

Juego de Herramientas de Mercadeo

Preparado por Charles P. Sitkin En Asociación con la Universidad Carnegie-Mellon
Octubre 1998

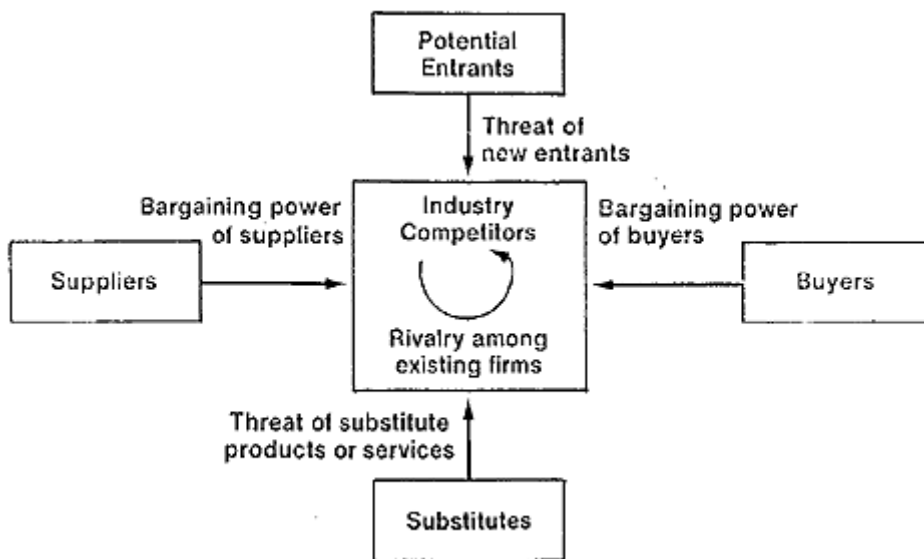
[Introducción](#) | [Herramientas de Análisis de Mercado](#) | [Satisfacción del Cliente](#) | [Planificación de Mercado](#) | [Presentación](#)

3.0 Introducción

Este Juego de Herramientas de Investigación de Mercado ha sido diseñado para emparejar las capacidades de los miembros de APC para realizar investigaciones de mercado. ¹

Como lo han visto los miembros de APC, el mercado de proveedores de servicios Internet se va vuelto más competitivo en los últimos años, con la entrada de más y más compañías sin fines de lucro. El gráfico sobre "Intensidad Competitiva" ² indicada abajo, indica cómo una organización debe enfrentar a muchos competidores. La clave está en combinar prácticas basadas en misiones con prácticas impulsadas por misiones.

Figura 1
Intensidad Competitiva



Source: Michael Porter

Los miembros de APC conocen su mercado. Conocen también su misión. Lo que se necesita es una forma estructurada de definir el entorno de negocios en el que trabajan. Necesitan una forma de documentar lo que conocen para no tener que repetirse las mismas preguntas. Necesitan conocer también su misión. Necesitan perspicacia para distinguir entre los *deseos* de los clientes y lo que los miembros de APC podrían percibir son las *necesidades* de sus clientes, y lo que los miembros de APC han ofrecido tradicionalmente o lo que les gustaría poder ofrecer. Necesitan determinar cómo encontrar soluciones que apoyen su misión y sustenten su negocio.

El Juego de Herramientas de Mercadeo

La primera sección de este juego de herramientas, las "Herramientas de Análisis de Mercado," provee una forma ordenada para que los planificadores organicen lo que conocen y establezcan una dirección clara para las actividades futuras. Las herramientas de investigación de mercado incluyen: análisis de perfil, de actividades de negocios actuales, del entorno, del sector, de mercado, de la estructura de clientes, de la competencia y organizacionales.

En la Sección 2, "Satisfacción del Cliente," presentamos un acercamiento para verificar la satisfacción del cliente hacia los productos y servicios que usted provee. Se discute también los muchos beneficios que resultan de pedirles a sus clientes sus opiniones sobre sus productos y servicios.

En la Sección 3, el "Proceso de Planificación de Mercado", se presenta una descripción de cómo desarrollar un plan de mercadeo. Esta sección presenta una vista general, describiendo cómo se podría formalizar la planificación de mercado desarrollada a través del acercamiento de análisis de mercado en base a formularios descrito en la Sección 1

3.1 Herramientas de Análisis de Mercado

Esta sección provee un acercamiento en base al uso de formularios para el análisis de mercado. Las sub-secciones deben ser abordadas en secuencia. Dependiendo del tamaño de su organización, varias personas podrían participar en el ejercicio, con cada individuo llenando los formularios por separado. Se puede crear formularios de síntesis con facilidad, para ser utilizados para obtener un promedio o para consolidar el pensamiento colectivo del equipo de planificación.

