



TU MAYOR VENTAJA COMPETITIVA ES

ENTENDER BIEN A TUS CLIENTES.

JOE CALLOWAY



7MA CLASE. 17 DE ABRIL, 2024. UNIDAD 2.

DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO: METODOLOGÍA.



CONTENIDOS DE LA U2: CAPÍTULO 4.

2.A. La estrategia como marco para la investigación.

Habilidades del observador. Entorno del cliente, de la competencia, de la tecnología y de la empresa. Velocidad del cambio. El impacto de la información y el valor de la Data. El rol de las redes.

2.B. Proyección de la demanda del mercado y de la empresa.

Fuentes y variables. Conclusiones de la investigación. Objetivos preliminares. Desarrollo la validación de la estrategia competitiva.

CONCEPTOS:

- El sistema de inteligencia de marketing es un conjunto de procedimientos y fuentes que utilizan los gerentes para obtener información diaria sobre las novedades que se dan en el entorno del marketing. El sistema de registros internos proporciona datos de resultados, pero el sistema de inteligencia de marketing proporciona datos de acontecimientos. Los gerentes de marketing recopilan esta información de diversas maneras: leyendo libros, periódicos y publicaciones comerciales; hablando con clientes, proveedores y distribuidores; siguiendo de cerca los medios de comunicación social en Internet, y reuniéndose con los gerentes de otras empresas.



CRONOGRAMA DE LA U2.



Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Cuyo

Asignatura: Comercialización – 2024

Carrera: Ingeniería Industrial

Documento: Cronograma de Actividades

Profesores: Raymond Schefer, Mónica E. García Tello, Román Fernandez (comercializacion.fing@gmail.com)

ABRIL

5	3/04/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U2/U3	2A: Habilidades del observador. Entorno del cliente, de la competencia, de la tecnología y de la empresa. Velocidad del cambio. El impacto de la información y el valor de la Data. El rol de las redes. Cambios en el contexto tecnológico, social y medioambiental. 2B: Fuentes y variables. Metodologías para la investigación. Herramientas y procedimientos. Desarrollo la validación de la estrategia competitiva.	<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados
6	10/04/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U2/U3		<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados
7	17/04/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U2/U3		<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados
8	24/04/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U2/U3		<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados

MAYO

9	8/05/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U2/U3	3A: Principales ejes sobre los cuales se construye la realidad actual: su definición, alcance y aplicación. Las oportunidades del tema para los proyectos. Su relación con la innovación comercial. Los aspectos positivos y negativos. Beneficios, recomendaciones en su implementación. Fuentes de información, estudio y referencia de instituciones. 3B: El rol del cliente en el proceso comercial. Puntos contacto y percepción de valor. Aspectos a tener en cuenta para construir relaciones de largo plazo	<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados
10	15/05/2024	14 a 18 <u>hs</u>	Aula 10	U4/U3		<u>Kahoot</u> semanal. Desarrollo U2. Exposiciones U3. Ejercicios de herramientas sobre proyecto grupal. Invitados

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: EJERCICIO EN EL PROYECTO.

Gráfico 2. Fases de *Design Thinking*



Fuente: Institute of Design at Stanford

EJERCICIO GRUPAL COMO ENTREGA: ETAPAS Y HERRAMIENTAS.

- Empatizar: ¿cuáles herramientas utilizarán? Avatar y mapa de empatía.
- Definir: Encuestas, Entrevistas.
- Idear: Mapa del viaje del cliente y Modelo de negocio Canvas.
- Prototipar: Dibujo, Maqueta, Muestra del PMV.
- Evaluar: Experiencia de usuario, de cliente.

