que molestaremos a los miembros del programa con información que no desean recibir.

Utilizando un programa de fidelidad como herramienta de Marketing

Un programa de fidelidad no puede ser tratado como un producto o como una actividad aparte de una empresa, este tiene que ser parte integrante de la estrategia de Marketing de la organización.

Es importante que toda la organización esté involucrada en el programa, concientizados de la valoración que se le dará al cliente por su relación con la empresa, la decisión de acompañarlo, entenderlo y recompensarlo por su fidelidad.

Lo primero que se debe hacer es definir qué alcance tiene el concepto de fidelidad para la empresa. Luego hay que comunicar esta meta a todos los involucrados.

En el proceso de comunicación del programa, hay dos públicos bien diferentes que recibirán el impacto del mensaje:

- Los canales: Se debe brindar el soporte necesario para poner en práctica el programa orientado a los clientes finales.
- El cliente final: El mensaje debe ser transmitido en forma clara y simple, básicamente, se debe comunicar que es lo que el cliente debe hacer para ser premiado por su fidelidad. Cuanto más claro se es respecto del programa y sus beneficios, mayor será el porcentaje de adhesión.

Un programa debe ser capaz de actuar sobre:

➤ Retención de clientes

Es una de los principales objetivos de un programa de fidelidad, construir una relación a largo plazo con el cliente y que nos prefiera frente a la competencia.

La relación que se genera con los clientes tiene similitudes con el ciclo de vida de un producto; a medida que el tiempo pasa, el cliente tiende a tener un comportamiento más racional con respecto a la empresa, es tarea del programa de fidelidad incentivar al consumidor para que este comportamiento se retrase en el tiempo.

➤ Captación de nuevos clientes

Los nuevos clientes tienden a tener un comportamiento más emocional, entonces es útil para la empresa, no solo retener a los clientes actuales, si no también captar clientes nuevos.

Al conocer a los clientes actuales y las necesidades que estamos satisfaciendo, se pueden encontrar segmentos similares que puedan estar potencialmente interesados en consumir nuestro producto.

➤ Variación del ticket medio

La información que nos brinda el programa de fidelidad es una herramienta eficiente que debe permitir comprender a los clientes y saber por qué consumen determinado producto, en qué ocasiones y porque lo prefieren ante otras alternativas. Con esta información se puede trabajar para que cuando el cliente visite el punto de venta consuma algo más o cambie de producto hacia otro más costoso.

➤ Variación de frecuencia de compra

Los clientes fidelizados que reciben recompensas mediante este tipo de programas, generalmente aumentan su frecuencia de compra, ya que disminuyen al máximo posible el consumo del producto/servicio de la competencia, porque no le permite disfrutar de los beneficios del programa.

➤ Cambio en el comportamiento de compra

El cambio en el comportamiento de compra de los clientes se puede producir por la influencia de diferentes variables controlables y no controlables.

El conocimiento del consumidor a través del programa, nos permitirá influir sobre las variables que podemos controlar.

Podemos por ejemplo influir sobre el comportamiento de compra, otorgando mayor puntaje para comprar determinado producto en determinado momento, para des- estacionalizar un producto.

➤ **Relacionamiento con el cliente fiel**

La relación estrecha con los clientes adheridos a un programa de fidelidad, es fundamental para que recuerde siempre la empresa y no pierda el hábito de utilizar el programa.

Consistencia de comunicación

Contenido relevante

Frecuencia

Es importante la inversión en comunicaciones para reforzar la presencia de marca y los beneficios del programa. Hay que tener en cuenta las características de cada nicho de mercado para llevar a cabo comunicaciones direccionadas a las necesidades particulares. Es preciso refrescar la mente del cliente constantemente y tener constancia en las comunicaciones para lograr presencia de marca en su mente.

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores: programas y clubes de la Marketing de la frecuencia

El desafío consiste en desarrollar una relación con los mejores clientes de la empresa en la cual una buena comunicación en ambos sentidos y los clientes consideren que gozan de privilegios y distinciones especiales. Entre los programas más promisorios se encuentran los programas de Marketing de la frecuencia y programas para clubes de Marketing.

Programa de Marketing de la frecuencia

Están diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades sustanciales. Se define la Marketing de frecuencia como el esfuerzo para “identificar, mantener e incrementar el rendimiento de los mejores clientes, por medio de relaciones interactivas a largo plazo y que agregan valor”.

Una de las críticas que se hace contra los FMP es que pueden disminuir la concentración de la empresa en ofrecer un nivel superior de servicio a los clientes, es decir, estos programas intentan generar una actividad de negocios sucesiva que se basa en el incentivo económico.

Programas para clubes de Marketing

Muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos.

Rentabilidad para el consumidor: La Prueba Máxima

En última instancia, la Marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Qué convierte rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los siguientes términos:

Un cliente rentable es una persona, un hogar o una compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.

Observe que el énfasis se hace en el flujo de ingresos y costos a lo largo de una vida útil, no sólo en una transacción particular.

.....

11. Las previsiones del plan de marketing

11.1. Mercado Potencial

Introducción a la Medición y el Pronóstico de la Demanda

No cabe duda que todos los profesionales del sector conocen en mayor o menor medida el proceso de planificación estratégica. Raramente se falla en esta etapa del negocio. Sin embargo, es muy habitual que el fracaso se de en la fase de implementación. ¿A qué se debe? Indudablemente existen varios motivos. Nunca se debe a uno en particular, pero entre los más frecuentes se encuentran:

- Sobre-dimensionamiento de la demanda.
- Exceso de optimismo.
- Carencia de un estudio serio de mercado.
- Fallas en la gestión de los recursos humanos.

Veremos a continuación algunos de estos puntos y el uso de algunas herramientas de gestión que pueden ser de mucha utilidad para esta etapa de la planificación.

La American Management Asociation (AMA) dice que más del 80% de las empresas en USA utilizan al menos una de las siguientes técnicas:

- Determinación de las características del Mercado.
- Medición del Potencial del Mercado.
- Elaboración de pronósticos a corto y largo plazo.

Dimensiones de la Demanda:

Para dimensionar la demanda, debemos tener en cuenta diferentes parámetros, a saber:

- Producto (Industria, empresa, línea de producto).
- Ubicación Geográfica (Mundial, regional, nacional).
- Período (Actual, Corto, largo plazo).
- Cliente (Consumidores, Negocios, Gobierno)

Definiciones:

Demanda de Mercado:

El Potencial de mercado se convierte en el límite al cual se aproximan la demanda de mercado dentro de un extremo supuesto, a medida que el esfuerzo de Marketing de la industria se acerca al infinito.

Lo podemos representar gráficamente del siguiente modo:



Ilustración 54- Demanda en Función del Esfuerzo de Marketing de la industria

Demanda de Mercado de un Producto:

Es el volumen total que compraría un determinado grupo de clientes en un determinado período y área geográfica.

Demanda de la Empresa:

Es la participación de la compañía en la demanda de mercado. Se llama también Función de demanda de la empresa o Función de respuesta de ventas.

$$F \text{ (rta.ventas)} = f \text{ (esfuerzo de Marketing de la empresa)}$$

Potencial de Ventas de la empresa:

Es el límite al que se aproximan la demanda de la empresa a medida que el esfuerzo de Marketing de la empresa aumenta en relación con el de la competencia.

Pronósticos de Venta de la Empresa:

Es el nivel esperado de las ventas de la empresa basado en un determinado plan de Marketing y entorno supuesto.

Cuota de Ventas:

Son los objetivos de ventas de la empresa, por Producto, por División o por vendedor.

Presupuesto de Ventas:

Es un estimativo razonable del volumen esperado de ventas.

Un presupuesto de ventas, es menor que el pronóstico de la empresa (debido al margen de seguridad que se toma).

Estimación de la Demanda.

En el caso de tener que pronosticar la demanda, debemos tener en cuenta algunas pautas útiles:

- Definir el propósito del pronóstico.
- Definir los Productos y sus Segmentos.
- Preparar un Pronóstico Inicial.
- Realizar el pronóstico con los objetivos y capacidades de la empresa.
- Revisar tendencias.

Algunas de las técnicas más utilizadas para el pronóstico de la demanda son las siguientes:

I – Métodos Cualitativos:

- Opinión ejecutiva
- Encuestas de compradores y / o consumidores
- Estimativa de la fuerza de ventas / distribuidor.

Las dos primeras son Top-Down y la tercera se llama down to the top.

II – Métodos de Series de Tiempo:

Son aquellos que extrapolan hacia el futuro los datos históricos de las ventas.

Se desarrolla por medios visuales o por técnicas estadísticas.

- Promedio.
- Promedio Móvil.
- Suavización exponencial.
- Descomposición de series de tiempo.

III – Métodos Causales:

Son los más complejos pero atractivos a la vez.

Son básicamente dos: Indicadores dominantes y métodos de correlación y regresión.

- Indicadores Dominantes.

Los métodos causales dominantes son aquellos que relacionan los datos históricos de ventas con las fuerzas económicas.

Su atracción se debe a que pueden predecir los puntos de inflexión en forma más exacta, y explica mejor las variaciones. Existe también una mejor comprensión de dichas relaciones causales.

- Métodos de regresión y correlación.

La búsqueda de la asociación entre variables, es frecuentemente uno de los propósitos de las investigaciones empíricas.

La posible existencia de estas relaciones entre variables orienta el análisis, conclusiones y evidencias de los hallazgos de la investigación.

Veremos ahora un ejemplo del mismo.

Supongamos analizar las calificaciones de un grupo de estudiantes. Ellos han cursado dos materias, Marketing Estratégico y Dirección General, y se cree que existe alguna relación entre las calificaciones de ambas materias.

Para ello representamos en el gráfico, las notas de cada estudiante para cada una de esas dos materias, tal lo que se muestra en la figura.

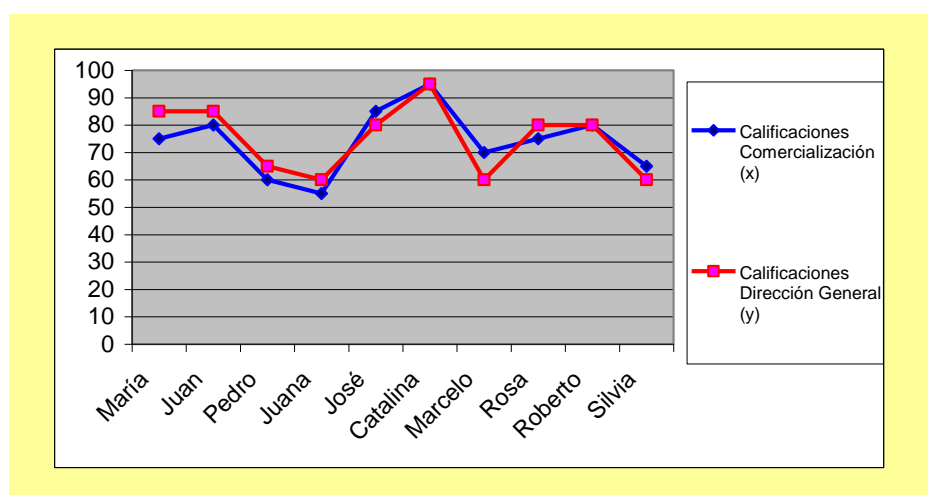


Ilustración 55 - Ejemplo de Diagrama de Dispersión

Si graficamos ahora ambas notas (Dirección y Marketing) para cada alumno en un par de ejes cartesianos, obtenemos un diagrama como el que se muestra en la ilustración.

No es objeto de este estudio, pero mediante la estadística aplicada se puede obtener una recta que es la que mejor represente (dentro de un margen de error aceptable) la relación entre ambas calificaciones para cada estudiante.

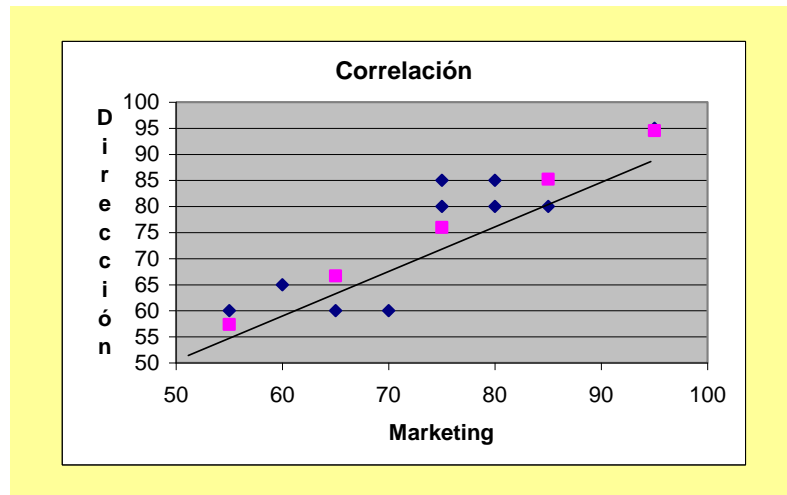


Ilustración 56 - Correlación entre Variables

De este modo, y mediante un análisis llamado de regresión, se pueden prever, por ejemplo, las calificaciones de Dirección General de 3er año en base a las obtenidas en Marketing Estratégico en el año anterior, tal lo representado en la figura.

11.2. Pronósticos de ventas

El interés del consumidor no es suficiente para definir el mercado. Los consumidores potenciales deben tener un poder de compra suficiente para obtener el producto. Cuanto más alto es el precio del producto, obviamente el número de personas que puedan obtenerlo es menor, o sea el segmento de mercado al cual está dirigido el producto es más exclusivo.

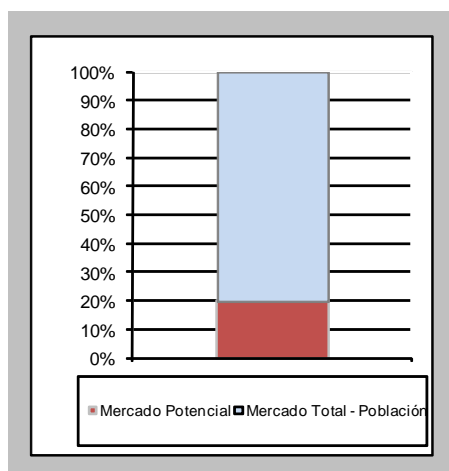


Ilustración 57 - Mercado Total

Cuando hablamos de mercado, debemos diferenciar el potencial, el disponible y el servido, entre otros.

Podemos graficarlo en el siguiente ejemplo:

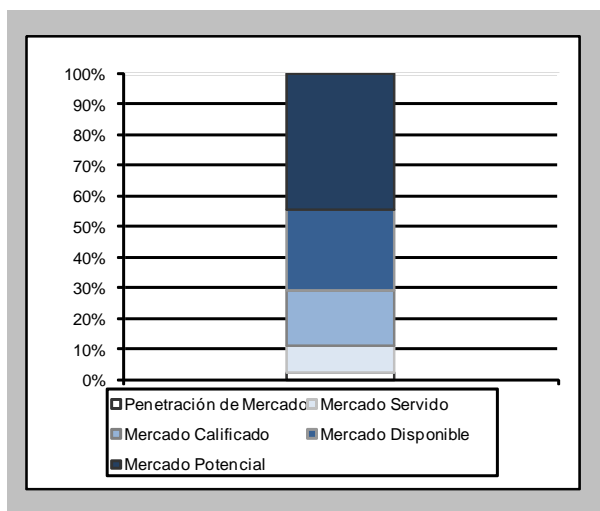


Ilustración 58 - Mercado Potencial

Se ve en la figura, que sólo el 20% de la población total estaría interesado en el producto. Ese es el denominado Mercado Potencial.

