

Universidad Nacional de Quilmes  
Departamento de Ciencia y Tecnología  
Ingeniería en Automatización y Control Industrial  
Curso Formulación y Evaluación de Proyectos

Apunte de cátedra: **“ESTUDIO DE MERCADO”**

Autor: Lic. Juan Santiago Ledesma

## La investigación de mercado

La investigación de mercado, que puede ser entendida como el proceso mediante el cual se deberá llevar a cabo un profundo análisis tanto cualitativo COMO cuantitativo del conjunto de variables y actores que directa e indirectamente afectarán las actividades que desarrollará a través de su negocio. Dicho estudio tomará en cuenta tres análisis interdependientes: el de la demanda cuyas necesidades y deseos va a satisfacer para cumplir con su objetivo básico de rentabilidad, el de la competencia actual y potencial que enfrentará y el de las variables y tendencias de los entornos micro y macro de la organización.

La información que obtenga como resultado de la investigación de mercado que efectúe fundamentará tanto la estrategia de su negocio así como también le permitirá desarrollar planes de acción concretos - sobre todo en referencia a la función comercial- orientados a conseguir las metas buscadas (que a su vez contribuyen a la consecución de objetivos estratégicos que surgen de la misión y la visión de la empresa). Es por ello que el momento preciso para llevar adelante la investigación de mercado es una vez que se ha definido la idea de negocio, ya que los primeros resultados de la investigación le permitirán conocer si realmente existe o no una oportunidad de negocio y cuál es la potencial recompensa que puede brindarnos en términos de rendimiento sobre la inversión necesaria así como también el nivel de riesgo e incertidumbre del proyecto. Esta cuestión es muy importante ya que la realización de la investigación de mercado es sin duda el primer paso que exige un esfuerzo profesional por parte del equipo formulador.

La investigación también le brindará mayor certidumbre respecto a las verdaderas posibilidades de recompensa y riesgo del proyecto, ya que este proceso obliga al empresario a recolectar datos y generar información útil cuyo análisis e interpretación le permita encontrar una justificación más objetiva que la mera “corazonada” o “intuición” de que la idea de negocio tiene verdaderas posibilidades. Existe un axioma que se aplica fácilmente a esta idea: uno de los medios para reducir la incertidumbre es la información.

La investigación constituye un trabajo arduo pero necesario para analizar si vale la pena -de acuerdo a la inversión requerida y el nivel de aversión al riesgo del empresario continuar o no con el proyecto. Incluso bajo un criterio pesimista y en términos económicos resulta menos costosa la opción de perder el dinero y tiempo que necesitan una investigación de mercado a la opción de no llevar adelante ninguna investigación y caer en cuenta del error una vez que ya hemos adquirido los activos necesarios para llevar adelante el negocio.

La importancia de la información brindada por la investigación de mercado no se reduce solamente a reforzar ó contradecir su convicción de que la idea de negocio es atractiva. El procesamiento de esa misma información será la base objetiva a partir de la cual el equipo formulador podrá definir sus tácticas comerciales o las decisiones que configuran la mezcla de marketing de su proyecto. Mientras más eficiente y completa sea la investigación de mercado, mayor será su calidad como base para la toma de decisiones a la hora de seleccionar el mercado meta y definir las tácticas y las operaciones de marketing que se llevarán a cabo.

La investigación de mercado permitirá conocer a fondo dónde va a invertir su dinero y/o sus esfuerzos y qué probabilidades tiene de obtener una rentabilidad aceptable por ello; obteniendo así un margen de certidumbre aceptable respecto a la viabilidad del negocio. Este margen siempre será parcial, nunca se tiene un ciento por ciento de certeza en los negocios.

Luego de la anterior introducción vamos a introducirnos en el proceso de investigación de mercado. Por ello lo primero que debemos tener en claro es la naturaleza de la materia primera con la cual vamos a trabajar: los datos y por el otro extremo de dicho proceso obtendremos como resultado de la investigación un conjunto determinado de información. Los datos por sí solos no sirven. Hay que asimilarlos y convertirlos en información tanto cualitativa como cuantitativa del mercado. Al procesar los datos buscando una coherencia y un sentido entre ellos, obtenemos la información. Ahora bien, la información sólo será útil si se tiene la capacidad para saber utilizarla como base para la toma de decisiones. Este es uno de los desafíos más importantes que deberá afrontar cualquier empresario que desee llevar adelante su proyecto de forma correcta.

Existen dos fuentes básicas a la hora de recabar información sobre el mercado:

- **Fuentes secundarias:** son aquellas que proveen al formulador la información resultante de investigaciones realizadas por terceros. No está mal aprovechar las investigaciones realizadas por terceros, siempre pueden ayudarnos a obtener nuevos puntos de vista sobre el mercado, y desgraciadamente para las PyMES, en la mayoría de los casos se convierten en la única fuente de investigación debido a que no cuentan ni con los medios ni con la iniciativa para desarrollar análisis a partir de fuentes primarias. Algunos ejemplos de fuentes secundarias son los siguientes:
  - Charlas, cursos y seminarios.
  - Ferias y exposiciones.
  - Medios de comunicación masiva: TV abierta y por cable, radio, periódicos, etc.
  - Revistas y publicaciones especializadas.
  - Informes de empresas investigadoras de mercado, asociaciones empresariales y organismos gubernamentales.
  - Internet: portales específicos, publicaciones on-line, newsletters, web sites de proveedores, competidores, asociaciones de consumidores, etc.
  
- **Fuentes primarias:** son aquellas a partir de las cuales se generan datos de “primera mano”, es decir, implican la realización de una investigación propia sin basarse en ninguna otra fuente. Los métodos más utilizados son las entrevistas, las encuestas, los grupos de enfoque (focus groups) y la observación directa. Las fuentes primarias le permiten al formulador incrementar su nivel de precisión respecto al mercado, pero no debemos olvidar que la exitosa utilización de estas fuentes depende de un diseño y una planificación de los diferentes métodos para recopilar la información y procesarla, lo cual puede significar períodos prolongados de tiempo e inversiones demasiado costosas. La elección del método debe tener en cuenta los medios del equipo emprendedor así como también el margen de certidumbre que se desea obtener. Veamos una pequeña descripción de cada método y su utilidad:
  - a) **Observación directa:** permite incorporar información cuantitativa y cualitativa del objeto de observación, a saber los competidores directos e indirectos, los clientes potenciales, etc. Es conveniente diseñar un listado de aspecto a evaluar que permita sistematizar la observación y comparar sus resultados. Por ejemplo, si deseamos instalar un restaurante y deseamos obtener información a través de la observación directa de nuestros principales competidores las variables a evaluar serán la limpieza de las mesas, el salón y los sanitarios; la calidad de atención del personal; el tiempo que lleva tomar un pedido y despacharlo; el tiempo que les lleva limpiar las mesas desocupadas; la rotación de mesas (cantidad de veces que se ocupa la misma mesa en un lapso de tiempo determinado); la calidad de los alimentos y las bebidas; la ambientación del local; posibles olores y ruidos molestos; etcétera.

- b) **Entrevistas personales:** son ideales para obtener información cualitativa de clientes potenciales, especialistas del sector, competidores indirectos, líderes de opinión y referentes en la actividad.
- c) **Encuestas o cuestionarios:** consisten en una serie de preguntas coordinadas lógicamente. Suelen ser un método muy oportuno para la obtención de información cuantitativa, pueden realizarse mediante el contacto personal, por teléfono o por Internet. Es importante que la muestra a encuestar sea representativa tanto cuantitativa como cualitativamente de nuestro segmento meta.
- d) **Estudios motivacionales:** consisten en una entrevista personal grupal (generalmente entre 6 y 12 personas) que permite recabar información cualitativa para el negocio siempre y cuando el grupo de personas sea representativo. Puede utilizarse esta técnica para conocer con mayor profundidad a los clientes potenciales de nuestra empresa y cuáles son sus motivaciones y representaciones acerca del producto o servicio que consumen.
- e) **Otros métodos:** pueden ser utilizados como complementos a los anteriores o de forma independiente. Algunos de ellos son los mapas de consenso, las pruebas piloto, los paneles de diseño longitudinal, las pruebas en sala, las pruebas de producto, etc.

No existe una fórmula general a seguir que asegure el éxito. Una vez que se ha definido el listado de información a recabar y se tiene la seguridad de que no existen fuentes secundarias que no hayan sido escudriñadas ya por el equipo de investigación, comienza un verdadero desafío para el formulador que podemos dividir en dos etapas clave:

- 1º) Determinar las técnicas a utilizar para obtener información a través de fuentes primarias.
- 2º) Ejecutar dichas técnicas: en este punto se termina la teoría y comienza a imponerse la creatividad como fuente generadora de ideas y métodos que nos brinden dos beneficios:
  - a) Para nosotros: obtener de un modo eficiente información veraz y significativa para el negocio. El costo del proceso de obtención de la información no debe superar los beneficios que genera la misma como base para la toma de decisiones de la empresa.
  - b) Para el cliente: respeto de sus ideas y tiempo. Debemos tratarlos bien, ya que en el mejor de los casos son los clientes potenciales de nuestro negocio.

Cada empresario deberá encontrar la forma más eficiente de combinar ambas fuentes de modo que obtenga información de dos perspectivas: la propia y la de terceros. Esto le permitirá aspirar a mejorar su margen de certidumbre a la hora de tomar decisiones tanto estratégicas como tácticas y operativas para su negocio.

Para que enfrente el desafío con una mayor seguridad le ofrecemos algunos consejos iniciales:

- Durante la etapa de búsqueda de datos e información no subestime ni elimine ninguna variable. Todo es potencialmente importante.
- En la etapa de procesamiento de la información:
  - Compruebe la veracidad de las fuentes secundarias.

- Compare la información que ofrecen las fuentes secundarias sobre la misma variable en cuestión.
- Contraste los resultados de las fuentes secundarias con fuentes primarias y viceversa.
- Jerarquice las variables según su grado de impacto para el negocio.