**Palancas
internas**

Causa

Efecto

*Variables
dependientes*

(Atributos perceptivos)

Estados

(Comportamiento)

Transformación

Clientes

Experiencia

Emociones

Economics

*¿A quién nos
dirigimos?*

*¿Qué hacemos
bien y
qué mal?*

*¿Qué
hacemos
sentir?*

*¿Qué
queremos
que haga
el cliente?*

*¿Qué
tenemos
que hacer?*

Actores

*¿Qué percibe
el cliente?*

Posicionamiento

*¿Quién ofrece
el servicio?*

*¿Qué piensan
de nosotros?*

Customer Journey Map

¿Qué expectativas y preocupaciones tiene el cliente?

EL IMPACTO DE LA INFORMACIÓN Y EL VALOR DEL DATO.

¿CÓMO?

(Actividades relacionadas con la producción)

¿QUÉ?

(Oferta)

¿QUIÉN?

(Actividades relacionadas con la venta)

¿C?

(Finanzas)

¿C?

INNOVACIÓN ABIERTA Y CERRADA.



2. PROBLEMA

¿cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta cada segmento de cliente?

¿CÓMO?

4. SOLUCIÓN

¿qué solución vamos a aportar a cada segmento de cliente mediante PUV?

8. MÉTRICAS

¿Qué indicadores nos indican si lo estamos haciendo bien?

3. PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

¿QUÉ?

¿Qué PUVs va/n a resolver los problemas de cada segmento de cliente?

Slogan analógico

9. VENTAJA DIFERENCIAL

¿por qué esta modelo va a funcionar?

¿QUIÉN?

5. CANALES

¿Cómo vamos a llegar a nuestros clientes?

1. SEGMENTO DE CLIENTES

A quién hay que llegar para que el modelo funcione?

- Clientes
- Usuarios
- Inversores
- Voluntarios

¿Quiénes serán nuestros primeros clientes / ideales?

7. ESTRUCTURA DE COSTES

¿qué costes vamos a tener para ofrecer nuestra solución a los clientes?

¿CUÁNTO?

6. FLUJOS DE INGRESOS

- Modelo tradicional: ingresos continuos via clientes o donaciones o patrocinios
- Financiación inicial

¿PARA QUE INVESTIGAMOS?

- Las métricas de marketing son el conjunto de unidades de medida que utilizan las empresas para cuantificar, comparar e interpretar los resultados de marketing. Así es como dos ejecutivos de marketing consideran las métricas de marketing para comprender mejor el rendimiento sobre la inversión de marketing en sus empresas

TABLA 4.3

Muestra de métricas de marketing

I. Externos	II. Internos
Notoriedad de marca	Conocimiento de los objetivos
Cuota de mercado (en volumen o en valor)	Compromiso con los objetivos
Precio relativo (valor de cuota de mercado/volumen de cuota de mercado)	Apoyo activo a la innovación
Número de quejas (nivel de insatisfacción)	Nivel adecuado de recursos
Satisfacción de los clientes	Nivel de destreza
Distribución/disponibilidad	Deseo de aprender
Número total de clientes	Disposición al cambio
Calidad percibida/aprecio	Libertad para cometer errores
Lealtad/retención	Autonomía
Calidad percibida relativa	Satisfacción relativa de los empleados

Fuente: Tim Ambler, "What Does Marketing Success Look Like?", *Marketing Management* (primavera de 2001), pp. 13-18. Copia autorizada por Marketing Management, publicada por la American Marketing Association.

TABLA 4.4 

Métricas de la tarjeta de resultados del comportamiento de los clientes

- Porcentaje de nuevos clientes respecto de la media de clientes.
- Porcentaje de clientes perdidos respecto de la media de clientes.
- Porcentaje de clientes recuperados respecto de la media de clientes.
- Porcentaje de clientes muy insatisfechos, insatisfechos, neutrales, satisfechos y muy satisfechos.
- Porcentaje de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto.
- Porcentaje de clientes que tienen intención de recomendar el producto a otros.
- Porcentaje de clientes objetivo que conocen o recuerdan la marca
- Porcentaje de clientes que prefieren la marca entre todas las marcas de la categoría.
- Porcentaje de clientes que identifican correctamente el posicionamiento y la diferenciación de la marca.
- Percepción media de la calidad del producto de la empresa respecto del competidor principal
- Percepción media de la calidad del servicio de la empresa respecto del competidor principal.

