

Resumen de

?

Kotler

Paula Recalde

18 de marzo de 2006

Se garantiza el permiso para realizar y distribuir copias literales de este documento, siempre que se preserven la nota de derechos de autor y este permiso en todas las copias.

Se garantiza el permiso para copiar y distribuir versiones modificadas de este documento bajo las condiciones de las copias literales, siempre que las secciones en las cuales se reimprime "La Licencia Publica General GNU", "La Licencia Publica General de Biblioteca GNU", y otras en las cuales haya partes claramente marcadas bajo un derecho de autor separado, se reproduzcan bajo las mismas condiciones que ellas estipulan, y se logre que el trabajo derivado resultante en su totalidad se distribuya bajo los términos de una notificación de permiso idéntica a esta misma.

Se garantiza el permiso de copiar y distribuir traducciones de este documento a otros idiomas bajo las condiciones dadas para versiones modificadas. "La Licencia Publica General GNU" y "La Licencia Pública General de Biblioteca GNU" pueden incluirse a través de una traducción aprobada por la Free Software Foundation, en lugar de los originales en inglés.

A su opción, Ud. puede distribuir copias literales o modificadas de este documento bajo los términos de la "La Licencia Publica General GNU", excepto las secciones marcadas claramente bajo otros derechos de autor.

Con distintos objetivos, pueden garantizarse ciertas excepciones a esas reglas. Escriba a través de la página web indicada mas arriba y consulte.

Capítulo 1

MARKETING DEL SIGLO XXI

El siglo XXI trae consigo 3 acontecimientos importantes como son la globalización, adelantos tecnológicos y desregulación. Dichos acontecimientos evocan un sinnúmero de oportunidades. El marketing se ocupa de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, es decir, satisfacer las necesidades de manera rentable.

1.1. TAREAS de MARKETING

Tres etapas por las que podría pasar la práctica del marketing:

Marketing emprendedor: Casi todas las empresas son iniciadas por personas que sobreviven gracias a su astucia, visualizan una oportunidad y tocan a todas las puertas, hasta que les hacen caso.

Marketing formulado: Cuando una empresa pequeña alcanza el éxito, cambia inevitablemente hacia un marketing más elaborado.

Marketing intrépido: Se da en aquellos casos en que los gerentes de marca y producto necesitan salir a la calle a convivir con sus clientes para visualizar nuevas formas de añadir valor a la vida de esos clientes.

El campo de acción del marketing

Se considera al marketing la labor de crear, promover y entregar bienes y servicios a los consumidores y a los negocios. Los mercadólogos intervienen en la venta de 10 entidades:

BIENES

Los bienes físicos constituyen el grueso de la producción y la labor de mktg de la mayor parte de los países.

SERVICIOS

A medida que las economías avanzan, una parte creciente de sus actividades se concentra en la producción de ss. Muchas ofertas de mercados son combinaciones de bs y ss.

EXPERIENCIAS

Al orquestar diversos bs y ss. Es posible crear, presentar y vender experiencias. Ej. Disney.

EVENTOS

Los mercadólogos promueven eventos que se llevan a cabo cada cierto tiempo. Ej: juegos olímpicos

PERSONAS

El "marketing de celebridades" se ha convertido en un negocio importante. Las personas se convierten en su propia marca.

LUGARES

Los lugares (ciudades, regiones, países) compiten para atraer negocios y nuevos residentes.

PROPIEDADES

Las propiedades son derechos de posesión intangibles, ya sean reales ó financieras. Estas se compran y venden y eso da lugar a una labor de marketing.

ORGANIZACIONES

Las organizaciones trabajan para crear y vender una imagen fuerte y favorable en la mente de su público.

INFORMACION

La información se puede generar y vender como un producto. La producción, presentación y distribución de la información es una de las principales industrias de la sociedad. Ejs. Escuelas y universidades.

IDEAS

Toda oferta de mercado lleva una idea básica en su interior. Los mercadólogos buscan la necesidad central insatisfecha. Ej. Un taladro es un agujero (!).

Las decisiones que toman los mercadólogos

1.1.1. Preguntas frecuentes que se hacen los mercadólogos:

Como podemos detectar y escoger el o los segmentos de mercado que más nos conviene servir?

Como podemos diferenciar nuestras ofertas de las de la competencia?

Como debemos responder a los clientes que nos presionan para que bajemos los precios?

Como podemos competir con los que tienen costos más bajos y ofrecen precios más bajos?

Hasta donde podemos llegar en adaptar nuestra oferta según cada cliente?

Cuáles son las formas principales en que podemos hacer crecer nuestro negocio?

Cómo podemos fortalecer nuestras marcas?

Cómo podemos reducir el costo de captar clientes?

Como podemos mantener la lealtad de nuestros clientes?

Cómo saber que cliente es más importante?

Cómo medir la recompensa de la publicidad, etc.?

Cómo mejorar la productividad?

Cómo hacer que los otros departamentos adopten una mayor atención al cliente?

Considerando éstos cuatro mercados:

Mercados de Consumo: Las empresas que venden bs y ss. para el consumo masivo (ej. Bebidas gaseosas) dedican mucho tiempo a tratar de establecer una imagen de marca superior. Esto requiere conocer claramente a sus clientes meta, determinar las necesidades que su producto satisfará y comunicar con creatividad el posicionamiento de la marca. Los mercadólogos deciden las características, nivel de calidad, cobertura de distribución y gastos en promoción para que el producto ocupe el primer puesto.

Mercados de Negocios: Las empresas que venden bs y ss. para negocios enfrentan a compradores profesionales bien capacitados y bien informados que son hábiles para evaluar ofertas competitivas. Los mercadólogos de negocios deben demostrar cómo sus productos ayudarán a sus clientes empresariales a lograr sus metas en cuanto a utilidades.

Mercados Globales: Las empresas de bs y ss. que trabajan en el mercado global tienen un reto adicional. Es preciso definir en qué países y cómo se ingresará. Además, deben adaptar las características de su producto ó ss. a cada país.

Mercados sin fines de lucro y gubernamentales: Las empresas que venden sus productos a organizaciones gubernamentales sin fines de lucro necesitan establecer con cuidado sus precios por el limitado poder de compra de sus clientes. Precios bajos limitan las características y calidad.

Una perspectiva más amplia de las tareas de marketing

Estados de demanda y tareas de Marketing

a. Demanda Negativa

Cuando a una parte importante de la demanda le desagrada el producto é in-cuso pagaría por evitarlo. El mercadólogo tiene que averiguar porque al mercado le desagrada el producto, y el programa de marketing que pueda modificar las creencias y actitudes del mercado.

b. Cero Demanda

Los consumidores finales podrían no conocer el producto ó no interesarse por él. La tarea de mktg. Consiste en encontrar formas de vincular al producto con las necesidades e intereses naturales de las personas.

c. Demanda Latente

Muchos consumidores podrían compartir una necesidad intensa que ningún producto existente puede satisfacer. El Mktg debe medir el tamaño del mercado potencial y desarrollar bs y ss. que satisfagan la demanda.

d. Demanda en Declive

Toda organización enfrenta, en algún momento, una baja en la demanda. El mercadólogo debe analizar las causas y determinar si se puede volver a estimular la demanda recurriendo a nuevos mercados meta. Debe revertir la disminución de la demanda mediante un marketing creativo.

e. Demanda Irregular

Muchas organizaciones enfrentan una demanda variable por temporada. La tarea del Marketing sería el Sincromarketing, consiste en formas de alterar el patrón de demanda haciendo mas flexibles los precios, promoción, etc.

f. Demanda Plena

Cuando las organizaciones están satisfecha con volumen de ventas. La tarea del Mktg consiste en mantener el volumen de demanda actual ante los cambios en las preferencias del consumidor.

g. Sobredemanda

Cuando las empresas enfrentan un nivel de demanda mas alto del que pueden ó quieren manejar. La tarea de Mktg, llamada desmarketing requiere encontrar formas de reducir la demanda de manera temporal ó permanente. El General busca disuadir la demanda total y el Selectivo, consiste en tratar de reducir la demanda de las partes de mercado que son menos rentables ó que menos necesitan el producto.

h. Demanda Dañina

Los productos perjudiciales atraen esfuerzos organizados para disuadir su consumo. La tarea de Matkg consiste en convencer a la gente que gusta de algo de que prescinda de ello, por ejemplo mediante mensajes de alarma y aumentos de precio.

1.2. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING

1.2.1. Definición de marketing

Marketing: Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

Peter Druker, el propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto ó servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo.

Administración de Marketing (American Marketing Association): es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones. Según Kotler: Es el arte y ciencia de escoger mercados meta y captar, conservar y hacer crecer el número de clientes mediante la creación, entrega y comunicación al cliente de un valor superior.

1.2.2. Conceptos centrales de Marketing

MERCADOS META Y SEGMENTACION

Un mercadólogo nunca puede satisfacer a todos los integrantes de un mercado. Por eso:

Lo primero que hace es segmentar el mercado: identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos de compradores que podrían preferir ó requerir distintos

productos y combinaciones de marketing.

Luego, la empresa decide qué segmentos presentan la mejor oportunidad: aquellos cuyas necesidades la empresa puede satisfacer mejor. Para cada mercado meta seleccionado, la empresa desarrolla un oferta de mercado. La empresa oferta se posiciona en la mente de los compradores meta como algo que proporciona ciertos beneficios centrales.

Los economistas describen al mercado como un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto en específico ó clase de productos. Sin embargo, desde el punto de vista de los mercadólogos, quienes venden constituyen la industria y quienes compran el mercado. Por otro lado, la gente de negocios utiliza el término mercados para referirse a diversos grupos de clientes. (ver cuadito 1.1)

Podemos distinguir entre mercado físico (el lugar tangible) y el espacio de mercado (el mercado digital).

El metamercado es un cúmulo de productos y ss. complementarios que están íntimamente relacionados en la mente de los consumidores pero abarcan un conjunto diverso de industrias. Ej. autos.

MERCADLOGOS Y PROSPECTOS

El mercadólogo es quién busca respuesta de otra parte llamada "prospecto". Si dos parte quieren venderse algo mutuamente, llamamos a ambos mercadólogos.

NECESIDADES, DESEOS Y EXIGENCIAS

El mercadólogo debe tratar de entender las necesidades, deseos y exigencias del mercado meta. Las necesidades describen cosas básicas que la gente requiere. Las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Ej. un yankee necesita alimento pero desea una hamburguesa. Los deseos son moldeados por la sociedad en que vive. Las exigencias son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pagar. Los mercadólogos no crean necesidades. Las necesidades existen antes que los mercadólogos. Los mercadólogos, junto a otras influencias de la sociedad, influyen en los deseos.

Producto u oferta

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos. Un producto, es cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer una necesidad ó un deseo. Una marca es un ofrecimiento de una fuente conocida.

Valor y satisfacción

El producto ó ss. tendrá éxito si entrega valor y satisfacción al comprador meta. El valor es el cociente entre lo que el cliente obtiene y lo que da. El cliente obtiene beneficios e incurre en costos.

Beneficios funcionales + beneficios emocionales

Valor = costos monetarios + costo de tiempo + costo de energía + costos psíquicos

Si el resultado es 1, el cliente se mostrará indiferente. Si es mayor ó menor que uno preferirá la opción 1 ó la 2 respectivamente.

Para aumentar el valor el mercadólogo puede: incrementar el beneficio, bajar costos, ambas, subir beneficios mas que los costos y bajar beneficios menos que los costos.

INTERCAMBIO Y TRANSACCIONES

El intercambio es una de las cuatro formas en que una persona puede obtener un producto. La persona puede, producir ella misma el bs ó ss., usar la fuerza para obtener un producto ó pedir el bs ó ss.

El intercambio es el proceso central del marketing, implica obtener de alguien un producto deseado ofreciendo algo a cambio. Para que exista un potencial de intercambio se deben dar 5 cosas: 1) que haya 2 partes, 2) que cada una tenga algo valioso para la otra, 3) que cada parte tenga capacidad de comunicación y entrega, 4) que cada una tenga la libertad de aceptar ó rechazar el ofrecimiento de intercambio y 5) que cada parte crea que es correcto ó deseable tratar con la otra parte.

Las partes negocian y una vez que llegan a un acuerdo beneficioso para los dos efectúan una transacción (intercambio de valores entre dos partes). Una transacción de trueque implica intercambiar bs y ss. por otros bs y ss.

En transferencia no se recibe nada tangible a cambio por la entrega de un valor.

Para realizar intercambios con éxito, los mercadólogos analizando que cada parte desea obtener de la transacción (lista de deseos).

RELACIONES Y REDES

El marketing de relación tiene como propósito forjar relaciones a largo plazo., mutuamente satisfactorias, entre las partes clave, a fin de ganar y retener su preferencia y compras a largo plazo. Los mercadólogos logran esto prometiendo y entregando productos y ss. de alta calidad y precios justos en el tiempo. Beneficios que trae: reduce costos y tiempo de transacciones. El resultado final es la creación de un activo único de la empresa llamado red de marketing. Consiste en la empresa y las partes interesadas que la apoyan y con los que ha establecido relaciones de negocios mutuamente benéficas.

Cada vez más la competencia es entre redes y no solo entre empresas.

CANALES DE MARKETING

Tres tipos de canales:

El mercadólogo utiliza canales de comunicación para entregar mensajes a los compradores meta y recibir los de ellos.

Los mercadólogos están añadiendo mas canales de diálogo (mail, teléfono, fax) como contraparte de los canales de monólogo, que son los mas comunes (anuncios).

También utiliza canales de distribución para exhibir ó entregar el producto físico ó el servicio al comprador ó usuario. Los canales de distribución pueden ser físicos ó de distribución de ss. También se utilizan canales de ventas para realizar transacciones con los compradores potenciales.

CADENA DE ABASTO

La cadena de abasto, describe un canal mas largo que se extiende desde las materias primas, pasando por los componentes, hasta los productos terminados que se llevan a los compradores finales. Esta cadena, representa un sistema de entrega de valor. Cada empresa captura sólo una parte de del valor total que la cadena de abasto genera.

COMPETENCIA

Incluye todo los ofrecimientos reales y potenciales y los sustitutos que un comprador pudiese considerar.

Hay cuatro niveles de competencia en cuanto a cuán sustituibles sean los productos:

a) Competencia de marca: Una empresa ve como competidores a otras empresas que ofrecen un producto ó ss. similar a los mismos clientes y precios similares.

b) Competencia de industria: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan el mismo producto ó clase de productos.

c) Competencia de forma: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que generan productos que proporcionan el mismo servicio.

d) Competencia genérica: Una empresa ve como competidores a todas las empresas que compiten por el mismo dinero de los consumidores.

ENTORNO DE MARKETING

El entorno de marketing consiste en el entorno de tarea y el entorno de amplio.

Entorno de tarea: incluye los actores inmediatos que participan en la producción , distribución y promoción de la oferta. Dichos actores principales son la empresa. Proveedores, distribuidores, concesionarios y clientes.

Entorno amplio: Consta de entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político-legal y socio cultural.

MEZCLA DE MARKETING

Def. Es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

Mc Carthy los clasificó en 4 grupos que llamo las 4 "ps": Producto(variedad de producto, calidad, diseño, características, nombre de la marca, empaque, tamaño, servicios, garantías, y devoluciones), Precio (precio de lista, descuentos), Plaza (Promocion to, complementos, periodo de pago, condiciones de credito), Plaza (Promocion

de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones publicas, marketing directo) y Promoción (canales, coberturas, surtidos, ubicaciones, inventario, transporte). Las 4 pes están vistas desde el lado del vendedor.

Desde el lado del comprador están las 4 çes” del cliente: Solución para el cliente, costo para el cliente, conveniencia y comunicación.

1.3. ORIENTACION DE LAS EMPRESAS HACIA EL MERCADO

1.3.1. El concepto de Producción

Concepto de Producción: sostiene que los consumidores prefieren productos que están ampliamente disponibles y tienen bajo costo.

Producción se encarga de buscar elevada eficiencia en la producción, costos bajos y distribución masiva. Suponen que los clientes se fijan mas en la disponibilidad y los precios bajos.

1.3.2. El concepto de Producto

Concepto de Producto: sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño ó características innovadoras.

Se concentran en elaborar productos superiores y mejorarlos con el paso de tiempo. Suponen que los compradores admiran los productos bien hechos y pueden evaluar la calidad y desempeño. Problema: que los gerentes se enamoren del producto y no vean la necesidad del mercado. El concepto de producto puede dar pie a una miopía de marketing,

1.3.3. El concepto de Venta

Concepto de Venta: sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización.

Por ello, la organización debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.

El concepto supone que los consumidores van a mostrar resistencia a comprar y se les debe estimular para que lo compren. Se practica es su forma mas agresiva en productos no buscados. Problema: En las economías industriales modernas, el objetivo es vender lo que producen y no producir lo que el mercado quiere. Difícil de vender. Este tipo de maktg insistente, lleva consigo el riesgo de que al cliente no le guste el producto obligado a comprar y luego hable mal de éste.

1.3.4. El concepto de Marketing

Concepto de Marketing: Sostiene que la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser mas eficaz que sus competidoras en cuanto a

crear, entregar y comunicar valor a sus mercado meta.

El marketing se concentra en las necesidades del comprador y las ventas en las del vendedor. Venta adopta una perspectiva de adentro hacia fuera, el concepto de marketing se concentra de afuera hacia adentro.

El concepto de marketing se apoya en 4 pilares :

MERCADO META

La empresa tienen éxito cuando escogen con cuidado el/los mercado/s meta y preparan un programa de marketing a la medida.

NECESIDADES DEL CLIENTE

Es necesario entender las necesidades del cliente. Para determinar las necesidades del cliente se debe analizar a la necesidades expresadas (lo que quiere), necesidades reales (precio bajo), necesidades no expresadas (buen servicio), necesidades de contentamiento (gustos) y necesidades secretas (internas del cliente). Es necesario distinguir entre mkt. con sensibilidad de respuesta (encuentra una necesidad expresada y la atiende), marketing anticipativo (prevé las necesidades de los clientes en un futuro cercano), marketing creativo (descubre y produce soluciones que los clientes no solicitaron, pero que responden con entusiasmo).

MARKETING INTEGRADO

Cuando todos los integrantes de una empresa colaboran para servir los intereses del cliente. Problema: coordinación. El marketing integrado se efectúa desde dos niveles: El primero, las distintas funciones del marketing, todas estas funciones deben coordinar desde el punto de vista del cliente. En segundo lugar, los demás departamento deben dedicarse en cuerpo y alma al marketing, también tienen que pensar en el cliente.

A fin de buscar la coordinación integral, la empresa realiza marketing interno: debe preceder al externo y tiene como tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados capaces que quieren atender bien al cliente. El marketing externo, va dirigido a las personas fuera de la empresa

RENTABILIDAD

El propósito del mktg es ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos de acuerdo al tipo de organización.

Diversas circunstancias propician que las empresas tomen en serio el concepto de marketing: Declive de las ventas, crecimiento lento, cambios en los patrones de compra, competencia creciente y aumento en los gastos de marketing.

Durante su conversión a una orientación de marketing, la empresa enfrenta 3 obstáculos: resistencia organizada, lento aprendizaje y olvido rápido.

Razones para adoptar el mkt.:

1. Los activos de la empresa no valen si no hay clientes.

2. La tarea clave de la empresa es atraer clientes
3. los clientes se atraen con ofertas competitivas superiores y se mantienen satisfaciendolos.
4. La tarea del mkt. es desarrollar una oferta superior y entregar satisfacción
5. el desempeño de los demas departamentos influyen en esta satisfacción
6. El mkt debe influir en estos departamentos.

1.3.5. El concepto de Marketing Social

Concepto de marketing social: sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercado meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma mas eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve ó mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Este concepto pide a los mercadólogos que incorporen consideraciones sociales y ética en sus prácticas.

El marketing relacionado con causas, se da cuando las empresas tienen misiones sociales costosas. Ej. The Body Shop y la ecología. Las ventajas son que las empresas aprovechan para mejorar su reputación corporativa, elevar conciencia de su marca, fomentar la lealtad de los clientes, incrementar las ventas y obtener mayor cobertura en la prensa. Las desventajas son que podía hacer que los consumidores sientan que ya han cumplido sus obligaciones filantrópicas al comprar productos, en lugar de hacer donativos directos.

COMO ESTAN CAMBIANDO LOS NEGOCIOS Y EL MARKETING

El mercado está cambiando como consecuencia de importantes fuerzas de la sociedad como adelantos tecnológicos, la globalización y la desregulación. Los clientes esperan calidad, ss. cada vez mas altos y cierta personalización. Menor lealtad hacia las marcas, mas información y compran mas inteligentemente.

Los fabricantes de marcas estan enfrentados a una competencia intensa tanto nacional como internacional.

Los detallistas basados en tiendas estan padeciendo una saturación de detallistas.

Respuestas y ajustes de las empresas

Algunas de las tendencias actuales son:

Reingeniería, outsourcing, comercio electrónico, benchmarking (parámetros o puntos de referencia), alianzas (redes de empresas), socios-proveedores, centrarse en el mercado, ser globales y locales y finalmente descentralización.

Respuestas y ajustes de los mercadólogos

Estos son los principales temas del marketing para el 2000:

1. Marketing de relación (busca relaciones duraderas con los clientes),
2. valor de por vida del cliente (obtener utilidades gestionando el valor de por vida de los clientes),
3. participación del cliente (trata de aumentar la participación del cliente),

4. marketing dirigido (servir a mercados meta bien definidos),
5. individualización (personalizar los mensajes y ofertas),
6. base de datos de clientes (construir un buen almacén de datos de clientes),
7. comunicaciones de marketing integradas (juntar varias herramientas para mostrar buena imagen al cliente),
8. canales como socios (tratar a los intermediarios como socios),
9. todo empleado en un mercadólogo (todos los empleados se deben centrar en el cliente) y
10. toma de decisiones basada en modelos (tomar modelos y hechos que nos digan como funciona el mercado).

Capítulo 2

COMO CREAR SATISFACCION EN LOS CLIENTES, PROPORCIONARLES VALOR Y RETENERLOS

Sólo las empresas centradas en el cliente son hábiles para crear clientes y no sólo productos. El marketing es un factor para atraer y conservar clientes.

2.1. DEFINICION DE VALOR PARA EL CLIENTE Y SATISFACCIN

Hoy e día, los clientes son maximizadores de valor, dentro de los límites de costo de búsqueda y de conocimientos, movilidad e ingresos limitados.

2.1.1. Valor para el cliente

La premisa es que el cliente va a comprar a la empresa que ofrece el valor más alto entregado al cliente.

Valor entregado al cliente: es la diferencia entre el valor total para el consumidor y el costo total para el consumidor.

Valor Total para el consumidor: Es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado.

Costo Total para el cliente: Es el conjunto de costos en que los clientes esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

Para evaluar que empresa me conviene mas, es decir, cual me ofrece mayor valor total, evalúo los siguientes factores de cada una: producto, servicio, personal e imagen.

A la hora de adquirir un producto determinado, no sólo va a incurrir en costos monetarios, sino también en otro tipo de costos como son: tiempo, energía y psíquicos.

Relación de los conceptos anteriores:

Valor entregado al cliente = (Valor total para el cliente y Costo total para el cliente) + (Valor del producto y Costo monetario) + (Valor de servicios y Costo de tiempo) + (Valor del personal y Costo de energía) + (Valor de imagen y Costo psíquico).

Los cocientes que se usan para comprar ofertas se conocen como razones de valor-precio.

Conclusión: Dos implicaciones,

1. El que vende debe saber qué lugar ocupa su oferta en la mente del comprador. Esto lo puede averiguar mediante el valor total para el cliente, el costo total para el cliente y la oferta de cada competidor.

2. Si el que vende está en desventaja en cuanto a valor entregado lo puede solucionar de dos formas: incrementando beneficios ó reduciendo los costos.

2.1.2. Satisfacción del cliente

Satisfacción: Son las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comprar el desempeño (o resultado) percibido de un producto, con sus expectativas.

La satisfacción es función del desempeño percibido y de las expectativas. Si el desempeño coincide con las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si las supera, el cliente queda encantado. Una satisfacción elevada crea un vínculo emocional con la marca, no sólo una preferencia racional. El resultado es una lealtad de los clientes.

Peligro: Que la gente de Marketing no eleve demasiado sus expectativas respecto de sus productos porque puede causar decepción.

Algunas empresas están elevando las expectativas y proporcionando un desempeño acorde con ellas. Esas empresas ponen la mira en la STC: Satisfacción Total del Cliente.

La clave para producir lealtad en los clientes es entregar un valor elevado, es decir, que la empresa debe desarrollar una propuesta de valor competitivamente superior y un sistema de entrega de valor superior. Quienes hacen marketing de marca tratan de distinguir su marca de otras mediante un slogan ó una propuesta de venta única ó acrecentando la oferta básica con servicios adicionales. Para producir lealtad, la empresa debe crear una experiencia de marca del cliente.

Gastar de mas en tratar de incrementar la satisfacción del cliente podrían desviar fondos que podrían invertirse en incrementar la satisfacción de otros "socios" ó bien, invertir ese dinero en mejorar los procesos productivos ó en investigación y desarrollo para aumentar la rentabilidad.

La empresa debe reconocer que sus clientes cambian en la manera y forma de ver las cosas en el tiempo, por eso hay que trabajar continuamente en la satisfacción. Hay dos problemas que las empresas enfrentan al evaluar satisfacción: La primera es que los gerentes y vendedores puedan manipular las calificaciones de satisfacción que dan los clientes. La segunda es que si los clientes saben que la empresa tiene un interés extraordinario en complacer a los clientes, algunos podrían expresar insatisfacción (a pesar de estar satisfechos) con el fin de recibir mas concesiones.