La investigación de mercado puede dividirse en tres ámbitos de estudio: el análisis de la demanda, el análisis de la competencia y el análisis del ambiente. A continuación veremos en qué consiste cada uno de ellos.

Investigación de mercado		
Análisis de la demanda	Análisis de la competencia	Análisis del entorno

### **Análisis de la demanda**

---

Entendemos por demanda al conjunto de individuos y/o empresas con necesidades y deseos específicos y con la capacidad económica y la plena voluntad para adquirir productos, sean éstos tanto bienes y/o servicios. Cuando la empresa ya ha identificado y definido su demanda particular se habla de “mercado meta” del negocio, explicaremos esto cuando desarrollemos la temática de la segmentación de la demanda.

El objetivo principal de toda empresa es la generación sustentable de valor económico. El proceso de marketing busca generar intercambios beneficiosos para la organización y sus clientes. En otras palabras, para que la empresa exista como tal el requisito fundamental es que la relación con los clientes sea rentable. Es por ello que resulta importante el concepto de demanda, que relaciona a los deseos con la capacidad para adquirirlos. La demanda permite a la empresa diferenciar aquellos clientes que quieren su producto de aquellos que desean adquirirlo y que además tienen las condiciones para hacerlo.

Algunas de las preguntas básicas que debe responder un completo análisis de la demanda son las siguientes:

- *¿Cuál es el mercado potencial? ¿Cuáles son sus tendencias (datos históricos y proyecciones)?*
- *¿Qué necesidades y deseos tiene que lo orientan a consumir qué productos?*
- *¿Qué beneficios valora en la tipología de producto que ofrecemos?*
- *¿Qué marcas consume actualmente? ¿Está satisfecho? ¿Es leal?*
- *¿Qué relación calidad/precio considera aceptable? Si tuviese que priorizar alguna de estas dos variables, ¿a cuál le asigna mayor importancia?*
- *¿Son adoptadores tempranos o tardíos de nuestro producto?*
- *¿Dónde compra (zona, tipo de comercios)?*
- *¿Cuáles son sus características en términos de nivel socio-económico, edad, género, educación, ocupación, motivaciones, etc.?*
- *¿Sus gustos se mantienen constantes o varían rápidamente? ¿Podemos fidelizarlos?*
- *¿Quién consume el producto, ¿es el mismo individuo que decide su compra?*
- *¿Quién compra el producto, ¿es el mismo individuo que lo paga?*

- ¿Adquiere nuestro producto impulsivamente o es algo que debe planificar y que requiere de información para decidirse?

En primera instancia debemos determinar qué compran realmente nuestros clientes. Usualmente la respuesta programada a esta incógnita es que el cliente compra un bien o servicio, pero eso no es correcto. El producto (sea bien o servicio) es útil para el cliente como medio elegido para satisfacer una necesidad o para obtener una serie de beneficios que redundan en una solución a un problema específico. Es por ello que debemos analizar la temática de las necesidades. Son varios los autores que se han dedicado a realizar modelos de análisis para abordar la temática de las necesidades. Presentamos aquí a los exponentes más conocidos por su contribución a las teorías de la conducta de los individuos aplicadas a la economía y administración de organizaciones<sup>1</sup>:

- **Teoría de la pirámide de necesidades (Abraham Maslow - 1950):** existe una jerarquía de cinco niveles de necesidades: fisiológicas (hambre, sed, sexo, abrigo, etc.); de seguridad (protección contra daños materiales y emocionales); sociales (afecto, pertenencia, aceptación, amistad); de estima (respeto a sí mismo, autonomía, posición alcanzada, reconocimiento, etc.) y de autorrealización (crecimiento y realización personal). Además de esta clasificación, Maslow realizó una más general, que engloba a las cinco necesidades anteriores, dividiéndolas en necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y necesidades secundarias (sociales, de estima, de autorrealización). La diferencia entre los dos niveles radica en que las necesidades primarias se satisfacen desde el exterior, en tanto que las necesidades secundarias se satisfacen desde el interior del individuo.



Esta teoría plantea como axioma que las necesidades *tienen un orden* para ser satisfechas: primero se deben satisfacer cada una de las necesidades de nivel primario para poder luego satisfacer las necesidades de orden superior. Una vez que se satisface una necesidad, surge la necesidad superior inmediata, que una vez satisfecha dará lugar a la siguiente necesidad, y así sucesivamente. Como supondrán, este modelo se ha convertido en el centro de innumerables críticas, tanto por la arbitrariedad de su fundamento como por no contar con suficientes bases empíricas. Igualmente debemos tener en cuenta que fue un gran adelanto para su época y que abrió un camino un camino de investigación importante y muy poco explorado hasta entonces.

- **Teoría ERG<sup>2</sup> (Clayton Alderfer - 1969):** partiendo desde la teoría de Maslow pero sumándole a esta la base empírica, Alderfer llega a la conclusión de que existen tres clases de necesidades: existencia, relación y crecimiento. Como podemos ver, los niveles son similares a los planteados por Maslow, pero la gran diferencia reside en que Alderfer sostiene que en un momento dado pueden existir más de una necesidad operando y si se estanca la gratificación de una necesidad

<sup>1</sup> Realizamos esta aclaración puesto que dichas teorías se aplican en varias sub-disciplinas de la administración como por ejemplo marketing (nuestro caso de aplicación puntual) y recursos humanos.

<sup>2</sup> Por sus siglas en el idioma inglés: Existence, Relationship and Growth.

de orden superior, aumenta el afán por satisfacer una necesidad de orden inferior<sup>3</sup>. Como opina Stephen Robbins (1994), la teoría ERG es una versión más válida de la pirámide de las necesidades.

Estas teorías serán de utilidad para aquellos emprendedores que desarrollen modelos de negocios Business-to-Consumer (B2C) cuyos clientes sean consumidores finales individuales. En el caso de los emprendimientos Business-to-Business (B2B) los clientes serán otras empresas y debemos entender que consumirán nuestros bienes y/o servicios para satisfacer también una necesidad, pero ésta no será la misma que se aplica a los individuos sino que tiene que ver con la razón de ser de una empresa: la creación sostenible de valor para la empresa. Ello se logra a través de la maximización del valor para el accionista y la maximización de la productividad del capital empleado.

En este marco los productos que consumen los clientes corporativos ó B2B son medios que ayuden a la creación de valor sostenible, por lo cual debemos entender los productos que ofrecemos a partir de los beneficios o soluciones que aportan a los clientes, cambiando el paradigma con el cual entendemos al producto y llegando así a conclusiones tales como las que presentamos a continuación:

- La gente **no** compra frenos ABS... compra más seguridad.
- La gente **no** compra notebooks... compra la portabilidad de una herramienta de trabajo y/u ocio.
- La gente **no** compra ropa... compra las sensaciones que un determinado tipo de ropa le hace experimentar (glamour, seguridad, comodidad, elegancia).
- Las empresas **no** compran sistemas de control de calidad... compran la reducción de productos defectuosos y por ende menores costos unitarios de producción.
- Las empresas **no** compran capacitación para el personal de ventas... compran vendedores motivados que generen más clientes y/o ventas cruzadas, en definitiva más ingresos para la compañía.

¿Qué queremos decir con esto? Sencillamente que la demanda no consume productos ni el conjunto de las especificaciones de orden técnico que los configuran como tales, sino que **compran soluciones, beneficios**.

En este análisis el emprendedor no sólo identificará las necesidades y deseos de su mercado meta, sino que necesariamente deberá ir más allá, tratar de cuantificar la demanda potencial del producto y/o servicio que ofrecerá a través de su negocio. Esta es una de las primeras pruebas a la hora de estudiar la viabilidad del proyecto.

La información puede ser encuadrada dentro de alguno de estos dos grupos:

- **Información cualitativa:** indica la calidad de los hechos. Lo importante aquí es la profundidad del estudio.
- **Información cuantitativa:** indica la cantidad. Nos valemos de la estadística, la sociología y la antropología para analizar la masividad de los datos.

Una vez identificado el mercado potencial se procede a segmentarlo partiendo del conjunto de bases y descriptores de segmentación que nos resulten más beneficiosos a la hora de describir cuál será nuestro mercado meta hacia el cual apuntaremos nuestra oferta de valor.

La segmentación es un proceso mediante el cual se divide al mercado en diferentes conjuntos de clientes que comparten ciertas características de acuerdo con determinadas variables. El fin de la segmentación del mercado es orientar la oferta de valor del negocio hacia las necesidades y deseos específicos del grupo cuya satisfacción genere los intercambios más óptimos y rentables para la empresa. De este modo el negocio utiliza sus recursos limitados de manera eficiente para cumplir con sus objetivos.

---

<sup>3</sup> Robbins, Stephen P. (1994) Comportamiento organizacional, 6º edición, Prentice Hall, México.

La segmentación permite:

- Modificar el producto o el servicio que se ofrece.
- Analizar la competencia a través de la demanda.
- Determinar niveles de jerarquización dentro del mercado.
- Descubrir nichos de mercado.

**“[Las empresas que segmentan el mercado incurren en un error: deben descubrir cómo está segmentado el mercado por sí solo de acuerdo a sus diferentes demandas. Si yo no sé esto no conozco el mercado]...[El proceso básico consiste en descubrir cada segmento y posicionarme en aquel que más me convenga]”. Alberto Levy, durante un seminario in-company de marketing avanzado dictado en 1999.**

Habiendo segmentado el mercado, nos queda más claro hacia qué segmento vamos a apuntar nuestros esfuerzos, y para lo cual Lamb, Hair y Mc Daniel (1998) plantean tres estrategias básicas:

- **Mercado meta no diferenciado:** se trata de un enfoque que visualiza el mercado como un gran mercado sin segmentos individuales. El mercado total pasa a ser el mercado meta, por lo que requiere una sola mezcla de *marketing*. En este caso específico la segmentación actúa como un proceso de conocimiento y cuantificación del mercado total.
- **Mercado meta concentrado:** estrategia que consiste en la selección de un segmento del mercado en el cual se concentrarán los esfuerzos de *marketing* del negocio. Es la estrategia por excelencia a desarrollar por los microemprendimientos y las pymes. Se sustenta en el concepto de nicho, entendido éste según Alberto Levy (1998) como “un segmento lo suficientemente chico como para que no le resulte atractivo ni rentable a una empresa grande, y lo suficientemente grande como para que le resulte atractivo y rentable a una empresa pequeña”.
- **Mercado meta de segmentos múltiples:** esta estrategia consiste en la selección de dos o más segmentos de mercado diferentes entre sí. Requiere el desarrollo de una mezcla de *marketing* distinta para cada segmento.