Las sub-secciones sobre herramientas de planificación son:

- Análisis de perfiles – una evaluación subjetiva de las capacidades internas de la organización y su personal.
- Actividades comerciales actuales – un listado de los beneficios ofertados a los clientes a través de los productos y servicios. Estos pueden ser clasificados por grupos de clientes y métodos de entrega. a
- Análisis del entorno, sector y mercado – una evaluación sencilla del apalancamiento y de la vulnerabilidad de la organización del miembro, de cara a un mundo competitivo.
 - Análisis del Entorno
 - Análisis del Sector
 - Análisis del Mercado – Cualitativo
- Análisis de la Estructura de Clientes
- Análisis de la Competencia – una evaluación subjetiva de la competencia.
- Análisis Organizacional – un examen de las principales tendencias en el mercado y de sus efectos en las actividades comerciales actuales y futuras de la organización.
 - Principales Tendencias y Efectos
 - Posibles Nuevas Actividades Comerciales
- Diferenciación de Productos y Servicios – una forma estructurada de evaluar cada producto y servicio.

Análisis de Perfil ³

Como parte del proceso para establecer la posición de su organización en el mercado, resulta de utilidad estudiar cómo las capacidades actuales de su organización y las destrezas del personal se comparan con

lo que creen que son las necesidades actuales y futuras de sus clientes.

El Análisis de Perfil (Formularios P.1 a P.5) le conducirá a través de un ejercicio para organizar sus percepciones en relación a cómo sus capacidades y preferencias se relacionan con las necesidades de sus clientes. En este ejercicio, se le pide seleccionar y clasificar los cinco productos/servicios más importantes, de entre una lista más grande de productos/servicios de APC, en respuesta a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Qué cree usted que su personal entrega particularmente bien? ([Formulario P.1](#))
- ¿En qué productos/servicios les gusta (a usted y a sus colegas) trabajar en particular? ([Formulario P.2](#))
- ¿Cuáles productos/servicios son los más necesarios para sus clientes? ([Formulario P.3](#))
- ¿Cuáles productos/servicios serán los más críticos para el éxito de su organización en el futuro predecible? ([Formulario P.4](#))

La *Síntesis de Análisis de Perfil* ([Formulario P.5](#)) se utiliza para comparar las respuestas provistas en cada uno de los otros formularios. Si más de un miembro de su equipo de planificación está participando en este ejercicio, debe prepararse una respuesta promedio al completarse este formulario. Será informativo ver cómo las respuestas a cada uno de los productos/servicios varían en relación a las preguntas planteadas en el *Análisis de Perfil* (Formularios P.1 a P.4).

El último formulario ([Formulario P.6](#)) indica la asignación actual de recursos. Esto debe compararse con la *Hoja de Síntesis del Análisis de Perfil* (Formulario P.5) para ver cuán bien cumple el trabajo de su organización con su percepción del trabajo que debe hacerse.

Sugerimos que tomen un descanso después de completar cada formulario (por lo menos unas horas), para que sus respuestas no se vean prejuiciadas en base a cómo respondió a estas preguntas cuando fueron planteadas desde otra perspectiva.

Los resultados en sí mismos no le indican lo que debe hacer, pero sí sirven para ayudarle a entender como su organización responde a los deseos de sus clientes. Esto será de utilidad al convergir en la mezcla apropiada de productos/servicios en el futuro.

Actividades Comerciales Actuales

El Análisis de Actividades Comerciales Actuales (Formulario M1) resalta que beneficios se están proveyendo a quien, utilizando que tecnologías. Los datos recolectados formarán la base para la discusión sobre las capacidades actuales de su organización.

Se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué beneficios estamos proveyéndoles a nuestros clientes al momento a través de nuestros productos y servicios? (p.ej.: Acceso al World-Wide Web)
- ¿A qué grupos de clientes estamos beneficiando de esta manera? (consideren las principales características de los grupos de clientes – dependiendo de la complejidad de su mercado, podría no tener grupos)
- ¿Qué tecnologías o procesos y métodos vamos estamos utilizando al momento para proveer estos beneficios? (p.ej.: servidores Internet, software, consultoría, etc.)

Cada miembro del equipo de planificación debe completar este ejercicio y las respuestas deben ser sintetizadas para el análisis. El proceso puede facilitarse mediante la creación de formularios individuales y resumidos, en base a la siguiente plantilla.

Formulario M.1: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#)) y

Formulario M.1s: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.1/1S		
Actividades de Negocios Actuales		
Fecha: _____		
¿QUE? Beneficio para los Clientes	¿PARA QUIEN? Grupos de Clientes	¿COMO? Tecnologías, procesos, métodos.