En la figura 58, se encuentra el detalle del mercado potencial. El mercado disponible, corresponde a todos aquellos que están interesados, tienen recursos disponibles y pueden acceder al mismo, mientras que el disponible calificado es aquel conjunto de consumidores que, además de estar interesados y contar con los recursos económicos para adquirir el producto, cumplen con, por ejemplo, requisitos legales para adquirirlo.

Dentro de este mercado calificado, definimos un segmento o nicho en el cual enfocaremos el esfuerzo de nuestra empresa, ese es el mercado Meta o mercado objetivo.

Representamos en la figura 59 lo antes expuesto.

	Interesados	Cuentan con los Recursos para adquirirlo	Cumplen requisitos legales para adquirir el producto	Mercado Meta de la empresa
Mercado Potencial	██████████			
Mercado Disponible	██████████	██████████		
Mercado Calificado	██████████	██████████	██████████	
Mercado Servido	██████████	██████████	██████████	██████████

Ilustración 59 - Mercado Meta

12. Implementación y Control

Como se estudió en “Strategic management” ⁷, consultar anexo 3, el proceso de planificación no finaliza cuando la firma decide qué estrategia o estrategias seguir. Debe haber una translación de la estrategia a la acción. Esta translación es mucho más simple, si los gerentes y empleados entienden el negocio, se sienten parte de la empresa, y a través del involucramiento en la formulación de la estrategia se comprometen a ayudar a la compañía a ser exitosa.

Las implementaciones afectan a la organización desde arriba hacia abajo e impactan a todas las áreas funcionales y divisionales del negocio.

Los empleados de bajo desempeño, son esencialmente aquellos que no cumplen con los objetivos comprometidos.

Esta “falla” no significa que sean malas personas, sino que simplemente significa que no tienen un desempeño acorde al que la empresa necesita.⁸

.....

⁷ Strategic management, ensayo, Sergio Salimbeni.

⁸ Larry Bossidyy, Execution, Crown Business, NY, NY, pag.164

13. Planes de Acción

Los planes de acción son la base de la implementación. Es la detallada descripción de las tareas para que el plan tome su curso.

Existen planes de acción por área, y hasta por cada colaborador dentro de la empresa.

En ellos siempre deben detallarse, no sólo la tarea, sino quién la llevará a cabo y en qué período de tiempo. Se ilustra aquí como ejemplo el plan de un ejecutivo de ventas para con unos de sus clientes.

Account Action Plan

Account : AXX Seguros		Account Manager: Sergio Salimbeni		Date: 6 de Fevereiro de 20xx		
Company Profile - Summary. Write details at the bottom:						
El grupo AXA se concentra en servicios de Seguros y en menor medida Financieros						
Competitors:						
1	Alpha					
2	Beta					
3	Gamma					
Decision Makers - Buying Influences:						
Final Authorities:		Patricio Rodriguez, Presidente.				
Specifiers:		José Pérez, Gerente de Sistemas				
Negotiators:		Pls. Complete this info.				
Consumer/End Users:		Pls. Complete this info.				
Coaches/Mentors:		Pls. Complete this info.				
Recommenders:		Pls. Complete this info.				
Business Outlook:						
200 empleados, sin especialista de Seguridad en la información. Presupuesto de xxx usd anual para este tema						
Goals:						
1	Venderles SW de sss antes del dd/mm/aa					
2	Obtener contrato de mantenimiento dentro de los 90 días luego de la compra del SW					
3	Pls. Complete this info					
Objectives						
1	Reunión con el Presidente dentro de los próximos 30 días					
2	Elevar propuesta comercial dentro de los 30 días siguientes					
3	Cumplir y superar expectativas para pasar a la meta 2.					
Strategies						
1	referenciar casos de éxito con empresas competidoras					
2	Dejar sistema en demostración por una semana					
3	Llevarlos a plan de tercerización.					
	Actions	Outcomes	Due Date for implementation	Responsible	Confidence Factor	Check List
1	Reunión con Presidente.	Obtener info de budget preciso y nombres de influencias de compras.	11-feb	SS	90%	
2	Reunión Técnica	Obtener datos para propuesta y lograr confianza y posicionamiento con el técnico.	14-feb	SS	90%	
3	Presentación de Propuesta.	Presentar la propuesta final sin objeciones en el primer release.	18-feb	DC	90%	
4	Cierre de contrato.	Recibir el pedido de compra y facturar en el mismo mes de Febrero.	28-feb	SS	90%	
	Objections	Corrective actions				
1	Que tengamos precios altos.	Negociar descuento a condición de firmar contrato de soporte.				
2	Solución muy cara o falta de presupuesto	Ofrecer MSP.				
Estimated costs:						
Direct						
1	8 horas de consultoría de venta sin cargo. Usd 100-					
2	Pls. Complete this info					
3	Pls. Complete this info					
Indirect						
1	Almuerzo y 5 visitas hasta el cierre usd100-					
2	Pls. Complete this info					
3	Pls. Complete this info					
Detailed Account Activity Profile.						

Ilustración 60 - Plan de Acción por Cuenta

Este tipo de planes operativos, facilitan el control de las diversas tareas que deban desarrollarse en la búsqueda de la consecución final de los objetivos planteados.

Facilitan también el control, y posteriormente la corrección de los desvíos respecto de los objetivos fijados.

.....

14. Métodos de Control. Tipos de Control

Proceso de Control Básico

Las técnicas y herramientas de control, son básicamente las mismas que se utilizan para procesos de producción, administración o calidad. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre, y sea lo que fuere que lo controle, incluye tres pasos:⁹

- a. Establecer Estándares.
- b. Medir el Desempeño contra dichos estándares.
- c. Corregir variaciones de los estándares y planes.

Establecimiento de Estándares

Los estándares son simplemente criterios de desempeño, son los puntos seleccionados de todo un programa de planificación en los que se establece medidas de desempeño, para que los administradores reciban señales de cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la implementación de los planes.

Puntos de Control críticos, estándares y puntos de referencia (benchmarking)

Los estándares son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño. En condiciones operativas simples, esto se podría realizar por simple inspección u observación personal del trabajo que se realiza. En situaciones habituales, el administrador no dispone de tiempo para realizar el control en forma personal, tiene que realizar muchas otras tareas. Es por ello que se definen ciertos puntos que son críticos para dicho control. De esta manera, los administradores pueden manejar un grupo mayor de personas y así incrementar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costo y la mejora de la comunicación.

El principio de control de puntos críticos, establece que el control efectivo lleva la atención a aquellos factores clave para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Tipos de Estándares

Cada meta, objetivo, actividad, procedimiento y presupuesto, pueden convertirse en un estándar contra el cual podría medirse el desempeño real o esperado.

En general, los estándares suelen ser de los siguientes tipos:

⁹ Administración, Una perspectiva Global y Empresarial, Harold Koontz, McGraw-Hill, pag.528

- a. Físicos,
- b. De costos
- c. De capital
- d. De ingresos
- e. De programas
- f. Intangibles
- g. Metas como estándares
- h. Planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

Puntos de referencia (benchmarking)

El “benchmarking” es un concepto ya conocido ampliamente. Es un enfoque para establecer metas y medidas de productividad en base a las mejores prácticas de cada industria.

Se refiere al proceso gerencial utilizado para monitorear y medir el desempeño propio en relación a la competencia. Algunas de esas métricas podrían ser: Costos logísticos, Desempeño de los activos, Servicio al cliente, Productividad, Calidad, Estrategia logística, Adopción de tecnología, Operaciones de transporte, Operaciones de almacenaje, Operaciones de procesamiento de pedidos, entre otros.

El control como un sistema de retroalimentación.

El control gerencial es en esencia el mismo proceso de control básico que en sistemas físicos, biológicos y sociales.

Todo proceso se controla evaluando permanentemente los resultados que se van obteniendo, contrastándolos contra los estándares antes mencionados, evaluando las desviaciones, y, de esta forma, actuando sobre el proceso mismo para corregir dichas desviaciones. Se denomina a este proceso como Retro-alimentación.

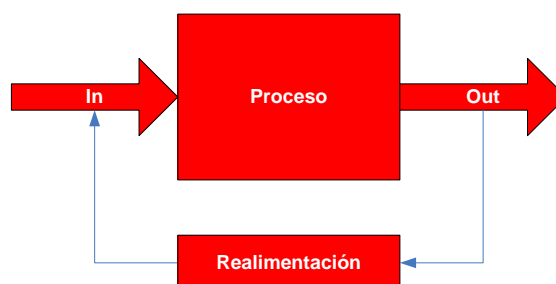


Ilustración 61 - Proceso Retroalimentado

La retroalimentación es una actividad clave para la mejora continua.

.....

15. Ejemplo de Plan de Marketing

Se detalla a continuación, un formato de plan de Marketing de una empresa de tecnología de primera línea:

1. Resumen Ejecutivo
2. Expectativas
3. Perfil de xxx y Forecast de Negocios
 - 3.1. *Presentación de xxx*
 - 3.2. *Misión y Visión*
 - 3.3. *Análisis SWOT*
 - 3.4. *Mercado Objetivo y participación*
 - 3.5. *Competencia*
 - 3.6. *Oferta*
 - 3.7. *Organización (organigrama)*
 - 3.8. *Forecast de Negocios para FY'xx*
 - 3.9. *Factores críticos para el éxito*
4. Metas y Resumen de Objetivos
5. Detalle de Objetivos, Estrategias y Acciones asociadas
6. Entrenamiento

<Descripción del plan de entrenamiento de la empresa para FYxx, para cumplir las metas previstas y apoyar los negocios en curso y a realizar>

PARTICIPANTE	CURSO	CODIGO	TRAINED	CERFIFIED
--------------	-------	--------	---------	-----------

	VENTAS/PREVENTA			
<nombre>	<descripcion curso>	<hp code>	Yes/no	Yes/no

7. Actividades de Marketing

No.	Acción	Recurso	Responsable	Fecha	Terminado
1	<Acción concreta del área de Marketing, alineada con la meta y objetivos propuestos con esfuerzos asignados y resultados medibles>	<empresa asociada><HP> <sección>	<Persona responsable>	<prevista>	<real>
2	Realización de un evento de lanzamiento conjunto de ambas empresas de las actividades del Fyxx				
3	Recepción, instalación y administración del SW en Demo				
4	Acceso al web de resellers e inclusion en la lista				
5	Armado de ejemplos de pilotos y demostraciones técnicas para los técnicos de pre ventas de la empresa asociada				
6	Armado de notas de prensa para lanzar el Fyxx y marcar pauta annual				
7	Cena de Kick Off con los involucrados y 2da cena de seguimiento a fin de Q2				
8	Visita anual de Gte. SF11				

8. Recursos necesarios

Personal:

De

Función:

Nombre:

Sección/División

De la Empresa asociada

Programas a desarrollar

Nombre del programa Responsable en la empresa asociada

Materiales, equipamiento y ejemplos:

Fondos:

ANEXO

Detalle de trabajo por Cuentas y por Programas

<p>OBJETIVO 1: Vender xxx en la cuenta yyyy de tal forma que vendamos en q1 = zzz, q2 = zzz, q3 = zzz y q4 = xgg.</p>		
<p>ESTRATEGIA:</p> <p>1.1. Se atacará primero el sector de IT de banca minorista con productos de Desktop (DTA) y de redes (NNM y event correlation).</p>		
ACCIONES	FECHA COMPROMETIDA PARA LA TERMINACION	RESPONSABLES.
1.1.1 Determinación del potencial de la cuenta en U\$S y plazos		
1.1.2 Visitar a la cuenta HP/Asociado y armar el mapa de cuenta		
1.1.3 Presentación de ventas y elaboración de propuesta inicial de trabajo		
1.1.4 Piloto DTA		
1.1.3 Cierre de negocio DTA/NNM		
<p>ESTRATEGIA:</p> <p>1.2 Luego se realizará la consolidación de los sistemas de backups del banco y acto seguido armar la consola de administración y empezar a difundir el concepto de ITSM</p>		
ACCIONES	FECHA COMPROMETIDA PARA LA TERMINACION	RESPONSABLES.

OBJETIVO 2: Desarrollar el programa de administración de redes TCP/IP aplicándolo a 3 cuentas seleccionadas del mercado financiero

ESTRATEGIAS.

2.1 Se utilizarán los pilotos para desarrollar la solución completa de administracion de redes en ambientes UNIX

ACCIONES	FECHA COMPROMETIDA PARA LA TERMINACION	RESPONSABLES
2.1.1 Detalle de las 3 cuentas → plan de cuentas		
2.1.2 Aplicación de los R2R y pilotos		
2.1.3 Evento de evaluación		
2.1.4 Cierre del negocio		

Reglas de manejo de descuentos y premios al canal

Reglas:

<Descripción explícita del manejo de los descuentos y del dash>

<Es necesario especificar con exactitud el manejo de los descuentos adicionales y su definición y origen (develop. & business discounts):

- componentes del dash: cuota, actividades vinculadas a objetivos, training, act. De marketing, y cumplimiento de los requisitos contractuales y formales (mantención del personal capacitado, forecast y funnel)
- cuándo se dan, cómo y cuando se evalúan y en base a qué, quién lo hace y con quién
- Cómo se comunican, etc.>

- Evaluar con puntaje de 1 o 0 el cumplimiento de cada actividad de los objetivos y de marketing.

Agregar 2 puntos por objetivo cumplido, a fin de año el DIC, el DIS y el distribuidor certificado que tengan mayor puntaje recibirán un viaje para dos personas con destinos y duración a determinar...>

<Agregar un ejemplo de dash - > planilla con los rubros, puntaje y períodos de evaluación>

.....

16. Entrevista

Ing. Daniel Iglesias, diglesias@proxion.com.ar

Proaxion s.r.l.

Dirección: Bartolome Mitre 777, 9º piso

Código Postal: C1036AAL

Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (+5411) 4325-4455

info@proxion.com.ar

www.proxion.com.ar

1. ¿Qué es Proaxion?

Es una consultora de marketing orientada principalmente a trabajar en los puntos de contacto con el cliente, para esto basa su actividad en tres pilares: Capacitación, Consultoría e Investigación de Mercado.

2. ¿Acostumbra ud. a hacer planes de marketing para su empresa? ¿Con qué frecuencia?

Si, en forma anual.

3. ¿Diferencia en la práctica una planificación de corto plazo de una de largo plazo?

En el corto plazo se planifican los recursos (horas de consultor), y ello es en forma mensual. En el Largo Plazo se realiza un análisis de mercados en los cuales focalizar la atención.

4. ¿Cree ud. que es necesario un consultor externo para este tipo de planificación?