### Proyección de la demanda

---

El análisis de la demanda nos permite obtener información sobre el pasado y el presente de la demanda del proyecto. Esta información constituye el fundamento para comprender quién es, cómo se comporta y por qué consume su producto la demanda potencial hacia la cual orientará su propuesta de valor. Para el proyecto deberemos partir de esa información histórica y proyectar su comportamiento futuro. Es justamente allí en donde cobran importancia las técnicas de proyección de la demanda.

El de ventas es el presupuesto comercial que pronostica los ingresos por ventas del proyecto a lo largo de un ejercicio económico (año). Analiza la demanda para cada producto ofrecido, determinando volúmenes mensuales y atendiendo a factores particulares del sector como la estacionalidad.

Todo presupuesto de ventas se construye de acuerdo a la siguiente lógica básica:

$$\text{Ingreso total (IT)} = \text{Precio unitario (P)} \times \text{Cantidad vendida (Q)} \Rightarrow \text{IT} = P \times Q$$

A partir de dicha fórmula básica (determinar qué cantidad para qué precio) todo lo demás lo define la empresa de acuerdo a una gran diversidad de factores:

- **Productos:** este presupuesto contempla cantidades físicas y cantidades. La clásica fórmula  $IT=P \times Q$  se complejiza en la realidad de los negocios ya que generalmente habrá más de un producto, por lo cual habrá diferentes Q (Qa; Qb, ...; Qn) para cada producto. Este presupuesto delinearé la política de inventarios y materias primas del negocio.
- **Precios:** a una mayor diversidad de productos, encontraremos un correlato en la diversidad de los precios, por cuanto habrá diferentes P (Pa; Pb, ...; Pn).

- Periodicidad: de acuerdo al tipo de negocio ¿se necesitará presupuestar por día, semana o mes?

La fórmula anterior en realidad quedaría configurada de la siguiente forma:

$$\text{Ingreso total (IT)} = (Pa \times Qa) + (Pb \times Qb) + \dots + (Pn \times Qn)$$

El presupuesto de ventas se deberá realizar siempre en función de las líneas de productos que el negocio ofrecerá al mercado.

Para realizar las proyecciones de ventas, un negocio nuevo no contará con datos históricos, por lo cual deberá recolectar datos del ambiente, basándose en estadísticas de fuentes secundarias, un exhaustivo análisis del comportamiento de la demanda en base a su nivel de insatisfacción de sus necesidades y deseos, la estacionalidad del consumo (días en semanas, semanas en meses, meses en el año), el nivel de ventas de la competencia directa y su capacidad productiva, el volumen de la demanda total y las tendencias, políticas de financiación, etc., lo que hará que se esté en condiciones de objetivar unas hipótesis de ventas coherentes.

Respecto a la modalidad para la proyección, la más sencilla consiste en partir de un solo escenario y a lo sumo lo que se realiza es un análisis de la sensibilidad del proyecto a variaciones de las ventas proyectadas (que es una variable a sensibilizar). Otro método más eficiente consiste en realizar proyecciones de ventas para diferentes escenarios, tomando generalmente un escenario realista (el que mayores probabilidades de ocurrencia posee) y considerando también uno optimista y otro pesimista que presentarían las proyecciones extremas. Algunas PYMEs utilizan una metodología más intuitiva que pasamos a detallar brevemente:

- » **Paso 1:** Determinan el volumen (en moneda ó en cantidades físicas) de la industria en el mercado. Esa sería su variable a explicar (Y).
- » **Paso 2:** Proyectan la evolución de Y identificada en la primera etapa a través de métodos cuantitativos (regresivos o de series temporales). También han tenido en cuenta también la información secundaria brindada por métodos discrecionales.
- » **Paso 3:** Parten de la capacidad productiva a cierta cantidad de años del proyecto y ponderan sus ventas como una cuota de mercado de Y (obviamente son más conservadores mientras más maduro es el ciclo de vida del producto y la industria en la cual van a ingresar). El crecimiento de su participación en Y luego es fundamentado a través de los resultados esperados de las tácticas comerciales a desarrollar.

En cuanto a los métodos de proyección, debido al carácter integrador de la presente materia no podremos desarrollarlos pero sí presentaremos los más importantes:

Métodos de pronósticos		
Métodos cualitativos o discrecionales	Consulta a expertos	
	Sondeo de la fuerza de ventas (para negocios existentes)	
	Método Delphi	
	Encuesta al mercado meta potencial	
Métodos cuantitativos	Series de tiempo	Métodos ingenuos
		Técnicas de suavización
		Descomposición de series de tiempo
		Consideración del efecto calendario
		Modelos de Box & Jenkins (ARIMA)
	Modelos causales	Regresión lineal simple
		Regresión lineal múltiple
Métodos compuestos	Combinación customizada de métodos cuantitativos y cualitativos	

Adaptación de la obra "Planeamiento económico y financiero" (2003) del Dr. J. L. Pungitore, Ed. Osmar Buyatti, Argentina.

Nuestro objetivo es lograr que ustedes comprueben que hay diferentes herramientas para proyectar la demanda. Mientras más riesgoso sea un proyecto se buscará reducir la incertidumbre mediante la fundamentación racional de los supuestos que se establezcan, y es justamente ésa la utilidad que brindan estas herramientas de pronósticos. En otras palabras, el proyecto en sí mismo se conforma de un conjunto de proyecciones que realizamos y es totalmente falible por infinidad de razones. Pero como método sistemático y racional, la formulación del proyecto debe fundamentar de la forma más racional posible esos supuestos para tener mayores probabilidades (nunca se llegará a la certeza total) de que se cumplan.

**Corolario: “La proyección de ingresos es uno de los principales drivers del proyecto”**

Encontrarán un repaso teórico-práctico de los métodos de proyección en el capítulo 5 de “Preparación y Evaluación de Proyectos” de los hermanos Sapag Chaín y también en el capítulo 2 de la obra “Proyectos de inversión: formulación y evaluación” de Nassir Sapag Chaín.

Lo que quiero que tengan muy presente es una serie de reflexiones sobre estas técnicas:

- 1) No olvidar que los métodos discrecionales son SUBJETIVOS.
- 2) Respecto a los métodos cuantitativos de proyección debemos tener siempre presente el supuesto desde el cual parten: SE ESPERA QUE LA VARIABLE A EXPLICAR SIGA UNA TENDENCIA BASADA EN LOS DATOS HISTÓRICOS. Si su producto se encuentra en una etapa de introducción en el mercado dentro de su ciclo de vida no habrá información histórica como base.
- 3) El análisis de series temporales (que toma sólo a la variable Y) requiere de mucho conocimiento de la industria y del ciclo de vida del producto, ya que el análisis de la serie no nos brinda *per se* las causas de las variaciones que las deberemos identificar por nuestra cuenta, es por ello que necesitaremos contar con ese conocimiento como background.
- 4) El método de regresión lineal requiere de una acertada elección de la o las variables explicativas a desarrollar para que el modelo tenga una bondad de ajuste aceptable.
- 5) En los modelos regresivos se deben realizar siempre las correspondientes pruebas de ajuste del modelo (el cual no olvidemos que se basa en una muestra de valores de las variables explicativas) para ver si éste es válido para ser aplicado a la población total de Y.
- 6) No olvidar que los modelos de regresión consideran una (regresión simple) o algunas (regresión múltiple) variables explicativas globales del comportamiento. La complejidad del comportamiento de la demanda usualmente no es tan sencilla de explicar a través de un modelo regresivo por varias razones que exceden el presente desarrollo en esta materia.

Para quienes no se encuentran familiarizados con el tema les paso algunos sites en donde podrán identificar posibles variables explicativas para su proyecto:

- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la República Argentina: <http://noticias.mecon.gov.ar/>
- Banco Central de la República Argentina (BCRA): <http://www.bcra.gov.ar/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC): <http://www.indec.gov.ar/>
- Secretaría de Industria, Comercio y PyME dependiente del Ministerio de Producción de la República Argentina <http://www.cep.gov.ar/web/>
- Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional: <http://www.sepyme.gov.ar/web/>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Económico Metropolitano (CEDEM): [http://www.cedem.gov.ar/areas/des\\_economico/cedem/index.htm](http://www.cedem.gov.ar/areas/des_economico/cedem/index.htm)
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME): <http://www.redcame.org.ar/index.php>
- Unión Industrial Argentina (UIA): <http://www.uia.org.ar/index.do?jsessionid=3B625A133E454E6EC705C24BFF4410F4>
- Cámara Argentina de Comercio (CAC): <http://www.cac.com.ar/>
- Estudio Bein & Asociados: <http://www.estudiobein.com.ar/Default.asp>
- Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL): <http://www.fiel.org/inicio.do>

- Centro de Investigación en Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella: [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=2837&id\\_item\\_menu=4976](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2837&id_item_menu=4976)
- Sitio de Nielsen (investigadora de mercados): <http://ar.nielsen.com/site/index.shtml>
- Diario El Cronista Comercial: <http://www.cronista.com/contenidos/ultimasnoticias.html>
- Diario Ámbito Financiero (en la sección Economía tienen muy interesantes Informes de Coyuntura Económica): [http://www.ambito.com/economia/informes\\_economicos/](http://www.ambito.com/economia/informes_economicos/)
- Portal Infobae Profesional: <http://www.infobaeprofesional.com>

## **Análisis de la competencia**

---

Este análisis requiere por parte del emprendedor y su equipo de trabajo la identificación y el estudio de los principales competidores directos, indirectos y potenciales que tendría el negocio en la industria en la cual se plantea su inserción. La clásica concepción de industria nos indica que ésta se compone de un grupo de empresas que ofrecen un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados entre sí.