**Esfuerzos según la necesidad, técnicamente sólidos
y a lo largo de múltiples repositorios de información**



Cientos de informes,
pero muy poca integración
de conocimiento
o síntesis del aprendizaje

|Fig. 4.2| ▲
Procedimiento
de medición de
marketing

CONCEPTOS:

- La demanda del mercado se planifica con la definición del mercado potencial (con interés suficiente), mercado disponible (con interés, ingresos y acceso), mercado meta (parte del mercado para atender) y mercado penetrado (conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa).
- La demanda puede medirse sobre un nivel espacial (mundo, país, cliente), nivel de producto (total de ventas, por industria, por empresa, por producto) y en un nivel temporal (corto, mediano, largo plazo).

CONCEPTOS: PRONÓSTICO Y CÁLCULO DE LA DEMANDA:

- Comprender el entorno de marketing y llevar a cabo estudios de mercado son iniciativas que pueden ayudar a identificar oportunidades de mercado. Una vez que concluye la investigación, la empresa debe calcular y prever el tamaño, el crecimiento y el potencial de ganancias que ofrece cada oportunidad. Los pronósticos de ventas preparados por el departamento de marketing resultan útiles para el departamento de finanzas, ya que les permite identificar las necesidades de liquidez para la inversión y las operaciones; también son valiosos para el departamento de producción, que los utiliza para determinar la capacidad y los niveles de producción; asimismo, el departamento de compras emplea esta información para adquirir las materias primas necesarias, y el departamento de recursos humanos para contratar a los trabajadores requeridos. Si los pronósticos resultan erróneos, la empresa podría terminar con un inventario excesivo o insuficiente. Debido a que los pronósticos de ventas parten de cálculos de la demanda, los directivos deben definir qué entienden por demanda de mercado.

EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

I. Definir el **problema** y los objetivos de la investigación.

II. Desarrollar el **plan** de investigación.

III. **Recopilar** la información: fuentes, métodos, contactos.

IV. **Analizar** la información (rastros de comportamientos).

V. Presentar los **resultados**.

VI. Toma de **decisiones**.

TRAS DECIDIR LOS MÉTODOS Y LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN, EL INVESTIGADOR DE MARKETING DEBERÁ DISEÑAR UN PLAN DE MUESTREO, PARA LO CUAL NECESITA TOMAR TRES DECISIONES:

- **1. Unidad de la muestra. ¿Qué tipo de personas serán encuestadas?** Siguiendo con el ejemplo de la encuesta de American Airlines, ¿la muestra debiera limitarse a los viajeros de primera clase que viajan por negocios, a los que viajan por placer, o a ambos? ¿Valdría la pena entrevistar a menores de edad? ¿Tendría sentido encuestar al pasajero y su esposo(a)? Una vez definida la unidad de la muestra hay que decidir su estructura, de modo que todos los integrantes de la población objetivo tengan las mismas posibilidades de ser elegidas. **2. Tamaño de la muestra. ¿Cuántas personas deben ser entrevistadas?** Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más fiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario entrevistar a toda la población objetivo para obtener resultados fiables. Las muestras inferiores al 1% de la población pueden ofrecer una buena precisión, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado. **3. Procedimiento de muestreo. ¿Cómo debe llevarse a cabo la selección de los participantes en la muestra?** El muestreo probabilístico permite calcular los límites de confianza del error de la muestra, con lo cual se obtiene una muestra más representativa. En consecuencia, una vez elegida la muestra, el responsable podría concluir que “hay 95% de posibilidades de que el número real de viajes que realizan los pasajeros de primera clase entre Chicago y Tokio esté en el intervalo 5-7 viajes por año”