Análisis del Entorno, Sector, Mercado

El propósito del *Análisis del Entorno, Sector y Mercado* (Formulario M.2) está en ayudarle con algunas ideas preliminares sobre el alcance de los Análisis del Entorno, Sector y Mercado a realizarse. Al estudiar estos factores, debe realizarse una evaluación honesta de sus fortalezas y debilidades. Este es un momento de examen interno y honestidad, para ayudarle a entender tanto los puntos de apalancamiento como de vulnerabilidad frente a la competencia. Podría resultar que decidan que hay una necesidad de realizar algunos análisis que no han sido contemplados en los formularios de este juego de herramientas. De ser así, formalicen la necesidad de análisis, creando los formularios necesarios.

El Entorno

El entorno que se está considerando es tanto interno como externo. Internamente, esto podría incluir productos y servicios ofrecidos, recursos financieros, instalaciones, recursos de trabajo y profundidad gerencial. Externamente, esto podría incluir el entorno ecológico, las tecnologías, las leyes y la economía en general, y aquellos aspectos que tengan un impacto sobre el mercado de la organización, como las fuerzas políticas y sociales.

El Sector

El análisis de sector(es) podría cubrir la estructura de la industria, la estructura de clientes, el empleo y las situaciones competitivas, las ventajas competitivas más importantes, las estructuras de distribución y la orientación comercial. Las siguientes preguntas podrían resaltar las áreas para el análisis del sector.

- ¿Cuál es nuestra participación en el mercado hoy? ¿Cuál ha sido durante los últimos tres a cinco años?
- ¿Cuáles son nuestros principales competidores? ¿Cuál es su participación en el mercado y cuáles son sus tendencias de crecimiento? ¿Cuáles han sido los cambios en su participación durante los últimos años?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestros competidores? ¿En qué tienen apalancamiento? ¿En qué son vulnerables?
- ¿Cómo nos comparamos con la competencia en relación a los factores más importantes del negocio (precio, calidad, manufactura, etc.)?
- ¿Cuál es nuestra característica competitiva distintiva – lo que hacemos mejor que cualquier otro?
- ¿Cuáles son las estrategias de nuestros competidores?
- ¿Dónde estará nuestra participación en ventas y en el mercado de aquí a cinco años? ¿Qué en cuanto a nuestros competidores?
- ¿Cómo financiamos nosotros y nuestros competidores el negocio en el futuro?
- ¿Cómo está nuestra salud financiera? ¿Cómo se compara a la de nuestros competidores?
- ¿Cuánta investigación y desarrollo realizamos en relación con nuestra competencia? ¿Cuál es nuestra tendencia a lo largo del tiempo?
- ¿Qué estamos invirtiendo para el futuro? ¿Qué en cuanto a nuestros competidores?

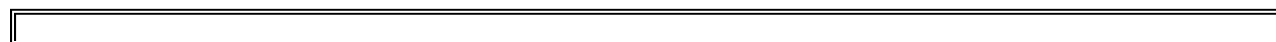
El Mercado

El mercado son todos los clientes – actuales y potenciales. Incluye también a los financiadores, como el gobierno, las fundaciones y los donantes, al igual que el personal y los miembros del directorio. El análisis de mercado cubre datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los datos cuantitativos podrían incluir los volúmenes de mercado, el estado del ciclo de vida del mercado, el crecimiento del mercado y/o la participación en el mercado. Los datos cualitativos podrían incluir la estructura de los requerimientos de los clientes, su motivación para comprar, los procedimientos de compra y el poder de los competidores en el mercado. Este análisis podría incluir la obtención de respuestas a las siguientes preguntas, en relación a los mercados existentes o propuestos de la organización:

- ¿En qué mercado nos encontramos? ¿De qué tamaño?
- ¿Cuál es el ritmo de crecimiento esperado para el próximo año a dos años? ¿Los próximos tres a cinco años? ¿Cómo se compara al PIB? ¿Cuál es el crecimiento real, no inflacionario?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito del negocio? ¿En qué fase de madurez se encuentra el mercado? (Embriónico, en una curva de crecimiento, maduro o decreciente).
- ¿Es dinámica o estática la tecnología? ¿Con cuánta rapidez cambia? ¿Cuán grande son los cambios?
- ¿Cuán fuertes son las limitaciones de capital o tecnológicas que le dificultarían la entrada a un nuevo competidor?
- ¿Cuán estable es el mercado? ¿Entran y salen competidores del negocio? ¿Cuán difícil es salir?
- ¿Se encuentra el mercado en manos de un número pequeño o grande de competidores? ¿Existe una tendencia hacia la consolidación?
- ¿Cuál es la base para la competencia en la industria (precio, calidad, otros)?
- ¿Cuál es la estructura financiera de la industria? ¿Dónde en el canal se encuentra el mayor valor agregado?