No, al menos en nuestro caso, ya que somos justamente una empresa que brinda ese tipo de servicios, y tenemos recursos internos más que suficientes. En empresas de otra envergadura sí, seguramente se precisan este tipo de especialistas que ayuden a una buena planificación.

5. ¿En su opinión, es habitual hacer este tipo de trabajo en las PYMES argentinas?

No, lamentablemente no hay demasiada costumbre de planificar en las pymes argentinas.

6. ¿Qué nivel de empleados (cargos, especialidad) son los que participan normalmente en un Plan de Marketing?

En nuestro caso el Director de la Compañía, el Gerente de Marketing y Cuentas y el Gte de Proyecto. De acuerdo a los recursos disponibles, estimo que en el resto de las empresas sucede lo mismo.

7. ¿Cuál es la importancia que se le da a la “Marca” en los planes de Marketing?

Mucha; la marca está bien posicionada en el mercado, y se conserva ese posicionamiento a través de artículos, seminarios y campañas publicitarias.

8. ¿A qué parte del plan de marketing se le dedica más tiempo para su elaboración?

Al análisis de la cartera de clientes y de su comportamiento.

9. ¿Posee alguna herramienta (software) específico para el Plan de Marketing?

No, no tenemos ningún software dedicado a ello.

10. ¿Algo más que ud. quiera agregar?

Creo que el Plan de Marketing es muy importante para toda empresa, pero lamentablemente no forma parte de la cultura en las PyMes argentinas.

.....

17. Conclusiones

Entendemos en este ensayo al Plan de Marketing como la parte central de un plan de negocios.

En el mismo se fijan las metas y objetivos de la empresa, estrategias y ventajas competitivas, cadena de valor y el posicionamiento.

Un claro y detallado estudio de cuál será el Mix comercial, definiendo las características del producto que buscará satisfacer las necesidades del consumidor, fijando las políticas de precios y distribución de los mismos, reduciendo las discrepancias en lo referente a los tiempos, lugares y modos de hacerlos llegar al cliente.

Para diseñar eso de la mejor manera, se debe realizar un minucioso estudio tanto del mercado en general, como de la empresa proveedora en particular. Un buen Sistema de Información de Marketing ayudará a dicha tarea.

Por último, una excelente estrategia de implementación y control, complementando a la planificación, elevará sustancialmente las probabilidades de éxito del Plan.

.....

18. Autoexamen

1. Conforme el “Mapa General de la Planificación”, cuáles son los pasos a seguir para el planeamiento del Marketing Estratégico?

- Misión y Políticas de empresa.
- Análisis del ambiente externo.
- Análisis del ambiente interno.
- Formulación de las metas y alcances.
- Estrategias competitivas.
- Ventajas competitivas.
- Segmentación
- Posicionamiento
- Organización de los recursos humanos.

2. ¿Cuál o cuáles son las estrategias de crecimiento (Ansoff) recomendadas para abordar un mercado meta que se encuentra en su fase de madurez?

Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado o Costo y Productividad.

3. Explique brevemente el significado y utilización del vector S. W. O. T. (No de la Matriz).

El vector SWOT es la representación gráfica cuantitativa del análisis de ambientes externo (Matriz EFE) e interno (Matriz IFE). Se utiliza fundamentalmente para la comparación de diferentes escenarios de los mismos.

4. ¿Cuáles de las siguientes son Barreras de salida? Marque cada opción con Verdadero (V) o Falso (F).

- Partes y repuestos. V
- Gran número de empresas competidoras. F
- Garantías sobre los productos comercializados. V
- Costo de Indemnizaciones (de los rrhh). V
- Alta lealtad a la marca. F

5. En general se deben evitar cuatro errores importantes de posicionamiento. ¿Cuáles son?

- Sobreposicionamiento.
- Subposicionamiento.
- Posicionamiento impreciso.
- Posicionamiento dudoso.

6. ¿Cuáles son los componentes de la “Habitualidad de compra”?

- Frecuencia.
- Duración o Período.
- Antigüedad.
- Recencia.
- Magnitud.
- Cantidad.
- Volumen.

7. “STYLO”, empresa fabricante de indumentaria masculina, lanza en 2007 su nueva línea de ropa Sport, ST, línea de alta gama y alto precio que apunta a un mercado exclusivo. La demanda de este Segmento ABC1 (mercado meta) en el año 2007 fue de \$200 M, y en el 2008 de \$ 320 M. Durante el año 2007, ST obtuvo un Market Share

Absoluto del 4%, duplicando sus ventas en el año 2008. Sabemos también que el líder en este segmento es la empresa "LOOK", con su línea LK, la cual domina el mercado con una participación absoluta del 10% en 2008. Sabiendo que el crecimiento medio del mercado de indumentarias para el año 2008 fue del 40%, se pide:

- a) Ubicar la línea ST en una matriz BCG.
- b) Explicar cuál es su situación (respecto del cuadrante que ocupa).
- c) Qué es lo que Ud. haría (desde el punto de vista de inversiones).

a)

	2007	2008
Demanda del mercado meta	200 M\$	320 M\$
MSA de ST	4%	5%
Ventas de ST	8 M\$	16 M\$
MSA de LK		10%
Ventas de LK		32 M\$
MSr de ST		0.5
Tasa de Crecimiento media del mercado general		40%
Tasa de Crecimiento del mercado meta		60%

b) Interrogante.

c) Crecer, enfocar.

8. Una empresa fabricante de biromes económicas, decide comenzar la fabricación de encendedores de bajo costo. ¿Qué tipo de estrategia de crecimiento está siguiendo?

- Diversificación horizontal.
- Desarrollo de Producto.
- Penetración en Mercado por expansión.
- Desarrollo de Mercado por aplicaciones.
- Diversificación concéntrica.
- Diferenciación.

9. La Matriz EFE (marque las respuestas correctas).

- Es cuantitativa.
- Pertenece al marketing operativo.
- Nos indica un valor relativo de las oportunidades y amenazas del mercado meta.
- Es una matriz de decisión.
- Se utiliza para el análisis de ambiente externo e interno.

10. Una Matriz IFE nos arroja un resultado de 0 (cero). ¿Qué es lo que nos está indicando?

Como dicho resultado es la componente de la suma algebraica entre las Fortalezas y Debilidades en el análisis cuantitativo de la empresa, un resultado igual a cero indica que desde el punto de vista de los factores internos la posición es neutra, o sea, ni favorable ni desfavorable.

11. En una fábrica de muebles, se han tomado las siguientes decisiones. Indique para cada caso si fueron decisiones: Estratégicas, Organizacionales u Operativas:

- Diseñar un nuevo plan de motivación para los ejecutivos. OPERATIVA
- Fabricar una nueva línea de muebles para cocina. ESTRATÉGICA

- Implementar un plan de fidelización de clientes. OPERATIVA
- Capacitar a la fuerza de ventas. OPERATIVA.
- Crear un Departamento de Marketing. Organizacional

12. ¿Cuáles son las diferentes perspectivas en un sistema BSC (tablero de control)?

- a. Perspectiva Financiera
 - b. Perspectiva de cliente / mercado.
 - c. Perspectiva de los Procesos internos.
 - d. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.
-

19. Anexo 1 – Análisis Externo Interno

Ambiente Público o Macro-ambiente

El Macro-ambiente, consiste en los públicos que se interesan por las actividades de la organización en cuestión. Todas las empresas tienen público diversificado y precisan gerenciar las relaciones con los mismos. Definimos público, como un grupo específico de personas y / u organizaciones que tienen real o potencial interés y / o impacto en relación a una empresa.

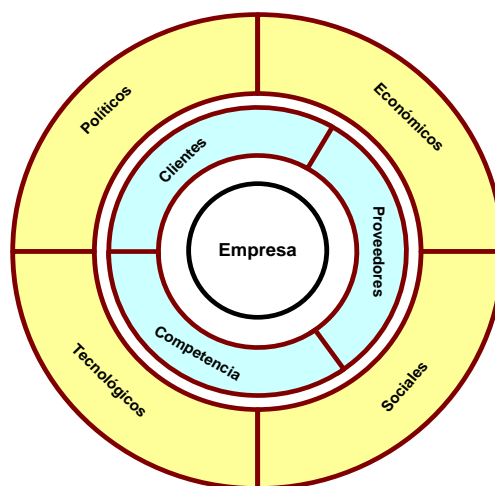


Ilustración 62 - Ambientes Externos

Antes de la formulación de la estrategia y sus objetivos, es necesario conocer el ambiente en el que se desarrollará.

Éstos son el conjunto de factores externos que directa o indirectamente pueden influenciar sobre la capacidad de la empresa en alcanzar sus objetivos.

Es vital que la empresa entienda el amplio espectro e intensidad de fuerzas que modelan el ambiente en el cual ella va a actuar. Esas fuerzas pueden ser demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, jurídicas o socioculturales.

A pesar de que no sean fuerzas controlables, las mismas necesitan ser entendidas, estudiadas y monitoreadas permanentemente además de haber estudiado su posible impacto en la organización.

A este estudio de factores externos se lo conoce como análisis PEST (por sus siglas).

Políticos, Legales y Fuerzas Gubernamentales.

Económicos.

Sociales, culturales, demográficos y éticos.

Tecnológicos.

Este conjunto es el denominado Macro-ambiente de la empresa.

El factor político indica los componentes que pueden afectar una decisión estratégica, tales como cambios de gobierno, inestabilidad política, etc.

El factor económico, alteraciones tales como el de las metas inflacionarias, aumento o disminución del PBI, etc.

El factor social y ético, puede influir a través de la variación en los índices de crecimiento demográfico, poder de compra de la población, costumbres, niveles de corrupción y otros.

Por último, el factor tecnológico está siendo uno de los factores que más preocupan a los empresarios en estos últimos años. La frecuencia cada vez mayor en los cambios de tecnología, exige a la empresa rapidez en las actualizaciones, tanto en lo meramente tecnológico como en la preparación y entrenamiento de su personal frente a esas innovaciones.

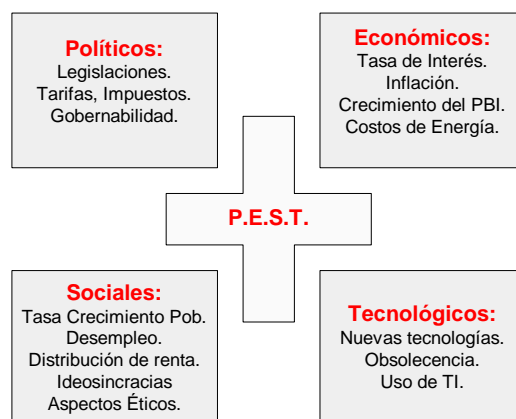


Ilustración 63 - Diagrama PEST

La búsqueda de la competitividad es por cierto, el corazón y el alma de la administración estratégica.

Con esa competitividad o diferenciación, se busca la ventaja sobre la competencia.

Un análisis de ambiente adecuado, garantiza que la Ventaja Competitiva sea más apropiada para alcanzar los resultados deseados, además de resultar en condiciones más favorables para la determinación del rumbo de la empresa.

Un análisis de ambiente bien elaborado, permite identificar las Oportunidades y Amenazas de su segmento de Negocio y determinar la mejor manera en que la empresa puede utilizar sus competencias esenciales en busca de los resultados estratégicos preestablecidos.

Podemos pasar de este esquema meramente cualitativo y descriptivo Ilustración 63 - Diagrama PEST, a uno cuantitativo, ponderando con valores normalizados lo cuatro factores antes mencionados.

Llamaremos al mismo RADAR PEST¹⁰.

En una calificación de 0 a 10, se tabulan en los cuatro ejes las variables Políticas, Tecnológicas, Sociales y Económicas.

El contorno de dicho gráfico, indica la situación ideal, es decir con las cuatro variables con su puntuación máxima.

Dentro del mismo, se grafica la situación bajo análisis, representando los valores de los cuatro factores bajo estudio.

En este ejemplo, se ha calificado la situación política en 6, una escala de 0 a 10, y del mismo modo cada una de las otras tres variables.

¹⁰ Formulado y definido por Sergio Salimbeni.

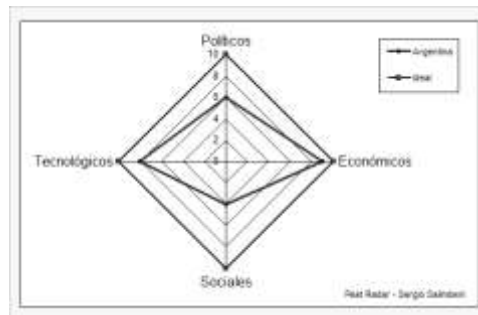


Ilustración 64 - PEST RADAR

Esta representación es útil, no sólo para ubicar la situación de macro-ambiente respecto de la ideal, sino también para compararlo con otros períodos temporales o, por ejemplo, diferentes países en un mismo período.

Ambiente Competitivo o Micro-ambiente

Introduciéndonos aún más en el ambiente externo, yendo desde el exterior hacia lo más cercano a la empresa, encontramos el microambiente, en el cual podemos analizar las cinco fuerzas competitivas que afectarán directa o indirectamente a nuestra actividad¹¹.

Muchas empresas fracasan en la evaluación de la amplitud de la competencia que enfrentan.

En primer lugar, ellas enfrentan a empresas semejantes que compiten por los mismos clientes.

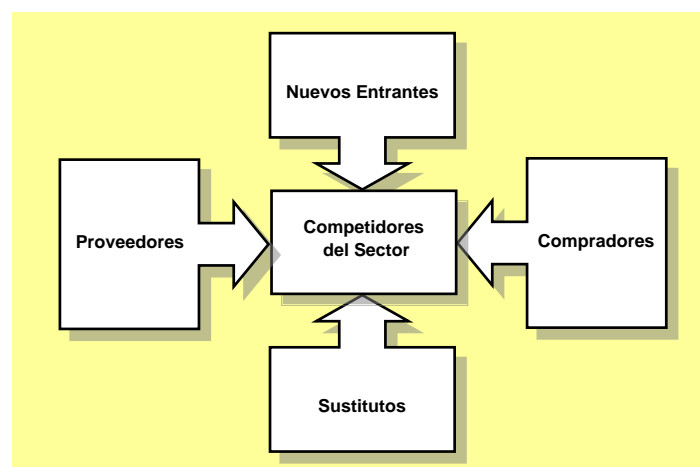


Ilustración 65 - Fuerzas Competitivas

¹¹ Michael Porter, Ventajas Competitivas.

En segundo lugar enfrentan a competidores originarios de áreas no tradicionales, que a veces pueden competir con nuestra organización satisfaciendo las mismas necesidades de nuestros clientes pero por medio de productos no exactamente iguales a los nuestros.

Las organizaciones necesitan entender perfectamente los puntos fuertes y débiles de su competencia, cuáles son los recursos con que cuentan, qué experiencia ellos tienen en la actividad y cuáles son las oportunidades y restricciones de ellos.

Michael Porter, ha estudiado y difundido su modelo, y hoy es conocido como Las fuerzas competitivas (5Fs de Porter).

El Modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, el cual desarrollaremos en detalle más adelante es el que se observa en la Ilustración 65 - Fuerzas Competitivas

Matriz de Oportunidades¹²:

Otra herramienta gráfica utilizada es la matriz de oportunidades. En ella se representa cualitativamente la probabilidad de éxito que se pueda tener en función del grado de atracción que el negocio tenga para mi empresa

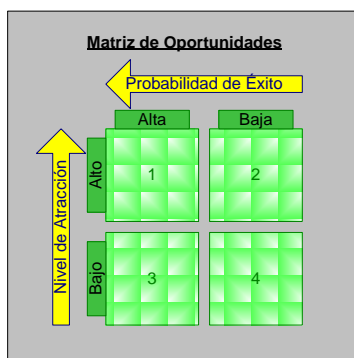


Ilustración 66 - Matriz de Oportunidades

Matriz de Amenazas (Riesgos):

Esta matriz sigue la misma lógica que la anterior, y representa la probabilidad de ocurrencia de un hecho en particular, en función de la gravedad o impacto de dicha ocurrencia.

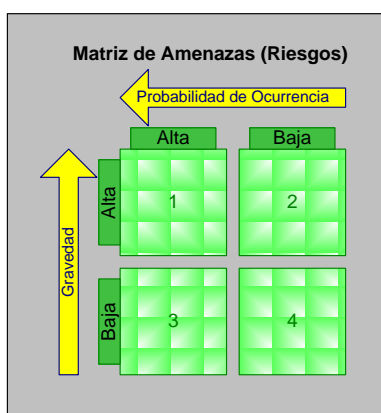


Ilustración 67 - Matriz de Amenazas

¹² Philp Kotler, Dirección de Mercadotecnia

Análisis Cuantitativo de los factores externos.

Nos hemos propuesto realizar, siempre que sea posible, evaluaciones cuantitativas y no sólo cualitativas.

Esto significa que en lugar de decir si cierta situación es más o menos desfavorable, intentaremos mensurarla por medio de valores numéricos, los cuales nos indicarán en qué grado dicha situación impacta en nuestro estudio.

Hemos visto durante el análisis de los factores o variables externas a nuestra empresa, el denominado PEST. Este análisis PEST resulta interesante para enumerar esas variables independientes que impactarán en nuestra actividad. Pero ¿en qué grado lo harán individualmente?

Aplicaremos entonces un método cuantitativo para entender al menos el peso relativo entre cada una de ellas.

Esta matriz conocida como EFE (External Factor Evaluation matrix)¹³, es la más utilizada para los análisis cuantitativos de factores externos.

La matriz de análisis de factores externos, permite a los estrategas analizar cuantitativamente los factores económicos, social, cultural, demográfico, de ambiente, político, gubernamental, etc.

Metodología para su desarrollo:

1 – El primer paso es Identificar los factores clave del ambiente externo. Esto fue hecho seguramente durante el análisis PEST, y sólo nos queda ahora trasladarlo a nuestra matriz de evaluación.

2 – En segundo término debemos listarlos, por comodidad de análisis, en dos grupos, a saber: oportunidades y amenazas. Oportunidades son aquellos que colaboren en forma positiva sobre mi nueva alternativa de negocio, y amenazas aquellos otros que sean negativos para el mismo. Lo ideal es enumerar no más de 10 factores en total.

3 – Ahora que finalizamos la lista de factores y las hemos agrupado como Oportunidades y Amenazas, vamos a calificarlas según la importancia, impacto, peso que tendrá sobre nuestra alternativa estratégica.

Lo hacemos desde 0.0 hasta 1.0 (de los menos a los más importantes).

Cabe destacar que la suma de los pesos relativos de Oportunidades y Amenazas, deben totalizar el 100%, es decir 1.0

4 – Pasamos a analizar ahora la capacidad de la firma de responder estratégicamente a ese factor, asignándoles un valor que va desde 1 hasta 4.

5 – Una vez completada la matriz, obtenemos los subtotales ponderados multiplicando el Peso por el Rating o calificación.

Si hacemos un rápido análisis numérico, veremos que la suma de los valores obtenidos en las oportunidades, menos el subtotal de las amenazas, nos dará un número que irá de -4 a +4.

Ese valor nos indicará el grado de impacto que los factores externos evaluados tendrán sobre la actividad bajo análisis.

En la

¹³ Adaptada de: Strategic Management, Fred David, pag. 108

Ilustración 68- Matriz EFE, vemos un ejemplo de una empresa de servicios.

Ese resultado de 1,60 que se observa, nos indica que en este análisis los factores externos positivos (oportunidades) tienen un efecto que es moderadamente superior a los factores negativos (amenazas). En resumen, podemos decir que en este caso de la empresa tabacalera, el entorno externo es levemente favorable a su actividad.

Matriz EFE para una empresa de servicios.

Factores Externos Clave		Peso	Calificación	Subtotales
Oportunidades				
1	Mercado no explotado	0,15	4	0,60
2	Gran crecimiento del mercado meta	0,20	4	0,80
3	Disponibilidad de recursos calificados	0,10	2	0,20
4	Tendencia creciente de la tercerización de servicios	0,20	4	0,80
Valoración de las oportunidades				2,40
Amenazas				
1	Nuevos competidores	0,15	2	0,30
2	Carencia de conocimiento del negocio	0,10	3	0,30
3	Posibles productos sustitutos	0,10	2	0,20
Valoración de las Amenazas				0,80
Valuación Final				1,60

5 Empresa con grandes oportunidades.

0 Situación externa extremadamente equilibrada

-5 Empresa muy amenazada externamente.

Ilustración 68- Matriz EFE

Análisis de entorno. Factores Internos.

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otra es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con dichas oportunidades. Todo negocio necesita imperiosamente analizar sus fuerzas y vulnerabilidades. La dirección o el consultor externo debe revisar la competencia del negocio en: Marketing, Finanzas, Producción y Organización.

Una introducción a este análisis fue realizado en el estudio del Perfil de Capacidades de la empresa para cada oportunidad de negocio o alternativa de estrategia de crecimiento.

Se define **Fortaleza**, a un factor positivo de un logro alcanzado, el cual pueda considerarse como consolidado, esto es, que ya constituya parte integral de la actividad de la organización.

Podemos clasificar a las fortalezas de la siguiente manera¹⁴:

- ✓ **Fortalezas Organizacionales Comunes:**
esto es, cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de organizaciones competidoras.
- ✓ **Fortalezas Distintivas:**
cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de organizaciones competidoras.
- ✓ **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:**
es la capacidad de copiar la Fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

Se define **Debilidad o vulnerabilidad**, a un aspecto que muestre la necesidad de contemplarse como un factor que deba buscar mejorarse para estar en condiciones de lograr más completamente los propósitos de la misma.

Regresando a nuestro análisis cuantitativo, cada fuerza se evalúa como si fuera una Fuerza principal, Fuerza menor, Factor neutral, una vulnerabilidad menor o una vulnerabilidad mayor.

La metodología para la construcción de esta nueva matriz IFE, sigue los mismos lineamientos que para el caso de la EFE.

En el caso de nuestro ejemplo anterior, de la empresa de servicios, una matriz IFE podría ser como la que se observa en la Ilustración 69 - Matriz IFE

¹⁴ Planeación Estratégica, AUI, Unidad 1, pag.3

Matriz IFE de una empresa de Servicios.

Factores Internos Clave		Peso	Calif.	Ponderado
Fortalezas				
1	Sólidos recursos financieros	0,10	3	0,30
2	Profesionales especializados.	0,20	1	0,20
3	Servicio innovador.	0,10	3	0,30
4	Disponibilidad de recursos tecnológicos.	0,15	4	0,60
5	Experiencia en el mercado meta.	0,05	3	0,15
Valoración de las Fortalezas				1,55
Debilidades				
1	Empresa en etapa embrionaria.	0,15	1	0,15
2	Falta de reputación en el sector.	0,10	2	0,20
3	Falta de certificaciones pertinentes.	0,15	1	0,15
Valoración de las Debilidades				0,50
Valuación Final				1,05

5 Empresa con grandes Fortalezas. ←

0 Situación Interna extremadamente equilibrada

→ -5 Empresa muy debil internamente.

Ilustración 69 - Matriz IFE

Otro análisis posible de realizar, es considerando dos variables a saber: el desempeño de la empresa, y la importancia que nuestras fortalezas tienen para nuestros clientes.

De la combinación del desempeño y los niveles de importancia de cada factor, surgen cuatro posibilidades, las cuales se representan en la tabla siguiente.

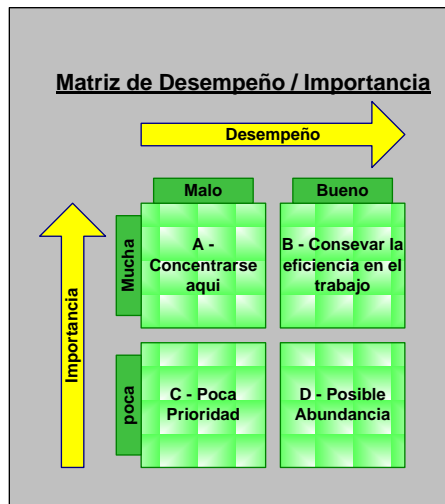


Ilustración 70 - Matriz desempeño / Importancia

Combinación de Factores externos internos.

Vemos a continuación algunas de las matrices que relacionan los factores externos con los internos.

La matriz IE

Esta matriz no es más que una combinación de las anteriormente estudiadas EFE e IFE.

No es muy precisa como herramienta cuantitativa, pero sí nos da una buena primera aproximación a la situación general externa-interna.

Con los valores calculados en la Matriz EFE y en la Matriz IFE se sitúa en la zona correspondiente, tal como lo vemos en la Ilustración 71 - Matriz IE

De acuerdo a qué zona esté ocupando, las sugerencias de esta Matriz IE serán:

- Crecer y Construir.
- Seleccionar y Mantener.
- Cosechar y Despojar.

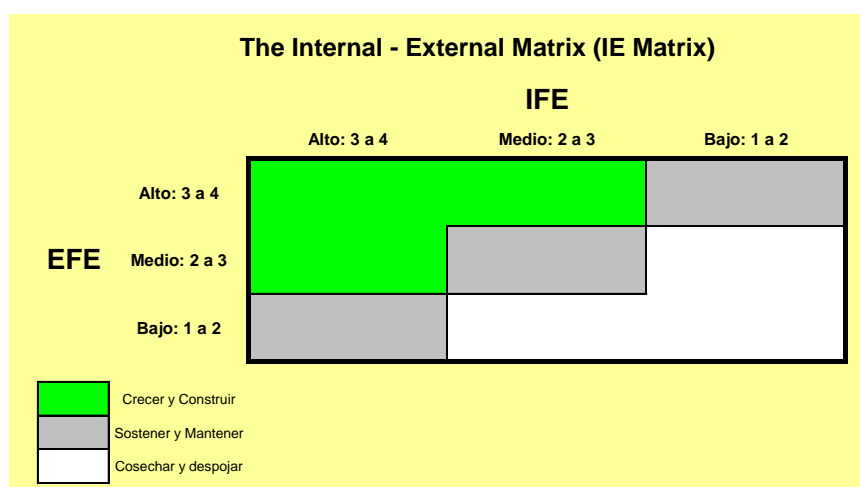


Ilustración 71 - Matriz IE

Análisis FODA

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):

Una de las herramientas más populares en el Marketing y la Estrategia es el llamado análisis FODA (por las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Si bien es un análisis cualitativo y meramente descriptivo, es útil como para una primera aproximación analítica de casi cualquier tipo de situación.

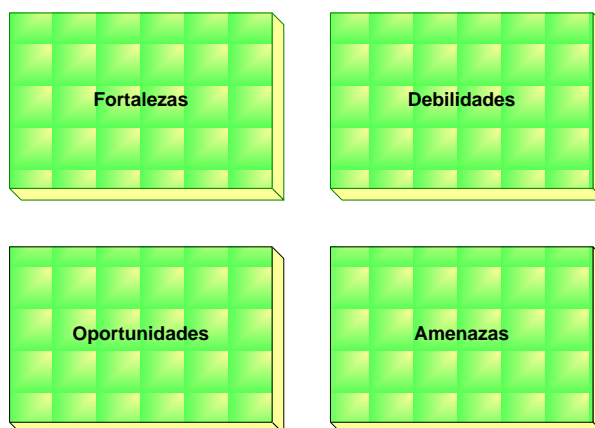


Ilustración 72 - Análisis FODA

Los 8 pasos para un buen análisis FODA¹⁵:

Con el objetivo de sistematizar el desarrollo del diagnóstico NO financiero, es que se utiliza el análisis FODA.

Podemos dividir este en los siguientes ocho pasos:

1. Identificación del foco del análisis.
2. Viabilización del escenario.
3. Ecuilibración del escenario.
4. Tormenta de ideas (Brainstorming).
5. Tratamiento de las variables o factores.
6. Clasificación de las variables o factores.
7. Priorización de las variables (o identificación de los factores críticos).
8. Cruce de las variables endógenas y exógenas (factores externos e internos).

1 – Identificación del foco del análisis:

Definimos foco de análisis, al motivo por el cual se estableció la necesidad de desarrollar una planificación.

Ese foco de análisis puede ser de distintas naturalezas, pero contempla siempre la característica de representar una causa para la realización de una planificación.

¹⁵ Marketing Estratégico, António Cláudio Queiroz Santiago, ed. Editora, 2004, pag.133

2 – Viabilización del escenario:

Debemos establecer un escenario que no peque ni por el exceso ni por la carencia de información. La obsesión por la abundancia de datos, puede llevar a un escenario de gran “polución”, comprometiendo la capacidad de tratarlo, mientras que la displicencia en su desarrollo, puede llevarlo a una “anorexia” de conocimientos, lo que comprometería también un buen diagnóstico.

3 – Ecuilibración del escenario:

En esta fase, se busca diseminar todas las informaciones levantadas en el escenario, identificando las fuentes utilizadas. Es una fase importante también, ya que aquí se intenta salvar algunas diferencias de criterio antes de la etapa del Brainstorming (tormenta de ideas).

La principal razón de esta etapa, es que todos cuenten con la información necesaria, y no que todos concuerden obligatoriamente con ellas.

4 – Tormenta de ideas (Brainstorming):

Aquí, con base a informaciones captadas en el escenario y / o informaciones estrictamente personales, los participantes deberán ser estimulados para levantar todas las ideas, factores, percepciones, preocupaciones, actitudes, etc.

Las premisas para un buen Brainstorming son:

- Ausencia total de censura.
- Estímulo a la creatividad.
- Valorización de la participación de todos los involucrados, buscándose evitar la concentración de la participación.
- Orientación con el objetivo de abordar el máximo número de aspectos que fueren parte del escenario.

5 – Tratamiento de las variables o factores:

En esta fase, el objetivo central es tratar todos los puntos levantados anteriormente, con el fin de preparar el conjunto de factores para la clasificación y tratamiento posterior.

6 – Clasificación de las variables o factores:

Aquí, el equipo de trabajo deberá clasificar las variables de tal forma que las identifique como fortalezas o debilidades, oportunidades o amenazas, buscando sistematizar los ambientes externos e internos por medio de sus respectivos factores positivos y negativos.

7 – Priorización de las variables (o identificación de los factores críticos):

El análisis no finaliza con la clasificación de las variables, sino que es de fundamental importancia la priorización de las mismas.