Hay 4 métodos que las empresas utilizan para mantenerse al tanto de la satisfacción de los clientes:

1. Sistemas de quejas y sugerencias
2. encuestas de satisfacción del cliente
3. compras fantasmas
4. análisis de clientes perdidos

2.2. LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE ALTO DESEMPEO

Están formadas por cuatro partes: Partes interesadas, procesos y recursos / organización.

Podemos definir las como las encargadas de crear estrategias para satisfacer a las partes interesadas mejorando los procesos críticos de negocios y alienando los recursos y la organización.

2.2.1. Partes interesadas

La empresa debe definir sus partes interesadas y sus necesidades. En las partes interesadas están involucrados: clientes, proveedores, empleados, distribuidores.

Lo primordial en éste nivel es crear estrategias para satisfacer a las partes interesadas clave.

Circulo Virtuoso: Logrando un alto nivel de satisfacción del empleado, la empresa logra en ellos mas esfuerzo que se traduce en calidad y satisfacción del cliente, lo que genera mas compras, haciendo que aumente el crecimiento y las utilidades logrando la satisfacción de los accionistas y que decidan volver a invertir.

2.2.2. Procesos

Una empresa sólo puede alcanzar las metas en cuanto a satisfacción controlando y vinculando los procesos de trabajo. El problema es que cada departamento quiere maximizar sus objetivos que no necesariamente son los de la empresa.

Las empresas de alto desempeño se están concentrando cada vez más en la necesidad de manejar los procesos centrales de negocio. Por otra parte, están

sometiendo a Reingeniería a los flujos de trabajo y están creando equipos multifuncionales que se encargan de cada proceso. Para cerrar: Las empresas ganadoras serán aquellas que se destaquen en el control de sus procesos centrales de negocios mediante equipos multifuncionales.

2.2.3. Recursos

Tradicionalmente, las empresas poseían y controlaban la mayor parte de los recursos que ingresaban en su negocio, pero esta situación está cambiando. Muchas empresas actuales han decidido obtener de fuentes externas los recursos menos cruciales si así pueden lograr la mejor calidad o reducir los costos. Ej. Servicio de limpieza.

Outsourcing eficaz: mantener el control del desarrollo de productos nuevos y de la estrategia de marketing, las competencias centrales que constituyen el corazón de su empresa. La clave, entonces, es poseer y nutrir los recursos y competencias centrales que son la esencia del negocio.

Competencia Central: tiene tres características. La primera es que es una fuente de ventaja competitiva en cuanto a que contribuye en forma significativa a los beneficios que el cliente percibe, la segunda es que tiene potencial para aplicarse más ampliamente a una gran variedad de mercados y la última dice que es difícil que los competidores la imiten.

Implican áreas de conocimientos técnicos y de producciones especiales.

Ej. La empresa 3M tiene competencias centrales distintivas en algunos de sus productos que los ponen todos juntos para crear éxito.

También logran ventaja competitiva las empresas que poseen capacidades distintivas. Estas, por lo general, describen la excelencia en procesos de negocios más amplios. Las empresas exitosas tienen tres capacidades distintivas: detección de mercados, vinculación con clientes y fusión con el canal.

2.2.4. Organizaciones y cultura de la organización

La organización de una empresa consiste en sus estructuras, políticas y cultura corporativa.

Mientras que la estructura y las políticas se pueden modificar, la cultura de la empresa es muy difícil de cambiar.

Cultura corporativa: son las experiencias, creencias, relatos y normas compartidas que caracterizan a una organización. La forma en que están vestidos los empleados, como hablan, como saludan a los clientes, etc. El problema se da cuando por ejemplo se fusionan dos empresas con diferentes culturas (dinámica vs. burocrática).

Tres características de las empresas visionarias:

1. Tienen un conjunto distintivo de valores a los que ceñían estrictamente
2. Expresan sus propósitos en términos ilustrados
3. Han desarrollado una visión de su futuro y encaminan sus acciones a implementarla.

Las empresas de alto desempeño se organizan con el fin de entregar valor y satisfacción a los clientes.

2.3. COMO PROPORCIONAR VALOR Y SATISFACCION AL CLIENTE

2.3.1. Cadena de Valor

Es una herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. La cadena de valor identifica nueve actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado. Son cinco actividades primarias y cuatro secundarias.

Primarias: Logística de entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y Servicio.

Secundarias ó de Apoyo: Infraestructura de la empresa, Administración de recursos humanos, Desarrollo de tecnología y Compras.

La tarea de la empresa consiste en examinar sus costos y desempeño en cada una de las actividades que crean valor y buscar formas de mejorarla. La empresa debe tener puntos de referencias de sus competidores (benchmarks). El éxito de la empresa depende no sólo de qué tan bien cada departamento efectúa su trabajo, sino también de qué tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos.

La solución de éste problema estriba en hacer mayor hincapié en la continuidad del manejo de los procesos centrales de negocio. Dichos procesos incluyen:

Creación de productos nuevos, control de inventarios, adquisición y retención de clientes, pedido a envío y servicio a clientes.

2.3.2. Red de entrega de valor

Para tener éxito, la empresa también necesita buscar ventajas competitivas más allá de sus propias operaciones, en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes.

Muchas empresas actuales han formado sociedades con proveedores y distribuidores específicos para crear una cadena de valor superior. Es una sociedad en la que todos ganan.

Ej. la empresa de jeans Levis y sus proveedores mediante un sistema de respuesta rápida en donde la demanda impulsa la producción y no la oferta.

Ya no son las empresas las que compiten, ahora lo hacen las redes de marketing.

2.4. COMO ATRAER Y RETENER CLIENTES

El reto, no es producir clientes satisfechos, varios competidores pueden hacerlo, el reto es producir clientes leales.

2.4.1. Cómo atraer clientes

La adquisición de clientes requiere de gran habilidad para generar prospectos, calificarlos y convenir cuentas.

La siguiente tarea consiste en saber cuales de los prospectos sospechosos, son realmente buenos prospectos.

2.4.2. Cálculo del costo de los clientes perdidos

No basta con ser hábiles para atraer nuevos clientes, la empresa debe conservarlos.

Las empresas actuales deben poner mas atención en su tasa de deserción de clientes (marca la rapidez con que los pierden). La reducción de dicha tasa requiere de 4 pasos:

1. La empresa debe medir y definir su tasa de retención
2. después, debe distinguir las causas de la pérdida de clientes e identificar las que se puedan controlar mejor. Sí puede hacerse mucho en caso de que los clientes se estén yendo por servicio deficiente, productos malos ó precios altos.
3. La empresa necesita estimar qué tantas utilidades pierde cuando pierde clientes. En el caso de un cliente individual, las utilidades perdidas equivalen al valor de por vida del cliente.
4. La empresa necesita determinar cuanto le costaría reducir la tasa de deserción y basarse en que no hay nada mejor que escuchar a los clientes.
Preguntas para cuando los clientes se van:
 - a. Los clientes desertan en cierta época del año?
 - b. La retención varia por sucursal?
 - c. Que relación hay entre la tasa de retención y los cambios de precios?
 - d. Que sucede con los clientes perdidos?
 - e. Que empresa de su industria retiene más tiempo a los clientes?

2.4.3. La necesidad de retener a los clientes

La clave para retener a los clientes es la satisfacción. Un cliente muy satisfecho:

- Se mantiene leal mas tiempo
- Compra mas cuando la empresa introduce nuevos productos ó moderniza los productos existentes
- Habla favorablemente de la empresa y sus productos
- Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio
- Ofrece ideas de producto ó servicio a la empresa

- Cuesta menos atenderlo que a un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias

A una empresa siempre le conviene medir la satisfacción del cliente con regularidad y como moraleja dice que se trate de exceder las expectativas de los clientes, no de igualarlas.

La empresa debe permitir que los clientes se quejen porque es una buena forma de saber que es lo que piensan del producto ó servicio. La empresa debe responder con rapidez y forma constructiva a las quejas.

Recuperar clientes perdidos es una importante actividad de marketing y a menudo cuesta menos que atraer a clientes nuevos. Por eso, se dice que adquirir clientes nuevos cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes actuales.

Dos formas de fortalecer la retención de clientes: la primera es erigir grandes barreras para el cambio y la segunda es entregar una alta satisfacción a los clientes

2.4.4. Marketing de Relación: La clave

Marketing de relación: Es la tarea de crear una lealtad firme entre los clientes. Abarca todos los pasos que dan las empresas para conocer y servir mejor a sus clientes valiosos. Proceso de desarrollo de clientes: Sospechosos, Prospectos (si no pasan están descalificados), Clientes primerizos, Clientes que repiten, clientes permanentes, Miembros, Partidarios y Socios. Desde clientes primerizos hasta Socios pasan a Clientes inactivos ó ex clientes.

Es preciso distinguir 5 niveles de inversión distintos en el fortalecimiento de relaciones con los clientes:

- a. Marketing Básico: el vendedor vende el producto
- b. Marketing Reactivo: El vendedor vende el producto y anima al cliente para que llame si tiene dudas, comentarios o quejas.
- c. Marketing Responsable: El vendedor llama por el. Al cliente poco después de la venta para verificar si el producto está cumpliendo con lo que se esperaba de él.
- d. Marketing Proactivo: El vendedor de la empresa se pone en contacto de vez en cuando con el cliente para sugerirles mejores usos del producto ó enterarle de productos nuevos que podrían serle útiles.
- e. Marketing de Sociedad: La empresa trabaja continuamente con el cliente para descubrir formas de mejorar su desempeño.

El mejor marketing de relación que se efectúa hoy es el impulsado por la tecnología. Ej. Correo electrónico e Internet.

Qué herramientas de marketing específicas puede usar una empresa para crear lazos más fuertes con los clientes y satisfacerlos más? Rta. Hay 3 enfoques: Añadir beneficios financieros, beneficios sociales y lazos estructurales.

ADICION DE BENEFICIOS FINANCIEROS

Los programas de marketing por frecuencia están diseñados para proporcionar recompensas a los clientes que compran con frecuencia ó en cantidades sustanciales. El 20

ADICION DE BENEFICIOS SOCIALES

El personal de la empresa trata de fortalecer los lazos con los clientes mediante un trato mas personalizado con ellos. Convierten compradores en clientes. "Los compradores pueden ser anónimos para la institución, los clientes no. Los compradores son atendidos por la persona que está disponible, los clientes son atendidos por el profesional asignado a ellos". Algunas empresas crean lo que se llama comunidades de marca como por ejemplo Harley Davidson ó Porsche.

CMO AADIR LAZOS ESTRUCTURALES

La empresa podría proporcionar a los clientes equipos especiales ó enlaces computarizados que les ayuden a manejar sus pedidos, nómina, inventario, etc.

2.5. RENTABILIDAD DE CLIENTES: LA PRUEBA DEFINITIVA

El marketing es el arte de atraer y conservar clientes rentables.

La implicación es que una empresa podría aumentar sus utilidades "despidiendo" a sus peores clientes. Sin embargo, hay otras dos alternativas: elevar los precios ó reducir los costos de atender a los clientes menos rentables.

Una empresa no debe tratar de conseguir y satisfacer a todos los clientes.

Cliente Rentable: Es una persona, empresa ú hogar que con el paso del tiempo produce un flujo de ganancias que excede en un margen aceptable el flujo de costos que tiene la empresa por atraer, vender y dar servicio a ese cliente.

Cuadro análisis de rentabilidad de clientes y productos:

Clientes

Productos C1 C2 C3

P1 + + + Producto muy rentable P2 +

Producto Rentable P3

- - Producto con pérdidas P4 +

- Producto Mixto

Cliente muy rentable Cliente Mixto Cliente con pérdidas

En el caso de los productos 2 y 3, la empresa puede: aumentar el precio de sus productos menos rentables o eliminarlos ó bien, tratar de vender sus productos con utilidades a los clientes no rentables. La empresa no debe preocuparse por la deserción de los clientes no rentables. Es mas, le conviene que se vayan a la competencia.

Las empresa no solo deben poder crear un valor absoluto alto, sino también un valor alto relativo a los competidores, con un costo suficientemente bajo.

Ventaja Competitiva: es la capacidad que tiene una empresa de tener un desempeño en uno ó más aspectos que los competidores no pueden ó no están dispuestos a igualar. Es una ventaja para el cliente también.

2.6. IMPLEMENTACION DE LA ADMINIS- TRACION DE CALIDAD TOTAL

Administración de la calidad total (TQM): Es una estrategia de toda la organización para mejorar continuamente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la organización.

Existe una conexión estrecha entre la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa. Por ello, se aplican Programas de Mejoramiento de la Calidad (PMC) que normalmente, aumentan la rentabilidad.

Calidad: Es la totalidad de funciones y características de un producto ó servicio que atañen a su capacidad para satisfacer necesidades expresas ó implícitas.

Una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes la mayor parte del tiempo es una empresa de calidad. Es importante distinguir entre calidad de cumplimiento (lo que el producto promete) y calidad de desempeño (mejor desempeño que el otro).

La TQM (calidad total), es la clave para crear valor y satisfacción para los clientes. La calidad total es la tarea de todos, así como el marketing.

Los gerentes de marketing tienen 2 responsabilidades en una empresa centrada en la calidad:

1. Participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a la empresa a prosperar mediante la excelencia en calidad total.
2. Deben proporcionar calidad de marketing junto con la calidad de producción.

La gente de marketing desempeña varias funciones: 1) son los principales responsables en identificar las necesidades y requisitos de los clientes. 2) Deben comunicar correctamente las expectativas de los clientes a los diseñadores de producto. 3) Deben asegurarse de que los pedidos de los clientes se surtan correctamente y a tiempo. 4) Deben verificar que los clientes hayan recibido las instrucciones, capacitación y ayuda técnica apropiada para utilizar el producto. 5) Deben mantenerse en contacto con el cliente después de la venta para asegurar que estén satisfechos y sigan estándolo. 6) Deben recabar ideas de los clientes para mejorar los productos y servicios y comunicarlos a los departamentos apropiados de la empresa.

“El departamento de marketing debe ser el protector ó guardián del cliente, y siempre debe ceñirse a la forma de dar al cliente la mejor solución.”

Una implicación de TQM es que la gente de marketing debe dedicar tiempo y esfuerzo no solo para mejorar el mkt. externo sino también el interno.

Capítulo 3

COMO GANAR MERCADOS: PLANEACION ESTRATEGICA ORIENTADA AL MERCADO

Lo que hace que una empresa sea excelente es que sus administradores y empleados estén comprometidos en lograr que sus clientes queden satisfechos , y saber cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado. Para esto deben practicar el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

La planeación estratégica requiere acciones en tres áreas clave:

1. Manejar los negocios de la empresa como una cartera de inversiones.
2. Evaluar los puntos fuertes de cada negocio tomando en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición y función de la empresa en ese mercado.
3. La estrategia. Para cada uno de sus negocios, la empresa debe desarrollar un "plan de juego", para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más sensato a la luz de su posición en la industria y de sus objetivos, oportunidades, aptitudes y recursos.

El marketing desempeña un papel crucial en el proceso de la planeación estratégica de una empresa. Para comprender la gestión de marketing debemos entender la planeación estratégica. Y para comprender la planeación estratégica necesitamos reconocer que la mayoría de las compañías más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- * Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a toda la empresa a un futuro rentable; toma decisiones respecto de cómo se asignarán los recursos a cada división y qué negocios nuevos iniciar o terminar.

- * Nivel divisional: cada división establece un plan divisional que asigna los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.

- * Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico de la unidad de negocios para que dicha unidad tenga un futuro rentable.

- * Nivel productivo: cada nivel de producción (línea de productos, marca), dentro de la unidad de negocios, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos en el mercado de sus productos.

El plan de marketing opera en dos niveles: el plan estratégico de marketing, que establece los objetivos y estrategias de marketing amplios con base en un análisis de la situación actual y las oportunidades de mercado, y el plan táctico de marketing, que determina tácticas específicas de marketing, es decir, publicidad, promoción de ventas, precios, canales y servicio.

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar la labor de marketing. El departamento de marketing no establece por sí solo el plan de marketing. Más bien, varios equipos preparan planes, con información y aprobación de todas las funciones importantes. Luego, estos planes se implementan en los niveles pertinentes de la organización. Los resultados se monitorean, y se toman medidas correctivas en caso necesario.

3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA Y DIVISIONAL

Al preparar declaraciones de misión, política, estrategia y metas, la oficina central establece el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocios preparan sus planes.

Todas las oficinas centrales corporativas realizan cuatro actividades de planeación:

- * Definir la misión corporativa
- * Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
- * Asignar recursos a cada UEN
- * Planear nuevos negocios, reducir el tamaño de los negocios viejos

3.1.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

Toda organización existe para lograr algo. Su misión o propósito específico suele estar debidamente aclarado cuando comienza al negocio.

Cuando la gerencia detecta que la organización se está apartando de su misión, debe renovar su búsqueda de un propósito. Según Drucker, es el momento de hacer varias preguntas fundamentales. En qué consiste nuestro negocio? Cuál debería ser nuestro negocio? Quién es el cliente? Qué valora el cliente? Cuál será nuestro negocio?

Las empresas de éxito se plantean continuamente esas preguntas y las contestan de forma razonada y exhaustiva.

Una declaración de misión bien pensada proporciona a los empleados un sentido común de propósito, rumbo y oportunidad.

Las buenas declaraciones de misión tienen tres características principales:

1. Se concentran en un número limitado de metas.

2. Las declaraciones de misión hacen hincapié en las principales políticas y valores que la empresa desea mantener. Las políticas definen el trato que la empresa le dará a los proveedores, accionistas, empleados, clientes, etc.

3. La declaración define los principales ámbitos competitivos dentro de los cuales va a operar la empresa:

* Alcance industrial: comprende la gama de industrias en que la empresa operará.

* Alcance de productos y aplicaciones: gama de productos y aplicaciones que la empresa proporcionará.

* Alcance de competencias: gama de competencias tecnológicas y otras de carácter central que la empresa dominará y aprovechará.

* Alcance de segmento de mercado: tipo de mercado o clientes que servirá una empresa.

* Alcance vertical: número de niveles de canal, desde materias primas hasta producto final y distribución, en los que la empresa participará.

* Alcance geográfico: gama de regiones, países o grupo de países en los que una empresa operará.

Las declaraciones de misión no deben modificarse cada pocos años en respuesta a cada nuevo giro de la economía. Sin embargo, una empresa debe redefinir su misión si ésta ha perdido credibilidad o ya no tiene el curso óptimo para ella.

3.1.2. ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

La mayor parte de las empresas opera varios negocios.

Las definiciones de un negocio con base en el mercado son superiores a las definiciones de aquél con base en el producto. Un negocio se debe ver como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso productor de bienes.

Levitt recomendó a las empresas redefinir su negocio en términos de necesidades, no de productos.

Las empresas grandes normalmente manejan negocios muy diferentes, cada uno de los cuales requiere su propia estrategia.

Caract. de la UEN (unidad estratégica de negocios):

1. Es un solo negocio o un conjunto de negocios a fines que se puede planear con independencia del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.
3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades.

3.1.3. ASIGNACION DE RECURSOS A CADA UEN

El propósito de identificar las UEN de la empresa es crear estrategias individuales y asignar el financiamiento adecuado.

Dos de los modelos para evaluar carteras de negocios son el modelo de Boston Consulting Group y el modelo de General Electric.

EL MODELO DEL BOSTON CONSULTING GROUP

El BCG desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación. Los ocho círculos representan la posición y dimensión actuales de ocho negocios que constituyen una compañía hipotética. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al tamaño del círculo: así, los negocios más grandes son el 5 y el 6. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

El índice de crecimiento del mercado indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10

La participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante.

La matriz crecimiento-participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocio:

* Interrogantes: son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Requiere mucho efectivo, puesto que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse al parejo del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar a su líder. La empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

* Estrellas: si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al parejo del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia.

* Vacas de efectivo: cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10

* Perros: describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si está aferrándose al perro por una buena razón o por razones sentimentales. Con frecuencia los perros deben ser reestructurados o eliminados.

Una vez que ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y / o muy pocas estrellas y vacas.

La siguiente tarea consiste en determinar qué estrategia, objetivo y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede propugnar por cuatro objetivos alternativos:

1. Estructurar: el objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aún teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. Es apropiada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.

2. Sostener: el objetivo es preservar la participación de mercado de la UEN. Es adecuado para las vacas fuertes.

3. Cosechar: el objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo, sin considerar los efectos a largo plazo. Es adecuada para vacas raquíticas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.

4. Eliminar: aquí el objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos en cualquier otra parte. Puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

En el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y, al final de su ciclo, en perros. Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios, sino también sus posiciones en movimiento. Si la trayectoria esperada de un negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera la matriz se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable.

El peor error que puede cometer la empresa sería el requerir de todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos.

EL MODELO DE LA GENERAL ELECTRIC

La asignación del objetivo adecuado a una UEN no puede determinarse sólo con base en su posición en la matriz de crecimiento-participación. Si se introducen nuevos factores, esta matriz puede verse como un caso especial de una matriz de cartera de multifactor, de la cual es precursora la General Electric (GE).

En este modelo se señalan siete negocios de una empresa simulada. El tamaño del círculo representa el del mercado relevante, y la parte sombreada del círculo representa la participación del mercado del negocio.

Cada negocio está clasificado en términos de dos dimensiones principales: atracción del mercado y posición competitiva. Estos dos factores forman un excelente juicio de mercadotecnia para clasificar un negocio. Las empresas tendrán éxito en la medida en que penetren y triunfen en mercados atractivos. Si falta alguno de esos factores, el negocio no producirá resultados sobresalientes. Tampoco una empresa fuerte que opera en un mercado poco atractivo, así como una empresa débil que opera en un mercado atractivo lo harán muy bien.

Lo importante es medir esas dimensiones, por lo que los responsables de la planeación de estrategias tendrán que identificar los factores que subyacen en cada dimensión y encontrar la forma de cuantificarlas y combinarlas en un índice. Lo atractivo que resulta un mercado varía de acuerdo con su tamaño, su tasa anual de crecimiento, los márgenes históricos de utilidades, etc.

La posición competitiva varía según la participación de la empresa en el mercado, la participación del crecimiento, la calidad del producto y demás. El modelo de la GE conduce a los responsables de la planeación estratégica a considerar más factores en la evaluación de un negocio real o potencial que el modelo BCG.

La figura muestra una clasificación hipotética del negocio de bombas hidráulicas. La administración califica a cada factor a partir de 1 (muy poco atractivo) hasta 5 (muy atractivo) para mostrar cuál es la posición del negocio con relación a ese factor. Es evidente que estos factores requieren datos y evaluación del personal de mercadotecnia y de otras áreas de la empresa. Las clasificaciones, después se multiplican por valores ponderados que reflejan la importancia relativa de los factores. El negocio de las bombas hidráulicas recibió una calificación de 3.70 en cuanto a lo atractivo del mercado y de 3.40 en cuanto a su posición competitiva, sobre un máximo posible de 5.00. El analista coloca un punto en la matriz multifactor y traza un círculo alrededor, cuyo tamaño es proporcional al del mercado relevante. La participación de mercado de esta empresa, de aproximadamente 14

La matriz GE está dividida en nueve celdas que corresponden a tres zonas.

La administración también debe elaborar proyecciones acerca de la posición esperada de cada UEN en los siguientes tres a cinco años, de acuerdo con la estrategia actual. Ello implica analizar dónde se encuentra cada producto en su ciclo de vida, así como las estrategias esperadas del competidor, nuevas tecnologías, acontecimientos económicos y aspectos similares. Los resultados se indican en la figura mediante la longitud y sentido de los vectores.

El último paso consiste en que la administración decida qué pretende hacer con cada negocio.

Así, la labor de la administración de la mercadotecnia es administrar la demanda o los ingresos al nivel meta, negociando con la administración corporativa. La mercadotecnia contribuye a evaluar las ventas de cada UEN y su potencial de utilidades, pero una vez que se ha establecido el objetivo y el presupuesto de la UEN, la función de la mercadotecnia es llevar a cabo el plan en

forma eficiente y rentable.

CRITICA A LOS MODELOS DE CARTERA

Los modelos de cartera se deben usar con cautela, pues podrían inducir a la empresa a dar demasiada importancia al crecimiento de la participación en el mercado y al ingreso en negocios de alto crecimiento, o a descuidar sus negocios actuales. Los resultados del modelo son sensibles a las calificaciones y pesos y se pueden manipular para producir una ubicación deseada en la matriz. Además. Dado que estos modelos utilizan un proceso de promediación, dos o más negocios podrían quedar en la misma celda y diferir considerablemente en sus calificaciones y pesos subyacentes.

No obstante, en general, los modelos de cartera han mejorado las capacidades analíticas y estratégicas de los gerentes y les han permitido tomar mejores decisiones que si se basaran meramente en sus impresiones.

3.1.4. PLANEACION DE NEGOCIOS NUEVOS, REDUCCION DEL TAMAÑO DE NEGOCIOS VIEJOS

Los planes que la empresa tiene para sus negocios existentes le permiten proyectar las ventas y utilidades totales. Es común que esas cifras proyectadas sean menores de lo que la gerencia corporativa quisiera. Si existe una brecha de planeación estratégica entre las ventas futuras deseadas y las ventas proyectadas, la gerencia corporativa tendrá que desarrollar o adquirir negocios nuevos para salvar esa brecha.