Algunas de las preguntas básicas que debe responder un completo análisis de la competencia son las siguientes:

- *¿Cuáles son los principales competidores directos actuales que tendré? ¿Son grandes empresas o PYMEs?*
- *¿Quién es el líder? ¿Existen seguidores que pelean el liderazgo? ¿Cuál es la brecha que los separa?*
- *¿Cuáles son las estrategias genéricas del líder y de los principales seguidores?*
- *¿Cuál sería la respuesta de nuestros competidores a nuestra entrada en el mercado? ¿Podremos sobrevivir a sus reacciones?*
- *¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de nuestros competidores?, ¿en qué sabemos que son buenos y cuáles son los puntos débiles que reconocemos en ellos? ¿en qué se diferencia cada competidor?*
- *¿Qué tercerizan nuestros competidores?*
- *¿Qué alianzas estratégicas desarrollan?*
- *¿Hace cuánto tiempo el líder actual asumió dicha posición en el mercado?*
- *¿Cuál es la edad promedio en el mercado de los principales players del mercado? ¿Han existido siempre los mismos competidores y aparecieron nuevos?*
- *¿Cuáles son las principales barreras de ingreso que no permiten que se inserten nuevos competidores? ¿Cuáles son las barreras de egreso que deterioran la posición de los competidores que quieren salir?*
- *¿Existe un solo líder en el mercado? ¿Se está peleando dicho liderazgo o hay segundos que no realizan estrategias que atenten contra es statu quo? ¿En qué lugar se integrarían ustedes en los distintos plazos de planificación del negocio?*
- *¿Tenemos certidumbre alguna respecto al ingreso de nuevos competidores?*
- *¿Cuáles son los productos y servicios complementarios que ofrecen? ¿Cuál es el nivel de calidad y especificaciones técnicas que reconocemos en su oferta?*

- *¿Cómo se distribuyen geográficamente los puntos de venta y qué áreas de cobertura poseen?*
- *¿Qué canales de distribución utilizan? ¿La logística es propia o la tercerizan?*
- *¿Qué nivel de utilización de tecnologías de producción, gestión y comercialización poseen?*
- *¿Qué mezcla de instrumentos de impulsión de su oferta desarrollan?*
- *¿Qué políticas de precios y descuentos tienen? ¿Cómo han evolucionado con el transcurso del tiempo?*
- *¿Cuáles son las opciones de financiación que ofrecen a sus clientes?*

Por supuesto, este listado les servirá a modo de enunciación, será responsabilidad de ustedes determinar aquellas variables no expresadas aquí pero que son de vital importancia a la hora de analizar a su competencia.

### **Análisis del entorno**

---

Este análisis se concentra sobre las variables que componen el entorno de la empresa y tiene por finalidad identificar e incluso pronosticar oportunidades y amenazas para el negocio tanto a corto como mediano y largo plazo. Una de las características de las variables del ambiente es que no son controlables por la empresa, aún así influyen sobre el negocio y son el principal motor de cambio para los proyectos que no tienen una filosofía de convertirse en los generadores mismos del cambio. Kotler agrupa a las variables del ambiente en cinco grupos:

- Entorno demográfico;
- Entorno económico;
- Entorno natural (medio ambiente);
- Entorno tecnológico;
- Entorno político-legal;
- Entorno socio-cultural.

Dicha clasificación puede ser de utilidad para el empresario a la hora de sistematizar la información que vaya recabando para luego jerarquizar su importancia y el nivel de impacto para su negocio.

Dentro de las preguntas básicas a las cuales responde el análisis del entorno se encuentran las siguientes:

- *¿Cuál es la etapa de ciclo de vida por la cual está atravesando actualmente la industria?*
- *¿Cuál es el marco legal que regula mi actividad en las distintas jurisdicciones? ¿Genera éste barreras de ingreso y egreso? ¿Se prevé un cambio de dicho marco regulatorio en el futuro?*
- *¿Cuáles son las principales tendencias de consumo de mi mercado meta respecto a los productos que ofrezco?*
- *¿Mi cadena de valor se relaciona con la cadena de valor de negocios que realizan un tipo diferente de actividad que la mía?*
- *¿Existe una monopolización o una atomización de proveedores y canales de distribución?*

- ¿Qué alternativas de financiación existen para la obtención de recursos para el proyecto?

Hemos expresado la importancia del proceso de compra, pero no debemos olvidar que nuestro cliente potencial forma parte de una comunidad en la cual la conjunción de factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos configura una realidad compleja en la cual podemos identificar tres fenómenos que el empresario debe comenzar a considerar e identificar si desea aprovechar las oportunidades que le irá presentando el entorno de su negocio: las modas, las tendencias y las megatendencias.

*“Una moda es algo impredecible, efímero y sin trascendencia social, política o económica”.* (KOTLER, 2000, p. 137).

*“[Una tendencia es un rumbo o sucesión de acontecimientos que tienen cierto ímpetu y durabilidad]...[Son más predecibles y duraderas que una moda]...[Una tendencia importante es la creciente participación de las mujeres en la fuerza de trabajo lo cual ha dado origen al negocio de las guarderías infantiles, a un mayor consumo de alimentos que se pueden preparar en el horno de microondas, y a la ropa para mujeres orientadas al uso en la oficina]”.* (KOTLER, 2000, p. 137).

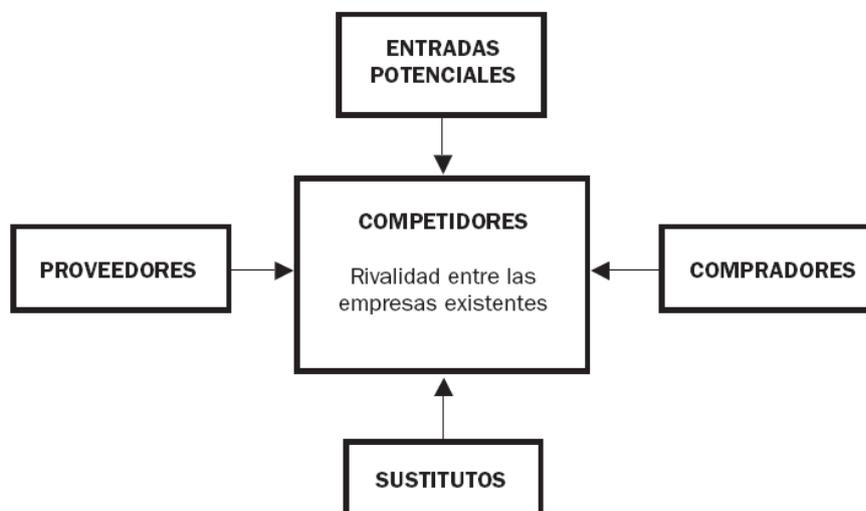
*“Las megatendencias son cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que aparecen lentamente y, una vez establecidos influyen en nosotros durante cierto tiempo, entre unos siete y diez años, o más”.* (JOHN NAISBITT, EN KOTLER, 2000, p. 137).

## Algunos modelos de análisis para la investigación de mercado

### Matriz de fuerzas competitivas

La matriz de fuerzas competitivas es un modelo que los obliga a evaluar el peso relativo que tienen las diferentes fuerzas del entorno competitivo inmediato en el desarrollo y la consolidación de su estrategia competitiva.

Se trata de un modelo de análisis del entorno que hace hincapié en cinco actores centrales:



Fuente: PORTER, M. (1980), *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*, Compañía Editorial Continental, México.

1)- La **competencia actual y directa** (rivalidad entre empresas existentes): son los competidores que ofrecen un paquete de valor constituido por la misma conjunción de servicios que lo de ustedes y que apuntan a satisfacer las necesidades y deseos del mismo mercado meta que ustedes. El análisis de esta fuerza les permitirá identificar cuáles son los principales players en el mercado, el tamaño del mismo, las estrategias competitivas desarrolladas por quienes luchan por mantener u obtener el liderazgo del sector, su marketing mix, su estrategia de posicionamiento, la posibilidad de establecer o no alianzas, etc.

2)- La **competencia potencial**: los competidores potenciales con aquellos interesados en ingresar al mercado para ofrecer el mismo paquete de valor que ustedes al mismo mercado meta. Su ingreso se encontrará facilitado por bajas barreras de ingreso o por el contrario puede imposibilitarse cuando las barreras de ingreso son altas. La cantidad de oferentes en sectores estables puede llegar a determinar incluso los niveles de rentabilidad de cada empresa. Los nuevos competidores ingresan porque identifican la posibilidad de alcanzar determinado margen de rentabilidad, pero al incrementarse la oferta la rivalidad entre competidores puede llevar a acciones con resultados muy dispares. Un ejemplo de las posibles respuestas son las guerras de precios, pero existen otras estrategias basadas en la búsqueda de nuevos vectores de diferenciación.

3)- Los **productos o servicios sustitutos**: muchos negocios han desaparecido por esta fuerza, por lo cual es vital monitorear a nuestros sustitutos. ¿Qué es un sustituto? Una oferta de valor diferente a la nuestra y a la de nuestros competidores actuales pero que satisface las mismas necesidades y deseos de nuestro mercado meta. En la industria de la hospitalidad abundan los sustitutos de destinos, tipos de alojamientos, tipos de servicios turísticos, etc. La clave reside en este caso en particular en conocer qué necesidades y deseos satisfacemos. Si no contamos con dicha información, nunca podremos indagar por qué un negocio que aparentemente -para mí- no tiene nada que ver con el mío me roba clientes.