8 – Cruce de las variables endógenas y exógenas (factores externos e internos):

Clasificar y analizar estrategias para cada cuadrante. Esto, normalmente, no se acostumbra a hacer en este tipo de análisis FODA. Es por ello que a continuación, construiremos una nueva matriz de análisis.

FODA Estratégico.

Un Nuevo FODA al que llamaremos FODA Estratégico:



Ilustración 73 - FODA Estratégico

Una de las mayores debilidades del FODA tradicional, es el hecho de ser una herramienta meramente descriptiva, o sea que no hace más que describirnos una situación puntual.

Buscamos entonces lograr de algún modo transformarla en una Matriz Direccional, es decir, que nos ofrezca algunas conclusiones o directrices más allá de describir la situación.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Lista de Oportunidades	Lista Amenazas
Debilidades	Qué Fortalezas utilizar para aprovechar mejor las Oportunidades	Qué Fortalezas utilizar para Superar las Amenazas
	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	Qué Fortalezas utilizar para Evitar las debilidades	Cómo Minimizar las Debilidades y evitar las Amenazas

Ilustración 74 - Matriz FODA Estratégico

Para ello, construiremos una Matriz de modo de generar cuadrantes donde escribiremos las posibles acciones para tomar ventajas o minimizar desventajas de acuerdo al caso Ilustración 74 - Matriz FODA Estratégico

Vemos por ejemplo, que en el primer cuadrante, el correspondiente a las Fortalezas y Oportunidades F/A, que debemos listar allí de qué forma utilizaremos nuestras Fortalezas para mejor aprovechar las oportunidades del mercado. Así, con la misma metodología, se completan los restantes 3 cuadrantes.

Concluyendo, una estrategia está vinculada a las iniciativas competitivas de la empresa y los enfoques de los negocios. Esto tipos de estrategia podemos enumerarlos como:

- ✓ Defensivas (F/A).
- ✓ Adaptativas (D/O).
- ✓ Sobrevivencia (D/A) y

✓ Ofensivas (F/O)¹⁶

Vector SWOT

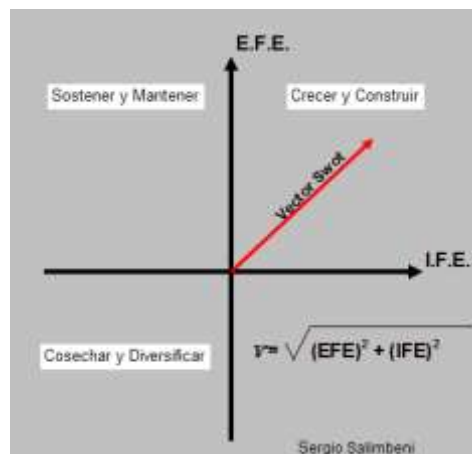


Ilustración 75 - Vector SWOT

Otra herramienta cuantitativa es el que denominaremos Vector SWOT.

Una vez desarrolladas las Matrices EFE e IFE, y hallados sus resultados, vamos a representarlos en un par de ejes cartesianos. La posición del Vector representativo, nos sugerirá la acción a desarrollar.

Este Vector SWOT, es también sumamente útil a la hora de comparar valores EFE e IFE de distintos escenarios de mercado y / o empresa. Vemos esto en la Ilustración 76 - Comparativas Vector SWOT

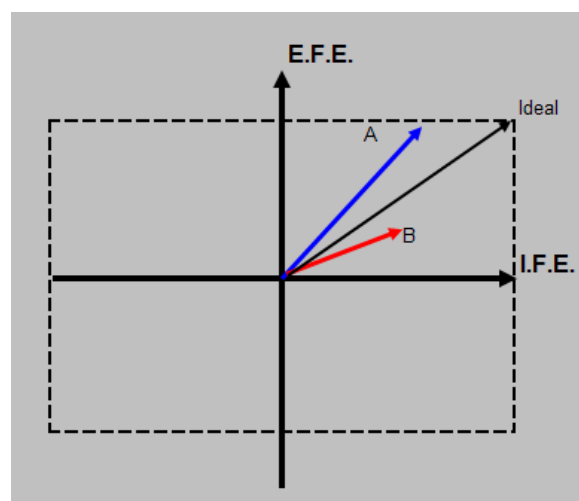


Ilustración 76 - Comparativas Vector SWOT

¹⁶ SE PROFUNDIZARÁ ESTE TEMA EN NUESTRA PRÓXIMA MATERIA: “PLAN DE MARKETING”

20. Anexo 2. Estrategias y Ventajas Competitivas.

Fuerzas Competitivas que mueven a un Sector Industrial

Como hemos visto Michael Porter ha definido 5 fuerzas competitivas (figura 81).

1. Competidores potenciales. Amenaza de nuevos entrantes.
2. Sustitutos. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. Proveedores. Poder negociador de los proveedores.
4. Compradores. Poder negociador de los clientes.
5. Competidores en el sector Industrial. Rivalidad entre los competidores existentes.

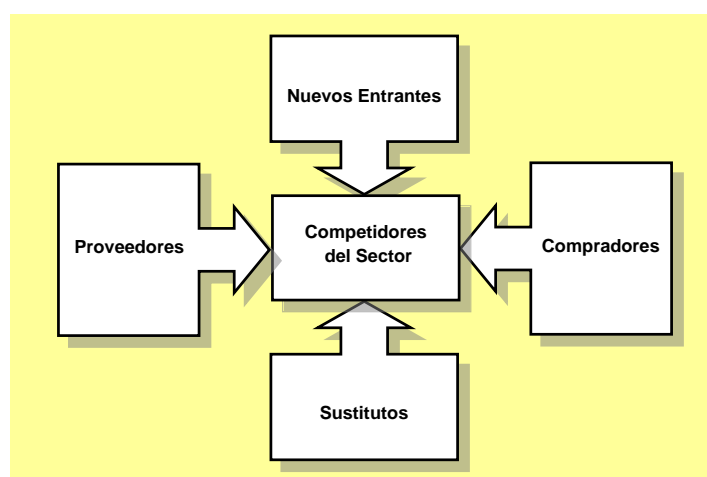


Ilustración 77 - Fuerzas Competitivas

1 – Competidores potenciales. Amenaza de nuevos entrantes.

En la medida que nuevas firmas puedan entrar en una industria (segmento) en particular, la intensidad de la competencia entre esas firmas se incrementará.

Las barreras de entrada (dificultad para entrar en un nuevo segmento), pueden incluir la necesidad de ganar economía de escala rápidamente, la necesidad de ganar tecnología especialización y know how, experiencia, etc.

A pesar de las numerosas barreras de entrada, a veces ingresan nuevas empresas con productos de alta calidad, bajos precios, y substanciales recursos de mercadeo.

El desafío es entonces identificar a esas firmas, monitorearlas, y utilizar estrategias de contra-ataque.

2 – Sustitutos. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

En muchas industrias, las firmas están en competencia muy cercana con productos sustitutos. Por ejemplo en plásticos compitiendo con vidrio.

La presencia de productos sustitutos puede colocar un techo en los precios.

La presión competitiva de los productos sustitutos, se incrementa en la medida que éstos son de menor costo.

Las fortalezas competitivas de los productos sustitutos se mide mejor con la participación de mercado (market share) que éstos consiguen.

3 – Proveedores. Poder negociador de los proveedores.

El poder de los proveedores afecta la intensidad de competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores.

En el caso de sufrir una gran presión por parte de los mismos, por ejemplo cuando son unos pocos y ejercen el control, la empresa podría pensar en una estrategia de integración vertical hacia atrás.

4 – Compradores. Poder negociador de los clientes.

Cuando los consumidores están concentrados o son grandes, o compran en grandes volúmenes, su poder se hace sentir en esa industria.

En el caso de productos poco diferenciados o estandarizados, esa presión se hace sentir más aún.

5 – Competidores en el sector Industrial. Rivalidad entre los competidores existentes.

Este tipo de rivalidades en la mayoría de los casos, es la que más fuertemente se hace sentir.

La estrategia impulsada por una empresa, va a ser exitosa solamente en el caso de que provea una ventaja competitiva por sobre las estrategias elegidas por sus firmas rivales.

Los casos en que este tipo de rivalidad se hace sentir más fuertemente es:

- Gran número de empresas competidoras.
- Gran similitud en tamaño y capacidad de las mismas.
- En demandas declinantes.
- Cuando recortes de precios son una práctica común.
- Baja lealtad a las marcas.
- Cuando las barreras de salida son altas.
- Cuando los costos fijos son altos.
- En el caso de productos perecederos.
- Cuando las firmas rivales son muy diferentes en estrategias, orígenes y cultura.
- Y finalmente cuando las adquisiciones y fusiones son una práctica habitual.

6 – Internet. Una nueva fuerza competitiva?

Las empresas están expandiéndose actualmente a través del uso de Internet.

Estas compañías están expandiendo su oferta de todo tipo de producto o servicio a través de ella, combinando datos, audio y video, encuestas en línea y ventas.

Es por este motivo que, en la actualidad, podríamos considerarla como una sexta fuerza competitiva en nuestro análisis del microambiente.

Competencia:

La competencia en un sector industrial opera en forma continua para hacer bajar la tasa de rendimiento sobre la inversión de capital hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo, o según los economistas el rendimiento que obtendría la empresa perfectamente competitiva.

Este rendimiento mínimo o de mercado libre se aproxima al rendimiento de largo plazo de los valores gubernamentales ajustado hacia arriba por el riesgo de la pérdida de capital.

Los inversionistas no tolerarán los rendimientos por debajo de esa tasa a largo plazo debido a la alternativa de invertir en otros sectores.

La presencia de tasas de rendimiento mayores al rendimiento ajustado de mercado libre, sirve para estimular la inversión de capital en un sector industrial, ya sea mediante un nuevo ingreso o inversiones adicionales de las empresas existentes.

La interacción de las fuerzas competitivas en un sector industrial determina el grado hasta el cual esta reinversión de capital ocurre y a la vez controla el flujo de fondos al mercado libre y, consecuentemente, la habilidad de las empresas para mantener rendimientos por arriba del promedio.

La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad ampliada.

Las 5 fuerzas competitivas en su conjunto, determinan tanto la intensidad competitiva como la rentabilidad del sector industrial, y la o las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

Características de importancia para las Fuerzas Competitivas:

1. Nuevos entrantes:

- Barreras para el ingreso.
 - o Economías de escala.
 - o Diferencias propias del Producto.
 - o Identidad de marca.
 - o Costos intercambiables.
 - o Requerimientos de capital.
 - o Acceso a la distribución.
 - o Ventajas absolutas de costo.

- Curva de aprendizaje del propietario.
- Acceso a los insumos necesarios.
- Diseño propio de productos de bajo costo.
- Políticas gubernamentales.
- Retornos esperados.

2. Competidores del Sector:

- Crecimiento de la industria.
- Costos fijos (de almacenamiento) / Valor agregado.
- Sobrecapacidad Intermitente.
- Diferencias de producto.
- Identidad de marca.
- Costos intercambiables.
- Concentración y balance.
- Complejidad de la información.
- Diversidad de competidores.
- Plataformas empresariales.
- Barreras de salida.

3. Determinantes del poder del proveedor:

- Diferenciación de Insumos.
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial.
- Presencia de insumos sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para el proveedor.
- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial.
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación.
- Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector.

4. Determinantes para el poder del comprador:

- Palanca negociadora.
 - Concentración de compradores contra concentración de empresas.
 - Volumen de compra.
 - Negociación para la absorción de costos por parte del comprador o proveedor.
 - Información del comprador.
 - Capacidad de integrarse hacia atrás.
 - Productos de sustitución.

- Empuje.
- Sensibilidad al precio:
 - Precio / compras totales.
 - Diferencias en productos.
 - Identidad de marca.
 - Impacto sobre la calidad / desempeño.
 - Utilidades del comprador.
 - Incentivos de los tomadores de decisiones.

5. Determinantes de la amenaza de sustitución:

- Desempeño y precio relativo de los sustitutos.
- Costos intercambiables.
- Elevados rendimientos del sector industrial.
- Propensión del comprador a sustituir.

Marco de Referencia para el Análisis de la Competencia.

Un aspecto central en la formulación de la estrategia es el análisis del competidor, cambios de estrategia que cada competidor podría hacer, respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar y la reacción ante cambios en el sector industrial y entorno.

Existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor:

1. Objetivos futuros.
2. Estrategia actual.
3. Supuestos.
4. Capacidades.

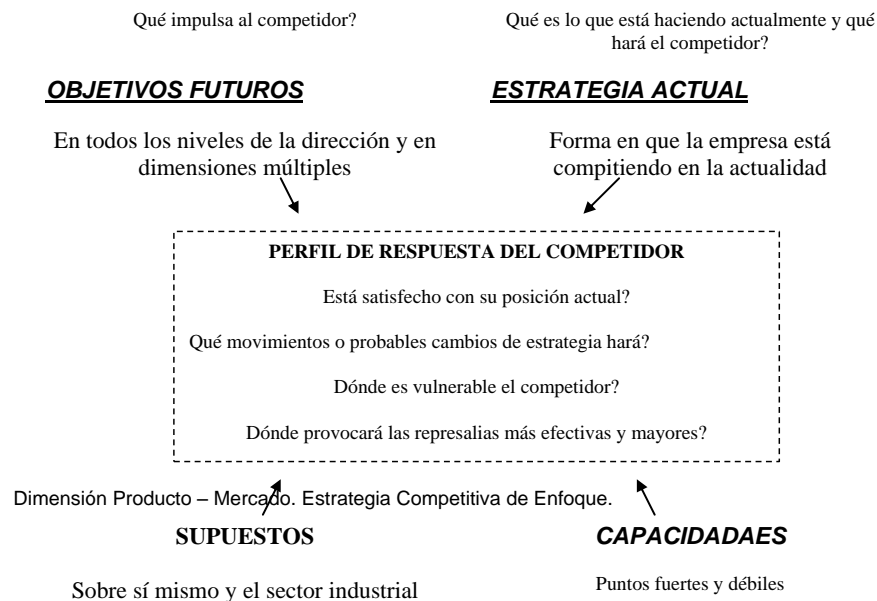


Ilustración 78 - Perfil Respuesta del Consumidor

El marco que se utilizará para el análisis del competidor puede utilizarse también para auto-análisis, se puede entender de esta manera las conclusiones que probablemente van a sacar sus competidores.

Todos los competidores importantes deben analizarse y también puede ser de importancia analizar a los competidores potenciales que puedan entrar en escena. Otro ejercicio valioso es intentar pronosticar las probables fusiones o adquisiciones que pudieran ocurrir.

Estrategias Competitivas genéricas

Luego de la formulación de las Metas y alcances, y para entrar ya en el análisis de las estrategias competitivas, es que habíamos estudiados la Rivalidad Ampliada o Cinco Fuerzas competitivas.