Cómo se pueda salvar esta brecha de planeación estratégica?

La empresa tiene tres opciones:

1. Identificar oportunidades para lograr un crecimiento adicional con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento intensivo)
2. Identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados con los negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento integrante)
3. Identificar oportunidades de añadir negocios atractivos no relacionados con negocios actuales de la empresa (oportunidades de crecimiento por diversificación)

CRECIMIENTO INTENSIVO

Lo primero que debe hacer la gerencia corporativa es determinar si existen oportunidades de mejorar el desempeño de sus negocios existentes. Ansoff ha propuesto un marco útil para detectar nuevas oportunidades de crecimiento intensivo, llamado rejilla de expansión producto-mercado. La empresa considera primero si podría incrementar su participación de mercado con sus productos actuales en sus mercados actuales (estrategia de penetración de mercado); luego considera si podría encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercado), y más adelante, considera si puede o no desarrollar nuevos productos que podrían interesar a sus mercados

actuales (estrategia de desarrollo de producto); después también estudiará las oportunidades de desarrollar nuevos productos para nuevos mercados: una estrategia de diversificación.

Hay tres enfoques principales para hacer crecer la participación de los productos actuales en sus mercados actuales:

1. Tratar de animar a los clientes actuales a que compren más por período.
2. Tratar de atraer a los clientes de la competencia.

3. Tratar de convencer a quienes no usan el producto a que comiencen a usarlo.

Al examinar estas tres estrategias de crecimiento intensivo, la gerencia podría descubrir varias formas de crecer. Sin embargo, ese crecimiento podría ser insuficiente. En ese caso, la gerencia deberá estudiar también las oportunidades de crecimiento integrante.

CRECIMIENTO INTEGRANTE

En muchos casos las ventas y utilidades de un negocio se pueden incrementar mediante una integración hacia atrás, hacia delante u horizontal, dentro de su industria. La empresa podría adquirir a uno o más de sus proveedores para tener un mayor control o generar más utilidades (integración hacia atrás); o bien, podría adquirir algunos mayoristas o detallistas, sobre todo si son muy rentables (integración hacia delante). Por último la empresa podría adquirir uno o más competidores, siempre que el gobierno no lo prohíba (integración horizontal). Sin embargo, es posible que estas nuevas fuentes todavía no produzcan el volumen de ventas deseado. En tal caso, la empresa deberá considerar una diversificación.

CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACION

ste es razonable si es posible encontrar nuevas oportunidades fuera de los negocios actuales.

Hay tres posibles tipos de diversificación:

1. Buscar productos nuevos que tienen sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos existentes (estrategia de diversificación concéntrica)

2. Buscar productos nuevo que tengan el potencial de resultar atractivos para sus clientes actuales aunque no estén relacionados tecnológicamente con su línea de productos actuales (estrategia de diversificación horizontal)

3. Buscar nuevos negocios que no tengan relación alguna con su tecnología, productos o mercados actuales (estrategia de diversificación de conglomerado)

REDUCCIN DEL TAMAO DE NEGOCIOS VIEJOS

Los negocios débiles requieren un proporción excesiva de la atención de la gerencia. Los gerentes se deben concentrar en las oportunidades de crecimiento de la empresa, y no malgastar su energía y recursos tratando de salvar negocios que se están desangrando.

3.2. PLANEACION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

El proceso de planeación estratégica de unidades de negocios consiste en ocho pasos:

3.2.1. MISIN DE NEGOCIOS

Cada unidad de negocios necesita definir su misión de negocios específica dentro de la visión más amplia de la empresa.

3.2.2. ANLISIS FORD

Evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos se llama análisis FORD (de fuerzas, oportunidades, riesgos y debilidades)

Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas)

En general, una unidad de negocios tiene que vigilar las fuerzas clave del macroentorno (demográfico-económicas, tecnológicas, político-legales, etc.) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, proveedores, distribuidores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista a las tendencias y sucesos importantes.

Un propósito principal de la exploración del entorno es distinguir nuevas oportunidades de marketing.

* Una oportunidad de marketing es un área de necesidad de los compradores en que una empresa puede tener un desempeño rentable.

Las oportunidades se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito.

La empresa con el mejor desempeño será la que pueda generar el valor más alto para los clientes y pueda mantenerlo durante más tiempo.

Algunos acontecimientos del entorno externo representan riesgos o amenazas.

* Un riesgo o amenaza de entorno es un reto que presenta una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causará un deterioro en las ventas o las utilidades.

Los riesgos o amenazas se deben clasificar según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia.

Para manejar estos riesgos, la empresa necesita preparar planes de contingencia que detallen los cambios que la empresa puede efectuar antes de o durante el riesgo.

Una vez que la gerencia ha identificado los principales riesgos y oportunidades que una unidad de negocios específica enfrenta, puede caracterizar el atractivo general de ese negocio. Puede haber cuatro resultados:

1. Un negocio ideal tiene muchas oportunidades importantes y pocos riesgos importantes

2. Un negocio especulativo tiene muchas oportunidades y amenazas importantes

3. Un negocio maduro tiene pocas oportunidades y pocos riesgos importantes

4. Un negocio en problemas tiene pocas oportunidades y muchos riesgos

Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas y debilidades internas periódicamente.

Es obvio que el negocio no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. La pregunta importante es si el negocio se debe limitar o no a las oportunidades para las que posee las fuerzas requeridas o si debe considerar mejores oportunidades para las que podría tener que adquirir o desarrollar ciertas fortalezas.

A veces un negocio tiene un desempeño débil no porque sus departamentos carezcan de las fortalezas requeridas, sino porque no trabajan juntos en equipo.

3.2.3. FORMULACION DE METAS

Los gerentes emplean el termino metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

La UN (unidades de negocios) establece estos objetivos y luego administra por objetivos. Para que un sistema de administración por objetivos funcione, los diversos objetivos de la unidad deben cumplir con cuatro criterios:

- * Se deben ordenar jerárquicamente del más importante al menos importante.

- * Los objetivos se deben plantear cuantitativamente siempre que sea posible.

- * Las metas deben ser realistas: deben surgir de análisis de oportunidades y fortalezas de negocios, no de ilusiones.

- * Deben ser congruentes. No es posible maximizar las ventas y utilidades de manera simultánea.

3.2.4. FORMULACION ESTRATEGICA

Todo negocio debe adoptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles. Michael Porter ha condensado los tipos de estrategias en tres tipos genéricos:

- * Liderazgo general de costos: el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado. Las empresas que siguen esta estrategia deben sobresalir en ingeniería, compras, fabricación y distribución física; y necesitan menos aptitudes en marketing.

- * Diferenciación: aquí el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. La empresa puede esforzarse por ser el líder en servicio, líder en calidad, líder en estilo o líder en tecnología, pero no es posible ser líder en todo.

* Enfoque: el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro de segmento meta.

Según Porter, las empresas que adoptan la misma estrategia dirigida al mismo mercado meta constituyen un grupo estratégico. Las empresas que no siguen una estrategia clara son a las que peor les va. Porter distingue entre eficacia operativa (copia de un competidor utilizando parámetros o benchmarks) y estrategia, en contraste Porter define a la estrategia como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto diferente de actividades. Una empresa que se ubica estratégicamente "desempeña actividades distintas de las de sus rivales o realiza actividades similares de formas distintas"

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las empresas también están descubriendo que necesitan socios estratégicos para ser eficaces.

La nueva tecnología está requiriendo estándares globales y está dando pie a alianzas globales.

El resultado es que muchas empresas están desarrollando rápidamente redes estratégicas globales. Y la victoria está favoreciendo a quienes crean la mejor red global.

Muchas alianzas estratégicas asumen la forma de alianzas de marketing. Estas se dividen en cuatro categorías principales:

1. Alianzas de producto o servicio: una empresa otorga una licencia a otra para elaborar su producto, o dos empresas venden de forma conjunta sus productos complementarios o un nuevo producto.
2. Alianzas promocionales: una empresa conviene en promover el producto o servicio de otra empresa.
3. Alianzas logísticas: una empresa ofrece servicios logísticos al producto de otra empresa.
4. Colaboraciones para fijar precios: una o más empresas se unen en una colaboración especial para fijar precios

Las empresas necesitan meditar creativamente para encontrar socios que puedan complementar sus fuerzas y compensen sus debilidades. Las alianzas bien manejadas permiten a las empresas tener un mayor impacto de ventas a un costo más bajo.

3.2.5. FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.

Una vez formulados tentativamente los programas de marketing, el personal de marketing debe estimar sus costos.

Se debe aplicar contabilidad de costos basada en actividades (ABC) a cada programa de marketing para determinar su probabilidad de que produzca suficientes resultados para justificar su costo.

3.2.6. IMPLEMENTACION

Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. De hecho, según McKinsey & Company, la estrategia es sólo uno de siete elementos que exhiben las empresas mejor manejadas.

Los primeros tres elementos de las 7-S -estrategia, estructura y sistemas (strategy, structure, systems)- se consideran el "hardware" del éxito. Los otros cuatro -estilo, habilidades, personal y valores compartidos (style, skills, staff, shared value)- constituyen el "software".

Cuando están presentes estos elementos "suaves", las empresas suelen tener más éxito en implementar sus estrategias.

3.2.7. RETROALIMENTACION Y CONTROL

La empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará. Y cuando esto suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

Si una organización no responde a los cambios del entorno, se le dificulta cada vez más recuperar la posición que perdió.

La clave para tener una organización saludable es que la organización esté dispuesta a examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados.

3.3. EL PROCESO DE MARKETING

La planeación en los niveles corporativo, divisional y de negocios es una parte integral del proceso de marketing.

La tarea de cualquier negocio es entregar valor al mercado obteniendo una utilidad al hacerlo. Hay por lo menos dos perspectivas del proceso de entrega de valor. La perspectiva tradicional es que la empresa hace algo y luego lo vende. Las empresas que adoptan esta perspectiva tradicional tienen mayores probabilidades de éxito en economías caracterizadas por la escasez de bienes en las que los consumidores no son exigentes en cuanto a calidad, funciones o estilo. Sin embargo, esta perspectiva no funciona bien en economías más competitivas en las que la gente tiene abundantes opciones.

3.3.1. LA SECUENCIA DE ENTREGA DE VALOR

Las empresas se ven a sí mismas como una parte de una sucesión de entrega de valor. Esta sucesión consta de tres partes:

1. Escoger el valor (segmentación, selección, posicionamiento)
2. Proporcionar ese valor (especificaciones del producto o servicio, fijación del precio, distribución)
3. Comunicar el valor (marketing táctico de fuerza de ventas como promoción, publicidad, etc.)

3.3.2. PASOS DEL PROCESO DE PLANEACION

Para cumplir sus obligaciones, los gerentes de marketing -en los niveles corporativo, divisional, de negocios o de producto- siguen un proceso de marketing.

* El proceso de marketing consiste en analizar oportunidades de marketing, investigar y seleccionar mercados meta, diseñar estrategias de marketing, planear programas de marketing, y organizar, implementar y controlar la labor de marketing.

ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES DE MERCADOS

La primera tarea es la de identificar sus oportunidades potenciales a largo plazo dada su experiencia de mercado y sus aptitudes centrales. La investigación de mercados es una herramienta de marketing indispensable para evaluar los deseos y conductas de los consumidores y estimar el tamaño del mercado.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Por ejemplo si se decide concentrarse en una estrategia de posicionamiento en el mercado de consumo, una vez que se decida como posicionar el producto se podrá iniciar el desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos.

Después del lanzamiento será necesario modificar la estrategia a lo largo del ciclo de vida del producto.

PLANEACION DE PROGRAMAS DE MARKETING

Para transformar una estrategia de marketing en programas de marketing, los gerentes de marketing deben tomar decisiones básicas en cuanto a gastos de marketing, mezcla de marketing y asignación de marketing. Luego se debe decidir cómo repartir el presupuesto de marketing total entre las diversas herramientas de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción.

Por último los mercadólogos deben decidir como repartir el presupuesto de marketing entre los distintos productos, canales, medios de promoción y áreas de ventas.

GESTION DE LA LABOR DE MARKETING

El paso final el proceso de marketing es organizar los recursos de marketing y luego implementar y controlar el plan de marketing. La empresa debe construir una organización de marketing capaz de implementar el plan de marketing.

Para la implementación del plan la empresa necesita retroalimentación y control.

Hay tres tipos de control de marketing:

1. Control del plan anual, o tarea de asegurar que la empresa está alcanzando sus metas actuales en cuanto a ventas, utilidades y otros.

2. El control de rentabilidad: consiste en la tarea de medir la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales, tamaños de pedidos.

3. El control estratégico; consiste en evaluar si la estrategia de marketing de la empresa es o no apropiada para las condiciones del mercado.

3.4. PLANEACION DE PRODUCTOS: NATURALEZ Y CONTENIDOS DE UN PLAN DE MARKETING

3.4.1. CONTENIDO DEL PLAN DE MARKETING

* Resumen ejecutivo y tabla de contenido: Presenta una breve reseña del plan propuesto.

* Situación actual de marketing: Presenta antecedentes pertinentes en cuanto a ventas, costos, utilidades, el mercado, los competidores, la distribución y el macroentorno.

* Análisis de oportunidades y problemas: Identifica las principales oportunidades y riesgos, m fuerzas y debilidades y problemas que enfrenta la línea de productos.

* Objetivos: Define las metas financieras y de marketing del plan en términos de volumen de ventas, participación de mercado y utilidades.

* Estrategia de Marketing: Presenta el enfoque de marketing amplio que se usará para lograr los objetivos del plan.

* Programas de acción: Presenta los programas de marketing específicos diseñados para alcanzar los objetivos del negocio.

* Estado de resultados proyectado: Pronostica los resultados financieros esperados del plan.

* Controles: Indica como se vigilará el plan.

Ejemplo del plan de marketing:

CAPTULO 4 OBTENCION DE INFORMACION Y MEDICIN DE LA DEMANDA DEL MERCADO

El entorno del marketing esta cambiando a ritmo acelerado. Dado los siguientes cambios, la necesidad de información de mercados en tiempo real es mayor que nunca antes:

* De marketing local a nacional al marketing global. * De necesidades del comprador a deseos del comprador. * De competencia por precio a competencia que no es por precio.

Por fortuna, la explosión en las necesidades de información ha dado pie a nuevas e impresionantes tecnologías de información: computadoras, microfilm, televisión para cable, copiadoras, maquinas para fax, grabadoras de audio, etc. Los mercados también cuentan con amplia información acerca de los patrones de consumo en otros países. No obstante, muchas empresas carecen de información sofisticada. En la sociedad actual basada en la información, las empresas que cuentan con información superior tendrán una ventaja competitiva; podrán escoger mejor sus mercados, crear mejores ofertas y ejecutar mejores planes de marketing.

4.1 LOS COMPONENTES DE UN SISTEMA MODERNO DE INFORMACIÓN DE MARKETING

* Un sistema de información de marketing (SIM) consiste en personas, equipos 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. La información se desarrolla a través de los registros internos de la empresa, las actividades de inteligencia de marketing, la investigación de mercados y el análisis de apoyo a decisiones de marketing.

4.2 SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS

Los gerentes de marketing se apoyan en informes internos de pedidos, ventas, precios, costos, niveles de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc. Si se analiza esta información, es posible detectar oportunidades y problemas importantes.

El ciclo de pedido-facturación El corazón del sistema de registros internos es el ciclo de pedido-facturación. Las empresas actuales necesitan seguir los pasos con rapidez y exactitud. Los clientes prefieren a las empresas que pueden prometer una entrega oportuna. Un número creciente de empresas está utilizando el intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés) o las intrarredes para mejorar la rapidez, exactitud y eficiencia del ciclo de pedido-facturación.

Sistema de información de ventas Los gerentes de marketing necesitan informes de ventas de último minuto. Armados con computadoras laptop, los representantes de ventas pueden acceder a información a cerca de sus prospectos y clientes y proporcionar retroalimentación e informes de ventas de manera inmediata. El software de automatización de la fuerza de ventas (SFA, sales force automation) ha progresado mucho. El sistema de información de marketing de la empresa debe representar entre lo que los gerentes creen que necesitan, lo que necesitan y lo que es económicamente factible. Un comité de SIM interno puede entrevistar a gerentes de marketing de todas las áreas para descubrir sus necesidades de información. He aquí algunas preguntas útiles:

1. Qué decisiones toma con regularidad?
2. Qué información necesita para tomar esas decisiones?
3. Qué información obtiene normalmente?
4. Qué estudios especiales solicita periódicamente?
5. Qué información querría tener. Que no esté recibiendo ahora?
6. Qué información necesita a diario? Cada semana, mes, año?
7. Qué revistas o informes comerciales le gustaría consultar con regularidad?
8. De qué temas le gustaría mantenerse informado?
9. Qué programas de análisis de datos querría?
10. Qué cuatro mejoras más útiles podrían hacerse al sistema de información de marketing actual?

4.3 SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MARKETING

Mientras que el sistema de registros internos proporciona datos de resultados, el sistema de inteligencia de marketing proporciona datos de acontecimientos.

* Un sistema de inteligencia e 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. Los gerentes de marketing recaban inteligencia de mkt. leyendo libros, diarios, revistas, etc. Una empresa puede

tomar varias medidas para mejorar su inteligencia de marketing:

1. Capacitar y motivar a la fuerza de ventas para que detecte e informe nuevos acontecimientos (sean "ojos y oídos de la empresa")
2. Motivar a los distribuidores, detallistas, y otros intermediarios para que comuniquen información estratégica importante.
3. Obtener información acerca de sus competidores adquiriendo sus productos, asistiendo a reuniones abiertas y exposiciones del ramo, etc.
4. Crear un panel asesor de clientes integrado por clientes representativos de la empresa o por los clientes más grandes o más francos y sofisticados.
5. Comprar información a proveedores externos.
6. Establecer un centro de información de marketing para recabar y circular información estratégica de marketing.

4.4 SISTEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

Los gerentes de marketing a menudo encargan estudios de marketing formales enfocados a problemas y oportunidades específicos.

* 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.

PROVEEDORES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO Una empresa puede obtener resultados de investigación de mercados de varias maneras. Casi todas las empresas grandes tienen su propio departamento de investigación de mercados. Las empresas pequeñas pueden contratar los servicios de una empresa de investigación de mercados o realizar investigaciones de formas creativas y económicas como:

* Pedir a estudiantes o profesores que diseñen y lleven a cabo proyectos * Usar Internet * Observar a los rivales

Las empresas normalmente presupuestan la investigación de mercados con 1 o 2 Las empresas de investigación de mercados pertenecen a tres categorías:

* Empresas de investigación de información: Reúnen información sobre consumidores y comercio, que venden a cambio de una cuota. * Empresas de investigación de mercados a la medida: Estas empresas se contratan para llevar a cabo proyectos específicos. Ellas diseñan el estudio e informan de sus resultados. * Empresas de investigación de mercados especializadas: Ofrecen servicios de investigación especializados. Por ejemplo una empresa de servicio de campo que vende servicios de entrevistas de campo a otras empresas.

EL PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADOS Una investigación eficaz comprende 5 pasos:

PASO 1: DEFINIR EL PROBLEMA Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION La gerencia no debe definir un problema de forma demasiado amplia o demasiado estrecha.

Paso 2: Desarrollar El Plan De Investigación Se debe crear el plan más eficiente posible para obtener la información necesaria. El gerente de marketing necesita conocer el costo del plan de investigación antes de probarlo. El diseño del plan de investigación requiere decisiones en cuanto a fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Fuentes de información El investigador puede reunir información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es aquella que se recabó para otro fin y ya existe en algún lugar. La información primaria es aquella que se reúne con un propósito específico o para un proyecto de investigación específico. La información secundaria es un punto de partida para la investigación y ofrece las ventajas de bajo costo y gran disponibilidad. La web se ha convertido en una herramienta clave para los profesionales de ventas y marketing que necesitan tener acceso a información competitiva o realizar investigaciones demográficas, de la industria o de los clientes. Si los datos necesarios no existen o carecen de actualidad, son inexactos, incompletos o poco confiables, el investigador tiene que recabar información primaria. La mayor parte de los proyectos de investigación de mercado implica cierta recolección de información primaria. El procedimiento normal consiste en entrevistar a algunas personas individualmente o en grupo, para tener una idea acerca de que piensan del tema en cuestión, y luego desarrollar un instrumento de investigación formal, depurarlo y aplicarlo en el campo. Si los datos recabados en el campo se almacenan y se usan correctamente, pueden constituir la columna vertebral de campañas de marketing posteriores. Los participantes de marketing directo, han entendido desde hace mucho la potencia del marketing por base de datos.

* Una base de datos de clientes o de prospectos es un conjunto organizado de datos exhaustivos acerca de clientes individuales, prospectos o sospechosos que está actualizado, es accesible y sirve para realizar actividades de marketing.

Métodos de investigación La información primaria de puede recabar de cinco formas:

* Investigación por observación: se puede obtener datos nuevos observando a los actores y situaciones pertinentes. * Investigación por sesiones de grupo (llamadas también grupos de enfoque): la sesión de grupo es una reunión de entre 6 y 10 personas que son invitadas a pasar unas cuantas horas con un moderador capacitado, con el fin de hablar de un producto, servicio, organización u otra entidad de marketing. El moderador necesita ser objetivo, tener amplios conocimientos del tema, y ser hábil para manejar dinámicas de grupos. Los participantes normalmente reciben un pequeño pago por asistir. La reunión por lo regular se celebra en un lugar agradable. el moderador fomenta una discusión libre y sin presiones, en la esperanza de que la dinámica de grupo revele sentimientos e ideas profundas. Al mismo tiempo, el moderador "da un enfoque." a la discusión. Los investigadores deben evitar generalizar los sentimientos registrados por los participantes del grupo de enfoque a todo el mercado, porque el tamaño de muestra es demasiado pequeño y la muestra no es aleatoria. * Investigación por encuestas: las encuestas son idóneas para investigaciones descriptivas. Las empresas realizan encuesta para enterarse de los conocimientos, creencias, preferencias y satisfacción de las personas, y para medir estas magnitudes en la población en general. * Datos de comportamiento: las compras reales de los clientes reflejan sus preferencias y a menudo son más confiables que lo que dicen a los investigadores de mercado. * Investigación experimental: las investigaciones con mayor validez científica son las experimentales. Su propósito es capturar relaciones de causa y efecto eliminando otras posibles explicaciones

de los resultados observados. En la medida en que el diseño y ejecución del experimento elimine hipótesis alternativas que podrían explicar los resultados, los gerentes de investigación y de marketing podrán confiar en las conclusiones. Esto requiere seleccionar grupos comparables de sujetos, someterlos a diferentes tratamientos, controlar las variables externas, y verificar si las diferencias observadas en las respuestas son estadísticamente significativas.

Instrumentos de investigación Los investigadores de marketing pueden escoger entre dos instrumentos de investigación principales para obtener datos primarios: cuestionarios y dispositivos mecánicos.

* **Cuestionarios:** serie de preguntas que se presentan a los encuestados para que las contesten. Al preparar un cuestionario, el investigador de marketing escoge con cuidado las preguntas y su forma, redacción y orden. La forma de la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de marketing distinguen entre preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas especifican previamente todas las posibles respuestas. Las preguntas abiertas permiten a los encuestados contestar con sus propias palabras. Por último el diseñador del cuestionario debe tener cuidado en redactar y ordenar las preguntas. La 1 pregunta debe tratar de crear interés. Las preguntas difíciles o personales se deben hacer sobre el final para que los encuestados no adopten una posición defensiva desde el principio. Por último, las preguntas deben fluir en un orden lógico.

* **Instrumentos mecánicos:** los galvanómetros miden el interés o las emociones despertados por la exposición por un anuncio o imagen específica. El taquistoscopio proyecta un anuncio a un sujeto con un intervalo de exposición que puede variar entre menos de una centésima de segundo hasta varios segundos. Después de cada exposición, el encuestado describe todo lo que recuerda. Las cámaras oculares estudian los movimientos de los ojos de los sujetos para ver en qué punto se posan primero, cuánto tiempo se fija en un elemento dado, etc. Un audiómetro se conecta a los TV de los hogares participantes para registrar cuándo está encendido el aparato y qué canal está sintonizando.

Plan de muestreo Después de escoger el método y los instrumentos de investigación, el investigador de marketing debe diseñar un plan de muestreo. Este plan requiere de tres decisiones:

1. **Unidad de muestreo:** A quién se encuestará? El investigador debe definir la población meta de la que se elaborará el muestreo. Una vez determinada la unidad de muestreo, se debe crear un marco de muestreo para que todos los miembros de la población meta tengan la misma probabilidad o una probabilidad conocida de ser susceptibles de muestreo.
2. **Tamaño de la muestra:** A cuánta gente se debe encuestar? Las muestras grandes producen resultados más confiables que las pequeñas. Muestras de menos del 13.

Procedimiento de muestreo: Cómo se debe escoger a los encuestados? Para obtener una muestra representativa, se debe tomar una muestra probabilística de la población. El muestreo probabilístico permite calcular los límites de confianza del error de muestreo. Si el costo o el tiempo que toma un muestreo probabilístico es excesivo, los investigadores toman muestras no probabilísticas.