De ser necesario, se pueden crear formularios individuales y resumidos, en base a la siguiente plantilla.

Formulario M.2: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))



Análisis del Entorno, Sector y Mercado

Análisis a Realizarse

Fecha: _____

ANALISIS AMBIENTALES a realizarse en estas áreas:	ANALISIS SECTORIALES a realizarse en estas áreas:	ANALISIS DE MERCADO a realizarse en estas áreas:

Luego de discutir el alcance de los Análisis del Entorno, Sector y Mercado necesarios, el siguiente paso consiste en proceder con el análisis. El propósito del *Análisis del Entorno, Análisis del Sector y Análisis del Mercado* (Formularios 3/4/5) es captar las percepciones de su equipo de planificación en relación con: (3) el entorno, (4) el estado del sector, y (5) el estado del sector del mercado en el que opera su organización.

Llenando los Formularios de Análisis

La primera columna de este formulario contiene los "Principales Criterios" en relación con el entorno, sector o mercado, dependiendo del tipo de análisis que se esté realizando. Se proveen sugerencias para cada una de estas tres áreas en la tabla de la siguiente página. Noten que estas son simples sugerencias. La hoja de trabajo debe llenarse de acuerdo con la situación particular de su organización. La segunda y tercera columna deben ser llenadas de acuerdo con las percepciones relacionadas con las "Tendencias Evidentes" y los "Efectos".

De ser necesario, se pueden crear formularios individuales (M.3, M.4, M.5) y de síntesis (M.3S, M.4S, M.5S), en base a la siguiente plantilla.

Formulario M.3: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.3s: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.4: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.4s: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.5: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.5s: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Análisis del Entorno, Sector y Mercado
Tendencias y Efectos

Fecha: _____

PRINCIPALES CRITERIOS	TENDENCIAS EVIDENTES	EFECTOS: ¿Cómo se verá nuestra situación actual afectada por esta tendencia en comparación con la competencia?

Sugerencias: Principales Criterios para el Analisis

(Hacer click abajo para mirar)

- [Ambiental](#)
- [Sectorial](#)
- [Mercado](#) (Cualitativo)

Análisis de Mercado— Cuantitativo

La hoja de trabajo de *Análisis Cuantitativo del Mercado* (Formulario M.6) constituye una forma de registrar sus percepciones en cuanto a su participación actual y potencial en el mercado. Al completar este formulario, debe seleccionar a sus clientes o a sus grupos de clientes del formulario *Actividades Comerciales Actuales* (Formulario M.1 o M.1S) para la primera columna. Los clientes en cada grupo deben ser tanto los actuales como los potenciales. En la columna tres, indique el porcentaje de ventas actuales como porción del grupo total que tenga bajo contrato o al que está vendiendo actualmente. Entonces, coloque de forma subjetiva una marca en la columna en que sienta mejor representa su participación actual y potencial en el mercado.

Formulario M.6: (carga fichero- [pdf](#) | [word/97](#) | [rtf](#))

Formulario M.6			
Análisis de Mercado – Cuantitativo			
Estructura de Clientes en el Mercado			
Fecha: _____			
Grupo de Clientes (ver formularios	Número Actual	Nuestras Ventas Actuales por Grupo	Potencial para Posibles Ventas Adicionales por

M.1/M.1S)	de Clientes por Grupo	Porcentaje del Grupo	Evaluación			Evaluación		
			Bajo	Mediano	Alto	Bajo	Mediano	Alto

(sección 3.1 continuación en la página siguiente)

Derechos de Autor © 1999 Universidad de Carnegie Mellon, Charles P. Sitkin.

Notas al Pie de la Página:

1. El acercamiento sugerido en este juego de herramientas es principalmente cualitativo, ya que el costo y tiempo requerido para recolectar datos cuantitativos válidos en los mercados de los miembros no se justifica en relación con el mayor conocimiento que adquirirían los planificadores.
2. Michael E. Porter. Competitive Strategy, the Free Press, 1980.
3. El Análisis de Perfil puede ser complementado con un Análisis FODA - Fortaleza: un aspecto interno positivo de su organización sin fines de lucro que usted puede controlar. Oportunidad: una condición externa positiva que su organización sin fines de lucro no puede controlar, pero que se puede aprovechar. Debilidad: un aspecto interno negativo de su organización sin fines de lucro que se puede controlar, y para lo cual se puede planificar. Amenaza: una condición externa negativa que su organización sin fines de lucro no puede controlar, pero que quizá pueda reducir.