4)- Los **proveedores**: son todas aquellas organizaciones independientes que nos proveen de determinados materias primas, materiales, insumos y servicios necesarios para la realización de las actividades primarias de nuestra cadena de valor. Es necesario determinar si hay muchos o pocos proveedores con los cuales podemos realizar transacciones para el nivel deseado de calidad que deseamos tener. Las ventajas y desventajas de tratar con un proveedor mayorista son diferentes a aquellas derivadas de actuar con varios minoristas y también con un proveedor exclusivo. Cuanto más necesario sea un proveedor para nuestro negocio, más mutuamente rentable y estratégica debe ser la relación que cultivemos. No olvidemos que según el tipo de negocio nuestros proveedores pueden llegar a tener incidencia trascendental en nuestra estructura de costos y en el capital de trabajo de nuestro proyecto.

5)- Los **clientes**: lo expresamos desde la primera clase, el mercado meta determina la existencia y la permanencia de nuestro negocio. Debemos conocerlo a fondo para satisfacerlo. Recordemos en esta instancia que los clientes deben ser rentables, lo cual puede llegar a significar que de acuerdo a sus características y a la de nuestra actividad tengan un mayor o menor grado de negociación para influir sobre nuestra política de precios y en general en todo nuestro marketing mix.

### ¿Cómo pueden aplicar la matriz de fuerzas competitivas a su proyecto?

La respuesta es simple: recolecten la información pertinente respecto a cada una de las fuerzas particulares para su proyecto. Una vez que procesen esto verán cuáles son las “reglas de juego” de su actividad y la calidad del juego de quienes integran el sector. El razonamiento analítico es una competencia vital del empresario para la utilización de esta herramienta.

Hemos utilizado el siguiente cuadro de evaluación para determinar la incidencia de las fuerzas a mis clientes, con la idea de simplificar los resultados del análisis del entorno realizado a partir de esta herramienta. Se los paso por si les facilita la implementación:

Fuerza	Incumbencia para nuestro proyecto				
	-2 (muy positiva)	-1 (positiva)	0 (neutra)	1 (negativa)	2 (muy negativa)
Competidores directos					
Entradas potenciales					
Sustitutos					
Proveedores					
Clientes					
	<b>Oportunidades</b>			<b>Amenazas</b>	

Verán que la incidencia positiva de las fuerzas competitivas representa oportunidades para nuestro proyecto, mientras que las fuerzas más potentes determinan amenazas para nuestro proyecto.

### Cadena de valor

En su obra *Estrategia Competitiva* (1980) Michael Porter aporta una serie de ideas magistrales acerca de su visión de los negocios. La primera de ellas es la concepción de la empresa como una cadena de actividades cuyo fin último es la generación de valor. Porter entiende a la empresa como una cadena de valor dividida en dos grupos de actividades:



Fuente: PORTER, M. (1987) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental, México, p. 55.

1)- Las **actividades primarias**: logística de entrada; operaciones; logística de salida; comercialización y ventas y servicios. Nótese que las actividades primarias representan el core business de la organización: la actividad de producción. En el caso particular de las empresas de servicios obviamente resulta muy difícil establecer los límites de la finalización una actividad y el comienzo de la siguiente.

- **Logística de entrada**: son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima al producto, control de inventarios, pagos a proveedores, etc.
- **Operaciones**: son las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
- **Logística de salida**: Son las actividades relacionadas con las cobranzas, distribución física del producto a los compradores; entrega, etc.
- **Marketing y ventas**: son las actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Por ejemplo: la publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- **Servicio**: son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego que el comprador lo adquirió. Por ejemplo: instalación, reparación, ajuste, etc.

2)- Las **actividades de apoyo**: infraestructura de la empresa; administración de los recursos humanos; desarrollo tecnológico y abastecimiento. Son actividades que necesariamente actúan como requisito para que podamos desarrollar las de orden primario.

- **Infraestructura**: consiste en una cantidad de actividades íntimamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, etc. Además de estos elementos relacionados con la dirección de la empresa, cuando decimos infraestructura nos referimos al lugar físico donde funciona la empresa. Edificios, plantas, oficinas, etc.
- **Administración de recursos humanos**: consiste en las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y distintos aspectos asociados al manejo del personal de la empresa.
- **Tecnología**: toda actividad que produzca valor incluye una tecnología para ser realizada. La tecnología se encuentra en todas las áreas. Puede apoyar actividades tales como la tecnología en

telecomunicaciones para los sistemas de información, la automatización de las oficinas de contaduría, etc.

➤ **Abastecimiento:** está referida a la función de incorporar los in-puts que se utilizan en la Cadena de Valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a todos los elementos que se “consumen” dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina, contratación de empresas de servicios, etc.

Porter sostiene que la capacidad del empresario determina que interacción entre las nueve actividades cree una sinergia que permita obtener un margen de valor que nos permita realizar un oferta rentable a nuestro cliente.

La cadena de valor “desagrega” a la empresa en sus nueve actividades estratégicas más relevantes. Según este modelo una empresa es más eficiente que otra si tiene más ventajas competitivas. La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por conseguir “ventajas de diferenciación” o “ventajas de costo”. Las ventajas de diferenciación se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la Cadena de Valor “mejor” que el competidor (o los competidores). El comprador será quien evaluará este “mejor”. Un competidor tendrá una ventaja de diferenciación sobre otro si consigue, por ejemplo, que los competidores perciban a su “service” mejor que el de las otras empresas. Las ventajas de costo se consiguen desarrollando alguna actividad a más bajo costo que el competidor. Por ejemplo, si una empresa consigue “tecnología” a más bajo costo que su competidor tendrá una ventaja de costo.

### **¿Cómo pueden aplicar el modelo de cadena de valor a su proyecto?**

Determinen la incumbencia de las diferentes actividades primarias y de apoyo (cadena de valor tradicional) para su proyecto. Identifiquen para cada actividad en conjunto de funciones básicas a considerar. Cada uno de ellos será un proceso a planificar, gestionar y controlar en el futuro por el empresario.

### **Análisis y Matriz FODA**

---

Imagino que la mayoría de ustedes se encuentran familiarizados con el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es por ello que simplemente les recordaré que se trata de una herramienta que integra el análisis del entorno con una evaluación interna:

*Oportunidades y Amenazas:* surgen del análisis del entorno: son aquellas variables cuyo comportamiento influyen directamente sobre el desempeño de nuestro negocio. El empresario debe aprovechar las fortalezas y tratar de evitar el impacto nocivo de las amenazas para su negocio.

*Fortalezas y Debilidades:* se puede tratar de recursos, competencias o capacidades de nuestro proyecto que determinan nuestra capacidad de maniobra ante los cambios del entorno. Una fortaleza nos permite aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, mientras que una debilidad no nos permite aprovechar las oportunidades del mercado y acrecienta el impacto negativo de las amenazas que se nos pueden presentar.

La matriz FODA nos permite aprovechar al máximo los resultados del análisis FODA, puesto que nos obliga a priorizar cada una de las variables internas y externas del negocio. Dicha prioridad se encuentra dada por la capacidad de interactuar con otras variables. Por ejemplo: una fortaleza será importante siempre y cuando me permita aprovechar determinadas oportunidades que he identificado o contrarrestar ciertas amenazas. De caso contrario no será una fortaleza. La matriz FODA nos obliga a analizar la relación entre las variables internas y externas y nos permite trazar cursos de acción para cumplir con nuestros objetivos y metas.

### **¿Cómo implementar el análisis y la matriz FODA para su proyecto?**

En primera instancia deben realizar el análisis FODA, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para su proyecto. Luego estarán en condiciones de generar la matriz FODA, en la cual una vez que ubican la síntesis de las variables más importantes a partir del análisis FODA, pueden definir qué cursos de acción realizarán para capitalizar las oportunidades a partir de sus fortalezas (estrategias FO), las estrategias FA para contrarrestar las amenazas a partir de las fortalezas, las estrategias OD para aprovechar las oportunidades para modificar las debilidades, y las estrategias

DA, las cuales son demasiado extremas y por dicho motivo y tratándose de un proyecto en formación no vamos a tratarlas porque no motivan al empresario en su camino hacia la consecución de su meta.

## Estrategia competitiva

Las matrices de fuerzas competitivas y de barreras de ingreso nos brindan determinada información del entorno competitivo inmediato. Como expresamos anteriormente, en base a al procesamiento de dicha información podemos definir nuestra estrategia genérica. ¿Qué es la estrategia genérica? Es la estrategia que seguiremos para desarrollar y mantener nuestra ventaja competitiva en el tiempo. Porter identifica cuatro estrategias genéricas que básicamente surgen de la conjugación de posibilidades entre la búsqueda de un liderazgo en costos o en diferenciación para mercados masivos o para segmentos o nichos específicos de mercado. La estrategia genérica más efectiva para una pyme de servicios es el liderazgo enfocado en diferenciación. Esta estrategia significa que la empresa debe ofrecer un paquete de valor a su mercado meta que se diferencie de sus competidores siendo único y valioso para sus clientes. Kotler identifica cinco dimensiones para implementar la diferenciación:

Dimensiones de la diferenciación	Variables
<b>Producto</b>	Forma, características, desempeño, conformidad, durabilidad, confiabilidad, reparabilidad, estilo, diseño, etc.
<b>Servicios</b>	Facilidad para ordenar, entrega, instalación, capacitación al cliente, asesoría al cliente, mantenimiento y reparación, etc.
<b>Personal</b>	Competente, cortesía, credibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, etc.
<b>Canal</b>	Cobertura, experiencia, desempeño, etc.
<b>Imagen</b>	Símbolos, medios, ambiente, acontecimientos, etc.

Fuente: KOTLER, P. (2001), *Dirección de marketing*, 10ª edición, p. 288.