Métodos de contacto Una vez determinado el plan de muestreo, el investigador de marketing debe decidir como ponerse en contacto con el sujeto. El

cuestionario por correo es la mejor manera de llegar a personas que no darían entrevistas personales o cuyas respuestas podrían estar predispuestas o ser distorsionadas por los entrevistadores. Lamentablemente, la tasa de respuestas suele ser baja o lenta. Las entrevistas telefónicas son el mejor método para reunir información rápidamente; además el entrevistador puede aclarar las preguntas si los encuestados no las entienden. La tasa de respuesta suele ser más alta que en el caso de los cuestionarios por correo. La desventaja principal es que las entrevistas tienen que ser cortas y no demasiado personales. Las entrevistas personales son el método más versátil. El entrevistador puede hacer más preguntas y registrar más observaciones acerca del encuestado, como indumentaria y lenguaje corporal. Este método es el más costoso y requiere más planeación y supervisión administrativa que los otros dos; Además, están sujetas a predisposición o distorsión por parte del entrevistador. Las entrevistas personales asumen dos formas. En las entrevistas concertadas, se hace una cita con el encuestado. Las entrevistas de intercepción, por otra parte, implica detener a la gente en un centro comercial o una esquina concurrida y solicitar una entrevista. Cada vez se usan más las entrevistas en línea. Sin embargo, al recabar datos en línea (on -line) la empresa no puede suponer que los datos sean representativos de una población meta, porque los encuestados se autoseleccionan. No obstante, la información será útil para una investigación exploratoria al sugerir hipótesis que se podrían investigar en un sondeo posterior más científico.

PASO 3: RECABAR LA INFORMACION

La fase de recolección de datos de la investigación de mercado suele ser más costosa y la más propensa a errores. No obstante, los métodos de recolección de datos están mejorando rápidamente gracias a las computadoras y las telecomunicaciones. Varios adelantos técnicos recientes han permitido a los mercadólogos investigar el impacto que tienen los anuncios publicitarios y las promociones de ventas sobre las ventas.

PASO 4: ANALIZAR LA INFORMACION

El penúltimo paso del proceso de investigación de mercado consiste en extraer resultados de datos recabados. El investigador tabula los datos y calcula distribuciones de frecuencia. Se calculan promedios y medidas de dispersión para las principales variables. Además, el investigador aplica técnicas estadísticas avanzadas y modelos de decisión con la esperanza de descubrir resultados adicionales.

PASO 5: PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

Como último paso, el investigador presenta los resultados a las partes interesadas. Se deben presentar los principales resultados que sean pertinentes para las principales decisiones de marketing que la gerencia enfrenta. 7 características de la buena investigación de mercado: 1 Uso del método científico 2 Creatividad en la investigación 3 Uso de varios métodos 4 Independencia de los modelos y datos 5 Estimativo del valor y costo de la información 6 Mostrar un escepticismo saludable 7 Ser un marketing ético.

CMO SUPERAR LAS BARRERAS PARA EL USO DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

A pesar del rápido crecimiento de la investigación de mercado muchas em-

presas siguen sin usarlo lo suficiente o de manera correcta, por varias razones que exponemos:

* Una concepción estrecha de la investigación de mercado: Cuando la obtención de datos no resulta útil, se refuerza la idea que tiene la gerencia acerca de la utilidad limitada de la investigación de mercado. * Calidad dispareja de los investigadores de marketing: Algunos gerentes ven la investigación de mercado como poco más que trabajo de oficina simple y lo compensan como tal. * Hallazgos tardíos y ocasionalmente erróneos de la investigación de mercado: Los gerentes quieren resultados rápidos que sean exactos y concluyentes. Sin embargo, la buena investigación de mercado requiere tiempo y dinero. * Diferencia de personalidad y presentación: Las diferencias entre los estilos de los gerentes de línea y los investigadores de marketing a menudo impiden establecer relaciones productivas.

4.5 SISTEMA DE APOYO A LAS DECISIONES DE MARKETING

* El 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 las convierte en una base para diseñar y ejecutar acciones de marketing.

Herramientas estadísticas que constituyen un sadm: 1. Regresión múltiple: para ecuaciones de ajuste 2. Análisis de discriminantes: para clasificar personas u objetos 3. Análisis de factores 4. Análisis de acumulación: divide objetos en grupos mutuamente excluyentes. 5. Análisis conjunto: 6. Escala multidimensionales: variedad de técnicas

Modelos que constituyen un sadm: 1. Modelo de procesos: probabilidad de pasar de un estado actual a un estado futuro. 2. Modelo de filas: muestra los tiempos de espera. 3. Modelo de pre-prueba de nuevos productos. 4. Modelos de respuesta de ventas.

He aquí ejemplos de modelos de decisiones que los gerentes de marketing han utilizado: BRANDAID: modelo de mezcla de marketing flexible que se concentra en bienes de consumo empacados cuyos elementos son un fabricante, competidores, detallistas, consumidores y el entorno en general. CALLPLAN: modelo que ayuda a los vendedores a determinar el número de visitas que deben hacer en cada período a cada prospecto y cliente actual. DETAILER: modelo que ayuda a los vendedores a determinar que clientes deben visitar y que productos deben representar en cada visita. GEOLINE: modelo para diseñar territorios de ventas y servicio que satisface tres principios: los territorios distribuyen equitativamente las cargas del trabajo de ventas; cada territorio consiste en áreas adyacentes; y los territorios son compactos. MEDIAC: ayuda a un anunciante a comprar medios durante un año.

Algunos modelos actuales dicen duplicar la forma en que mercadólogos expertos normalmente toman sus decisiones. Entre los modelos de sistemas expertos recientes están: PROMOTER evalúa promociones de ventas determinando ventas de línea base (las ventas que se habrían alcanzado sin promoción) y midiendo el incremento respecto a la línea base asociado con la promoción. ADCAD recomienda el tipo de anuncio (Humorístico, vida cotidiana, etc) que debe usarse dadas las metas de marketing, características del producto, mercado meta,

y situación competitiva. COVERSTORY examina una masa de datos de ventas que se proporcionan por suscripción y redacta un memorándum en inglés que informa de los puntos sobresalientes.

4.6 PANORAMA DE LA PREPARACION DE PRONOSTICOS Y LA MEDICIN DE LA DEMANDA

Una vez terminada la investigación, la empresa debe medir y pronosticar el tamaño, crecimiento y potencial de utilidades de cada oportunidad de mercado. Marketing se encarga de preparar los pronósticos de ventas. Si su pronóstico es poco atinado, los inventarios de la empresa serán excesivos o insuficientes.

LAS MEDIDAS DE LA DEMANDA DE MERCADO Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos distintos de estimaciones de demanda. La demanda se puede medir para seis niveles de producto distintos, cinco niveles de espacio distintos y tres niveles de tiempo distintos. Cada medida de la demanda tiene un propósito específico.

¿QUÉ MERCADO DEBEMOS MEDIR?

* Mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado.

El tamaño del mercado depende del número de compradores que podría haber para una oferta de mercado dada. El mercado potencial es el conjunto de consumidores manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado. El mercado disponible es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos y acceso a una oferta dada. Los adultos elegibles constituyen el mercado disponible calificado: el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, accesos y calificaciones para la oferta de mercado en cuestión. El mercado meta (también llamado mercado servido) es la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigirse. El mercado penetrado es el conjunto de consumidores que está comprando el producto de la empresa. Estas definiciones de mercados son una herramienta útil para la planeación de mercados.

TERMINOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA DEMANDA

DEMANDA DE MERCADO * La demanda de mercado de un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un período de tiempo definido, dentro de un entorno de marketing definido y bajo un programa de marketing definido.

La demanda de marketing no es una cifra fija sino más bien una función de las condiciones planteadas. Por esta razón podemos llamarla función de demanda de mercado. La distancia entre el mínimo de mercado y potencial de mercado muestra la sensibilidad de la demanda al marketing general. Podemos pensar en dos tipos extremos de mercado, el sujeto a expansión y el no sujeto a expansión. El tamaño total de un mercado sujeto a expansión, como el de raquetbol, acusa una marcada influencia en nivel de gastos en marketing de la industria. Un mercado no sujeto a expansión no resulta muy afectado por el nivel de gastos en marketing. Las organizaciones que venden en un mercado no sujeto a expansión deben aceptar el tamaño del mercado (el nivel de demanda primaria) y encaminar sus esfuerzos a conseguir una participación de mercado más grande para su producto (el nivel de demanda selectiva por el producto de la empresa). Es importante hacer hincapié en que la función de demanda

de mercado no es una representación de la demanda de mercado en función del tiempo. Más bien, la curva muestra pronósticos actuales alternativos de la demanda de mercados asociados a diferentes niveles posibles de esfuerzos posibles en marketing de la industria en el período en curso.

PRONSTICO DE MERCADO Sólo se dará realmente un nivel de gastos en marketing en la industria. La demanda de mercado que corresponde a este nivel se denomina pronóstico de mercado.

POTENCIAL DE MERCADO El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado esperado, no la demanda máxima del mercado. Para calcular ésta última tenemos que visualizar el nivel de demanda de mercado que se produce cuando el nivel de gastos en marketing de la industria es "muy alto", de modo que un incremento adicional en el nivel de esfuerzos de marketing no logra estimular una demanda adicional importante.

* El potencial de mercado es el límite al que se acerca la demanda de mercado a medida que los gastos en marketing se la industria se acercan al infinito para un entorno de marketing dado.

DEMANDA DE LA EMPRESA * La demanda de la empresa es la participación estimada de la empresa en la demanda de mercado, en diferentes niveles de esfuerzo de marketing de la empresa, en un período de tiempo dado.

Quienes construyen modelos de marketing han desarrollado funciones de respuestas de ventas para medir el efecto sobre las ventas de una empresa de su nivel de gastos de marketing, su mezcla de marketing y la eficacia de su marketing.

PRONSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA Una vez que los mercadólogos han estimado la demanda de la empresa, su siguiente tarea consiste en escoger un nivel de esfuerzo de marketing. El nivel escogido producirá un nivel esperado de ventas.

* El pronóstico de ventas de la empresa es el nivel esperado de ventas de la empresa basado en un plan de marketing seleccionado y un supuesto entorno de marketing.

El pronóstico de ventas de la empresa no establece una base para decidir cuanto gasta en marketing. Al contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gastos en marketing determinado. Vale la pena mencionar otros dos conceptos en relación con el pronóstico de ventas de la empresa.

* Una cuota de ventas es la meta de ventas que se establece para una línea de productos, división de la empresa o representante de ventas. Se trata primordialmente de un mecanismo gerencial para definir y estimular el esfuerzo de ventas. * Un presupuesto de ventas es una estimación conservadora del volumen de ventas esperado y sirve principalmente para tomar decisiones actuales de compras, producción y flujos de efectivo.

POTENCIAL DE VENTAS DE LA EMPRESA El potencial de ventas de la empresa es el límite de ventas al que se acerca la demanda de la empresa cuando su esfuerzo de marketing aumenta en relación con el de sus competidores. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, por supuesto, el potencial de mercado.

ESTIMACION DE LA DEMANDA ACTUAL

POTENCIAL TOTAL DE MERCADO Es la cantidad máxima de ventas que podrían tener todas las empresas de una industria durante un período dado, bajo un nivel dado de esfuerzo de marketing de la industria y en ciertas condiciones del entorno. Una forma común de estimar el potencial total del mercado es la siguiente: estimar el número potencial de compradores y multiplicarlo por la cantidad que compra en promedio cada comprador y por el precio. Una variación de éste método es el método de variación en cadena que implica multiplicar un número base por varios porcentajes de ajuste.

POTENCIAL DEL REA DE MERCADO Las empresas enfrentan el problema de seleccionar los mejores territorios y repartir su presupuesto de marketing de forma óptima entre sus territorios. Por tanto, las empresas necesitan estimar el potencial de mercado de diferentes ciudades, estados y naciones. Hay dos métodos importantes para estimar el potencial del área de mercado:

Método de acumulación progresiva del mercado: Requiere identificar todos los compradores potenciales en cada mercado y estimar sus compras potenciales. Este método produce resultados exactos si se cuenta con una lista de todos los compradores potenciales y una buena estimación de lo que cada uno comprará. Lamentablemente, no siempre es fácil conseguir esa información. Un método eficiente para estimar potenciales del área de mercado utiliza el Sistema de Clasificación Industrial Estándar (SIC, Standard Industrial Classification) desarrollado por la Oficina del Censo de Estados Unidos. El SIC clasifica todas las actividades de manufactura en 20 grupos industriales principales, cada uno de los cuales tiene un código de dos dígitos. En la práctica, el SIC no basta. El fabricante también necesita información adicional acerca de cada mercado, grado de saturación de mercado, número de competidores, tasa de crecimiento del mercado y la edad promedio del equipo existente.

Método del índice de factor múltiple: Al igual que quienes venden a negocios, las empresas que venden a consumidores también tienen que estimar potenciales del área de mercado. Sin embargo, los clientes de éstas empresas son demasiado numerosos para redactar lista de ellos. Por tanto, el método que se usa más comúnmente en los mercados de consumo es un método indicador directo. Un fabricante de medicamentos, por ejemplo, podría suponer que el potencial de mercado para fármacos está relacionado directamente con el tamaño de la población. Sin embargo, un solo factor pocas veces es un indicador completo de la oportunidad de venta. Así pues, tiene sentido crear un índice de factor múltiple en el que se asigna un peso específico a cada factor. Muchas empresas calculan otros índices de área como guía para repartir sus recursos de marketing. Entre ellos, el índice de desarrollo de marca que es el índice de ventas de la marca respecto a ventas de la categoría (siempre por región).

VENTAS DE LA INDUSTRIA Y PARTICIPACIONES DE MERCADO Además de estimar el potencial total y el potencial de área, una empresa necesita conocer las ventas reales que está teniendo la industria en su mercado. Esto implica identificar sus competidores y estimar sus ventas. La asociación comercial de la industria a menudo reúne y publica cifras de ventas totales de la industria, aunque por lo regular no da las ventas de empresas individuales. Con ésta información, cada empresa puede evaluar su desempeño y compararlo con

el de toda la industria. Otra forma de estimar ventas es comprar informes de una empresa de investigación de mercados que haga auditorías de las ventas totales y de las ventas de la marca. stas auditorías pueden proporcionar a una empresa información valiosa acerca de las ventas totales en la categoría de productos y de las ventas totales por marca.

ESTIMACION DE LA DEMANDA FUTURA

Muy pocos productos o servicios se prestan fácilmente a la preparación de pronósticos. Los que sí lo permiten por lo común son productos cuyo nivel o tendencia absoluta es relativamente constante y en los que la competencia está ausente (servicios públicos) o es estable (oligopolios). Cuánto más inestable sea la demanda, más crucial será la exactitud de los pronósticos, y más complejo será el procedimiento para elaborarlos. Las empresas suelen utilizar un procedimiento de tres etapas para comparar un pronóstico de ventas:

1. Pronóstico macroeconómico 2. Pronóstico para la industria 3. Pronóstico de ventas para la empresa

Cómo desarrollan sus pronósticos las empresas? El pronóstico podría elaborarse internamente o se podría comprar a una fuente externa, como:

* Empresas de investigación de mercados * Empresas especialistas en pronósticos * Empresas de investigación futurista

Todos los pronósticos se apoyan en una de tres bases de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho.

SONDEO DE INTENCIONES DE COMPRA Pronosticar es el arte de anticipar lo que es probable que hagan los compradores dado un conjunto de condiciones. En virtud de la importancia del comportamiento de los compradores, es necesario encuestarlos.

SNTESIS DE OPINIONES DE LA FUERZA DE VENTAS En los casos en que no resulta práctico encuestar a los compradores, la empresa podría solicitar a sus representantes de ventas que estimen sus ventas futuras. Cada representante de ventas calcula cuánto de cada uno de los productos de la empresa comprará cada cliente actual y potencial.

OPININ DE LOS EXPERTOS Las empresas también pueden obtener pronósticos de expertos, que incluyen concesionarios, distribuidores, proveedores, consultores de marketing y asociaciones del ramo.

ANLISIS DE VENTAS ANTERIORES Pronóstico de ventas que puede realizarse en base a ventas anteriores de la empresa.

MTODO DE PRUEBA DE MERCADO En los casos en que los compradores no planean sus compras con detenimiento o no se cuenta con expertos confiables, es conveniente efectuar una prueba directa de mercado. Este tipo de pruebas es recomendable sobre todo para pronosticar las ventas de un producto nuevo o de un producto establecido dentro de un canal de distribución o territorio nuevo.

Capítulo 5 .Exámen del entorno de marketing”

Para ser exitosa, una empresa debe adoptar una perspectiva desde fuera hacia adentro al contemplar su negocio. Deben reconocer las continuas oportunidades y riesgos que se presentan en su entorno y adaptarse a él. La identificación de estos cambios importantes en el mercado es la principal responsabilidad del mercadólogo.

5.1 ANÁLISIS DE NECESIDADES Y TENDENCIAS EN EL MACROENTORNO. Las empresas de éxito reconocen y responden de manera rentable a las tendencias y las necesidades insatisfechas. Muchas oportunidades se encuentran identificando estas tendencias. (Ej: tendencia de las mujeres a trabajar: boom de las guarderías infantiles). Cabe distinguir entre modas, tendencias y megatendencias: Moda: es algo impredecible y sin trascendencia social, política o económica. Una empresa puede aprovechar una moda pero es más una cuestión de suerte que otra cosa. Tendencia: rumbo o sucesión de acontecimientos que tiene cierto ímpetu y durabilidad. Son más predecibles y puede observarse en varias áreas del mercado y actividades de los consumidores. Revela forma del futuro. Megatendencia: son cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que aparecen lentamente e influyen en nosotros durante cierto tiempo (7 a 10 años). Naisbitt ha identificado 10 megatendencias: 1. auge en la economía global 2. renacimiento de las artes 3. surgimiento del socialismo de libre mercado 4. estilos de vidas globales 5. privatización del estado 6. ascenso de la Cuenca del Pacífico 7. Década de las mujeres en el liderazgo 8. era de la biología 9. resurgimiento religioso 10. triunfo del individuo Las dos últimas (tendencia y megatendencia) ameritan que los mercadólogos las vigilen de cerca (un nuevo producto tiene mayor probabilidad de éxito si es congruente con las tendencias). Cabe aclarar que detectar una nueva oportunidad de mercado no garantiza su éxito. Hay que evaluar si los consumidores están interesados en ella.

5.2 CMO IDENTIFICAR Y RESPONDER A LAS PRINCIPALES FUERZAS DEL MACROENTORNO.

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes, competidores y el público operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias (ambas no controlables) que moldean oportunidades y presentan riesgos. Dentro de esas fuerzas que la empresa debe vigilar podemos destacar: demográficas, económicas, naturales, político-legales y socioculturales. Las analizaremos individualmente, pero cabe aclarar que el mercadólogo debe tomar en cuenta también sus interacciones.

Entorno demográfico Los mercados se componen de gente por lo que esta fuerza adquiere real importancia. Podemos distinguir varios aspectos del entorno demográfico:

CRECIMIENTO MUNDIAL DE LA POBLACIÓN La población mundial está exhibiendo un crecimiento explosivo, lo que es fuente de mucha preocupación. Por una lado, porque muchos de los recursos para sostener a todas estas vidas son limitados y por otro, debido a que el mayor crecimiento se da en las áreas con menos recursos. Esto último implica que aunque la población sea creciente el mercado no crecerá si no hay suficiente poder de compra. Sin duda estos aspectos afectan a los negocios. No obstante, si las empresas analizan cuidadosamente sus mercados pueden encontrar importantes oportunidades. (Ej. En China se puede tener un solo hijo pero se venden muchísimos juguetes).

ESTRUCTURA DE EDADES DE LA POBLACIÓN Hay mercados con una mayoría de gente joven y alto nivel de crecimiento y otros con marcada mayoría de adultos. Para los mercadólogos, los grupos de edad más numerosos moldean el mercado. Pueden plantearse estrategias de marketing orientadas a un grupo

en particular aunque los mercadólogos deben ser cuidadosos de no repeler a una generación cada vez que diseñan un mensaje que hace un llamado eficaz a otra. Tienen que tratar de ser inclusivos y a la vez ofrecer a cada generación algo diseñado específicamente para ella.

MERCADOS TNICOS Los países también varían en su composición étnica y racial por lo que muchas empresas han dirigido sus productos y promociones a algún grupo/s en particular. Y aunque cada grupo tiene ciertos deseos y hábitos de compra específicos, los mercadólogos deben tener cuidado de no generalizar demasiado ya que dentro de cada grupo en sí también se pueden encontrar diferencias.

GRUPOS DE EDUCACION El nivel de alfabetización de una sociedad también influye en la determinación de qué producto vender y cómo llegar a los consumidores.

CONFORMACION DE LOS HOGARES Los mercadólogos deben considerar cada vez más las necesidades especiales de los hogares no tradicionales (solteros, homosexuales, viudos, matrimonios sin hijos, etc) porque ahora están creciendo con más rapidez que los tradicionales (madre-padre-hijos). Cada grupo tiene un conjunto distintivo de necesidades y hábitos de compra. (ej.: un soltero precisa un dpto más chico o un homosexual precisa un seguro social que cubra a su pareja).

DESPLAZAMIENTOS GEOGRAFICOS DE LA POBLACION Hoy en día se dan muchos movimientos migratorios entre los países y dentro de ellos. Las empresas progresistas y la gente emprendedora están aprovechando el crecimiento en las poblaciones de inmigrantes y está tratando de vender sus productos específicamente a esos nuevos integrantes de la población. También se pueden aprovechar los movimientos de la gente cuando emigran de áreas rurales a urbanas: la ubicación es importante para las preferencias de bienes y servicios (ej.: en zonas calurosas se reduce la demanda de ropa abrigada). También hay diferencias regionales que hacen a las costumbres de la gente y deben ser consideradas.

DESPLAZAMIENTO DE UN MERCADO DE MASAS A MICROMERCADOS El mercado de masas se está fragmentando en numerosos micromercados diferenciados por edad, sexo, origen étnico, educación, geografía, estilo de vida, etc. Cada grupo tiene preferencias marcadas y se llega a él a través de canales de comunicación y distribución cada vez más dirigidos. Las tendencias demográficas son muy confiables a corto y mediano plazo por lo que es casi imperdonable que una empresa de repente sea sorprendida por acontecimientos demográficos.

ENTORNO ECONOMICO. Los mercadólogos deben tener en cuenta las principales tendencias en cuanto al ingreso y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra con el que cuenta una economía depende de varios factores:

DISTRIBUCION DEL INGRESO: Los mercadólogos a menudo distinguen cinco patrones de distribución del ingreso en los países: muy bajos; bajos en su mayoría; muy bajos y muy altos; bajos, medios y altos; ingresos medios en su mayoría. Paralelo a esto también distinguen entre cuatro tipos de estructuras industriales: Economías de subsistencia: consumen casi todo lo que producen

e intercambian el resto. Ofrecen pocas oportunidades para quienes hacen marketing. Economías exportadoras de materias primas: son ricas en uno/s recursos naturales pero pobres en otros. Economías que se están industrializando: comienzan a depender más de la importación de materias primas. La industrialización crea una nueva clase adinerada y una clase media, ambas con exigencias de nuevos tipos de bienes. Economías industrializadas: debido al considerable tamaño de su clase media son provechosos mercados para todo tipo de productos. En base a estos dos aspectos es que se diseñan las estrategias de marketing de cada empresa.

AHORROS, DEUDA Y DISPONIBILIDAD DE CRDITO Son variables que influyen los gastos de los consumidores. Los mercadólogos deben estar muy pendientes de los cambios importantes en ellas porque pueden tener un impacto considerable sobre sus ventas, sobre todo en el caso de empresas cuyos productos son muy sensibles a los ingresos y los precios.

ENTORNO NATURAL El deterioro del medio ambiente es una preocupación global importante. Los mercadólogos tienen que conocer las oportunidades y los riesgos asociados a:

ESCASEZ DE MATERIAS PRIMAS Existen 3 tipos de recursos: infinitos (no representan un problema inmediato aunque en ciertos casos, como la capa de ozono o la contaminación del agua, ya son problemas importantes); renovables (se deben usar con prudencia) y no renovables (presentarán un problema grave a medida que se acerque el punto de agotamiento). Las empresas dedicadas a la investigación y desarrollo tienen una excelente oportunidad de desarrollar materiales sustitutos.

COSTO CRECIENTE DE LA ENERGA Por ejemplo el petróleo, al ser un recurso finito no renovable ha causado grandes problemas a la economía mundial encareciéndose con el paso del tiempo. La búsqueda de fuentes alternativas de energía y formas más eficientes de usarla continúa.

AUMENTO EN LOS NIVELES DE CONTAMINACION Es inevitable que algunas actividades industriales dañen el medio ambiente. Muchas empresas están tomando medidas "ecológicas" para demostrar su preocupación. Paralelo a esto, investigaciones han revelado que son muchos los consumidores que están dispuestos a pagar precios más altos por productos "verdes".

CAMBIO EN EL PAPEL DE LOS GOBIERNO Los gobiernos adoptan diferentes posiciones con respecto a sus esfuerzos y preocupación por promover un medio ambiente limpio. En muchos casos pese a la voluntad no cuentan con los fondos necesarios para hacerlo. Por eso, las empresas deben aceptar más responsabilidad social para poder controlar y reducir la contaminación.