Lo explicado anteriormente describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición fuerte en un sector industrial, de manera de poder enfrentar con éxito a la Rivalidad Ampliada y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

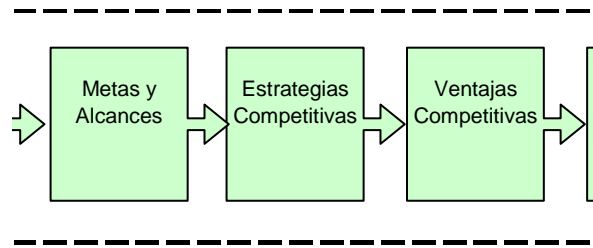


Ilustración 79 - Estrategias Competitivas Genéricas

Sin embargo, en un nivel amplio podemos identificar 3 estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para poder crear dicha posición defendible en el largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

	COSTO MÁS BAJO	DIFERENCIACIÓN
OBJETIVO AMPLIO	1 - Liderazgo de Costo	2 - Diferenciación
OBJETIVO LIMITADO	3-a Enfoque de Costo	3-b Enfoque de Diferenciación

Ilustración 80 - Estrategias Genéricas

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial.

El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por debajo del promedio del sector.

Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea modesta.

La base central del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida. Sin una ventaja competitiva sostenible, el desempeño sobre el promedio es normalmente una señal de cosecha.

Aunque una empresa pueda tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: Costos bajos o Diferenciación.

Las mismas son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector:

- Liderazgo de costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- Enfoque de costo
- Enfoque de diferenciación.

Liderazgo de Costo:

Esta estrategia competitiva es tal vez la más clara de todas. Una empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores.

Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, o un producto sin "adornos" y colocan un énfasis considerable en la escala de madurez o en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes.

Si una empresa puede lograr y mantener el liderazgo de costo general, será entonces un ejecutor sobre el promedio en su sector industrial, siempre y cuando pueda mantener sus precios cerca o en el promedio del sector industrial.

A precios equivalentes o menores que sus rivales, la posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retornos. Sin embargo un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, un líder en costo se verá obligado a descontar los precios muy por debajo de sus competidores para lograr las ventas.

Un líder en costo debe lograr la paridad o proximidad en las bases de diferenciación con relación a sus competidores, para ser un ejecutor sobre el promedio, aunque descansa en el liderazgo de costo para su ventaja competitiva.

La estrategia lógica del liderazgo en costo normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de las varias empresas luchando por esta posición.

Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

Al menos que una empresa pueda obtener el liderazgo en costo y pueda “persuadir” a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas.

El liderazgo de costo es una estrategia particularmente dependiente de adquisiciones previas, a menos que un importante cambio tecnológico permita que una empresa cambie radicalmente su posición de costos.

Diferenciación:

La segunda estrategia competitiva genérica es la Diferenciación.

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.

Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Esa exclusividad es recompensada con un precio superior.

Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector.

La diferenciación puede basarse en:

- el producto mismo,
- el sistema de entrega,
- el enfoque de comercialización,
- servicios al cliente, etc.

Una empresa que pueda lograr y mantener la diferenciación será un ejecutor por arriba del promedio en su sector industrial, si el precio superior excede los costos extra en lo que se incurre para ser único.

Por tanto, un diferenciador debe siempre buscar las formas de diferenciar que lleven a un precio superior mayor que el costo de diferenciar.

Así, un diferenciador intenta la paridad o proximidad en costo relativa a sus competidores, reduciendo el costo en todas las áreas que no afectan la diferenciación.

La lógica de la estrategia de la diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencia a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales.

Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si se quiere un precio superior.

En contraste con el liderazgo de costos, puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores

Enfoque:

La tercera estrategia genérica es el enfoque.

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial.

El "enfocador" selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de los otros.

Al optimizar su estrategia para los segmentos meta, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva en sus segmentos meta aunque no posea una ventaja competitiva general.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- El enfoque de costo.
- El enfoque de diferenciación.

En el enfoque (o nicho) de costo una empresa busca una ventaja de costo en su segmento meta.

En el enfoque (o nicho) de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento meta.

Ambas variantes de la estrategia de enfoque descansan en la diferencia de los segmentos meta del enfocador y otros segmentos en el sector industrial.

Los segmentos meta deben tener compradores con necesidades inusitadas o también el sistema de producción y entrega que sirva mejor al segmento meta debe diferir de los otros segmentos del sector industrial. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos, mientras que el enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

Si el segmento meta de un enfocador no es diferente de los otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costos sostenido (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en su segmento y este segmento es estructuralmente atractivo, entonces el enfocador será un ejecutor sobre el promedio en el sector industrial.

Lo atractivo estructuralmente de los segmentos es una condición necesaria porque algunos segmentos en un sector industrial son muchos menos lucrativos que otros.

Atrapados en la mitad:

Una empresa que se embarca en una estrategia competitiva genérica pero que no logra alcanzar con éxito ninguna de ellas, está "Atrapada en la mitad". No posee ventaja competitiva. Esta posición estratégica es frecuentemente una receta para el desempeño por debajo del promedio.

Una empresa que está atrapada en la mitad compite con desventajas porque el líder de costo, los diferenciadores o los enfocadores tendrán mejor posición para competir en cualquier segmento.

Sostenimiento:

Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible en el tiempo frente a sus competidores, sin embargo, las acciones duraderas que mejoran la estructura del sector pueden mejorar la utilidad en todo el sector industrial, aún si son imitados.

El sostenimiento de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista la erosión por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria.

Cada estrategia genérica implica diferentes riesgos, los cuales son mostrados en la siguiente tabla.

<u>Riesgos de Liderazgo de Costos</u>	<u>Riesgos de la Diferenciación</u>	<u>Riesgos de Enfoque.</u>
El liderazgo de costo no es sostenido.	La diferenciación no se sostiene.	La estrategia de enfoque se imita.
Los competidores imitan.	Los competidores imitan.	El segmento meta se hace menos atractivo estructuralmente.
La tecnología cambia.	Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	La estructura se erosiona.
Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan.	Se pierde la proximidad de costos.	La demanda desaparece.
Se pierde la proximidad en la diferenciación.		Los competidores de objetivos amplios agobian al sector.
		Las diferencias de segmento de otros segmentos se angostan.
		Aumentan las ventajas de una línea amplia.
Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos.	Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos.	Nuevos enfocadores sub-segmentan al sector industrial.

Esta tabla puede ser usada para analizar cómo atacar a un competidor que emplea cualquiera de las estrategias genéricas.

El concepto de estrategias competitivas genéricas está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial.

Ventaja Competitiva. Teoría de Michael Porter.

La Ventaja Competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo.

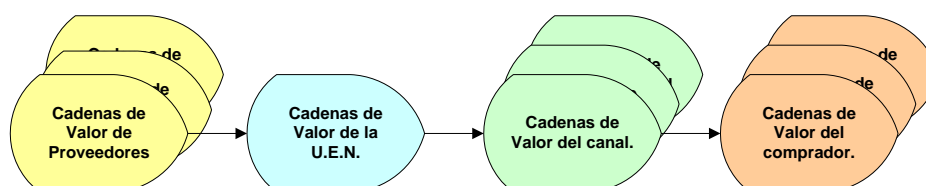
Radica de las muchas actividades discretas que desempeña una empresa.

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo y crear una base para la diferenciación. Es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan.

Sistema de Valor:

Es el campo mayor de actividades donde la empresa se incluye.

SISTEMA DE VALOR



Los proveedores tienen cadenas de valor (hacia arriba) que crean y entregan los insumos utilizados en la cadena de una empresa.

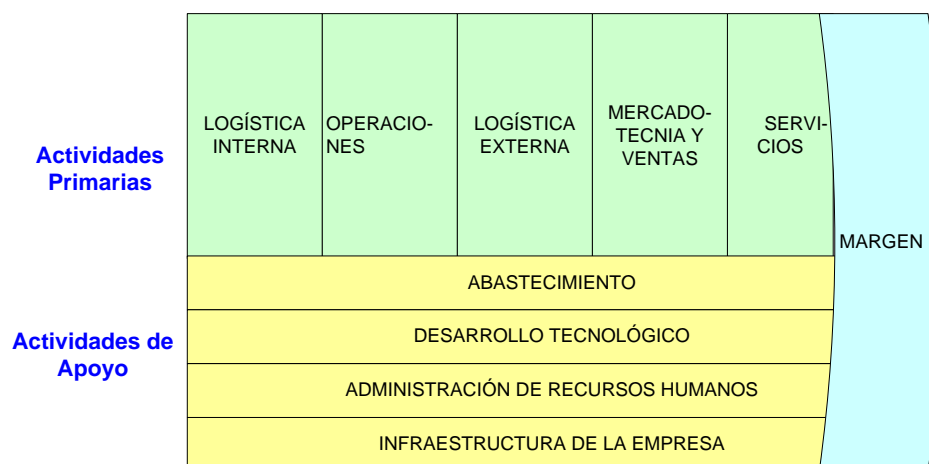
Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa.

El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador.

La Cadena de Valor.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor, mostrada en la figura 87.



El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa para un sector industrial particular (la Unidad Estratégica de Negocios).

La cadena de valor de una Industria o un sector industrial es demasiado amplia, porque puede oscurecer las fuentes importantes de la ventaja competitiva.

Aunque empresas de un mismo sector puedan tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

El valor se mide por el ingreso total; es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio de las unidades que puede vender.

Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

El valor, en lugar del costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena de valor consiste en las actividades de valor y del margen.

Las Actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desarrolla una empresa.

El Margen, es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las Actividades de Valor pueden dividirse en dos amplios tipos:

- Actividades Primarias.
- Actividades de Apoyo.

Actividades Primarias:

Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y entrega al comprador, así como la asistencia posterior a su venta.

Ellas son, como se ven en el diagrama anterior:

- Logística Interna.
- Operaciones.
- Logística Externa.
- Marketing y ventas.
- Servicio.

Actividades de Apoyo:

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos, y varias funciones que toda empresa posee. Ellas son:

- Infraestructura de la empresa.
- Administración de los RRHH
- Desarrollo tecnológico.
- Abastecimiento.

Identificación de las Actividades de Valor:

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente diferentes.

Las actividades de valor y las clasificaciones contables (gastos generales, mano de obra directa, etc.) casi nunca son las mismas.

Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades Primarias:

Acabamos de ver que hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

- Logística Interna:
Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y distribución de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de transporte y retorno a los proveedores.
- Operaciones:
Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación o producción de Servicios.
- Logística Externa:

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- **Marketing y Ventas:**
Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canal, relaciones con el canal y precio.
- **Servicio:**
Actividades asociadas con la prestación de Servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo:

- **Abastecimiento:**
El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán utilizados en la cadena de valor de la empresa, No a los insumos no productivos. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como activos como la maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Este concepto puede cambiar frente a la situación de una estrategia de costos y productividad.
- **Desarrollo de Tecnología:**
Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- **Administración de los recursos humanos:**
La administración de los recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
- **Infraestructura de la Empresa:**
Consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

Tipos de Actividad:

Dentro de cada tipo de actividades primarias y de apoyo, hay tres que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:**
Son las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.
- **Indirectas:**
Son las que hacen posible desarrollar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, registro de vendedores, etc.
- **Seguro de Calidad:**
Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajustes y re-trabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

Sub-actividades en La Cadena de Valor.

Para encontrar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular.

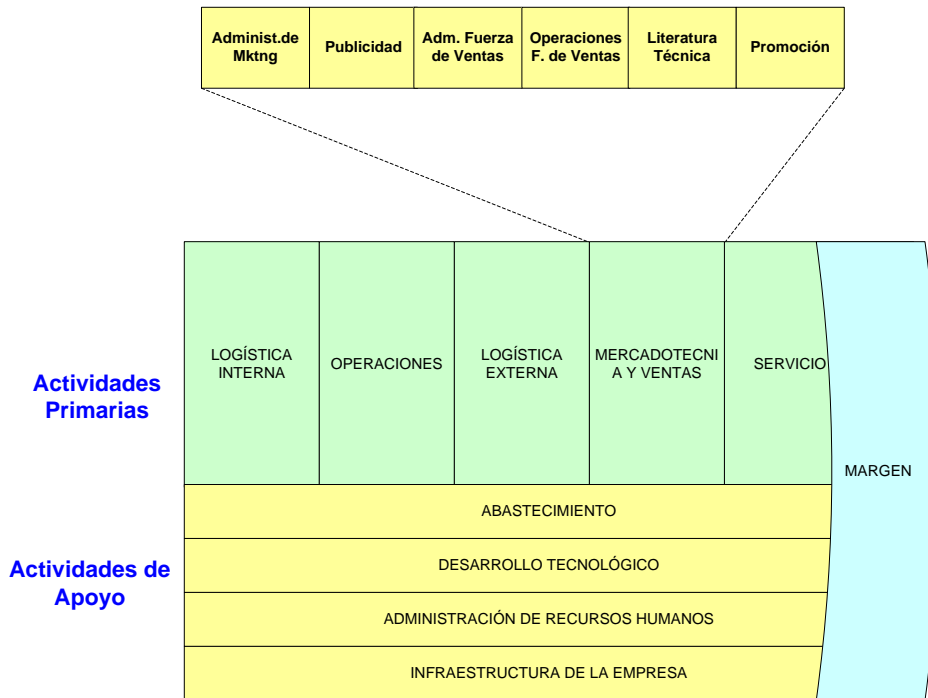
Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se ilustra en la figura 88.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen.

Las funciones amplias como manufactura y Marketing deben ser divididas en sub-actividades.

El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto.



Posición Competitiva

Utilizando las herramientas de Sistemas de Valor, Cadena de Valor, y análisis estratégicos, es hora de analizar nuestra posición competitiva frente a la competencia.

Algunas de las preguntas que debemos hacernos son:

Cuál es nuestra posición actual?

Cómo estamos ubicados en el ranking de empresas de nuestro segmento?

Cuáles son nuestras ventajas o desventajas frente a la competencia?

Cuál es nuestra habilidad y recursos para mantener y mejorar nuestra posición?

Para esto, utilizamos la Matriz de Perfiles Competitivos.

Matriz de Perfiles Competitivos.

Factores Clave Factores Críticos para el éxito	PESO	MI EMPRESA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Publicidad	0,20	1,00	0,20	4,00	0,80	3,00	0,60
Calidad	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Precios	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
Gerenciamiento	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Posición Financiera	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Fidelidad de clientes	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	2,00	0,20
Expansión territorial	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40
Participación de Mercado	0,05	1,00	0,05	4,00	0,20	3,00	0,15
TOTAL	1,00		3,15		3,25		2,80

Peso Desde 0 hasta 1 Debe totalizar 1
Calificación 1 Gran debilidad
 2 Moderada debilidad
 3 Moderada Fortaleza
 4 Gran Fortaleza

Siguiendo la metodología habitual, aquella ya utilizada para las matrices EFE e IFE, debemos darle un peso a cada factor bajo evaluación, luego calificarlo para cada caso, ponderar dichos valores y comparar los resultados obtenidos para cada competidor.

De esta forma, logramos observar nuestra posición competitiva en relación con la competencia.

Modelos Empresarios para la Estrategia Competitiva

Observando la posición y los movimientos de nuestros competidores, tenemos que determinar de qué manera nos “enfrentaremos” a ellos.