Debemos ser muy cuidadosos a la hora de determinar a partir de qué dimensión utilizaremos para diferenciarnos, puesto que ésta decisión significa una determinada asignación de recursos.

### ¿Cómo pueden determinar la estrategia genérica para su proyecto?

En primera medida, necesitan como requisito la información brindada por las matrices de fuerzas competitivas y barreras de ingreso y egreso. Estas matrices les permitirán identificar cuáles son las estrategias genéricas de la competencia, por lo cual conocerán si van a diferenciar su oferta de valor de mejor forma que alguno de sus competidores o si ofrecerán una ventaja única a sus clientes. Les recomiendo realizar el siguiente análisis de gaps estratégicos, que identifica las dimensiones de diferenciación utilizadas por la competencia actual, de modo que pueden distinguir las dimensiones de diferenciación más aprovechadas y aquellas que se encuentran menos aprovechadas (piensen que si todos en la industria se diferencian a partir de la misma dimensión, ese valor ofrecido deja de ser único y se convierte en un requisito más para competir, o sea en un conjunto de requerimientos básicos del servicio a cumplimentar para poder competir en ese sector):

Análisis de gaps de diferenciación						
Players	Liderazgo enfocado en...					
	Costos	Producto	Servicios	Personal	Canal	Imagen
Competidor 1						
Competidor 2						
Competidor 3						
Competidor N						

## Decisiones comerciales tácticas

Una vez que hemos realizado lo que se denomina Planificación comercial, que es ni más ni menos que tomar las decisiones estratégicas en torno al marketing de la empresa, debemos concentrarnos en la etapa táctica del marketing que es la que nos permitirá realizar, a partir de una serie de conjuntos de herramientas pre-establecidas, comenzar a diagramar la programación de procesos y actividades comerciales a ejecutar para la obtención de las metas comerciales derivadas de las decisiones estratégicas que se han tomado en la etapa anterior.

Cuando nos referimos al marketing táctico directamente hacemos referencia a esas “herramientas de programación” que sirven para realizar un diseño sistemático y focalizado de los campos de programación comercial a cubrir mediante planes operativos. Nos estamos refiriendo lógicamente a la muy divulgada “mezcla de marketing”, compuesta por las genéricas 4 P:

- **Producto**
- **Plaza**
- **Promoción**
- **Precio**

## Decisiones sobre Producto

**Un producto (sea éste un bien, un servicio o una determinada mezcla de ambos) es todo satisfactor que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta.**

Partiendo de esta definición, inferimos que cualquier empresa competitiva debe tener una orientación hacia el marketing, entendiéndose por ello que debe producir y comercializar bienes o prestar servicios que satisfagan las necesidades y deseos de su mercado meta. Si la empresa y sus directivos tienen una marcada orientación hacia el producto, no podrán ver la demanda o no consume productos ni el conjunto de las especificaciones de orden técnico que los configuran como tales, sino que **compran soluciones, beneficios.**

Una herramienta que consideramos de utilidad a la hora de analizar los beneficios que brinda nuestro producto a nuestros clientes es una matriz de autoría propia a la cual denominamos matriz de beneficios y especificaciones.

### Matriz de beneficios para el cliente / especificaciones del producto

	Beneficio 1	Beneficio 2	Beneficio 3	Soluciones para el cliente (razón de compra)
Especificaciones altas				
Especificaciones medias				
Especificaciones bajas				

Costos unitarios, inversión en tecnología productiva y margen unitario

Ustedes podrán configurar la matriz de acuerdo a la cantidad de beneficios que busque otorgar al cliente con su producto así como también el nivel de especificaciones técnicas del mismo (que son las que en definitiva son las que determinarán el costo unitario del producto, el margen unitario del producto y el componente más importante de la inversión inicial que requerirá su proyecto dentro del rubro “tecnología productiva” ó “activos fijos aplicados a la producción”).

Como se puede apreciar, esta matriz se forma a partir de la interacción entre el nivel de especificaciones técnicas del producto y los beneficios que éstos otorgan a nuestro mercado meta. La utilidad de la matriz radica en que al ubicar a nuestro negocio y a los competidores directos de nuestro producto veremos qué beneficios se otorga en la industria al cliente y a partir de qué especificaciones. En otras palabras, se identifica por un lado por qué nos compran (qué soluciones brinda el producto) y cuál es el costo de esos atributos para los oferentes (o sea nosotros y nuestros competidores).

En la instancia de programación de las tácticas de Producto se debe especificar pormenorizadamente cuál será el producto que se ofrecerá desde los siguientes aspectos:

- Necesidades y deseos que satisfacen.
- Conjunto de beneficios que ofrecen para sus clientes.
- Conjunto de atributos calificadores y captadores que reúne cada producto que se ofrece. Los atributos calificadores son aquello establecido por la demanda como los esperados para considerar a su empresa como alternativa a su necesidad. En el caso de un banco, los atributos calificadores pueden ser la trayectoria, la accesibilidad determinada por la cantidad de sucursales, el acceso a operaciones por Internet, etc. Los atributos captadores van a ser menor en cuanto a cantidad pero serán aquellos sobre lo cuales se cimentará su ventaja competitiva en el mercado, que continuando con el caso del banco podría ser su nivel de especialización y trato personalizado a la cartera de clientes corporativos.
- Cantidad y tipo de productos a ofrecer, haciendo énfasis en los diferentes segmentos o nichos de mercado a los cuales apunten.
- Características técnicas de cada producto, lógicamente las especificaciones se encuentran relacionadas con el nivel de calidad considerado satisfactorio por parte del mercado meta. Dichas especificaciones determinaran también el conjunto de procesos operativos que configurarán a su vez parte esencial de la estructura de costos operativos de la empresa. Un ejemplo de la importancia de la sensible “en términos financieros” correlación y la mejora continua entre los procesos internos y el producto final demandado hace tan eficaz a la práctica denominada “ingeniería inversa”, a partir de la cual partiendo del producto final a obtener se pueden re-diseñar el conjunto de procesos que le darán existencia, buscando siempre una mejora en términos de eficiencia, e la mano de la filosofía de la mejora continua.

Habiendo planteado que un producto puede ser tanto un bien como un servicio, consideramos oportuno presentar las principales características básicas que definen tanto a los bienes como a los servicios y que a su vez los diferencian entre sí:

Características de los bienes:

- Productos tangibles.
- Definición consistente del producto.
- Separación entre el consumo y la producción. La venta es distinta de la producción.

- Se pueden inventariar.
- Poca interacción con el cliente.
- Pueden ser re-vendidos.
- Se pueden medir algunos aspectos de su calidad.
- El lugar de la instalación es importante para el costo.
- Suele ser fácil de automatizar.

Características de los servicios:

- Productos intangibles.
- Se producen y consumen simultáneamente. La venta es una parte del servicio.
- Habitualmente son únicos.
- Gran interacción con el cliente.
- Definición del producto inconsistente.
- Se basan normalmente en conocimientos.
- No se suelen re-vender.
- Su calidad es más difícil de medir.
- El lugar de instalación importa para el contacto con el cliente.
- Suele ser difícil de automatizar.

Lamb, McDaniel y Hair (*Marketing, 1998*) identifican dos tipos básicos de productos:

- **Productos de negocios:** son aquellos empleados por otras empresas como materia prima o insumo para la producción de sus propios productos o la prestación de sus servicios, o incluso para dedicarlos únicamente a la reventa sin efectuarle ninguna modificación.
- **Productos de consumo:** son aquellos que son comprados por individuos con el fin de satisfacer sus necesidades particulares. Dentro de los productos de consumo podemos encontrar:

**A. Productos de conveniencia:** son aquellos que requieren poco esfuerzo de compra por parte del cliente debido a su precio relativamente barato y la repetitividad de su compra (por ejemplo: sal, arroz).

**B. Productos de comparación:** son aquellos que requiere un mayor esfuerzo por parte del comprador, puesto que éste debe comparar las diferentes ofertas existentes antes de tomar su decisión, ya que se trata en general de productos con precios relativamente elevados (por ejemplo: electrodomésticos, muebles).

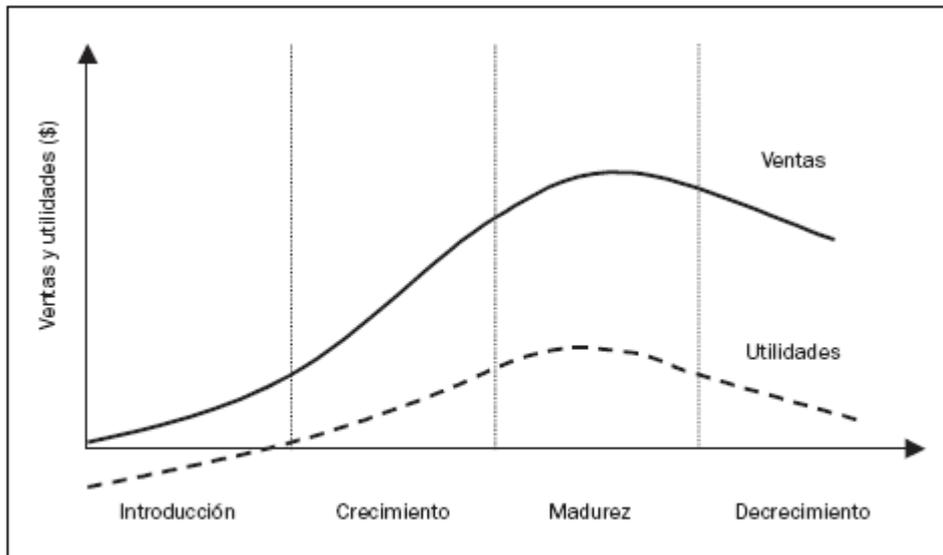
**C. Producto de especialidad:** son aquellos que requieren el mayor esfuerzo por parte del cliente en cuanto a su búsqueda, puesto que satisfacen deseos tan específicos que sus clientes son renuentes a la utilización de sustitutos. Estos productos generalmente tienen precios elevados y se hallan respaldados por marcas muy bien posicionadas en el mercado meta (por ejemplo: plumas y accesorios Mont Blanc, relojes Rolex).