ENTORNO TECNOLGICO La tecnología es una de las fuerzas más impresionantes que moldean la vida humana. Toda tecnología nueva es una fuerza de "destrucción creativa" (ej.: la xerografía perjudicó a la industria del papel carbón). Muchos negocios entraron en decadencia por no adoptar las nuevas tecnologías y querer combatirlas. El mercadólogo debe vigilar las siguientes tendencias en cuestión de tecnología:

RITMO ACELERADO DEL CAMBIO TECNOLGICO El lapso de espera entre que surgen nuevas ideas y se implementan con éxito se está reduciendo.

do. Esto trae aparejado un impacto sobre el comportamiento de compras y el desempeño de marketing.

OPORTUNIDADES ILIMITADAS DE INNOVACION Al trabajar sobre tecnologías nuevas que podrían revolucionar los productos y procesos de producción los científicos se enfrentan a un reto no sólo tecnológico sino también comercial: desarrollar versiones costeables de esos productos.

VARIACION EN LOS PRESUPUESTOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO Gran parte de las investigaciones actuales son más defensivas que ofensivas. Las empresas se conforman con invertir su dinero en copiar los productos de sus competidores y efectuar mejoras menores. Por otro lado, cada vez es más común que las investigaciones que buscan adelantos importantes las realicen consorcios de empresas y no empresas individuales.

CRECIENTE REGULACION DEL CAMBIO TECNOLÓGICO Ante productos más complejos, el público necesita sentir que son seguros. Existen regulaciones en cuanto a seguridad y salud en diferentes áreas como alimentos, automóviles, etc. Los mercadólogos deben conocer estos reglamentos al proponer, desarrollar y lanzar nuevos productos.

ENTORNO POLÍTICO-LEGAL Existen leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos y los limitan. Hay casos en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios.

LEYES QUE REGULAN A LOS NEGOCIOS Sus propósitos son: proteger a las empresas contra una competencia desleal, proteger a los consumidores contra las prácticas de negocios desleales y proteger los intereses de la sociedad contra una conducta irrestricta por parte de los negocios. Aunque cada nueva ley podría tener una justificación puede tener el efecto no intencional de mermar la iniciativa y frenar el crecimiento económico. Los mercadólogos deben tener buenos conocimientos de estas leyes. Generalmente las empresas promulgan normas de ética para guiar a sus gerentes de marketing. **CRECIMIENTO DE GRUPOS DE INTERÉS PÚBLICO** Una fuerza muy importante está afectando a los negocios. Es el movimiento consumidorista, es un grupo organizado de ciudadanos y el gobierno formado para fortalecer los derechos y poderes de los compradores en relación con quienes les venden (ej.: lograron que sea obligación de las empresas dar a conocer los ingredientes básicos de un producto, su frescura, etc.). Como respuesta a este movimiento muchas empresas establecieron departamentos de asuntos del consumidor. La consecuencia sufrida por el marketing es que muchas de las transacciones privadas de marketing han pasado a ser de dominio público: los mercadólogos deben presentar sus planes al dpto legal, de relaciones públicas y de asuntos al consumidor.

ENTORNO SOCIOCULTURAL La sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. Es interesante ver las perspectivas que tiene cada uno en relación a: * Uno mismo: dependiendo de la importancia relativa que cada uno conceda a autosatisfacerse se pueden ver consumidores "buscadores de placer" (consumirán más diversión, vacaciones, etc) o consumidores más conservadores (personas que vivieron tiempos difíciles y se fijarán más en lo que gastan a la vez que buscan más valor en sus compras). * Los otros: si se advierte que la gente quisiera vivir

en una sociedad más humanitaria y se preocupa por el prójimo se presagia una tendencia para los productos de apoyo social que promueven relaciones entre personas (clubes, cruceros, actividades religiosas, etc). * Las organizaciones: ha habido una baja general en la lealtad hacia las organizaciones, mucha gente ve el trabajo como una obligación más que como una fuente de satisfacción. Mediante el marketing las empresas necesitan encontrar nuevas formas de recuperar la confianza de los consumidores y empleados. * La sociedad: generalmente la actitud social se ve reflejada en los patrones de consumo (alguien que quiere .^aabandonar.º no está de acuerdo con la sociedad constituye un importante mercado para las películas, música, campismo, etc.). * La naturaleza: el amor por la naturaleza ha generado un crecimiento en las actividades de excursionismo, navegación y pesca. Los negocios responden a esto con botas, carpas y otros equipos. Los comunicadores de marketing también utilizan muchos paisajes en sus anuncios.

Otras características culturales que interesan a los mercadólogos son: ALTA PERSISTENCIA DE LOS VALORES CULTURALES CENTRALES: los mercadólogos tienen pocas posibilidades de modificar las creencias y los valores centrales aunque sí pueden influir sobre los valores secundarios. (Ej.: haciendo marketing puede llegar a promoverse el casamiento a una edad más madura, pero no podrá promoverse que la gente no se case).

EXISTENCIA DE SUBCULTURAS Son grupos con valores compartidos que surgen de sus experiencias o circunstancias de vida especiales. Al exhibir diferentes deseos y comportamientos de compra, los mercadólogos pueden escoger subculturas como mercados meta.

CAMBIOS EN LOS VALORES CULTURALES SECUNDARIOS AL PASO DEL TIEMPO La aparición de determinadas modas (hippies), artistas, etc., trae aparejado un impacto sobre el estilo de peinado, indumentaria, etc. Los mercadólogos tienen un intenso interés en detectar estos cambios culturales que podrían atraer nuevas oportunidades o riesgos de marketing.

Cap.5 - Kotler

Capítulo 6 Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador”

El objetivo del marketing es precisar y satisfacer las necesidades de los clientes meta. El campo de conducta del consumidor estudia la forma en cómo éste selecciona, compra, usa y dispone de productos para satisfacer dichas necesidades. Entender la conducta de los consumidores y conocer a los clientes nunca es sencillo, pero no entender sus motivaciones, necesidades y preferencias puede ser fatal.

6.1 Un modelo para la conducta del consumidor. (ver cuadro)

El modelo muestra cómo es que la decisión del comprador se ve influenciada por los estímulos de marketing y del entorno así como también las características y procesos de decisión del comprador. La tarea del mercadólogo es entender qué sucede en la conciencia del comprador hasta que tomó la decisión de compra.

6.2 Principales factores que influyen en la conducta del consumidor. Los que ejercen la influencia más amplia y más profunda son los FACTORES CULTURALES: * CULTURA: es el determinante fundamental de los deseos y conductas

de una persona. Está formada por valores, percepciones, preferencias y conductas que se adquieren desde niños. * SUBCULTURA: son más pequeñas y proporcionan a sus miembros una identificación y socialización más específicas. Muchas de ellas constituyen importantes segmentos de mercado. * CLASE SOCIAL: son las divisiones relativamente homogéneas y duraderas de una sociedad, que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. Algunas de las variables que indican una clase social son ingresos, ocupación, riqueza, educación, área de residencia y orientación de valores. Estas divisiones muestran claras preferencias de productos y marcas en muchas áreas como ropa, actividades de tiempo libre, autos, etc. Cabe aclarar que hay diferencias de lenguajes en las diferentes clases sociales que deben ser tenidas en cuenta al momento de crear textos y diálogos (deben sonar reales).

FACTORES SOCIALES: * GRUPOS DE REFERENCIA: consisten en todos aquellos grupos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes o conductas de la persona. Los que influyen directamente (cara a cara) se llaman grupos de pertenencia. Los grupos de referencia influyen en las personas por lo menos de 3 formas: exponen al individuo a conductas y estilos de vida nuevos, influyen en las actitudes y el autoconcepto y crean presiones de conformidad que podrían afectar las decisiones reales en cuanto a productos y marcas. En la gente también influyen grupos a los que no pertenecen: grupos de aspiración (a los que quisiera unirse) y grupos disociativos (aquellos que rechaza). Los mercadólogos tratan de identificar los grupos de referencia de sus clientes meta. Sin embargo, el nivel de influencia varía dependiendo de los productos y marcas. Aquellos en los que hay una marcada influencia, los mercadólogos deben tratar de llegar a los líderes de opinión de esos grupos de referencia. Estos líderes son quienes intervienen en las comunicaciones informales y brinda información acerca de un producto. * FAMILIA: es la organización de compras de consumo más importante de la sociedad. Sus miembros son el grupo de referencia primario más influyente. Se pueden distinguir dos familias en la vida del comprador: la familia de orientación (madre, padre y hermanos) y la de procreación (cónyuge e hijos). A los mercadólogos les interesan los papeles y la influencia que pueden tener sobre la compra cada miembro para poder orientarse a quien toma la decisión de compra. Estos papeles varían entre países y clases sociales. A nivel general, los patrones tradicionales de compra en los hogares están cambiando: muchas son las compras que esposo y esposa realizan juntos y cada vez más los chicos tienen poder de decisión. * FUNCION Y STATUS: las personas forman parte de grupos en los que desempeñan una función. Dicha función les da cierto status. La gente escoge productos que comuniquen al exterior su función y su status en la sociedad. Los mercadólogos toman en cuenta el potencial del símbolo de status de los productos y marcas.

FACTORES PERSONALES: * EDAD Y ETAPA EN EL CICLO DE VIDA: a lo largo de su vida, la gente va comprando diferentes cosas. También sus gustos van cambiando. El consumo se ve moldeado por el ciclo de vida familiar estándar donde se relaciona un momento de la vida con una situación financiera y ciertos intereses (ej. del cuadro 6.2: pareja recién casada y sin hijos, tasa relativamente alta de compra de productos duraderos como autos y

electrodomésticos). Los mercadólogos pueden escoger grupos del ciclo de vida como mercado meta. Etapas del ciclo de vida familiar y el patrón de compra: 1. Solteros: Poca carga financiera, compran cosas de modas, equipos para atraer al sexo opuesto. 2. Recién casados: Tasa más alta de compra, compran productos duraderos. 3. Nido lleno 1 (menor de los hijos tiene 6 años): compras caseras para el niño y la familia. 4. Nido lleno 2 (el menor de los hijos tiene 6 años o más): Mejor posición financiera. Compran grandes paquetes, ofertas de unidades múltiples. 5. Nido lleno 3 (Parejas mayores con hijos que dependen de ellos): Posición financiera aun mejor. Sus hijos ya trabajan. Ahorran dinero, hacen viajes, etc. 6. Nido vacío 1 (parejas mayores sin hijos que vivan con ellos): Máxima posesión de casas. 7. Nido vacío 2 (pareja mayor, sin hijos, jefe de familia retirado): Baja drástica en el ingreso, compran aparatos médicos. 8. Sobreviviente solitario, en la fuerza de trabajo: ingreso bueno pero podría tener que vender su casa. 9. Sobreviviente solitario, retirado: Igual que los últimos 2 y necesidad de afecto.

* OCUPACION Y CIRCUNSTANCIAS ECONOMICAS: ambos aspectos influyen en el patrón de consumo. El mercadólogo debe identificar cuáles son esos patrones (ej.: un obrero compra ropa de trabajo o un gerente trajes caros). Si los indicadores sugieren una recesión económica los mercadólogos deben tomar medidas para rediseñar, reposicionar y cambiar el precio de sus productos de modo que sigan ofreciendo valor a los clientes objetivo. * ESTILO DE VIDA: está expresado en las actividades, intereses y opiniones de las personas. Muestra a la "persona entera" interactuando con su entorno. Los mercadólogos buscan relacionar sus productos con los grupos de estilo de vida. La psicografía es la ciencia de medir y clasificar los estilos de vida de los consumidores. Una de las clasificaciones más utilizadas es el esquema de valores y estilos de vida (VALS 2), en el que se distinguen 8 tendencias principales, las primeras 4 son de personas con mayores recursos y las últimas de grupos con menores recursos: * Personas que materializan las ideas (personas de éxito y sofisticadas que orientan sus compras a productos relativamente caros) * Realizados (maduros, prefieren durabilidad y funcionalidad) * Vencedores (se orientan hacia sus carreras y prefieren productos de prestigio que demuestren su éxito). * Experimentadores (jóvenes entusiastas y rebeldes que gastan muchos de sus recursos en cine, ropa, música, etc.) * Creyentes (conservadores que prefieren productos conocidos y marcas establecidas) * Esforzados (inseguros, que buscan aprobación pero están limitados por los recursos; compran productos elegantes que emulan las compras de quienes tienen más dinero). * Personas de acción (práctica y orientada a la familia que eligen un producto con un propósito funcional). * Luchadores (resignados, preocupados y limitados por los recursos que consumen cautelosamente pero son leales a sus marcas favoritas). Este enfoque puede perder algo de validez en la economía de la información y cabe aclarar que ningún enfoque de segmentación tiene validez universal.

* PERSONALIDAD Y CONCEPTO DE UNO MISMO: la personalidad son las características psicológicas distintivas que dan pie a respuestas al entorno relativamente consistentes y duraderas. Puede ser una variable útil al analizar la conducta de los consumidores siempre que exista correlación entre cierto tipo de

personalidad y las decisiones en cuanto a productos y marcas. Por otro lado, el mercadólogo trata de crear imágenes de marca que coincidan con la imagen que el mercado objetivo tiene de sí mismo. El problema que esta imagen puede ser el autoconcepto real de una persona (cómo se ve), el ideal (cómo le gustaría verse) o el de otros (cómo cree que lo ven). Por lo tanto, a cuál se intentará satisfacer? Por este motivo es que esta teoría no ha tenido mucho éxito.

FACTORES PSICOLÓGICOS. * MOTIVACIÓN: una persona tiene muchas necesidades en un momento dado, cuando una necesidad adquiere un nivel de intensidad suficiente se convierte en un motivo y hace que la persona actúe. Los psicólogos han desarrollado teorías de la motivación humana. Entre ellas: * Teoría de Freud: supone que las fuerzas psicológicas que dan forma a la conducta de las personas son en buena medida inconscientes y una persona no puede entender plenamente sus motivaciones. Cuando una persona elige una marca reacciona a sus capacidades expresadas pero también a otras señales menos conscientes (la forma, tamaño, color pueden activar ciertas asociaciones y emociones). Se puede usar una técnica llamada escalonamiento para rastrear las motivaciones de una persona y luego el mercadólogo decidirá en que nivel desarrollar el mensaje y el llamado. * Teoría de Maslow: plantea que las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Una vez que las más importantes están satisfechas (fisiológicas), esas necesidades dejan de ser un motivador vigente y la persona tratará de satisfacer la siguiente motivación más importante. Esta teoría ayuda a los mercadólogos a entender cómo los diversos productos encajan en los planes, metas y vidas de los consumidores. * Teoría de Herzberg: distingue entre dos factores: los disatisfactores (causan insatisfacción) y los satisfactores. No basta la ausencia de los primeros; debe haber satisfactores presentes y activos para motivar una compra. Se concluye que quienes venden deben evitar los disatisfactores e identificar los satisfactores o motivadores de compra en el mercado y luego proporcionarlos.

* **PERCEPCIÓN:** la forma en que una persona motivada actúa depende de su percepción (proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe para crear una imagen inteligible del mundo). La gente puede tener diferentes percepciones con respecto a un mismo objeto debido a 3 procesos perceptuales:

* **Atención selectiva:** implica que de los muchos estímulos que recibimos a diario sólo notamos unos pocos. La tarea de los mercadólogos es atraer la atención de los consumidores. El problema es determinar cuáles son los estímulos que la gente advierte. A grandes rasgos se puede decir que notamos los estímulos cuando: están relacionados con una necesidad actual, cuando son estímulos que uno espera y cuando el estímulo sea demasiado grande en relación al tamaño normal del estímulo (a uno le llama la atención un descuento de 100queunode5).

* **Distorsión selectiva:** es la tendencia a interpretar la información de modo que se ajuste a nuestras ideas preconcebidas. No hay mucho que un mercadólogo pueda hacer al respecto. * **Retención selectiva:** la gente olvida mucho de lo que aprende pero retiene lo que apoya sus actitudes y creencias. Por eso el mercadólogo se vale de la repetición para enviar mensajes a su mercado objetivo (seguramente

recordemos las cosas buenas de un producto que nos gusta).

* **APRENDIZAJE:** implica cambios en la conducta de un individuo como consecuencia de la experiencia. Se produce mediante la interacción de impulsos (estímulo fuerte que impulsa a actuar), estímulos, indicios (estímulos menores que determinan cuándo, dónde y cómo una persona responde), respuestas y esfuerzo. Esto enseña a los mercadólogos que pueden aumentar la demanda de un producto asociándolo a impulsos fuertes, utilizando indicios motivadores y proporcionando un refuerzo positivo.

* **CREENCIAS Y ACTITUDES:** una creencia es una idea descriptiva que una persona tiene respecto de algo. Las creencias que la gente tiene acerca de un producto o servicio constituye la imagen de la marca y la gente actúa de acuerdo a sus imágenes. Si algunas creencias son erróneas el fabricante lanzará una campaña para corregir esa creencia. En muchos casos las creencias sobre productos se dan acerca de su país de origen (ej.: si un perfume es francés uno creerá que es bueno). Tan importante como las creencias son las actitudes: evaluaciones de una persona favorable o desfavorable, los sentimientos emocionales y las tendencias de acción perdurables hacia un objeto o idea. Las actitudes preparan la mente para que un objeto agrade o no. Economizan tiempo, por lo que son difíciles de cambiar. Debido a esto, en general conviene más tratar de que un producto encaje en las actitudes existentes que tratar de modificar las actitudes de la gente.

6.3 El proceso de decisión de compra. Los mercadólogos deben identificar quién toma la decisión de compra, los tipos de decisiones de compra y los pasos del proceso de compra.

PAPELES DE COMPRA. Debido a que los papeles de compra cambian, los mercadólogos deben tener cuidado al tomar sus decisiones de compra. Podemos distinguir 5 papeles que la gente podría desempeñar en una decisión de compra: * De iniciador. Quien primero sugiere la idea de comprar. * De influencia. La persona cuya opinión influye en la decisión. * De decisión. Quien decide si comprar o no, qué comprar, cómo y dónde. * De comprador. Quien efectúa la compra. * De usuario. Quien consume o usa el producto.

COMPORTAMIENTO DE COMPRA. La toma de decisiones de los consumidores varía con el tipo de decisión de compra. Un producto complejo y caro seguramente requerirá más deliberaciones y participantes. Existen 4 tipos de conducta de compra: ? **CONDUCTA DE COMPRA COMPLEJA:** ante la compra de un producto generalmente caro, que no se compra con mucha frecuencia y del cual el comprador no tiene mucha información; se da un proceso con 3 pasos: el comprador desarrolla creencias acerca del producto, desarrolla actitudes y finalmente toma una decisión. Los mercadólogos deben adoptar estrategias que ayuden al comprador a conocer los atributos del producto y su importancia así como también destaquen la influencia de la marca. ? **CONDUCTA DE COMPRA QUE REDUCE LA DISONANCIA:** en este caso el comprador no percibe grandes diferencias entre marcas, averigua en algunos establecimientos y compra generalmente motivado por un buen precio o la comodidad. Luego podría experimentar disonancia si nota ciertas características perturbadoras. O sea que, compra, luego adquiere nuevas creencias y al final se queda con un

conjunto de actitudes. Las comunicaciones de marketing deben proporcionar creencias que ayuden al consumidor a sentirse bien en cuanto a la marca que escogió. ? CONDUCTA DE COMPRA HABITUAL: productos que se compran en condiciones de baja participación y sin grandes diferencias entre marcas. El proceso se inicia con creencias de marca que se forman por aprendizaje pasivo y van seguidos de la compra. Puede seguir o no una evaluación. Una buena herramienta puede ser la repetición en los anuncios para crear familiaridad con la marca, a la vez una promoción de ventas o política de precios puede ser eficaz. Para elevar la participación a un nivel moderado los mercadólogos pueden ligar al producto con alguna cuestión importante, vincularlo con alguna situación personal, anunciarlo de modo que provoque emociones fuertes relacionadas con valores personales o añadir una característica importante. ? CONDUCTA DE COMPRA QUE BUSCA VARIEDAD: situaciones de baja participación pero importantes diferencias entre marcas. Los consumidores suelen cambiar las marcas en busca de variedad. La estrategia del líder de mercado es fomentar una conducta de compra habitual mientras que las empresas retadoras ofrecerán precios más bajos y promociones de venta.

Alta participación Baja participación Diferencias importantes entre marcas
 Conducta de compra compleja Conducta que busca variedad Pocas diferencias entre marcas Conducta que reduce la disonancia Conducta de compra habitual

6.4 Etapas del proceso de decisión de compra Para conocer las etapas del proceso de compra de su producto el mercadólogo puede utilizar diferentes métodos: * Introspectivo: pensar cómo actuaría él mismo * Retrospectivo: entrevistar a compradores recientes y ver qué sucesos lo llevaron a comprar. * Prospectivo: pedir a quienes planean comprar que piensen en voz alta acerca del proceso de compra. * Prescriptivo: pedir a consumidores cuál es la forma ideal de comprar el producto. El siguiente es un modelo de cinco etapas del proceso de compra. Cabe aclarar que no necesariamente en todos los casos se da ya que hay consumidores que pueden saltar etapas o alterar su orden. Las etapas son: * RECONOCIMIENTO DEL PROBLEMA. Accionado por estímulos internos o externos el comprador reconoce un problema o necesidad que puede transformarse en un impulso. Los mercadólogos necesitan identificar qué activa esa necesidad. Lo pueden hacer recabando información de consumidores, así una vez que identificaron los estímulos más frecuentes pueden desarrollar las estrategias de marketing que activen el interés de los consumidores.

* BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN. El consumidor estimulado querrá buscar más información. Simplemente puede ser más receptivo a la información acerca de un producto (atención realizada) o puede iniciar una búsqueda de la información. Sus principales fuentes son: - Personales (Familia, amigos, etc. Son los que legitiman la información, es la fuente más eficaz) - Comerciales (publicidades, vendedores que dan los datos que luego legitimará) - Públicas (medios masivos) - Experiencia (examinar, usar el producto) En la toma de decisión del consumidor interviene en primer lugar un conjunto total, formado por todas las marcas de un producto. De él, el consumidor sólo llegará a conocer un subconjunto: conjunto de conciencia; de las cuales sólo algunas satisfacen sus criterios de compra: conjunto de consideración. De éste último, debido a la mayor cantidad

de información que tiene, el comprador establece un conjunto de elección. La persona tomará su decisión considerando las marcas de este último conjunto. Por eso es que los mercadólogos intentarán que sus marcas formen parte de este conjunto de elección.

* EVALUACION DE ALTERNATIVAS: No existe un solo proceso que todos los consumidores utilicen. En líneas generales podemos decir que un consumidor ante una compra trata de satisfacer una necesidad, busca ciertos beneficios de la solución de un producto y ve cada producto como un conjunto de atributos con distintas capacidades para proporcionar los beneficios que se buscan con el fin de satisfacer su necesidad. El consumidor desarrolla un conjunto de creencias de marca acerca de la posición que tiene cada marca con respecto a cada atributo (imagen de marca). Por otro lado, el consumidor adopta actitudes hacia las distintas marcas. Podemos decir que los compradores consideran varios atributos en su decisión de compra. Partiendo de la base que se conocen qué atributos considera el comprador, si los mercadólogos supieran qué importancia le dan a cada atributo se podría predecir con mayor seguridad qué producto compraría.

* DECISION DE COMPRA: Dos factores pueden interponerse entre la intención de compra y la decisión de compra: las actitudes de otros (la intensidad de la actitud positiva o negativa de la otra persona y su influencia sobre el comprador) y los factores situacionales inesperados (otra compra puede ser más urgente o el vendedor le inspira desconfianza). También influye mucho en la decisión el riesgo percibido. Este depende de la cantidad de dinero en juego, el grado de incertidumbre con respecto a los atributos del producto, etc. Los mercadólogos deben entender qué factores dan pie a esta sensación de riesgo y proporcionar información y apoyo para reducirlo. Al ejecutar una intención de compra el consumidor podrá tomar una decisión de marca, de proveedor, de cantidad, de tiempo o de método de pago. * CONDUCTA POSTERIOR A LA COMPRA: Luego de la compra el mercadólogo debe vigilar: * La satisfacción posterior a la compra. Es la diferencia entre las expectativas del comprador y el desempeño percibido del producto. El cliente puede quedar decepcionado, satisfecho o encantado. Es importante saber qué sensación tuvo el cliente para saber si volverá a comprar o no y cómo hablará del producto. * Acciones posteriores a la compra. Si el consumidor quedó satisfecho es más probable que vuelva a comprar y hable bien del producto. Los consumidores insatisfechos pueden decidir no comprar más (opción de salida), advertir a sus amigos (opción de voz), devolver el producto o emprender acciones legales. Se ha demostrado que las comunicaciones con los compradores después de la compra redundan en menos devoluciones y quejas. * Uso y disposición posteriores a la compra. Los mercadólogos deben mantenerse al tanto de cómo los compradores usan el producto y disponen de él. (si el producto se compró y se guardó en un armario el cliente no estará muy satisfecho). También es importante cómo tiran el producto, sobre todo si puede perjudicar el medio ambiente.

Cap.6 - Kotler

CAPITULO 7 ANLISIS DE LOS MERCADOS DE NEGOCIOS Y DE LA CONDUCTA DE COMPRA DE LA EMPRESAS COMPRADORAS.

7.1 EN QUE CONSISTEN LAS COMPRAS ORG? Las compras organi-

zacionales son el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios e identifican, evalúan y escogen entre diferentes marcas y proveedores. Aunque no hay dos empresas que compren iguales el que vende tiene la esperanza de identificar grupos de negocios.