Las diferentes maneras en que podemos hacerlo son:

	Lider	Desafiante	Seguidora	Focalizada
Guerra	defensiva	ofensiva	de flancos (segmentos)	guerra de guerrillas
Estrategia	expandirse, crecer	ataque continuo	copiar y mejorar	especializarse
Mando	bloquear	hostigamiento	ataque focalizado	sorprender

Estrategias Competitivas

- 1) Líder
- 2) Desafiante / Retador
- 3) Seguidor
- 4) Especialista

1) Líder: el líder es quien ejerce el dominio, marca el camino, es quien es seguido y debe ocuparse de mantener su posición

Estrategias típicas del líder

Por lo general lidera a las otras firmas en los cambios de precios, introducción de un nuevo producto, cobertura de distribución e intensidad promocional. Sus posibles acciones son:

- *Agrandar la Demanda Global:* en general la firma dominante tiene mayores ganancias cuando el mercado total se expande. Algunas de la forma de lograrlo son a través de:
 - Nuevos usuarios
 - Nuevos usos
 - Más usos por unidad de consumo,
 - Sacar el producto de la estacionalidad

- **Estrategias defensivas:** superar constantemente sus propios productos, intensificar la cobertura de mercado, ampliar la cartera de productos, enfrentar guerras de precio (a través de alguna de sus marcas) y de publicidad. Algunas formas son:
 - Posición de Defensa
 - Defensa de Flancos
 - Defensa Preventiva
 - Defensa Contraofensiva
 - Defensa Móvil
 - Defensa de Contracción
- **Estrategias Ofensivas:** como por ejemplo cuando puede hacer uso de una eficiencia productiva (bajos costos) para aumentar la participación de mercado

2) Desafiante – retador: quiere ocupar el lugar del líder, utiliza estrategias de ataque. Tiene que tener en cuenta dos cosas:

- Como atacar al líder
 - Frontal: es crear un enfrentamiento directo (es muy costoso) debe vender a los clientes lo que el líder vende, atacar con precios más bajos, con productos que lo sustituyan directamente, ocupar los mismos espacios de publicidad.
 - Lateral: atacar al líder en los lugares en que es más débil.
- Evaluar la capacidad de reacción del líder: encontrar los puntos fuertes y débiles saber hasta dónde puede reaccionar, y si el negocio es muy importante para él.

3) Seguidor: es la empresa que no desea desafiar al líder ya sea por falta de recursos o capacidad. En general imita o copia. El ser seguidor no quiere decir ser pasivo, sino que debe definir una ruta de crecimiento que no cree represalias competitivas, hay tres estrategias principales de seguimiento:

- ✓ **Clonador:** imita los productos, la distribución comercial, la publicidad todo lo imitable del líder. El caso extremo del clonador es un falsificador.
- ✓ **Imitador:** copia algunas cosas del líder pero mantiene cierta diferencia.
- ✓ **Adaptador:** toma los productos del líder y los adapta o mejora, puede transformarse en retador

4) Especialista: es la empresa que no va en pos de un mercado amplio, sino que elige un conjunto de deseos a satisfacer y se especializa en ellos.

- Apunta a un nicho
- Para él es rentable por su diferenciación.
- El líder podría hacerlo pero sólo con producto tapón para ampliar su mercado pero no es rentable para él

21. Anexo 3 – Implementación y Control.

Implementación y Control del Plan

El proceso de planificación no finaliza cuando la firma decide qué estrategia o estrategias seguir. Debe haber una translación de la estrategia a la acción. Esta translación es mucho más simple, si los gerentes y empleados entienden el negocio, se sienten parte de la empresa, y a través del involucramiento en la formulación de la estrategia se comprometen a ayudar a la compañía a ser exitosa.

Las implementaciones afectan a la organización desde arriba hacia abajo e impactan a todas las áreas funcionales y divisionales del negocio.

La fase de la implementación es clave. Es mucho más simple decir las cosas que llevarlas a cabo. Implementar la estrategia es el acto de colocarlas en acción. Es la capacidad de gerenciar personas y recursos para alcanzar los objetivos anteriormente trazados.

Esta etapa es tan importante que, a pesar de que se haya formulado una excelente estrategia, una mala implementación podría ponerla en riesgo.

Vemos en la siguiente Ilustración 81 - Implementación de la Estrategia las combinaciones e influencias entre la formulación e implementación de la estrategia.

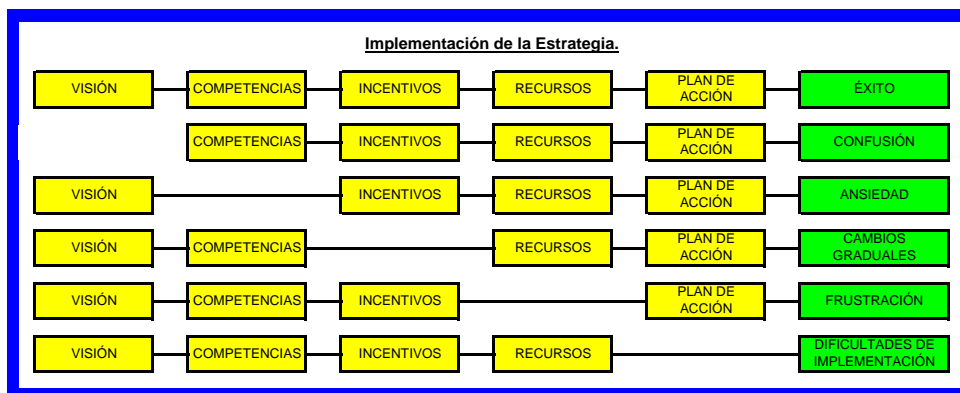


Ilustración 81 - Implementación de la Estrategia

Es durante la implementación que identificamos la capacidad de un gestor de hacer que las cosas sucedan.

		FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	
		BUENA	MALA
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	BUENA	Éxito	Ruleta Rusa
	MALA	Problemas	Fracaso

Ilustración 82 - Formulación e Implementación

Podemos mencionar las diferencias más importantes entre las fases de la formulación y la implementación del plan. Veamos un resumen en el siguiente cuadro:

FORMULACIÓN DEL PLAN	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN
Es posicionar las fuerzas antes de la acción.	Es manejar las fuerzas durante la acción.
Se enfoca en la eficacia.	Se enfoca en la efectividad.
Es inicialmente un proceso intelectual.	Es inicialmente un proceso operacional.
Requiere intuición y habilidades analíticas.	Requiere motivación y liderazgo.
Requiere coordinación entre unos pocos colaboradores.	Requiere coordinación entre muchas personas.

La etapa de formulación de los planes de negocios no varía mucho para las pequeñas, medianas o grandes empresas. Sin embargo, la fase de implementación difiere sustancialmente entre los diferentes tipos y tamaños de organizaciones.

La implementación del plan requiere acciones tales como redefinición de regiones, creación de nuevos departamentos o divisiones, apertura o cierre de oficinas, reclutamiento de personal, cambios de la organización, políticas de precios y tantas otras tareas difícil de enumerar.

Este tipo de actividades, difiere obviamente entre manufactura, servicios, y gobierno.

En todas, pero más aún en organizaciones menores, la implementación de los planes requiere un desplazamiento de las responsabilidades desde los estrategas a los Gerentes y Jefes de áreas.

Los problemas de la implementación pueden acentuarse más aún si este traslado del plan desde su formulación a su ejecución toma por sorpresa a los Gerentes y Jefes que no han participado del desarrollo del mismo. Es por eso que se recomienda que tanto los Gerentes como Jefes participen activamente en el desarrollo del plan.

Usos de las Estrategias¹⁷:

Es necesario considerar diferentes factores a la hora de utilizar distintas estrategias. Ellos son:

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
2. Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
3. Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
4. Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real).

Al aplicar las estrategias también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada. Las buenas estrategias se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la organización.

El Cuadro de Mando Integral (BSC) como herramienta de Control.

Veremos ahora en con algún detalle una herramienta muy utilizada y adecuada para esta etapa de implementación y control del plan.

¿Qué es el Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando?

El Balanced Scorecard, es un sistema gerencial por medio del cual se controlan parámetros directamente relacionados a los objetivos y estrategias de la empresa.

Historia del BSC.

1990 – Instituto Nolan Norton – Unidad de investigación de KPMG. Patrocinaó este estudio durante 1 año. Analizó empresas de diferentes segmentos. Analizó el desempeño de empresas apoyadas en indicadores contables y financieros y observaron que resultaban obsoletos. Se observó que perjudicaba la capacidad de crear EVA para el futuro. Se realizó un Brainstorming. Aplicación del Scorecard. BSC se organizó en base a 4 perspectivas. A partir de 1992 se amplía el alcance de su aplicación. Evoluciona desde un sistema de indicadores para mejorar los procesos, a un sistema de medidas vinculado a la estrategia organizacional. Deja de ser un sistema de medición para ser un sistema gerencial => Sistema de Gestión Estratégica.

¿Por qué medimos?

Crear una excelente estrategia es sólo el primer paso, se debe implementar y controlar.

¹⁷ Lección 2, Strategic Management, AIU

Medir la estrategia permite confirmar o dejar de lado los vínculos asumidos para las relaciones causa-efecto sobre los cuales se basa el mismo.

BSC - Conceptos básicos:

El B.S.C. es un sistema equilibrado de medición.

Posse equilibrio entre:

- Objetivos de corto y largo plazo.
- Medidas Financieras y No Financieras.
- Indicadores de tendencia (futuro) y de ocurrencias o resultados (pasado).

Traduce la Misión y la Estrategia de las empresas en un conjunto de medidas de desempeño, que sirve de base para un sistema de medición y gestión estratégica.

Enlaza las acciones de corto plazo con las estrategias de largo plazo.

BSC como Sistema de Gestión Estratégica:

Medidas Financieras y NO Financieras forman parte del sistema de información. Traduce la Misión y la Estrategia en Objetivos y medidas tangibles. Las medidas representan el equilibrio entre los indicadores externos (accionistas y clientes) y medidas internas (procesos críticos del negocio, innovación, aprendizaje y crecimiento). Existe equilibrio entre las métricas de resultado y las que determinan el desempeño futuro. Equilibrio entre medidas tangibles e intangibles. Se usa para gerenciar la estrategia de largo plazo.

Según Kaplan y Norton, creadores del BSC, las empresas adoptaron y actualmente adoptan este sistema debido a varios factores:

- Existe un nuevo ambiente operacional.
- Existen procesos integrados.
- Nueva relación entre clientes y proveedores.
- Nueva segmentación del mercado.
- Innovación.
- Era del conocimiento. (Bases de conocimiento)
- Viabiliza procesos gerenciales críticos:
- Esclarecer o traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas.
- Planificar, establecer metas y alinear iniciativas estratégicas.
- Mejorar la retroalimentación y el aprendizaje estratégico.

¿Corto o largo plazo?

La obtención y mantenimiento de resultados financieros de corto plazo, pueden llevar a las empresas a invertir demasiado en soluciones rápidas y superficiales en detrimento de la creación de valor, a largo plazo, particularmente en los activos intangibles e intelectuales en que se apoya el crecimiento futuro.

ej: inversión en desarrollo de nuevos productos, mejora de procesos, desarrollo de las personas, TI, banco de datos, desarrollo de clientes, mercado.

Las 4 Perspectivas Básicas

1. Perspectiva: Financiera.

Para tener éxito Financieramente, ¿cómo deberíamos ser vistos por nuestros accionistas?

2. Perspectiva: Cliente.

Para alcanzar nuestra Visión y Misión, ¿cómo deberíamos ser vistos por nuestros clientes?

3. Perspectiva: Procesos Internos.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos del negocio debemos alcanzar la excelencia?

4. Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento.

Para alcanzar nuestra Visión y Misión, ¿cómo sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar?



Ilustración 83 - Las 4 Perspectivas del Tablero de Control

Proceso en el Cuadro de Mando Integral.

El BSC debe estar basado en una serie de relaciones CAUSA-EFECTO derivadas de la estrategia. La cadena CAUSA-EFECTO debe considerar las 4 perspectivas del BSC. Un BSC bien elaborado, debería contarnos la historia de la estrategia, identificando y tornando explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de resultado y los vectores de desempeño de los mismos.

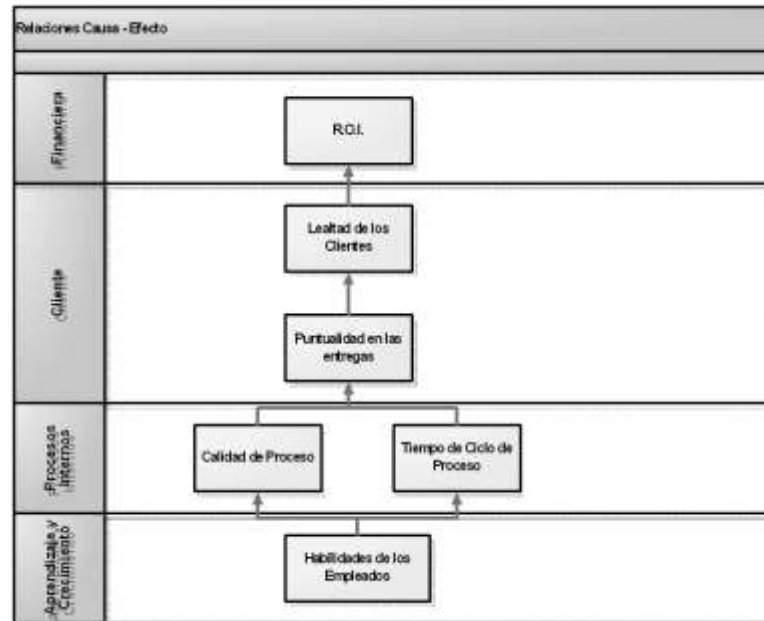


Ilustración 84 - Relaciones Causa - Efecto

Bases para su aplicación:

Para la correcta aplicación de un Cuadro de Mando Integral, se debe tener una estrategia bien definida. Se debe tener también productos y clientes externos o internos correctamente definidos. Por último, se debe poseer el compromiso para su aplicación tanto de los empleados como de los directivos.

Tareas Clave:

Las empresas que utilicen un BSC como un nuevo sistema de gerenciamiento estratégico, tienen dos tareas clave:

- ELABORAR EL SCORECARD.
- SABER UTILIZARLO.

Pero, ¿qué medimos?

Generalmente aquí es dónde se falla. ¿Por qué?

Muchos gerentes son relictantes a introducir nuevo tipo de datos. Es en esos casos donde se utiliza la información ya disponible, y muy probablemente no sea la más indicada para el seguimiento de los objetivos. El BSC es demasiado denso. La experiencia muestra que 25 indicadores son suficientes.

El BSC debe ser justamente "balanceado". NO más de 22% de las métricas deberían ser financieras. 23-25% orientadas al cliente, aproximadamente 28-30% cubriendo el proceso interno, y, 23-25% debería cubrir el aprendizaje y crecimiento.

¿Cómo comenzar?

Definir a nivel corporativo un modelo sobre temas y Visiones que deberán orientar los scorecards de las Unidades de Negocio y determinar cómo la empresa agrega valor. A partir de allí, se tiene la base para desarrollar los BSC de los departamentos y Unidades Funcionales.