**D. Producto no buscado:** son aquellos bienes que son desconocidos para los compradores potenciales o en el mejor de los casos éste los conoce pero no los busca activamente (ejemplos: lotes de cementerios, seguros de vida).

Como veremos más adelante, conociendo a qué categoría pertenece el producto que comercializamos conoceremos el grado con el cual deberemos focalizar nuestras acciones de distribución, promoción del producto y nuestra estrategia de precios.

### **El ciclo de vida del producto (CVP)**

El ciclo de vida del producto es un modelo de análisis que permite estudiar la dinámica de los productos a lo largo de las diferentes etapas que atraviesa. Este modelo es aplicable a los bienes tangibles, servicios, mezclas de productos, marcas e incluso mercados.



Fuente: KOTLER, P (2001), *Dirección de marketing*, 10ª edición, Editorial Prentice Hall, México, p. 304.

Kotler identifica las siguientes etapas en el transcurso de vida de un producto o servicio:

- 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 debido a los elevados gastos en que se incurre con la introducción del producto.
- 2) **Crecimiento:** período de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades.
- 3) **Madurez:** período en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.
- 4) **Decrecimiento:** período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren una erosión.

Conocer en qué etapa en el marco del CVP se encuentra cada uno de los productos que ofrece la empresa será de vital importancia a la hora de pronosticar las ventas para los próximos ejercicios contables así como también el conjunto de costos relacionados con las diferentes tácticas de marketing que deberemos ejecutar para procurar alcanzar las metas comerciales establecidas para periodos futuros de la empresa.

Algunas pistas o *tips* básicos que nos ayudan a determinar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto pueden ser los años del producto en el mercado, la cantidad de competidores, el comportamiento de la demanda frente al producto, la cantidad de sustitutos antes y después del

lanzamiento del producto, las estrategias de distribución de los productos, las tácticas de impulsión de los competidores, la cantidad de proveedores para la industria, entre otros.

### *La marca*

**La marca puede ser considerada como un conjunto de atributos que encierran una promesa de valor para el mercado meta.**

*“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”. (Kotler, 2001, p. 404)*

Branding es el concepto que hace referencia al pensamiento y el accionar empresarial que tiene por fin desarrollar, posicionar y reposicionar sus marcas, controlando el nivel de percepción que tiene de las mismas el mercado meta. En otras palabras, el branding es la herramienta de ejecución de la estrategia de posicionamiento en el mercado que ha seleccionado para su emprendimiento. Es necesario el establecimiento de tácticas concretas que permitan comunicar el posicionamiento deseado al mercado meta. El hecho de diseñar la mejor estrategia competitiva y desarrollar la mejor diferenciación no alcanza si ésta no es percibida ni valorada por el cliente.

A continuación presentamos los principales elementos que configuran la identidad de una marca:

- » Nombre de la marca
- » Símbolos y logotipos
- » Eslogan
- » Colores y diseño

El desarrollo de la estrategia de posicionamiento no culmina cuando el emprendedor crea su marca e ingresa en el mercado, sino que se trata de un proceso en el cual resulta imprescindible “medir” el nivel de percepción y valoración de su mercado meta respecto a su marca y ejecutar los cambios necesarios. Las herramientas más utilizadas son las encuestas, las entrevistas y los grupos de enfoque.

### **Decisiones sobre Plaza o Distribución**

---

**Las decisiones sobre la distribución son aquellas que le permiten a la empresa analizar cuáles serán los canales a partir de los cuales hará llegar su oferta de valor a sus clientes (distribución hacia adelante) y cómo se abastecerá de las materias primas y los insumos necesarios para la elaboración de los productos y/o la prestación de los servicios para sus clientes (distribución hacia atrás).**

*“Los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de hacer accesible un producto o servicio para su uso o consumo”. (Kotler, 2001, p. 490)*

Existen dos opciones básicas para hacer llegar los productos terminados hacia el mercado meta:

- **La forma directa:** la misma empresa es la única encargada de distribuir sus productos a los clientes. En el caso de la mayoría de las empresas que prestan servicios, ésta se convierte en la opción básica para su existencia.
- **Recurrir a intermediarios:** la cadena de distribución se extiende y comienzan a participar distintos actores como distribuidores, minoristas, etc.

Lógicamente, cada una de estas opciones confiere determinadas relaciones con la estructura de costos que tendrá la empresa, el alcance que espera obtener en el mercado meta en términos de volumen, las especificaciones y alcance de los procesos de logística, el nivel de activos invertidos e inmovilizados en puntos de ventas (sea tanto en inventarios como en inmuebles) y hasta el nivel de negociación con los distribuidores que pasan a convertirse en socios estratégico de la empresa.

Existen diferentes variantes de intensidad respecto a la elección de la distribución:

- **Distribución intensiva:** el objetivo es el logro de la máxima cobertura posible del mercado.
- **Distribución selectiva:** los productos se ofrecen a través de pocos distribuidores.
- **Distribución exclusiva:** es la forma de cobertura del mercado más estricta, en donde sólo hay uno o pocos distribuidores en un área determinada. También puede contemplar la distribución a través de unos pocos locales propios de venta.

El concepto de logística incluye el transporte y el almacenamiento de las materias primas, los insumos, los productos en proceso y los productos terminados. Según Lamb, Hair y McDaniel las funciones básicas que comprende la distribución física son:

- **El almacenamiento:** esta función es de vital importancia para mantener la correcta interacción entre la oferta de la empresa y el consumo de la demanda.
- **El manejo de materiales:** consiste en la gestión de inventarios desde el proveedor hasta el almacén, dentro del almacén y desde el almacén hasta los puntos de venta.
- **El control de inventarios:** se concentra en el mantenimiento del surtido de productos en los puntos de ventas.
- **El procesamiento de pedidos:** esta función integra el flujo de mercaderías y el de información.
- **El transporte:** definición de los medios utilizados, sus tiempos y los costos que insumen.

Habiendo presentado los conceptos más importantes a tener en cuenta sobre este conjunto de decisiones respecto a la distribución del producto, en la instancia de programación comercial deberemos hallar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Comercializaremos directamente el servicio o utilizaremos intermediarios? Para responder a esta pregunta debemos retomar la investigación de mercado, en la cual pudimos conocer qué tipos de canales de distribución se utilizaban, cuáles eran las prácticas respecto a este tema que realizan nuestros competidores directos y cuáles son las preferencias de nuestros clientes. Este tema se relaciona con el modelo de análisis de la cadena de valor de la empresa, puesto que si trabajamos con intermediarios, nuestra cadena de valor se integrará con la de ellos para conformar la oferta global de valor que percibirá el cliente.

- ¿Qué tipo de distribución se ajusta mejor a nuestro mercado y a nuestras metas comerciales? Optar por una distribución intensiva, selectiva o exclusiva nos depara diferentes decisiones específicas. No debemos olvidar que en todo negocio, los canales de distribución influyen sobre el nivel de satisfacción del mercado meta y el posicionamiento que generemos, por lo tanto debemos ser muy cuidadosos a la hora de optar cómo haremos llegar nuestros productos al mercado.

### **Decisiones sobre Promoción**

---

**La impulsión es el conjunto de herramientas de marketing que utiliza la empresa para dirigirse a su mercado meta con el fin de despertar su interés por sus servicios, incentivar su compra y posicionar su marca en la mente de los clientes actuales y potenciales.**

Resulta vital que disipemos una especie de gran “espejismo” que en algunos casos ha nublado la razón de muchos empresarios: la promoción y sus componentes (la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales o directas y la promoción de ventas) son herramientas, medios para lograr algo, los cuales no tienen ningún sentido si la empresa no tiene en claro cuál es el objetivo que busca con su utilización.

El primer paso para planificar la promoción de la empresa y/o sus productos consiste en identificar con quién quiere comunicarse (DESTINATARIOS ¿cuál será mi público? pueden ser tanto los clientes actuales como los cliente potenciales, el público en general, los stakeholders de la empresa, etc. En este punto lógicamente debemos hacer hincapié en los resultados obtenidos anteriormente en el proceso de segmentación del mercado), en qué momento necesita hacerlo (TIEMPOS ¿cuando voy a lanzar un nuevo producto de una marca ya establecida?, ¿cuando las ventas están cayendo debido al ingreso de un nuevo competidor en el mercado?), qué quiere lograr a través de la acción promocional (OBJETIVOS ¿quiero incrementar las ventas? ¿quiero lograr una recordación de mi marca en el mercado? ¿quiero lograr un nuevo nivel de posicionamiento?) y cuál es el mensaje adecuado para cada oportunidad (MENSAJE). Una vez que he respondido a estas preguntas nos encontraremos en condiciones de establecer cuál será el MEDIO, o sea la herramienta específica de promoción que utilizaremos para alcanzar el definitiva nuestros objetivos de promoción en términos de eficiencia.

A continuación presentamos las principales alternativas que tiene una empresa para definir su mix de instrumentos de promoción.

### ***Publicidad***

**“Publicidad es cualquier forma paga, no personal, de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador que se identifica”. (KOTLER, 2001, p. 578)**

Por su carácter masivo, la publicidad tiene costos totales altos, pero podemos decir que su costo es bajo en relación a cada una de las personas a las cuales llega con su mensaje. La publicidad puede focalizarse sobre instituciones (cuando presenta únicamente a una organización y no a sus productos y/o servicios) o sobre productos o servicios específicos. Por los costos totales es cada vez más común que la publicidad conjugue cada vez más estos dos estilos en el mismo mensaje.

Una de las decisiones más importantes además del mensaje que se desea transmitir es la selección de los medios publicitarios en los cuales se emitirá el mismo: televisión, radio, diarios impresos, revistas, Internet, etc.