EL MERCADO DE NEGOCIOS Y EL MERCADO DE CONSUMO El mercado de negocios consiste en todas las organizaciones que adquieren bienes y serv. Para ser utilizados en la producción de otros bs. y sev. que a su vez se venden, rentan o suministran a otros (ppales industrias: agricultura, forestal, pesca, banca, finanzas, etc.) Características de contraste entre los mercados de negocios (MN) y los de consumo (MC): * Menos compradores: el MN trata con menos compradores que el MC. * Compradores más grandes: unos cuantos compradores gdes realizan la mayor parte de las compras en ciertas industrias. * Relaciones más cercanas entre proveedor y cliente: debido a la menor cant. de clientes y su importancia y poder, se espera que los proveedores adapten sus ofertas a las necesidades particulares de los clientes. * Compradores concentrados geográficamente: la concentración geog. de proveedores ayuda a reducir los costos de venta. * Demanda derivada: la demanda derivada de bienes industriales se deriva de la demanda de bienes de consumo. Por eso quienes se dedican al Mktg de negocios deben vigilar de cerca los patrones de compra de los consumidores finales. * Demanda inelástica: la demanda total de muchos bienes y svcs. industriales es inelástica; no la afectan mucho los cambios de precios (a menos que puedan encontrar sustitutos satisfactorios). Es inelástica a corto plazo porque no se pueden efectuar cambios rápidos a los métodos de producción; y en el caso de bienes industriales que representan un porcentaje pequeño en el costo del producto. * Demanda fluctuante: la demanda de bs y svcs. Industriales suele ser más volátil que la de bs. y svcs. Para el mdo de consumo. Efecto aceleración: un incremento porcentual en la dda de los consumidores puede originar un incremento porcentual mucho mayor en la demanda de planta y equipo necesarios para generar la producción adicional. * Compras profesionales: se manejan a través de agentes de compra capacitados que deben seguir las políticas, restricciones y requisitos de compra de su organización. Los agentes y corredores pueden acceder a más información, con mayor facilidad que antes. * Diversas influencias en la compra: en la compra de bs importantes son comunes los comités de compra integrados por expertos técnicos e incluso gerentes senior. Quienes venden a negocios deben enviar representantes de vtas bien capacitados y a veces equipos de vta para tratar con los bien capacitados compradores. * Múltiples visitas de ventas: como interviene más gente en el proceso de venta, se requieren varias visitas de ventas para conseguir la mayor parte de pedidos, y el ciclo de ventas puede tardar años. * Compras directas: los compradores industriales en gral compran directamente al fabricante en lugar de utilizar intermediarios, sobre todo en el caso de artículos técnicamente complejos o de alto costo. * Reciprocidad: los compradores industriales suelen escoger proveedores que también les compran a ellos. * Arrendamiento: muchos compradores ind. Arriendan a largo plazo equipo pesado como maquinaria y camiones en lugar de comprarlo. Ambos se ven beneficiados.

SITUACIONES DE COMPRA El comprador industrial enfrenta muchas situaciones al hacer una compra. El número de estas situaciones depende de las situaciones de compra. Hay tres tipos de situaciones de compra: * Recompra directa: es una situación de compras en la que el departamento de compras repite pedidos en forma rutinaria. El comprador escoge de entre los proveedores que aparecen en una "lista aprobada". Los "proveedores excluidos" tratarán de aprovechar ineficiencias o insatisfacciones con respecto a los proveedores actuales. * Recompra modificada: es una situación en la que el comprador quiere modificar las especificaciones del producto, los precios, los requisitos de entrega u otras condiciones; en gral, implica participantes adicionales en las decisiones por ambas partes. * Tarea nueva: es una situación de compra en la que un comprador adquiere un producto o servicio por primera vez (edificio, sistema de seguridad). Las compras de tarea nueva tienen varias etapas: conciencia, interés, evaluación, ensayo y adopción. El comprador ind. Toma el menor número de decisiones en la situación de recompra directa y el mayor, en la situación de tarea nueva. sta es la más grande oportunidad y el mayor reto para la gente de mktg, que trata de llegar al mayor número posible de influenciadores clave y proporcionarles información útil y ayuda. Debido a la complejidad de las labores de venta, muchas empresas utilizan una fuerza de ventas misionera integrada por sus mejores vendedores.

COMPRA Y VENTA DE SISTEMAS Para solucionar los problemas de un solo proveedor: práctica llamada Compra de sistemas: se originó en compras gubernamentales. El gobierno solicitaba licitaciones de contratistas de primera, quienes armaban el paquete o sistema. Muchos están adoptando también la venta de sistemas como herramienta de marketing, puede asumir diferentes formas. Una variante es la contratación de sistemas, donde una sola fuente de abasto proporciona al comprador todo lo que necesita en cuestión de insumos (mantenimiento, reparación, operación). El cliente reduce costos y ahorra tiempo; la parte vendedora se beneficia por la reducción de costos operativos gracias a la constancia de la demanda y a la disminución en el papeleo. La venta de sistemas es una estrategia industrial clave en las licitaciones para construir proyectos industriales a gran escala. Las empresas que hacen ingeniería de proyectos deben competir en cuanto a precio, calidad, confiabilidad y otros atributos para conseguir contratos. La verdadera venta de sistemas es adoptar la perspectiva más amplia de las necesidades del cliente.

7.2 PARTICIPACION EN EL PROCESO DE COMPRA EN LOS NEGOCIOS ? Los agentes de compras son influyentes en las situaciones de recompra directa y modificada (dominan en la selección de proveedores), pero el personal de otros dptos es más influyente en las situaciones de compra nueva (dominan en la selección de componentes de productos).

EL CENTRO DE COMPRAS Centro de compras: unidad que toma las decisiones en una organización compradora. Se compone de "todos aquellos individuos y grupos que participan en el proceso de toma de decisiones de compra, que tienen metas en común y comparten los riesgos que surgen de dichas decisiones". Incluye a todos los miembros de una organización que desempeñan cualquiera de las siete funciones dentro del proceso de decisión de compra. ? Iniciadores:

quienes solicitan que se compre algo (usuarios o miembros de la organización)
? Usuarios: quienes usarán el producto o servicio, ayudan a definir especificaciones del producto. ? Influenciadores: personas que influyen en la decisión de compra. El personal técnico es un importante influenciador. ? Decisores: personas que deciden sobre los requerimientos del producto o sobre los proveedores. ? Aprobadores: personas que autorizan las acciones propuestas por los decisores o los compradores. ? Compradores: personas que tienen autoridad formal para seleccionar el proveedor y negociar las condiciones de compra. También ayudan a definir las especificaciones del producto, pero su principal función es la selección de proveedores y la negociación. ? Porteros o guardianes: personas que tienen poder para impedir que los vendedores o cierta información lleguen a los miembros del centro de compras. Pueden participar en una compra un promedio de entre 3 y 5 personas. Existe hoy una tendencia hacia las compras en equipo. Los que se dedican a mktg de negocios deben averiguar quiénes son los principales participantes en las decisiones; en qué decisiones influyen, qué nivel de influencia tienen; qué criterios de evaluación usan, etc. Los proveedores pequeños se concentran en llegar a los influenciadores de compras clave. Los proveedores más grandes realizan ventas a fondo en múltiples niveles para llegar al mayor número de participantes que sea posibles.

PRINCIPALES INFLUENCIAS Los compradores industriales responden a cuatro influencias principales: del entorno, de la organización, interpersonales e individuales.

FACTORES DEL ENTORNO: Se fijan en: nivel de demanda, panorama económico, tasa de interés, rapidez de cambio tecnológico, sucesos políticos y regulatorios, sucesos competitivos, cuestiones de responsabilidad social. Ciertas empresas consideran la planeación del abasto a largo plazo (por miedo a escasez de materiales). Los compradores ind. vigilan los acontecimientos tecnológicos, políticos-regulatorios y competitivos.

FACTORES DE ORGANIZACION: Toda organización tiene objetivos, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de compra específicos. Quienes se dedican a mktg de negocios deben conocer las siguientes tendencias en el área de compras organizacionales: - Elevación de categoría del dpto. de compras: Los nuevos dptos de compras dejaron de comprar al más bajo costo, para convertirse en "deptos. de adquisiciones" cuya misión es buscar el mejor valor de proveedores menos numerosos y mejores. Se ha llegado incluso a la categoría de "dptos de abasto estratégico" con la responsabilidad de encontrar fuentes y socios globales. Esto implica que quienes se dedican al mktg de negocios deben mejorar el personal de ventas acorde al calibre de los compradores industriales. - Papeles multifuncionales: el grupo de compra está haciendo trabajo cada vez menos administrativo, interviniendo en el diseño y desarrollo de nuevos productos. - Compras centralizadas: ciertas compras se tienden a centralizar, ya que se aumenta la influencia de compra (en gral producen ahorros sustanciales). Las divisiones individuales pueden comprar de otra fuente si encuentran una mejor oferta. Para quienes se dedican al mktg de negocios esta tendencia implica trata con compradores menos numerosos y de más alto nivel. - Compras descentralizadas de artículos de bajo costo: al mismo tiempo las empresas están

descentralizando algunas operaciones de compras facultando a los empleados para que adquieran artículos de bajo costo. - Compras por Internet: cada vez ascienden más y son muy usadas. - Contratos a largo plazo: cada vez más industriales están proponiendo o aceptando contratos a largo plazo con proveedores confiables. Quienes se dedican al mktg de negocios están proporcionando sistemas de intercambio electrónico de datos (EDI) a sus clientes. - Evaluación del desempeño de las compras y desarrollo profesional de los compradores: se están estableciendo sistemas de incentivos para recompensar a los gerentes de compras por un buen desempeño al comprar. - Producción esbelta: nueva forma de fabricar, que permite producir una variedad más amplia de productos de alta calidad a un precio más bajo, en menos tiempo, utilizando menos mano de obra. El eje de la producción esbelta, el JIT, modificó drásticamente la forma en que las empresas compran productos.

FACTORES INTERPERSONALES: Los centros de compra en general incluyen varios participantes con diferentes intereses, autoridad, categoría, empatía y persuasión.

FACTORES INDIVIDUALES: Cada comprador tiene motivaciones personales, percepciones y preferencias, y en ellas influyen la edad del comprador, sus ingresos, educación, puesto, personalidad, actitudes hacia el riesgo, y cultura. Los compradores exhiben diferentes estilos de compra.

FACTORES CULTURALES: Varían mucho de un país a otro y hay que tenerlos muy en cuenta.

7.3 EL PROCESO DE COMPRAS - ADQUISICION Los compradores ind. Adquieren bienes y servicios para hacer dinero o para reducir los costos operativos o para satisfacer una obligación social o legal. Buscan obtener un paquete con el más alto beneficio (económico, técnico, de servicio, social) en relación con los costos de una oferta del mercado. El incentivo para comprar de un comprador ind. Será mayor cuanto más grande sea el cociente beneficios/costos percibidos. La tarea del mercadólogo es hacer una oferta que entregue valor superior a los compradores meta. Se pueden distinguir tres orientaciones: 1. Comprar significa ejecutar transacciones determinadas con proveedores, donde las relaciones suelen mantenerse a distancia y a veces entre adversarios. Es un enfoque a corto plazo y táctico. Se apunta a conseguir el precio más bajo de los proveedores para un nivel dado de calidad y disponibilidad. Se intenta conseguir la mayor porción del "pastel". Los compradores utilizan dos tácticas: conversión en productos básicos (mismos productos solo interesa precio) y multifuentes (varias fuentes, obligan a competir por la participación de la empresa) 2. Orientación a adquisiciones buscan simultáneamente mejor calidad y más bajo precio. Desarrollan relaciones más colaborativas con un número menor de proveedores y buscan ahorrar mediante una mejor administración de los costos de obtención, conversión y disposición. Se intentan hacer contratos a largo plazo con los proveedores. Su meta es establecer relaciones mutuamente provechosas con los proveedores y compartir cualquier ahorro equitativamente. 3. Orientación de la administración de insumos implica una ampliación adicional del papel del área de compras, la cual no es tanto un dpto. como una operación estratégica que añade valor. La empresa se concentra en mejorar toda la cadena de valor,

desde las materias primas hasta los usuarios finales. La empresa opera como una empresa esbelta que responde a la demanda en vez de ser empujada por la oferta. Se trabaja con un grupo más pequeño de proveedores que participan más activamente en el diseño de productos y en programas de ahorro de costos.

ETAPAS DEL PROCESO Son ocho etapas del proceso de compra industrial generalmente llamadas fases de compra. El modelo se conoce como matriz de compra.

- 1) Reconocimiento de problemas: el proceso se inicia cuando algún miembro de la empresa reconoce un problema o necesidad que se puede satisfacer adquiriendo un bien o servicio. Puede ser por un estímulo interno (nuevos productos, desperfecto en máquinas) o externo (nuevas ideas, anuncios, etc.) Quienes se dedican al mktg de negocios pueden estimular el reconocimiento de problemas por correo directo, telemarketing o visitas a prospectos.
- 2) Descripción general de la necesidad: el comprador determina las características generales del artículo que necesita y la cantidad requerida. Quienes se dedican a mktg de negocios pueden ayudar a los compradores describiendo la forma en que sus productos satisficieran la necesidades del comprador.
- 3) Especificación del producto: desarrolla las especificaciones técnicas del artículo. Es común que un equipo de ingenieros realice el análisis de valor (PVA). El análisis de valor del producto es una estrategia para reducir costos en la que los componentes se estudian con detalle para determinar si se pueden rediseñar o estandarizar, o fabricarse con métodos de producción más económicos. Especificaciones estrictas permiten al comprador rechazar componentes que son demasiado costosos o que no cumplen las normas especificadas. Los proveedores también pueden usar el análisis del valor como herramienta para posicionarse de modo que puedan ganar una cuenta.
- 4) Búsqueda de proveedores: el comprador trata de identificar los proveedores más apropiados. Se examinan directorios, teléfonos, recomendaciones; hoy día el mejor lugar es Internet. Los proveedores tienen que aparecer en los principales catálogos o servicios en línea, desarrollar un programa de publicidad y promoción sólido, y crear una buena reputación. Después de evaluar cada empresa, el comprador se quedará con una lista de proveedores calificados.
- 5) Solicitud de propuestas: el comprador invita a los proveedores calificados a que presenten propuestas. Después de evaluar las propuestas, se invita a unos cuantos proveedores a efectuar presentaciones formales. Entonces, quienes se dedican al mktg de negocios deben ser hábiles para investigar, redactar y presentar propuestas (tanto por escrito como prestaciones orales)
- 6) Selección de proveedores: primero el centro de compras especifica los atributos que se buscan en los proveedores e indica su importancia relativa. Luego se evalúan los proveedores en gral por los siguientes atributos: precio, reputación del proveedor, confiabilidad del producto, confiabilidad del servicio, flexibilidad del proveedor, etc. Quienes se dedican a mktg de negocios necesitan entender cómo los compradores ind. efectúan las valuaciones. Métodos para determinar el valor de los clientes: Evaluación de ingeniería interna; del valor en uso en el campo; de valor en sesiones de grupo; preguntas de sondeo directo; análisis conjunto; uso de benchmarking; enfoque de composición; calificaciones de importancia. La selección y la importancia de los atributos varía con el tipo de situación de compra. En gral los atributos más importantes son precio, reputación del proveedor, confiabilidad del produc-

to, confiabilidad del servicio y flexibilidad del proveedor. Para la selección de proveedores el precio sigue siendo un criterio clave. La gente de mktg puede contrarrestar la petición de un precio más bajo de varias maneras. Como parte de selección del proceso de proveedores, los centros de compras deben decidir cuántos proveedores usarán. En el pasado, se utilizaba una base amplia. Hoy, se tiende a reducir el número de proveedores; y se espera que éstos proveedores colaboren estrechamente con ellos (la empresa) durante el desarrollo de productos, y aprecian sus sugerencias. Incluso existe una tendencia hacia la fuente única: usar un solo proveedor. 7) Especificación de pedido rutinario: luego de la selección de los proveedores, el comprador negocia el pedido final, enumerando las especificaciones técnicas, la cantidad requerida, el tiempo de entrega esperado, las políticas de devolución, garantías, etc. Un contrato de cobertura total (o planes de compra sin existencia) establece una relación a largo plazo en la que el proveedor promete reabastecer al comprador según se necesite a precios convenidos durante un período de tiempo dado. Y da pie a que se tienda a comprar de una sola fuente y a ordenar más artículos de esa fuente única. 8) Revisión del desempeño: cada cierto tiempo, el comprador examina el desempeño de el o los proveedores elegidos. Hay 3 métodos: a) el comprador se pone en contacto con los usuarios finales y pide sus evaluaciones. b) el comprador podría calificar al proveedor según varios criterios empleando un método de puntos ponderados. c) el comprador podría sumar los costos de un pobre desempeño por parte del proveedor y así obtener un costo de compra ajustado, que incluye precio. El proveedor debe monitorear las mismas variables que los compradores y usuarios finales del producto, esto es en situación de compra nueva. En situaciones de recompra modificada o recompra directa, algunas etapas se comprimirían o se pasarían por alto. Mapas de flujo de compra: el modelo de fases de compra de 8 etapas describe los principales pasos del proceso de compras industriales. Si el mercadólogo de negocios traza un mapa de flujo de compras podría entender más a fondo el proceso.

7.4 MERCADOS INSTITUCIONALES Y GUBERNAMENTALES El mercado institucional consiste en escuelas, hospitales, asilos, prisiones y otras instituciones que deben proporcionar bienes y servicios a la gente que está a su cuidado. Muchas de éstas organizaciones se caracterizan por tener presupuestos bajos y clientelas cautivas. El objetivo de compra aquí no es obtener utilidades. En la mayor parte de los países, las organizaciones gubernamentales son importantes compradores de bienes y servicios. Las instituciones del gobierno por lo general exigen a los proveedores que presenten licitaciones, y normalmente otorgan el contrato al que ofrece precio más bajo. Las org. Gub. Tienden a preferir proveedores nacionales en lugar de extranjeros. Como las decisiones están sujetas a revisión pública, las org. gub exigen a sus proveedores que realicen mucho papeleo, y éstos se quejan del exceso de trámites, burocracia, reglamentos, retrasos en la toma de decisiones y cambios frecuentes en el personal de adquisiciones. Un error común es suponer que las aplicaciones de los productos son obvias para los funcionarios del gobierno. Además, los proveedores no prestan suficiente atención a la justificación de los costos, que es una actividad importante de los profesionales de compra del gobierno. Los vendedores tienen que ayu-

dar a las dependencias oficiales a ver el impacto que los productos tienen sobre el presupuesto. Y tienen que dominar el sistema y ver formas de superar los obstáculos burocráticos. Ciertas empresas han establecido dptos de marketing gubernamental aparte para conseguir contratos del gobierno.

Capítulo 7- KOTLER

CAPITULO 8- KOTLER Cómo enfrentar a la competencia

Cinco fuerzas que determinan el atractivo estructural de un segmento (Cruz de Porter): 1. Amenaza de rivalidad en el segmento: un seg. es poco atractivo si ya tiene competidores numerosos, fuertes o agresivos; y si es estable o está en decadencia, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son altas o si los competidores tienen mucho que ganar en caso de que permanezcan en el segmento. Estas circunstancias dan pie a guerras de precios, batallas publicitarias e introducir nuevos productos que hacen que competir sea muy costoso. 2. Amenaza de competidores potenciales: el atractivo de un segmento varía según la altura de sus barreras para el ingreso y la salida. Seg. más atractivo: barreras de ingreso altas (pocas empresas pueden ingresar en la industria) y las barreras para salida son bajas (las empresas que no tienen buen desempeño pueden salirse fácilmente). 3. Amenaza de productos sustitutos: un segmento es poco atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y las utilidades que se pueden lograr en un segmento. 4. Amenaza del creciente poder de negociación de los compradores: un segmento es poco atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente. A fin de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que tengan menos poder para negociar o para cambiar de proveedor. 5. Amenaza del creciente poder de negociación de los proveedores: un segmento es poco atractivo si los proveedores de la empresa pueden subir los precios o reducir la cantidad que abastecen.

8.1 IDENTIFICACION DE COMPETIDORES Las empresas deben estar atentas hoy día también a los competidores en Internet. La "miopía hacia los competidores" (concentrarse en los competidores actuales y no en los latentes) ha hecho que desaparezcan algunos negocios. Otros negocios se sienten amenazados por la invasión de sus territorios por parte de Internet. Se puede estudiar a la competencia considerando varios niveles (de marca, de industria, de forma, genérica) o viendo la competencia desde un punto de vista industrial y de marketing.

CONCEPTO INDUSTRIAL DE COMPETENCIA ? La industria es un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados unos de otros.

Las industrias se clasifican según: * Número de empresas vendedoras y grado de diferenciación: el número de empresas que la integran y si el producto es homogéneo o muy diferenciado dan pie a cuatro tipo de estructuras: - Monopolio puro: Sólo una empresa ofrece cierto servicio o producto en cierto país o área (empresa de electricidad o gas local). Un monopolista no regulado tiene gran libertad de acción y posibilidades de mayor abuso que un monopolista regulado. - Oligopolio: un número reducido de empresas (generalmente) grandes produce bienes que van desde muy diferenciados hasta estandarizados. El oligopolio

puro son unas cuantas empresas que producen prácticamente el mismo producto básico (única forma de obtener ventaja es bajando costos, no vía precios). Un oligopolio diferenciado consiste en unas cuantas empresas que producen bienes parcialmente diferenciados en términos de calidad, funciones, estilo o servicios (autos, cámaras). Los competidores tratarán de ser líderes con respecto a uno de estos atributos principales. - Competencia monopolista: muchos competidores pueden diferenciar su oferta total o parcialmente (restaurantes, estéticas). Los competidores se concentran en segmentos de mercado en los que pueden satisfacer las necesidades del cliente de forma destacada y cobrar un precio de primera. - Competencia pura: muchos competidores ofrecen el mismo producto y servicio (bolsa de valores, modo de prod. Básicos). Al no haber una diferenciación, los precios de los competidores son uniformes. Ningún competidor hará publicidad a menos que con ello pueda crear una diferenciación psicológica (cigarrillos, cerveza), en cuyo caso sería más correcto describir a la industria como una competencia monopolística. * Barreras para la entrada, la movilidad y la salida: Principales barreras para el ingreso son la necesidad de capital; las economías de escala; las patentes y requisitos para obtener licencias; la escasez de lugares propicios, materias primas o distribuidores; y los requisitos de reputación. Barreras de movilidad cuando se trata de ingresar en segmentos más atractivos. Barreras de salida: obligaciones legales o morales hacia los clientes, acreedores y empleados; restricciones del gobierno; falta de otras oportunidades; elevada integración vertical; y barreras emocionales. Muchas empresas permanecen en una industria en tanto logren cubrir sus costos variables y una parte o la totalidad de sus costos fijos. Pero su presencia reduce las utilidades de todo el mundo. * Estructura de costos: Cada industria tiene cierta carga de costos que determina buena parte de su conducta estratégica. Hay empresas que desarrollan estrategia para reducir estos costos. * Grado de integración vertical: Para las empresas es ventajoso integrarse hacia atrás o hacia delante (integración vertical). La int. vertical en gral. baja los costos, y la empresa obtiene una porción más grande de flujo de valor agregado. Además pueden manipular los precios y costos de diferentes partes de la cadena de valor para obtener utilidades en los puntos en que los impuestos son más bajos. Pero la int.vert. puede crear desventajas como la elevación de los costos en algunas partes de la cadena de valor, y cierta falta de flexibilidad. * Grado de globalización: Algunas industrias son muy locales; otras son globales (petróleo, motores de avión). Las empresas de industrias globales tienen que competir globalmente si quieren lograr economías de escala y mantenerse al día con los últimos adelantos tecnológicos.

CONCEPTO MERCADOLÓGICO DE COMPETENCIA Competidores según el enfoque de mercado: los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. El concepto de competencia de mercado revela un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales.

8.2 ANALISIS DE COMPETIDORES Identificación de características, específicamente: estrategias, objetivos, fuertes y debilidades y patrones de reacción.

ESTRATEGIAS Un grupo de empresas que siguen la misma estrategia en un mercado objetivo dado se denominan grupo estratégico. En estas situaciones,

la altura de las barreras de entrada es diferente en cada grupo. Segundo, si la empresa logra entrar en un grupo, los miembros de ese grupo se convierten en sus competidores clave. Toda empresa debe vigilar continuamente las estrategias de sus competidores. Los competidores hábiles modifican su estrategia con el paso del tiempo.

OBJETIVOS Una vez que una empresa ha identificado sus principales competidores y sus estrategias, debe ver qué busca cada competidor, qué impulsa su comportamiento. Un supuesto inicial es que los competidores buscan maximizar sus utilidades. Pero las empresas varían en la importancia que le dan a sus utilidades a corto plazo, en comparación con las de largo plazo. Otro posible supuesto es que cada competidor tiene una combinación de objetivos: rentabilidad actual, crecimiento de la participación de mercado, flujo de efectivo, liderazgo tecnológico, liderazgo en servicio. Saber el peso que el competidor asigna a cada objetivo ayuda a prever sus reacciones. Muchos factores moldean los objetivos de un competidor, como el tamaño, antecedentes, gerencia actual y situación financiera. También la empresa debe vigilar los planes de expansión de sus competidores.