Implementación:

Como se dijo en un principio, crear su estrategia ganadora es sólo el primer paso en la implementación de su BSC. El próximo paso es medir el éxito o el fracaso de dicha estrategia.

4 fases para su Implementación.

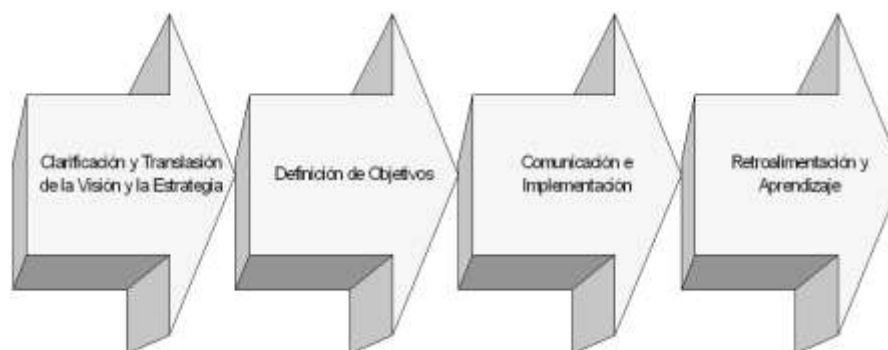


Ilustración 85 - Fases de Implementación de un BSC

Secuencia:

Para una empresa con fines de lucro:

1. Financiera (obtener una ganancia)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades del cliente)
3. Procesos Internos (a través de la capacidad de proporcionar valor)
4. Aprendizaje y crecimiento (contando con la disponibilidad del conocimiento y herramientas necesarias).

Para una Institución sin fines de lucro, podrá ser:

1. Cliente (cumplir con la obligación de proporcionar valor hacia el público)
2. Procesos Internos (a través de proporcionar ese valor)
3. Aprendizaje y crecimiento (contando con la disponibilidad del conocimiento y herramientas necesarias)
4. Financiera (Garantizando el financiamiento y priorizando el uso de los recursos financieros)

Otros puntos a tener en cuenta:

El “scorecard” tiene muy pocos indicadores líderes... A fin de encontrar las mejores medidas, se deberá decidir entre 50 o 60 medidas libres de toda “limitación real”. A partir de estas medidas, se deberá centrar en no más de 25-35 que se orientarán hacia el objetivo específico....

En efecto, se mide el éxito o fracaso del objective (lagging) Medición de la influencia real sobre el objetivo (leading) Medición del éxito o fracaso solamente (o la posibilidad del mismo) de su objetivo (lagging or leading) Debería obtenerse el mismo resultado aunque lo midieran dos personas diferentes.

Ejemplos de Métricas para el Control del Plan Estratégico.

PERSPECTIVA	MÉTRICAS
FINANCIERA	ROI, ROE,ROA, EVA, Ingresos, Mix de Ventas, Flujo de Caja, Costos.
CLIENTE	Satisfacción, Retención, MS, MdS, Rentabilidad por cliente, Captación de nuevos clientes.
PROCESOS INTERNOS	Calidad, Tiempos de Respuesta, Costos y lanzamientos de nuevos productos, productividad, innovación.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personas, Competencias, Retención, Satisfacción de empleados, rotación, disponibilidad de sistemas de información.

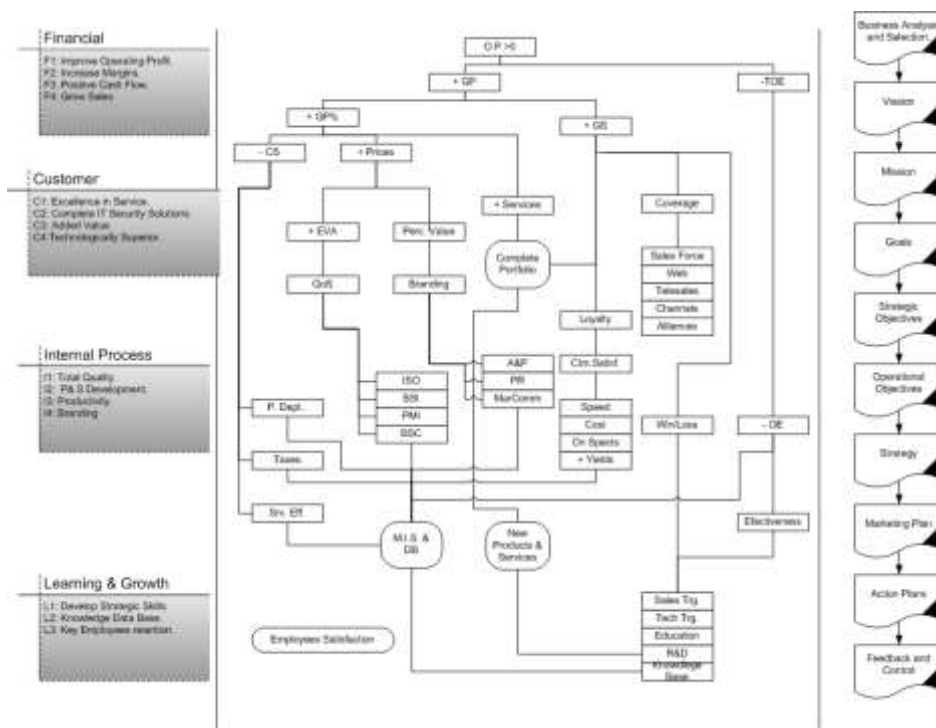


Ilustración 86 - Esquema del BSC

Ejemplo tomado de la empresa “Plan de Negocios.com”, proveedora de software para BSC ¹⁸

¹⁸ Plan de Negocios.com http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_de_negocio

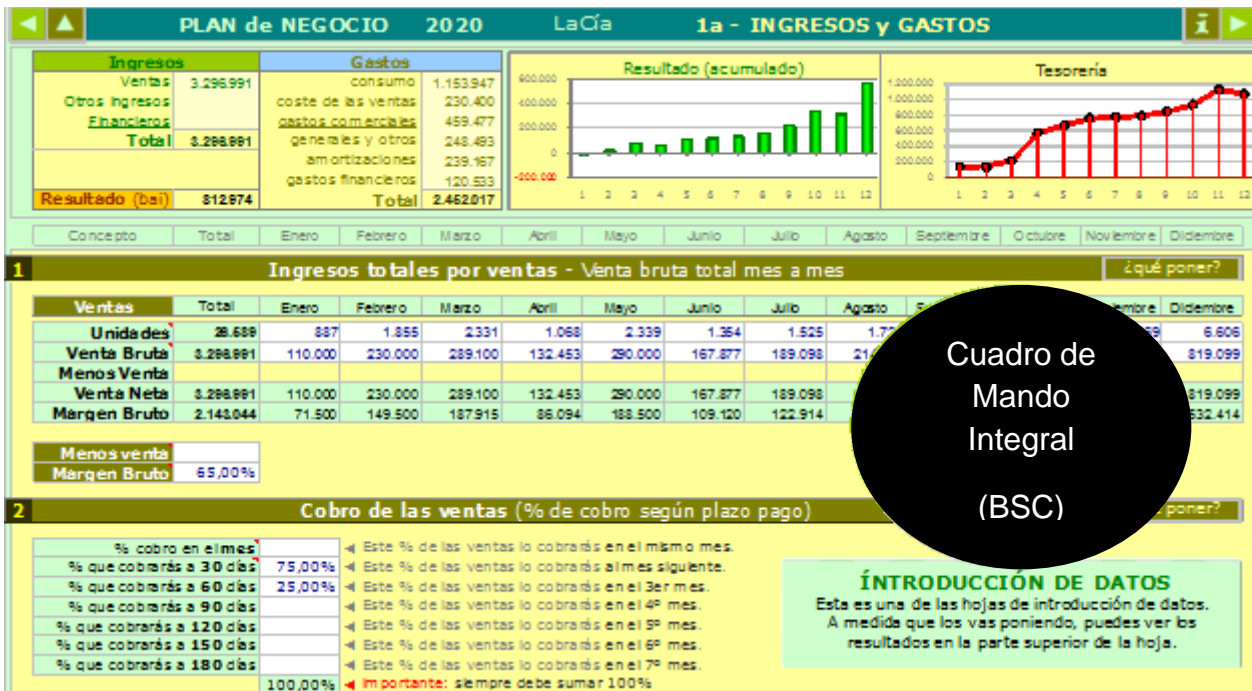


Ilustración 87 - Cuadro de Mando Integral

22. Bibliografía

- DAVID, Fred R. Strategic Management – Concepts and Cases, by Prentice-Hall Inc. , New Jersey, 2001.
 - THOMPSON, Arthur A. Strategic Management – Concepts and Cases by McGraw-Hill Higher Education,
 - HITT, Michael A. Administración Estratégica-Competitividad y Conceptos de Globalización. Thomson Editores s.a. México, 2004.
 - HAIR, Joseph F. Administración de ventas - Relaciones y sociedades con el cliente. Cengage Learning Editores s.a., México, 2010.
 - NEWSTROM, John W. Dirección – Gestión para lograr resultados. McGraw-Hill Interamericana Editores s.a., México, 2007.
 - KOONTZ, Harold. Administración – Una Perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Interamericana
 - KOTLER, Philip. Marketing Professional Services – Forward thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits. Editoracao eletrônica Verba Agencia editorial, Brasil, 2002.
 - FREIJE URIARTE, Antonio. La Estrategia Empresarial con Método. Editorial Desclée de Brower s.a. ,España, 2002.
 - MOUNSEY, Chris. Ensayos y Tesis. Ed. Fondo de Cultura Económica, Argentina, 2007.
 - KAPLAN, Robert S. The balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. By Harvard College, USA, 1996.
 - KOTLER PHILIP. Dirección de la mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.México, 2001.
 - PORTER MICHAEL E. Estrategia Competitiva. Ed. Rei Argentina S.A. Argentina, 1992.
 - REZENDE JOSÉ FRANCISCO. Balanced Socrecard e a Gestao do Capital Intelectual. Editora Campus, Brasil, 2008.
-

23. Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - Gantt para organizar la Planificación	7
Ilustración 2 - El Plan de Negocios	8
Ilustración 3 - Los Pasos para la Formulación del Plan de Marketing	8
Ilustración 4 - Matriz GE o Semáforo Estratégico	11
Ilustración 5 - Matriz Shell o DPM.....	12
Ilustración 6 - Matriz de Ansoff	12
Ilustración 7 - Matriz de Desarrollo internacional	13
Ilustración 8 - Desarrollo Sectorial	13
Ilustración 9 - Matriz BCG - Cartera de Productos	16
Ilustración 10 - Matriz BCG - Cuadrantes	17
Ilustración 11 - Ciclo de vida de la demanda	18
Ilustración 12 - Ciclo de éxito y de fracaso	18
Ilustración 13 - Cartera de Productos en una BCG	20
Ilustración 14 - Matriz ADL	21
Ilustración 15 - Mosaico Competitivo	21
Ilustración 16 - Cartografía de la Industria de la Información	22
Ilustración 17 - Tablero de los Juegos Estratégicos.....	23
Ilustración 18 - Magic Quadrant.....	24
Ilustración 19 - Análisis SPACE.....	25
Ilustración 20 - Vector SPACE.....	25
Ilustración 21 - Demanda vs. Ventas	26
Ilustración 22 - Demanda vs. Ventas en la BCG.....	26
Ilustración 23 - Matriz de Correlación de Incertidumbres	27
Ilustración 24 - Construcción de Escenarios.....	27
Ilustración 25 - Selección de Escenarios Posibles.....	28
Ilustración 26 - ejemplos de activos estratégicos.....	28
Ilustración 27 - Activos Estratégicos	28
Ilustración 28 - Definiendo Metas y Alcances	29
Ilustración 29 - Matriz Producto / Mercado	32
Ilustración 30 - Mercado, Segmento, Nicho	34
Ilustración 31 - Diferentes Segmentos en un Mercado	35
Ilustración 32 - Tipos de Preferencias	35
Ilustración 33 - Segmentos y Super-segmentos	38
Ilustración 34 - Pasos de "invasión" de Segmentos.....	38
Ilustración 35 - Mapa Perceptual o de Posicionamiento	40
Ilustración 36 - Ejemplo de Mapa de Posicionamiento.....	41
Ilustración 37 - Las 4 Cs del Marketing.....	47
Ilustración 38 - Decisión Comercial táctica Cualitativa.....	48
Ilustración 39 - Marcas	53
Ilustración 40 - Marcas Complementarias.....	53
Ilustración 41 - Marcas - Compatibilidad.....	54
Ilustración 42 - Matriz de Liderazgo.....	54
Ilustración 43 - Proceso de Comunicación.....	55
Ilustración 44 - Comunicación Personal vs. Masiva	56
Ilustración 45 - Elementos de la Comunicación	56

Ilustración 46 - Canal de Información	57
Ilustración 47 - Fijación del Precio	58
Ilustración 48 - Tipos de Demanda	60
Ilustración 49 - Canales de Comercialización	66
Ilustración 50 - El Proceso de Investigación de Mercados	70
Ilustración 51 - Caja Negra del Consumidor	75
Ilustración 52 - Conjunto Evocado. Ejemplo Mercado de Impresoras	77
Ilustración 53 - Lanzamiento de un Programa de Fidelización	85
Ilustración 54- Demanda en Función del Esfuerzo de Marketing de la industria	92
Ilustración 55 - Ejemplo de Diagrama de Dispersión	94
Ilustración 56 - Correlación entre Variables	95
Ilustración 57 - Mercado Total	95
Ilustración 58 - Mercado Potencial.....	96
Ilustración 59 - Mercado Meta	96
Ilustración 60 - Plan de Acción por Cuenta.....	98
Ilustración 61 - Proceso Retroalimentado	101
Ilustración 62 - Ambientes Externos	113
Ilustración 63 - Diagrama PEST	114
Ilustración 64 - PEST RADAR	115
Ilustración 65 - Fuerzas Competitivas.....	115
Ilustración 66 - Matriz de Oportunidades	116
Ilustración 67 - Matriz de Amenazas.....	116
Ilustración 68- Matriz EFE	118
Ilustración 69 - Matriz IFE.....	120
Ilustración 70 - Matriz desempeño / Importancia	121
Ilustración 71 - Matriz IE	121
Ilustración 72 - Análisis FODA.....	122
Ilustración 73 - FODA Estratégico	124
Ilustración 74 - Matriz FODA Estratégico.....	124
Ilustración 75 - Vector SWOT	125
Ilustración 76 - Comparativas Vector SWOT	125
Ilustración 77 - Fuerzas Competitivas.....	126
Ilustración 78 - Perfil Respuesta del Consumidor	131
Ilustración 79 - Estrategias Competitivas Genéricas.....	132
Ilustración 80 - Estrategias Genéricas	132
Ilustración 81 - Implementación de la Estrategia	146
Ilustración 82 - Formulación e Implementación.....	147
Ilustración 83 - Las 4 Perspectivas del Tablero de Control	150
Ilustración 84 - Relaciones Causa - Efecto	151
Ilustración 85 - Fases de Implementación de un BSC	152
Ilustración 86 - Esquema del BSC	153
Ilustración 87 - Cuadro de Mando Integral.....	154