**“La selección de medios implica encontrar los más eficaces en costos para entregar el número deseado de exposiciones al público meta”. (KOTLER, 2001, p. 586)**

### ***Relaciones públicas***

**“Las relaciones públicas son la función de mercadotecnia que evalúa las actitudes del público, identifica áreas dentro de la empresa que le interesarían a éste y ejecuta un programa de acción para ganarse la comprensión y la aceptación del público”. (LAMB, HAIR Y MC DANIEL, 1998, p. 462)**

El objetivo primordial de las relaciones públicas es la construcción y el mantenimiento de una imagen que sea percibida como positiva por sus diferentes públicos (como se verá, se encuentra íntimamente

relacionado con el posicionamiento de la empresa tanto en su mercado como en el público en general y los stakeholders de la empresa en particular). Por público entendemos a todos los grupos de personas que tienen un interés determinado sobre nuestro negocio. De acuerdo con esta idea los públicos básicos que puede tener cualquier empresa son los clientes actuales y los potenciales, los accionistas, los proveedores, los distribuidores, el gobierno y la comunidad en general.

**“Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial, o un impacto sobre la capacidad de una empresa para lograr sus objetivos. Las relaciones públicas abarcan diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de la empresa o de sus productos individuales”. (KOTLER, 2001, p. 605)**

### ***Ventas personales o directas***

**“Las ventas personales implican la presentación planeada a uno o más compradores potenciales con el fin de realizar una venta”. (LAMB, HAIR Y MC DANIEL, 1998, p. 463)**

Las ventas personales constituyen una herramienta de vital importancia para aquellos negocios que por su naturaleza ofrecen productos y/o servicios complejos a un nicho muy concentrado de clientes. Cuanto más complejo se torna el proceso de decisión de compra para el mercado más importante es el desarrollo de las ventas personales.

### ***Promoción de ventas***

**“La promoción de ventas abarca un conjunto diverso de herramientas que generan incentivos, principalmente a corto plazo, diseñados para estimular una compra más rápida o mayor de productos o servicios por parte de los consumidores o el comercio”. (KOTLER, 2001, p. 597)**

El objetivo central de las ventas es impulsar la demanda actual y potencial a adquirir el producto o servicio de la empresa en el corto plazo. Algunos de los métodos más utilizados en el marco de la promoción de ventas son las muestras gratis, los concursos, los descuentos, las bonificaciones, las ferias comerciales, los cupones, las exhibiciones, etcétera.

La utilización de la promoción permite afinar el precio base de un producto, lo cual es más conveniente y sencillo desde varios que estar cambiando directamente los precios base. Se trata de enfoques a corto plazo que no cambian el nivel general de los precios de la empresa. Las principales tácticas de promoción utilizadas son las siguientes:

- Descuentos por volumen (su objetivo es incrementar el volumen de productos vendidos).
- Descuentos por pago en efectivo (su objetivo es lograr una mejor posición financiera para afrontar costos o pasivos o comprar más activos en el corto plazo).
- Descuentos estacionales (permiten incrementar el volumen de ventas en periodos del año en los cuales los mismos son bajos, de modo que también se logre una reducción de inventarios inmovilizados y los costos que éstos confieren).
- Bonificaciones o reembolsos.
- Precios geográficos.

## Decisiones sobre Precio

---

*“El precio es lo que se entrega a cambio de un bien o servicio. Precio es el dinero que suele intercambiarse por un bien o servicio. También puede ser el tiempo perdido mientras se espera adquirir el bien o servicio”. (Lamb, Hair y Mc Daniel, 1998, p. 574)*

El precio guarda una estrecha relación con el concepto de valor para el cliente, puesto que podemos considerar el precio como el conjunto de costos que el cliente está dispuesto a intercambiar con la empresa para que ésta satisfaga sus necesidades y deseos a partir de los beneficios generados por sus productos. Esta idea implica la relación que guardan las expectativas y la capacidad de compra del mercado meta con la fijación de los precios y el criterio que la fundamenta.

Para establecer los precios de sus productos, la empresa inicialmente tiene que haber definido su estrategia competitiva y haber tomado las decisiones respecto a su producto, logística e impulsión (considerando cómo incrementan estas tácticas el cálculo del costo unitario del producto), de modo que conozcan qué le ofrecerán a su mercado meta y cuál es el costo de dicha oferta. Los factores a considerar a la hora de establecer el precio son los siguientes:

- Los costos operativos unitarios fijos, variables y totales de la empresa.
- La etapa del ciclo de vida por la cual está transitando el producto en el mercado (es por ello que hemos incluido este concepto al explicar las decisiones de producto).
- Los precios de la competencia directa, los cuales obviamente se encuentran establecidos en relación a su correspondiente estrategia competitiva.
- El poder de compra de la demanda y el valor que le otorga a lo que ofreceremos. En definitiva, es el cliente el que compra, y lo hará siempre y cuando el producto, más allá de satisfacer sus necesidades y deseos, tenga un precio que éste considere justo de acuerdo al nivel de sacrificios que está dispuesto a realizar para obtenerlo.
- La elasticidad de la demanda: de acuerdo con el tipo de mercado en el cual se encuentre la empresa, la demanda será más o menos sensible a la modificación de precios (se llama sensibilidad a la variación de la cantidad demandada ante una variación de los precios por parte de los oferentes del mercado).

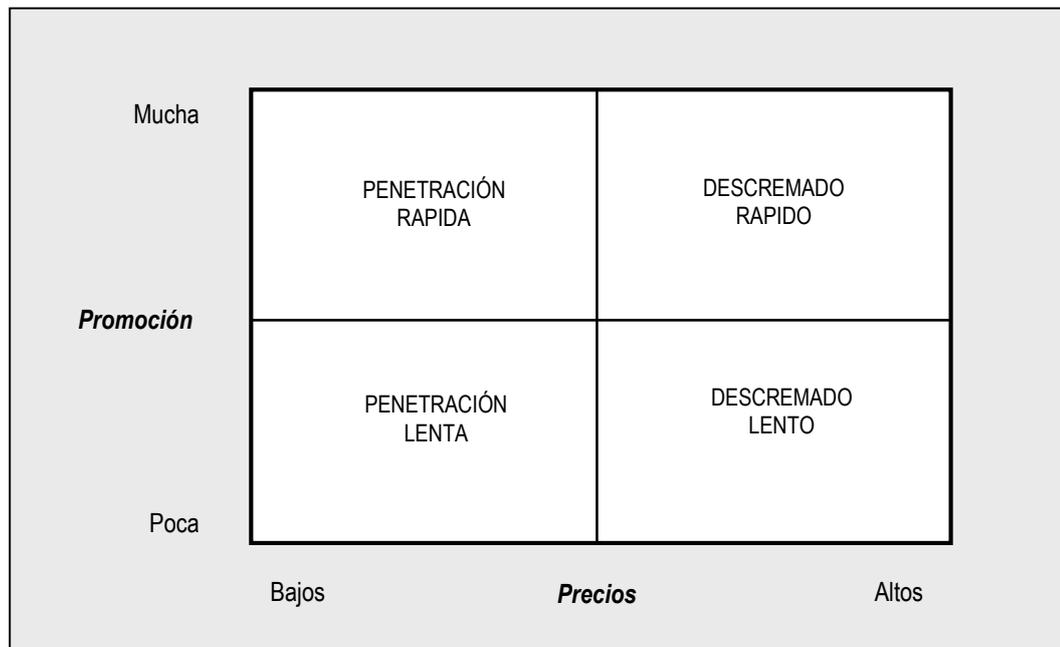
Cuando se lanza un producto al mercado -o sea en su etapa de introducción- tenemos, de acuerdo con Lamb, Hair y Mc Daniel, tres estrategias para la fijación de su precio:

- **El descremado:** consiste en el lanzamiento del producto a un precio superior al promedio del mercado. Si esta acción se combina con un alto nivel de promoción el descreme será rápido, y su efecto será la creación de una rápida preferencia por la marca. Si en cambio los precios altos no están acompañados de una promoción intensa, el descreme será lento. Éste es ideal para aquellas PyMEs que no cuentan con muchos fondos para la promoción y que se encuentran en un mercado en el cual la llegada de otros competidores no es inminente.
- **La penetración:** consiste en el lanzamiento del producto a un precio menor al promedio del mercado. Si se realiza una promoción intensa de los productos y la marca, la penetración será rápida. Esta opción es utilizada generalmente en mercados grandes (también llamados de escala o volumen)

con compradores sensibles al precio en los cuales se pueden lograr economías de escala. Si por el contrario los precios bajos no están acompañados por una intensa promoción, la penetración será lenta.

• **El precio *statu quo***: los precios se mantienen (en el caso de que la empresa ya se encuentre en el mercado) o se establecen de acuerdo con el promedio de la competencia directa actual (de acuerdo a su definición derivada de la matriz de las fuerzas competitivas de Porter).

### Precios de descreme y de penetración



Como podrán apreciar, la estrategia de precios de nuevos productos también guarda estrecha relación la tipología de distribución a elegir, recordemos: los precios de decrete se encuentran más relacionados con tácticas de distribución selectiva o exclusiva mientras que los precios de penetración necesitan de tácticas de distribución intensiva para lograr un volumen cuantioso e mercado en el corto plazo, de modo que pueda obtenerse el retorno sobre los recursos invertidos en el plazo normal para estos casos.

El marketing busca el establecimiento de relaciones mutuamente rentables entre la empresa y su mercado meta, por lo cual la del precio es una de las decisiones más importantes para la empresa puesto que nos ayudará a proyectar su flujo de ingresos operativos derivado de sus ventas (la ecuación básica para su cálculo sería cantidad de productos vendidos en cada línea de producto multiplicado por su precio unitario) y al comparar dicho pronóstico de ingresos operativos con los costos requeridos para ese determinado nivel de actividad podremos comenzar a proyectar en definitiva la rentabilidad operativa de la empresa.