FUERZAS Y DEBILIDADES Existen 6 posiciones competitivas en el mercado meta: 1) Dominante: la empresa controla el comportamiento de otros competidores y puede escoger entre una amplia gama de opciones estratégicas. 2) Fuerte: la empresa puede realizar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo, y puede mantener dicha posición sin importar cuales son las acciones de sus competidores. 3) Favorable: la empresa tiene una fortaleza que puede explotar y una buena oportunidad de mejorar su posición. 4) Sostenible: la empresa se está desempeñando en un nivel lo bastante satisfactorio como para justificar que siga operando, pero su existencia depende de la buena voluntad de la empresa dominante y no tiene una buena posibilidad de mejorar su posición. 5) Débil: la empresa tiene un desempeño insatisfactorio, pero hay una oportunidad de mejorar. La empresa debe cambiar o bien abandonar la industria. 6) No viable: la empresa tiene un desempeño insatisfactorio y ninguna oportunidad de mejorar. En gral, una empresa debe vigilar tres variables al analizar a cada uno de sus competidores: ? Participación de mercado: la part.de mdo meta por competidor ? Participación de mente: el porcentaje de clientes que menciona al competidor como "primera empresa que le viene a la mente en dicha industria". ? Participación de corazón: el porcentaje de clientes que mencionan al competidor al responder "¿ qué empresa preferiría comprar el producto". En general, las empresas que incrementan de forma consistente su participación de mente y de corazón, inevitablemente incrementarán su participación de mercado y su rentabilidad. Para mejorar la participación de mercado las empresas están utilizando mucho el Benchmarking a sus competidores de mayor éxito (ver cuadro azul, pag.227). Al buscar debilidades debemos identificar cualquier supuesto en el que se estén basando los competidores y que ya no sea válido.

PATRONES DE REACCIN Existen cuatro categorías: a) El competidor rezagado: un competidor que no reacciona con rapidez ni fuerza ante las acciones de un rival. Los rivales deben tratar de determinar las razones de su

comportamiento. b) El competidor selectivo: un competidor que reacciona sólo ante ciertos tipos de ataques. Hay que saber qué es lo que hace reaccionar a un competidor clave podía sugerir a sus rivales líneas de ataque más convenientes. c) El competidor tigre: un competidor reacciona rápida e intensamente ante cualquier ataque. d) El competidor aleatorio: un competidor que no exhibe un patrón de reacción predecible. No hay forma de predecir las acciones del competidor con base a su situación económica, antecedentes o alguna otra cosa.

.Equilibrio competitivo.en la industria: ? Si los competidores son casi idénticos y hacen su vida de la misma forma, su equilibrio competitivo es inestable. ? Si un solo factor importante es el factor crítico, el equilibrio competitivo es inestable. ? Si hay varios factores que podrían ser críticos, es posible que cada competidor posea cierta ventaja y tenga un atractivo diferenciado para algunos clientes. Cuanto más numerosos sean los factores que podrían conferir una ventaja, más competidores podrán coexistir. ? Cuanto menor sea el número de variables competitivas críticas, menor será el número de competidores. ? Una proporción de 2 a 1 en participación de mercado entre dos competidores cualesquiera parece ser el punto de equilibrio en el que no resulta práctico ni ventajoso que cualquiera de los competidores incremente o reduzca su participación.

8.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

CUATRO PASOS PRINCIPALES ? ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA:

el primer paso requiere identificar los tipos cruciales de información competitiva, identificar las mejores fuentes de esa información, y nombrar una persona para que maneje el sistema y sus servicios ? RECOLECCIÓN DE DATOS: los datos se obtienen continuamente del campo (fuerza de ventas, canales, proveedores, asociación del ramo), de personas que tratan con los competidores, de la observación de competidores, y de información publicada. También de Internet. ? EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS: se verifica la validez y confiabilidad de los datos, que luego se interpretan y organizan. ? DISEMINACIÓN DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA: se envía la información clave a los decisores clave, y se responde a las preguntas de los gerentes.

SELECCIÓN DE LOS COMPETIDORES QUE SE VAN A ATACAR Y A EVITAR ? ANÁLISIS DE VALOR DE LOS CLIENTES: que revele las fuerzas y debilidades de la empresa, en comparación con diversos competidores. Los principales son: * Identificar los principales atributos que los clientes valoran * Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos * Evaluar el desempeño de la empresa y de los competidores en cuanto a los diferentes valores para los clientes, ponderándolos con las calificaciones de importancia asignada. * Examinar la forma en que los clientes de un segmento específico califican el desempeño de la empresa frente a un competidor principal específico, atributo por atributo. * Vigilar los valores de los clientes al paso del tiempo.

? CLASES DE COMPETIDORES: - Fuertes o débiles: en general se ataca a los débiles pero la empresa no logra mucho en cuanto a mejorar sus capacidades. - Cercanos o distantes: en general las empresas compiten con los rivales que más se parecen a ellos. - "Buenos." "malos": apoyar a los buenos (aquellos que se ciñen a las reglas de la industria) y atacar a los malos.

8.4 DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Según el papel que de-

sempañan en el mercado meta: líder, retador, seguidor u ocupante de nicho.

ESTRATEGIAS DE LIDER DE MERCADO La empresa líder tiene la mayor participación de mercado del producto, y por lo regular encabeza a las demás en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Pero debe mantener vigilancia constante, para esto se requiere acción en tres frentes:

EXPANSIN DEL MERCADO TOTAL: La empresa dominante gana más cuando el mercado total se expande. El líder debe buscar nuevos usuarios, nuevos usos y más consumo de sus productos. Nuevos usuarios: en tres grupos: 1) Estrategia de penetración del mercado: quienes podrían usar el producto pero no lo hacen. 2) Estrategia de nuevo segmento de mercado: quienes nunca lo han usado. 3) Estrategia de expansión geográfica: quienes viven en otro lugar. Nuevos usos: expandir el mercado descubriendo y promoviendo nuevos usos del producto. Mayor consumo: convencer a la gente que use más el producto en cada ocasión de uso.

DEFENSA DE LA PARTICIPACION DE MERCADO: Mientras trata de expandir el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales (tanto nacionales como extranjeros). La respuesta más constructiva es la innovación continua (manteniendo bajos sus costos y sus precios congruentes con el valor que los clientes ven en su marca). Una empresa dominante puede usar 6 estrategias defensivas: I. Defensa de posición: construir una fortificación alrededor del territorio. II. Defensa de flanco: el líder debe elegir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o servir como base de invasión para un contraataque. III. Defensa preventiva: una maniobra más agresiva consiste en atacar antes de que el enemigo inicie su ofensiva. IV. Defensa contraofensiva: al ser atacados, deben responder con un contraataque. Por ejemplo ejercer poder económico o político para disuadir al atacante. V. Defensa móvil: el líder extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuros centros de defensa y ofensiva. La expansión se realiza ampliando mercados (implica un cambio de enfoque de la empresa, del producto actual a la necesidad genérica) o diversificando los mercados (hacia industrias no relacionadas) VI. Defensa de contracción (planeada): o retiro estratégico. Implica ceder los territorios más débiles y reasignar recursos a los territorios más fuertes. Para consolidar la fuerza competitiva del mercado y concentrar la masa en posiciones cruciales.

EXPANSIN DE LA PARTICIPACION DE MERCADO: Mejorar la rentabilidad incrementando su participación en el mercado. Dado que el costo de incrementar la participación de mercado podría exceder el valor de las ganancias, una empresa debe considerar tres factores: * 1 la posibilidad de provocar una acción antimonopolios. * 2 el costo económico. Buscar la participación del mercado óptima. * 3 que las empresas podrían adoptar una estrategia de mezcla de marketing errónea en su afán por incrementar su participación de mercado, y no lograr aumentar sus utilidades. ? Gastar más en la fuerza de ventas suele mejorar la participación de mercados tanto industriales como de consumo. ? Un aumento en los gastos de publicidad produce incremento ppalmente en empresas que fabrican bienes para el consumidor. ? Un aumento en los gastos de

promoción de ventas es eficaz para incrementar la participación de todo tipo de empresas. ¿ Las empresas que recortan precios más que sus competidores no logran incrementar significativamente su participación de mercado.

ESTRATEGIAS DE RETADOR DEL MERCADO Las empresas que ocupan los lugares segundo o tercero e inferiores en una industria se conocen como empresas contendientes o rezagadas. Pueden atacar al líder y a otro competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado (retadores de mercado) o pueden colaborar y "hacer olas" (seguidores del mercado)

DEFINICION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Y DEL O LOS Oponentes Primero el retador debe definir su objetivo estratégico (en gral, incrementar la participación de mercado) y luego a quien atacará: * Puede atacar al líder del mercado: es de alto riesgo pero puede generar grandes recompensas. * Puede atacar a empresas de su propio tamaño que no están cumpliendo y que no tienen suficiente financiamiento: tienen productos viejos a altos precios. * Puede atacar a empresas locales y regionales pequeñas

SELECCIN DE UNA ESTRATEGIA GENERAL DE ATAQUE Distinguimos 5: frontal, de flanco, envolvente, de desvío y de guerrilla 1. En el ataque frontal puro, el atacante iguala el producto, la publicidad, el precio y la distribución de su oponente. Un ataque frontal modificado, es ofreciendo precios más bajos que el oponente. 2. Un ataque por flancos puede dirigirse a lo largo de dos dimensiones estratégicas: geográficas (el retador encuentra áreas en las que el oponente está teniendo un desempeño inferior) y por segmento (equivale a identificar desplazamientos en los segmentos de mercado que están creando huecos o brechas, y apresurase a ocupar las brechas y convertirlas en segmentos fuertes. El flanco es característico del mktg moderno, que sostiene que el propósito del mktg es descubrir necesidades y satisfacerlas. 3. El ataque envolvente tiene sentido cuando el retador dispone de mayores recursos y tiene razones para creer que un cerco rápido desmoralizará al oponente. 4. La estrategia de asalto más indirecta es la de desvío, implica pasar por alto al enemigo y atacar mercados más fáciles para ampliar la base de recursos propia. Ofrece tres líneas: diversificarse en productos no relacionados, diversificarse en nuevos mercados geográficos y adoptar nuevas tecnologías para suplantarse los productos existentes. 5. La guerra de guerrillas consiste en ataques pequeños e intermitentes para acosar y desmoralizar al oponente y en algún momento lograr afianzarse de forma permanente en algunos segmentos.

SELECCIN DE UNA ESTRATEGIA ESPECFICA DE ATAQUE * Descuento de precio: el retador puede ofrecer un producto comparable a un precio más bajo. * Productos más baratos: el retador puede ofrecer un producto de calidad media o baja, a un precio mucha más bajo. * Productos de prestigio: un retador de mercado puede lanzar un producto de más alta calidad y cobrar un precio más alto que el líder. * Proliferación de productos: el retador puede atacar al líder lanzando una variedad más amplia de productos, para ofrecer más opciones. * Innovación de productos: el retador puede abocarse a la innovación de productos. * Mejores servicios: el retador puede ofrecer servicios nuevos o mejores a los clientes. * Innovación de distribución: un retador podría desarrollar una nueva canal de distribución. * Reducción de costos de fabricación:

el retador podría lograr costos de producción más bajos que los de sus competidores. * Promoción publicitaria intensiva: algunos retadores atacan al líder incrementando sus gastos de publicidad y promoción. El éxito depende de la combinación de varias estrategias para mejorar la posición con el tiempo.

ESTRATEGIAS DE SEGUIDOR DE MERCADO El innovador corre con los gastos de desarrollar el producto nuevo, organizar su distribución e informar y educar al mercado. La recompensa suele ser el liderazgo en el mercado. Sin embargo, puede llegar otra empresa y copiar o mejorar el nuevo producto. Aunque es poco probable que alcance al líder, puede obtener buenas utilidades porque no incurrió en los gastos de innovación. Muchas empresas prefieren seguir al líder en lugar de retarlo. La mayor parte de las empresas opta por no robarse a los clientes de las demás; presentan ofertas similares a los compradores, por lo regular copiando al líder. Las participaciones en el mercado son muy estables. Cada seguidor trata de aportar ventajas distintivas a su mercado objetivo: ubicación, servicios, financiamiento. Cuatro estrategias amplias: * Falsificador: copia el producto y la presentación del líder y la vende en el mercado negro o a través de distribuidores faltos de ética. * Clonador: emula los productos del líder, su nombre y su presentación, con pequeñas variaciones. * Imitador: copia algunas cosas del líder pero mantiene la diferenciación en términos de presentación, publicidad, precios, etc. * Adaptador: toma los productos del líder y los adapta o mejora. Podría optar por vender a otros mercados.

ESTRATEGIAS DE OCUPANTE DE NICHOS DEL MERCADO ? Una alternativa a ser seguidor en un mercado grande es ser líder en un mercado pequeño, o nicho. Las empresas pequeñas en general evitan competir con empresas más grandes dirigiéndose a mercados con poco o ningún interés para las empresas mayores. ? Para esto deben mantener bajos costos desarrollando y produciendo su producto internamente; innovar constantemente sacando una docena de productos nuevos al año; y adquirir rivales más chicos que ayuden a estirar y expandir su oferta. ? Así, las empresas con una participación baja en el mercado total pueden ser muy rentables si ocupan de forma inteligente un nicho. ? Los ocupantes de nicho logran un margen alto, ya que llegan a conocer bien a sus clientes meta y satisfacen mejor sus necesidades; cobran un precio alto en comparación con sus costos. Y quienes hacen mktg masivo logran un volumen alto. Los ocupantes de nicho tienen tres tareas: crear nichos, expandir nichos y proteger nichos. La base para ocupar con éxito un nicho es la especialización, se pueden asumir los siguientes papeles: * Especialista de usuario final: la empresa se especializa en servir a un tipo de cliente de uso final. * Especialista en nivel vertical: la empresa se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción-distribución. * Especialista por tamaño de clientes: la empresa se concentra en vender a clientes pequeños, medianos o grandes. * Especialista en clientes específicos: la empresa limita sus ventas a un cliente o a unos cuantos. * Especialista geográfico: la empresa vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo. * Especialista en producto o línea de producto: la empresa trabaja o produce sólo una línea de productos o un solo producto. * Especialista en características de productos: la empresa se especializa en producir cierto tipo de producto o de característica de producto. * Especialista en taller de trabajos: la

empresa adapta sus productos a clientes individuales. * Especialista en calidad - precio: la empresa opera en el extremo de calidad baja o alta del mercado. * Especialista en servicio: la empresa ofrece uno o más servicios que no prestan otras empresas. * Especialista de canal: la empresa se especializa en servir a un solo canal de distribución. La ocupación de múltiples nichos es preferible a la ocupación de un solo nicho. Al hacerse más fuerte en dos o más nichos, la empresa aumenta sus posibilidades de sobrevivir. 8.5 BALANCEO DE LA ORIENTACION HACIA LOS CLIENTES Y HACIA LOS COMPETIDORES Una empresa no debe dedicar todo su tiempo a concentrarse en los competidores. Podemos distinguir dos tipos de empresas: las centradas en los competidores y las centradas en los clientes.

Una empresa centrada en los competidores fija su rumbo por: Situación: analiza los diferentes competidores y el tipo de posición en la que se encuentra cada uno. Reacción: aplica una medida para cada situación analizada. Lo positivo de este tipo de empresa es que capacita a la gente de mktg. para que siempre esté preparada, está pendiente de la debilidad de los competidores. Pero lo negativo es que es demasiado reactiva; no avanza hacia sus propias metas.

Una empresa centrada en los clientes, se fija en lo que sucede con sus clientes al formular sus estrategias, también analiza situación y reacción. Esta empresa está en una mejor posición para identificar nuevas oportunidades y fijar un rumbo estratégico que produzca utilidades a largo plazo. Mediante la vigilancia de los clientes, la empresa puede decidir cuáles son los grupos de clientes y cuáles necesidades emergentes son más importantes servir, dados sus recursos y objetivos.

Capítulo 8- KOTLER

CAPITULO 9 IDENTIFICACION DE SEGMENTOS DE MERCADO Y SELECCIN DE MERCADOS META

La selección de mercado meta requiere que los mercadólogos den tres pasos principales:

1. Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos (segmentación de mercado).
2. Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales ingresar (selección de mercados meta).
3. Establecer y comunicar los beneficios distintivos clave de los productos en el mercado (posicionamiento en el mercado).

9.1 NIVELES Y PATRONES DE LA SEGMENTACION DE MERCADOS

NIVELES DE SEGMENTACION DE MERCADOS La Segmentación es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa El punto de partida de cualquier análisis de segmentación comienza por el **MARKETING MASIVO**. El argumento a favor del marketing masivo (+) es que crea el mercado potencial más grande atrayendo también los costos más bajos, márgenes más amplios y precios más bajos. La gran desventaja es que la fragmentación del mercado dificulta su aplicación.

1. **MARKETING DE SEGMENTO** Un segmento de mercado es un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado, con deseos, poder de compra, ubicación geográfica y actitudes de compra similares. Se recomienda presentar ofertas de mercado flexibles de lugar de estándar a todos los miem-

bros de un segmento. Una oferta de mercado flexible consta de dos partes: una solución desnuda elementos de producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran, y opciones que algunos miembros del segmento valoran (al obtenerlas se cobra un cargo adicional).

(+) Posibilidad de crear una oferta de producto más afinada y fijar un precio apropiado para cada público objetivo. Se facilita la selección de canales de distribución y comunicación. Es posible que se enfrenten menos competidores en un segmento específico que en uno masivo.

2. MARKETING DE NICHOS

Nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Los mercadólogos generalmente los identifican dividiendo un segmento en subsegmentos o definiendo un grupo que busca una combinación distintiva de beneficios. Estos nichos son relativamente pequeños y atraen pocos competidores (menos que los segmentos). Un nicho atractivo se caracteriza por lo siguiente: A. los clientes del nicho tienen un conjunto bien definido de necesidades B. pagan un precio superior a la empresa que mejor satisface sus necesidades C. es poco probable que el nicho atraiga otros competidores D. el ocupante del nicho logra ciertas economías gracias a la especialización E. el nicho tiene potencial de tamaño, utilidades y crecimiento

3. MARKETING LOCAL Consiste en la adaptación de los programas de MKTG a las necesidades y deseos de grupos de clientes locales (áreas comerciales, barrios e incluso tiendas individuales).

4. MARKETING INDIVIDUAL Estos son segmentos de a uno o marketing personalizado. Las nuevas tecnologías permiten a las empresas volver al marketing personalizado que se practicaba tiempo atrás (Ej.: sastrería) para convertirlo en una personalización masiva (capacidad de preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados para satisfacer los requisitos de cada cliente).

PATRONES DE SEGMENTACION DE MERCADOS

Hay muchas formas de segmentar, una es identificar segmentos de preferencia.

1. Preferencias homogéneas: Todos los consumidores tienen aproximadamente la misma preferencia. El mercado no exhibe segmentos naturales. Las marcas existentes serán similares y agruparán cerca de la parte media de la escala.
2. Preferencias difusas: Las preferencias de los consumidores varían mucho. Es posible que la primera marca en ingresar trate de atender a todo el mercado, para ser atractiva a la mayor cantidad de gente posible. Los próximos en entrar al mercado pueden tratar de posicionarse igual que su competidor o tratando de abarcar algún nicho de mercado que permita asegurarse una porción del mercado.
3. Preferencias agrupadas: El mercado podría revelar grupos de preferencia bien definidos llamados segmentos de mercado naturales. La marca que ingrese a este mercado podría seguir tres estrategias distintas: tratar de abarcar todo el mercado, enfocarse al grupo de preferencias más grande o elaborar una oferta distinta para cada uno de estos grupos.

Preferencias Homogéneas

Preferencias Agrupadas

Preferencias Difusas

PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACION DE MERCADO

1. Etapa de estudio: Se realizan entrevistas de exploración y sesiones de grupo para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Se recaba información acerca de los atributos de importancias y el peso relativo de cada uno de ellos. 2. Etapa de análisis: Se aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación t luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos. 3. Etapa de preparación de perfiles: Se prepara un perfil para cada grupo en términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía y patrones de medios. Se da un nombre a cada segmento en base a su característica dominante. Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca (partición de mercados), se debe estar atento a los cambios en la jerarquía de atributos en los consumidores y ajustarse a ellas.

9.2 SEGMENTACION DE MERCADOS DE CONSUMOS DE NEGOCIOS

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE PRODUCTOS Se pueden segmentar tomando en cuenta las características de los consumidores o las respuestas de los consumidores. Las bases para segmentar los mercados son diversas, entre las que se encuentran:

Geográficas

Región Noroeste, Noreste, sudeste y oeste, pcia de Bs. As Tamaño de la ciudad o zona metropolitana Menos de 4900 habitantes, mas de xxxxx, etc Densidad Urbana, suburbana, rural Clima Septentrional, meridional, tropical, etc Demográficas La población se divide en grupos con bases en distintas variables Edad Menos de 6, 6-11,12-19,20-34,35-49,50-64,65 o + Tamaño de la flia 1-2, 3-4, 5 o + Ciclo de vida fliar Joven soltero, joven casado sin hijos, joven casado con hijo menor de 6 años, etc. Sexo Masculino, femenino Ingreso Menos de 9999, 10000-15000, etc. Ocupación Profesional, funcionarios y propietarios, artesanos, jubilado, estudiante, ama de casa, desempleado. Educación Primaria o menos, secundario, terciarios, universitarios parcial o graduado. Religión Católico, protestante, agnóstico Raza Blanca, negra, asiática. Hispánica Generación Baby boomers (nacidos entre 1946-64), cohortes (personas que compartieron un suceso sucesos externos que los marcaron en sus actitudes y preferencias). Nacionalidad Norteamericano, etc Clase social Baja inferior, baja superior, clase trabajadora, media superior, etc. Psicográficas Los compradores se dividen en grupos con bases en sus estilos de vida, personalidades o valores. Estilo de vida Se expresan por lo que la gente consume. Ej: sencillos, yuppies Personalidad Los mercadólogos implementan una personalidad de merca acorde con la personalidad de sus consumidores Valores Sistemas de creencias y actitudes que de los consumidores Conductual Los compradores se dividen en bases a su conocimiento del producto, su actitud hacia el, su forma de usarlo, etc. Ocasiones Ordinaria o especial Beneficios Calidad, servicio, economía, comodidad, rapidez Status del usuario No usuario, ex usuario, usuario potencial, primerizo, consuetudinario. Frecuencia de uso Ocasional, medio, intensivo Status de lealtad Ninguna, mediana, fuerte, absoluta Actitud hacia el producto Entusiasta, positiva, indiferente,

negativa, hostil. Etapa de preparación Sin conocimiento, con conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de comprar

SEGMENTACION MULTIATRIBUTOS (GEOGRUPOS)

Generalmente se combinan múltiples variables para encontrar grupos objetivo más pequeños y mejor definidos.

SELECCION DE MULTIPLES SEGMENTOS OBJETIVOS Es muy comun que las empresas inicialmente dirijan su marketing a un segmento y luego se expandan a otros. Muchos compradores no encajan en ningun segmento perfectamente. Muchos compradores hacen compras cruzadas”, compran un traje caro pero compran ropa interior en Wal-Mart.

BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS DE NEGOCIO

Los mercados de negocios se pueden segmentar de acuerdo con algunas de las variables que se usan en la segmentación de mercados de consumo como geografía, beneficios buscados y tasa de consumo. Sin embargo también pueden usarse otro tipo de variables.

Demográficas: 1. Industria: Tipos. 2. Tamaño de la empresa 3. Ubicación
Variables operativas 1. Tecnología (hacia que tecnologías de cliente se orienta)
2. Situación de usuario/no usuario (intensivos, ocasionales. Etc) 3. Capacidades de los clientes (necesiten muchos servicios o pocos, etc) Enfoques de compra 1. Organización de la función de compra (centralizadas, descentralizadas) 2. Estructura del poder (dominadas por la ingeniería, finanzas, etc) 3. Naturaleza de las relaciones existentes (empresas con las que existe una firme relación o aquellas que son más deseables?) 4. Políticas de compras generales (licitaciones, compras por sistemas, contratos, arrendamiento, etc) 5. Criterios de compra (buscan calidad o servicio o precio) Factores situacionales 1. Urgencia (servicio de entrega rápido) 2. Aplicación específica (enfocarse hacia ciertas aplicaciones del servicio prestado o no) 3. Tamaño del pedido (grandes o pequeños) Características personales 1. Similitud comprador-vendedor (con características similares o no) 2. Actitudes hacia el riesgo (clientes propensos o adversos al riesgo) 3. Lealtad

SEGMENTACION EFICAZ No todas las segmentaciones son útiles. Para ser útiles los segmentos de mercados deben ser: a. Medibles b. Sustanciales c. Accesibles d. Diferenciables e. Susceptibles de accion

9.3 SELECCION DE MERCADOS META Una vez que la empresa ha identificado sus oportunidades de segmento de mercado, tiene que decidir en cuantas y cuales pondra la mira.

EVALUACION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO La empresa debe evaluar los diferentes segmentos de mercado y examinar dos factores: el atractivo total del segmento y los objetivos y recursos de la empresa .

SELECCION DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO Después de evaluar los diferentes segmentos la empresa puede considerar cinco patrones de selección de mercados meta:

CONCENTRACION EN UN SOLO MERCADO: Realizar un marketing concentrado con conocimiento amplio de las necesidades de ese segmento dirigirse solamente al mismo, generalmente el reunir todos los esfuerzos en el mismo segmento permite alcanzar una buena proporción de mercado. El riesgo que trae

aparejado es que el mercado podría echarse a perder.

ESPECIALIZACION SELECTIVA La empresa selecciona varios segmentos, todos apropiados y objetivamente atractivos. Esta estrategia permite diversificar el riesgo de la empresa.

ESPECIALIZACION DE PRODUCTO La empresa se especializa en cierto producto que vende a varios segmentos. La empresa puede crearse una buena reputación en el área de producto específica. El riesgo es que el producto sea suplantado por una tecnología totalmente nueva.

ESPECIALIZACION DE MERCADO La empresa se concentra en atender muchas necesidades de un grupo de cliente en particular. La empresa adquiere una reputación sólida de servicio a ese grupo de clientes y se convierte en un canal para otros productos que el grupo de clientes podría usar. El riesgo es que se corten los presupuestos de dichos clientes.

COBERTURA TOTAL DEL MERCADO

La empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que podrían necesitar. Las empresas pueden cubrir todo un mercado de dos formas: mediante mktg no diferenciado (hacer caso omiso a las diferencias entre los segmentos de mercado y se dirige a todo el mercado con una sola oferta) o mediante mktg diferenciado (opera en varios segmentos de mercado y diseña diferentes programas para cada segmento). El marketing diferenciado por lo regular crea ventas totales más altas pero también eleva los costos. Los costos que se elevan son los de modificación de productos, fabricación, administrativos, d inventario y de promoción.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

SELECCION TICA DE MERCADOS META La selección de los mm a veces genera controversias públicas al considerarlas un aprovechamiento de grupos vulnerables (como niños) o en desventaja (gente de bajos recursos en barrios céntricos) o a través de la promoción de productos dañinos. Así pues la selección del mercado meta no es quién sino cómo y por qué.

INTERRELACIONES DE SEGMENTOS Y SUPERSEGMENTOS Las empresas deben tratar de operar en supersegmentos y no en segmentos aislados. Los supersegmentos son aquellos que tienen algún tipo de similitud de la cual se pueda sacar provecho.

PLANES DE INVASION SEGMENTO POR SEGMENTO Lo más prudente es ingresar en un segmento a la vez sin revelar planes de expansión totales. Los planes de invasión de una empresa se pueden frustrar cuando confrontan mercados bloqueados. El invasor debe encontrar entonces una forma de superar las barreras que requiere un enfoque de megamarketing (coordinación estratégica de habilidades económicas, psicológicas, políticas y de relaciones públicas para obtener cooperación y con ello la entrada a determinado segmento).

COOPERACION ENTRE SEGMENTOS La mejor forma de manejar segmentos es nombrar gerentes de segmento con voluntad de cooperación entre ellos.

Cap-9 Kotler

CAPTULO 10 POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA DE MERCADO DURANTE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

10.1 COMO DIFERENCIAR

Crego y Schirin han propuesto que las org. Centradas en el cliente estudien lo que los clientes valoran y luego preparen una oferta que exceda sus expectativas. El proceso tiene 3 pasos: 1. Definir el modelo de valor para el cliente: La empresa enumera todos los factores de producto y ss que podrían influir en la percepción de valor del cliente meta. 2. Construir la jerarquía de valor del cliente: Asignar a cada factor uno de los siguientes adjetivos: básicos, esperados, deseados e inesperados. 3. Escoger el paquete de valor para el cliente: La empresa escoge la combinación de factores y atributos que ayudaran a superar el desempeño de la competencia y ganar la lealtad de los clientes.

10.2 HERRAMIENTAS DE DIFERENCIACION

La diferenciación es el acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distingan la oferta de la empresa de la de sus competidores.

El numero de oportunidades de diferenciación varia según el tipo de industria. El Boston Consulting Group distinguió cuatro tipos de industrias con base en el número de ventajas competitivas disponibles y su tamaño:

1. Industria de Volumen: Industria en la que solo se pueden ganar unas cuantas ventajas competitivas relativamente grandes. En la industria de la construcción una empresa puede tratar de apuntar a bajos costos o la posición altamente diferenciada y ganar mucho en ambos casos. La rentabilidad se relaciona con el tamaño de la empresa y su participación de mercado.
2. Industria estancada: Existen pocas ventajas competitivas potenciales y todas son pequeñas. En la industria del acero es difícil diferenciar el producto o reducir el costo de fabricación. Las empresas pueden tratar de contratar mejores vendedores, elevar los gastos de representación pero estas son ventajas pequeñas. La rentabilidad no esta relacionada con la participación de mercado de la empresa.
3. Industria fragmentada: Las industrias enfrentan muchas oportunidades de diferenciación pero todas pequeñas. Un restaurante puede diferenciarse en muchos sentidos pero al final no logra la una participación de mercado grande. Los restaurantes, tanto grandes como pequeños pueden ser rentables o no rentables.
4. Industria especializada: Muchas oportunidades de diferenciación con gran potencial. Entre las empresas que producen maquinaria especializada para segmentos selectos del mercado, algunas empresas pequeñas pueden ser tan rentables como las grandes.

DIFERENCIACION DE PRODUCTOS

Los productos físicos varían según su poder de diferenciación. Los factores de distinción son: 1. Forma 2. Características: todos los productos pueden ofrecerse con características variables, los cuales completan la función básica del producto. 3. Calidad de desempeño: Se refiere al nivel en el que operan las características primarias del producto. Existen cuatro niveles: bajo, promedio, alto o superior. Se puede controlar con tres estrategias: la primera es la mejora continua de la calidad, la manutención de la calidad en un mismo nivel o la reducción de la calidad del producto con el tiempo. 4. Calidad de conformidad: grado en que todas las unidades producidas son idénticas y se ajustan a las especificaciones prometidas. 5. Durabilidad: Medición de la vida útil del producto en condiciones naturales o de tensión. 6. Confiabilidad: medida de la probabilidad de que un

producto no fallara o tendrá un desperfecto durante cierto tiempo 7. Reparabilidad: Medida de la facilidad con que se puede corregir un producto cuando tiene un desperfecto o falla. 8. Estilo: Describe el aspecto o sensación que tiene el producto desde el punto de vista del consumidor. 9. Diseño: Es una forma potente de diferenciación. Es la totalidad de las características que afectan el aspecto y el funcionamiento de un producto en términos de lo que el cliente requiere.

DIFERENCIACION DE SERVICIOS

Si no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para el éxito podría ser brindar servicios que sean apreciados en pos de la mejora de la calidad: 1. Facilidad para ordenar: Facilidad para que el cliente pueda realizar un pedido a la empresa 2. Entrega: Que tan bien el producto o servicio se hace llegar al cliente 3. Instalación: Trabajo que se efectúa para que un producto pueda operar en el lugar al que se le ha destinado. 4. Capacitación de clientes: Adiestramiento de los empleados del cliente para el uso del producto del proveedor. 5. Consultoría de clientes: Datos, sistemas de información y servicios de asesoría que el que vende ofrece a los compradores. 6. Mantenimiento y reparación: Describe el programa de servicios que ayuda a los clientes a mantener los productos que adquirieron en buen estado de funcionamiento. 7. Servicios diversos: Otros servicios que presten y contribuyan a la diferenciación de su marca y producto.

DIFERENCIACION DEL PERSONAL

Las empresas pueden obtener una importante ventaja competitiva si tienen empleados mejor capacitados. Los empleados bien capacitados exhiben seis características: 1. Competencia: poseer las habilidades y conocimientos requeridos. 2. Cortesía: amabilidad, respetuosidad y consideración 3. Credibilidad: Son de fiar. 4. Confiabilidad: prestan el ss de forma consistente y correcta 5. Capacidad de rta: responden con rapidez a las solicitudes y problemas de los clientes 6. Comunicación: Hacer el esfuerzo de entenderse con el cliente y comunicarse con claridad

DIFERENCIACION DE CANALES DE DISTRIBUCION Disponibilidad de los distribuidores, capacitación de los mismos, etc.

DIFERENCIACION DE IMAGEN Es preciso distinguir entre identidad (formas en que una empresa busca identificarse o posicionarse a si misma o a su producto) e imagen (forma en que el publico percibe a la empresa y sus productos. Una imagen eficaz hace tres cosas: a. Establece el carácter y la propuesta de valor del producto b. Comunica tal carácter de forma distintiva c. Proporciona una potencia emocional que va mas allá de una imagen mental. Para que la imagen funcione, se la debe comunicar a través de todos los vehículos de comunicación y contactos de marca.

1. Símbolos: una persona, animal, etc. que represente lo que la empresa quiere comunicar 2. Medios: Diferenciar a la empresa de sus competidoras a través de diferentes recursos de comunicación. 3. Ambiente: El espacio físico que la empresa ocupa es otro importante generador de imagen. 4. Eventos: La empresa puede crear identidad a través de los eventos que patrocina.

10.3 COMO DESARROLLAR Y COMUNICAR UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Todos los productos se pueden diferenciar en cierto grado, pero no todas las diferenciaciones de marca son relevantes. Aquellas que lo sean cumplirán los siguientes criterios: 1. Importantes: La diferencia proporciona un beneficio muy apreciado a un número suficiente de personas 2. Distintiva: La diferencia se proporciona de forma que diferencie 3. Superior a otras formas de obtener beneficio 4. Exclusiva: Para los competidores es difícil copiar las diferencias 5. Costeable: El comprador puede pagar la diferencia 6. Rentable para la empresa

POSICIONAR: Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. Su resultado final es la creación con éxito de una propuesta de valor enfocada hacia el mercado.

POSICIONAMIENTO SEGUN RIES Y TROUT

Los productos más conocidos generalmente ocupan una posición distintiva en la mente de los consumidores. Las empresas que se han adueñado de una posición exclusiva (primer lugar) en un mercado son difíciles de desbancar por sus competidores. Los competidores tienen cuatro alternativas estratégicas: 1. Fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor (Ej.: reconocer su posición de segundo lugar) 2. Apoderarse de una posición desocupada: Inventar una categoría nueva donde sea líder 3. Desposicionar o reposicionar a la competencia 4. Club exclusivo: Una empresa puede promover la idea que es una de las tres grandes, una de las tres mejores

CUANTAS DIFERENCIAS DEBEN PROMOVERSE?

Muchos mercadólogos piensan que solo debe promoverse un beneficio central, es decir desarrollar un PVU (propuesta de venta única) para cada marca. A medida que las empresas aumentan el número de beneficios que su marca ofrece corren el riesgo de incredulidad y de pérdida de posicionamiento claro. Una empresa debe evitar cuatro errores de posicionamiento graves:

Subposicionamiento: Algunas empresas descubren que los compradores solo tienen una idea vaga de la marca. **Sobreposicionamiento:** Los compradores podrían tener una imagen demasiado estrecha de la marca. **Posicionamiento confuso:** Los compradores podrían tener una imagen confusa de la marca como resultado de que la empresa afirma demasiadas cosas acerca de la marca o cambia con demasiada frecuencia el posicionamiento de la misma. **Posicionamiento dudoso:** Para los compradores podría ser difícil creer las afirmaciones acerca de la marca en vista de las características, precio o fabricante del producto.

Las diferentes estrategias de posicionamiento posibles son las siguientes:

1. Por atributo: como tamaño o número de años de existencia.
2. Por beneficio: como líder en la prestación de cierto beneficio
3. Por uso o aplicación
4. Por usuario: El que mejor cumple las necesidades de determinada gente
5. Por competidor: Se afirma que el producto es mejor que el del competidor explícitamente nombrado.
6. Por categoría de productos: Como líder dentro de cierta categoría de productos.
7. Por calidad o precio: Como el que ofrece el mejor valor por el precio.

CUALES DIFERENCIAS DEBEN PROMOVERSE? La empresa debería hacer un análisis en cuanto a la posición de la empresa, del competidor, importancia de la mejor posición, costeabilidad y rapidez, capacidad del competidor

para mejorar su posición y así lograr la acción recomendada.

10.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

EL CONCEPTO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Al decir que existe un ciclo de vida del producto, estamos afirmando que: los productos tienen vida limitada, las ventas pasan por etapas bien definidas, las utilidades varían según el período del ciclo de vida y cada producto requiere una diferente estrategia de mktg para cada etapa del ciclo.

La curva del ciclo de vida se divide en cuatro etapas: 1. Introducción: Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa porque los gastos de introducción en el mercado son muy altos. 2. Crecimiento: Período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de las utilidades. 3. Madurez: SE frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades bajan o se estabilizan de acuerdo a debido al aumento en la competencia. 4. Decrecimiento: Período en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión.

El análisis del ciclo de vida del producto sirve para analizar: ? Categorías de productos: tienen los ciclos de vida más largos. Muchas permanecen en la etapa madura eternamente (solo crecen al ritmo en que la población crece). Ej: licores, máquinas de fax, teléfonos celulares, diarios. ? Formas de productos: Siguen el CVP más fielmente. Ej: máquinas de escribir eléctricas y electrónicas. ? Productos: Siguen el CVP standard o algunas de sus variantes. ? Marcas de producto: Pueden tener un CVP corto o largo.

OTRAS FORMAS DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS:

No todos los productos tienen un CVP con forma de campana, otros pueden ser: * Patrón de crecimiento-caída-madurez: Característico de los aparatos pequeños para la cocina. Ej: Cuchillos eléctricos, primero crecieron explosivamente, luego bajaron a un nivel petrificado que se sostiene por los adaptadores tardíos que compran el producto. * Patrón de ciclo-reciclo: Suele describir las ventas de fármacos nuevos. En la primera etapa se promueve agresivamente el nuevo fármaco y eso produce el primer ciclo. Cuando las ventas empiezan a caer la empresa da al fármaco otro empujón promocional que da pie al segundo ciclo. * CVP escalonado: las ventas atraviesan una serie de ciclos de vida que se basan en el descubrimiento características, usos o usuarios de un producto nuevo. Ej: ventas del nylon se empezaron a encontrar otros usos además de medias como para paracaídas, camisas, alfombras, etc. * Estilo: Es una forma básica y distintiva de expresión que aparece en el quehacer humano. Ej: estilos de casas (colonial, rancho), ropa (casual, funky, etc.) y arte (surrealista, abstracto, etc.). Un estilo puede durar generaciones y estar en boga a veces y a veces no. * Moda: Estilo aceptado actualmente y que goza de fama en un campo dado. Las modas pasan por cuatro etapas: distinción, imitación, moda masiva y decadencia. La duración de una moda depende del grado en que la misma satisface a una necesidad. * Caprichos: Modas que aparecen rápidamente en tres le público, se adoptan con gran celo, adoptan el máximo al poco tiempo y su decadencia es también rápida. Su ciclo es corto y atraen a un número chico de adeptos. No

sobreviven porque generalmente no satisfacen una necesidad intensa.

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA LA ETAPA DE INTRODUCCION

Considerando las variables precio y promoción, se podrán adoptar 4 estrategias: * Descremado rápido: El lanzamiento del producto del producto se da con un precio alto y alto nivel de promoción. Sirve para aquellos mercados que la mayoría del mercado potencial no tiene conocimiento del producto y los que se enteran de su existencia están ansiosos por tenerlo y pueden pagar un precio alto, también la empresa puede tener competencia y querer crear preferencia de marca. * Descremado lento: Precio alto y poca promoción. El mercado potencial no es muy grande y tiene conocimiento del producto, los compradores están dispuestos a pagar un precio alto y la competencia no es inminente. * Penetración rápida: Precio bajo y alto gasto en promoción. Mercado grande y sin conocimiento sobre el producto, la mayoría de los compradores es sensible al precio, competencia potencial intensa y los costos de fabricación bajan cuando aumenta la escala de fabricación. * Penetración lenta: Precio bajo y poca promoción. Mercado grande y se sabe bien que existe el producto, sensible al precio y con posibilidad de cierta competencia.

Precio Alto Bajo Promoción Alto

Bajo

LA VENTAJA DEL PIONERO

Ser el primero puede producir grandes recompensas, pero es riesgoso y costoso. Llegar después tiene sentido si se puede aportar tecnología, calidad y fuerza de marca superiores. Reducir el tiempo de innovación es fundamental en un momento en que los ciclos de vida son cada vez más cortos. Está comprobado que los pioneros son los que mayor ventaja obtiene y gozan de una proporción de mercado mayor que sus seguidores. Los consumidores generalmente prefieren las marcas pioneras, además son ellas las que definen los atributos que debe poseer esta clase de producto.

El gran riesgo del pionero es que lanzaron al mercado un producto que estaba más que era demasiado burdo, posicionados incorrectamente, apareciendo antes de que existiera suficiente demanda, costos de desarrollo de productos que agotaron los recursos del innovador y falta de recursos para competir con las empresas más grandes.

Existen distintos tipos de pioneros: 1. Inventor: el primero en desarrollar patentes para crear una categoría de producto nuevo. 2. Pionero de producto: El primero en desarrollar una categoría funcional. 3. Pionero de mercado: El primero en vender la categoría de mercado nuevo

El pionero debe utilizar estrategias para evitar que los próximos competidores ingresantes en el mercado se apoderen de su liderazgo. Sabiendo que no será posible ingresar en todos los mercados al mismo tiempo, deberá escoger aquellos que ofrezcan mayor potencial de proveer utilidades y elaborar un plan para ingresar en los demás mercados a largo plazo (ingresando el producto dentro del mercado y después un nuevo producto en el mercado conquistado, etc.).

EL CICLO COMPETITIVO

1. En un principio el pionero es el único proveedor, en esta etapa se inicia

la penetración competitiva cuando un nuevo competidor construye capacidad competitiva y comienza a vender comercialmente. La participación del líder baja (en las ventas y en la capacidad de producción) esto obliga al líder a bajar el sobreprecio. 2. En la etapa de crecimiento rápido hay una tendencia a construir demasiada capacidad. Cuando se da una baja cíclica en las ventas, la sobrecapacidad de la industria hace que los márgenes bajen aun nuevo nivel. Ya no ingresan competidores y los actuales tratan de afianzar su posición. Esto da pie a una estabilidad de la participación. 3. Etapa de la competencia de producto básico. Los consumidores empiezan a considerar el producto como algo básico y uniforme, se rehúso a pagar un precio superior y la tasa de rendimiento que se obtiene es promedio. En este punto se inicia el retiro. El pionero podría decidir incrementar su participación cuando otros se retiran.

ESTRATEGIAS DE MKTG: ETAPA DE CRECIMIENTO

Existen varias estrategias para mantener un crecimiento rápido de mercado:
* Mejorar la calidad del producto, añadir nuevas características y mejorar el estilo * Añadir nuevos modelos y productos flanqueadores (productos de diferentes tamaños, sabores, etc que protegen al prod ppal) * Ingreso en nuevos segmentos del mercado * Ampliación de la cobertura de distribución e ingreso en nuevos canales de distribución * Cambio en la publicidad, de dar a conocer el producto a crear preferencia por el producto * Baja en el precio para atraer al siguiente nivel de compradores sensibles al precio

ESTRATEGIAS DE MKTG: ETAPA DE MADUREZ

La etapa de madurez, que es la que más dura, se divide en tres partes: crecimiento (la tasa de crecimiento de las vtas empieza a bajar, no hay canales de distrib. nuevo que llenar), estabilidad (vtas per capita dejan de crecer por saturación de mercado, las vtas futuras dependen del crecimiento de la población y demanda de remplazo) y decadencia de la madurez (nivel absoluta de vtas en baja y los clientes comienzan a pasar a otros productos sustitutos).

MODIFICACION DE MERCADOS Se puede tratar de expandir el mercado de su marca tratando manejando dos factores que determinan el volumen de vtas: número de usuarios : 1. Convertir a no usuarios 2. Ingresar en nuevos segmentos de mercado 3. Quitar clientes a sus competidores y tasa de consumos de los mismos. He aquí tres estrategias: 1. Incrementar la frecuencia de uso (ej: jugo de naranja, que lo consuman no solo en el desayuno) 2. Incrementar el uso en cada ocasión (ej: el uso de shampoo es más eficiente con dos lavados que con uno) 3. Descubrir nuevos usos (e interesar a la gente en los mismos, ej: recetas en los envases de alimentos)

MODIFICACION DE PRODUCTOS

Mejoramiento de la calidad (elevar el desempeño funcional, su durabilidad, confiabilidad, velocidad)

Mejoramiento de funciones: para expandir la versatilidad, utilidad del producto (ej: pepinos gigantes para hamburguesas) Ventajas: fomenta la imagen innovadora de la empresa, alimenta la lealtad de los clientes, motiva la fuerza de vtas Desventajas: las funciones mejoradas son fáciles de imitar

Mejoramiento del estilo: aumentar el atractivo estético del producto. 8ej: introducción de nuevos modelos de autos) Ventajas: le da un estilo único Desven-

tajas: es difícil predecir si a la gente le gustara el estilo, y la introducción de un nuevo estilo implica discontinuar el estilo anterior arriesgando perder clientes por esto.

MODIFICACION DE LA MEZCLA DE MKTG

Lograr un aumento de las ventas a través de la modificación en las variables: precio, distribución, publicidad, promoción de ventas, servicios. Se cree que en esta etapa tiene mayor influencia una baja del precio que un aumento de publicidad, ya que los consumidores ya han llegado a un equilibrio en sus hábitos de venta.

ESTRATEGIAS DE MKTG: ETAPA DE DECRECIMIENTO

No eliminar los productos débiles retrasa la búsqueda agresiva de productos que los sustituyan. Se debe establecer un sistema de identificación de los productos débiles. Tener en cuenta las barreras de salida de cada mercado para facilitar o dificultar la salida del mercado. Cinco estrategias: 1. Incrementar la inversión de la empresa (para dominar el mercado y/o fortalecer su posición competitiva) 2. Mantener el nivel de inversión de la empresa hasta que se resuelvan las incertidumbres que rodean la empresa 3. Reducir selectivamente el nivel de inversión de la empresa, desechando grupos de clientes no rentables, fortaleciendo la inversión en los nichos más lucrativos. 4. Cosechar 5. Desinvertir el negocio con rapidez suponiendo de sus activos de la forma más ventajosa posible.

CRITICA AL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Su mayor utilidad es interpretar la dinámica de los productos y mercados. Sirve para el planeamiento (el pronóstico no es tan útil, ya que las ventas de cada producto son variables de acuerdo a cada uno) y control. Desventajas: Es difícil lograr interpretar que en que etapa encuentra cada producto, algunos dicen que el patrón de CVP es solo el resultado de las estrategias de mktg y no un curso inevitable que los prod. deben seguir. (Ver cuadro página 316.)

10.5 EVOLUCION DE MERCADOS

El CVP ofrece un panorama de lo que ocurre con el producto, pero también es necesario mirar que pasa en el mercado.

ETAPAS DE LA EVOLUCION DEL MERCADO Al igual que los productos, los mercados evolucionan pasando por cuatro etapas:

1) SURGIMIENTO: Antes de que se realice un mercado, existe un mercado latente (ej: toda la vida la gente quiso tener un elemento que los ayude a calcular, satisfecho por ábacos, etc.). El empresario que detecte este mercado latente debe idear una herramienta tecnológica que permite satisfacerlo, determinar las características del prod., entrevistar a consumidores potenciales, etc. Puede adoptar tres estrategias: a) Estrategia de nicho único: Producto ideado para que coincida con una de las esquinas del mercado b) Estrategia de múltiples nichos: Se lanzan simultáneamente dos o más productos para capturar dos o más partes del mercado. c) Estrategia de mercado masivo: Diseñado para la parte media del mercado.

2) CRECIMIENTO: Si las ventas del nuevo prod. son buenas, otras empresas ingresarán en el mercado. Las segundas empresas podrán adoptar distintas estrategias (siempre basadas en las enunciadas en el punto anterior. Si esta segunda empresa es pequeña es probable que evite enfrentar a la primera.

3) MADUREZ: Los competidores cubren y sirven todos los segmentos importantes del mercado. Algunos competidores comienzan a invadir los segmentos de otros, reduciendo las utilidades de ambos al hacerlo. A medida que se frena el crecimiento del mercado, este se divide en segmentos más finos logrando una alta fragmentación del mercado. La fragmentación del mercado gralmente es seguida por una consolidación del mercado causada por la aparición de un nuevo atributo que es más atractivo (ej: cuando P&G lanzó el dentífrico Crest con prevención de caries). Posteriormente las demás marcas copian el atributo y se vuelve a una fragmentación.

4) DECADENCIA: tarde o temprano la demanda por el producto actual comienza a disminuir, y el mercado entra en etapa de decadencia. O el nivel de necesidades de la sociedad baja, o la tecnología nueva sustituye a la vieja.

DINMICA DE LA COMPETENCIA POR ATRIBUTOS

Cómo encontrar nuevos atributos para mi producto que me permitan tener una ventaja competitiva respecto de mis competidores?

1) Proceso de sondeo de clientes: se les pregunta que les gustaría agregar al producto 2) Proceso intuitivo: desarrollo de atributos basados en presentimientos de los empresarios. 3) Proceso dialéctico: los innovadores no marchan con la masa sino en dirección opuesta. 4) Proceso de jerarquía de necesidades (Maslow): ej: autos, primero satisfacen una necesidad de movilidad, después de status, etc.

Cap.10 - KOTLER

Índice general

1. MARKETING DEL SIGLO XXI	2
1.1. TAREAS de MARKETING	2
1.1.1. Preguntas frecuentes que se hacen los mercadólogos: . . .	3
1.2. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING	5
1.2.1. Definición de marketing	5
1.2.2. Conceptos centrales de Marketing	5
1.3. ORIENTACIÓN DE LAS EMPRESAS HACIA EL MERCADO	9
1.3.1. El concepto de Producción	9
1.3.2. El concepto de Producto	9
1.3.3. El concepto de Venta	9
1.3.4. El concepto de Marketing	9
1.3.5. El concepto de Marketing Social	11