Recomendaciones para elaborar cuestionarios

1. *Asegúrese de que las preguntas sean imparciales.* No guíe al encuestado hacia una respuesta u otra.
2. *Formule las preguntas de la forma más sencilla posible.* Las preguntas que incluyen ideas múltiples o dos interrogantes simultáneos confundirán a los encuestados.
3. *Formule preguntas concretas.* En ocasiones es recomendable añadir claves de memoria. Por ejemplo, sea concreto con los tiempos.
4. *Evite utilizar lenguaje técnico y abreviaturas.* Tampoco emplee palabras especializadas de una industria, ni acrónimos o iniciales que no sean de uso común.
5. *No utilice palabras rebuscadas o poco comunes.* Es conveniente emplear exclusivamente términos del lenguaje común.
6. *Evite el uso de palabras ambiguas.* Palabras como **normalmente** o **frecuentemente** no tienen significado específico.
7. *Evite formular preguntas en negativo.* Es mejor preguntar: “¿Alguna vez ha...?” que “¿Nunca ha...?”.
8. *Evite las preguntas hipotéticas.* Es difícil responder preguntas sobre situaciones imaginarias. Y, cuando se hace, no siempre se puede confiar en las respuestas.
9. *No utilice palabras que puedan malinterpretarse.* Esto es especialmente importante cuando la entrevista se realiza por teléfono. Si pregunta: “¿Cuál es su opinión acerca de las sectas?”, la respuesta será muy interesante, pero no necesariamente relevante.
10. *Relativice las respuestas utilizando rangos de respuesta.* Al usar cuestionarios en los que se pregunta por ejemplo por la edad, o el número de empleados despedidos a una empresa, es mejor ofrecer una serie de alternativas con diferentes rangos cuantitativos.
11. *Asegúrese de que las respuestas fijas no se solapen.* Las categorías de las preguntas con respuesta fija deberían ser secuenciales y no sobreponerse unas con otras.
12. *Incluya la opción “otros” en las preguntas de respuesta fija.* Cuando las respuestas están definidas, es recomendable dar siempre la opción de responder algo que no está en la lista.

¿Cómo?

¿Qué?

¿Quién?

Socios clave

Partners o proveedores:
¿Quiénes son mis socios, proveedores, o aliados?

Recursos clave

¿Cuáles son los recursos que sustentan mi modelo de negocio?

Actividades clave

¿Qué actividades son cruciales para mi negocio?

Propuesta de valor

¿Qué le ofrecemos a los clientes?

¿Qué factores son los que diferencian a nuestro producto o servicio del resto?

Relación con los clientes

Definir cómo nos relacionamos con los clientes.

Canales

¿Cómo haremos llegar nuestro producto o servicio a los clientes?

Segmentos de clientes

Segmentos de clientes: son los que finalmente pagarán por el producto/servicio.

Definir a qué segmentos de mercado nos dirigimos con nuestros productos o servicios.

Estructura de costes

Flujo de costes: Describe los costes más importantes en los que incurres en tu negocio.

Fuentes de ingresos

Flujo de ingresos: ¿Cómo ingresamos dinero por los productos/servicios que hemos hecho llegar a los clientes?

¿Cuánto?

B. Preguntas abiertas

No estructuradas

El encuestado puede dar a cada pregunta un número ilimitado de respuestas.

¿Cuál es su opinión de American Airlines?

Asociación de palabras

Se presentan palabras, una a una, y el encuestado responde lo primero que le venga a la mente.

¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha...?

Línea aérea_____

American_____

Viajar_____

Completar frases

Se presentan frases incompletas, y se pide al encuestado que las complete.

Cuando elijo una compañía aérea, lo que más influye en mi decisión es _____.

Completar historias

Se presenta una historia incompleta, para que el encuestado la concluya.

“Volé con American hace unos días. Noté que tanto el exterior como el interior de la aeronave eran de colores brillantes. Eso despertó en mí los siguientes pensamientos y sentimientos...” Ahora complete la historia.

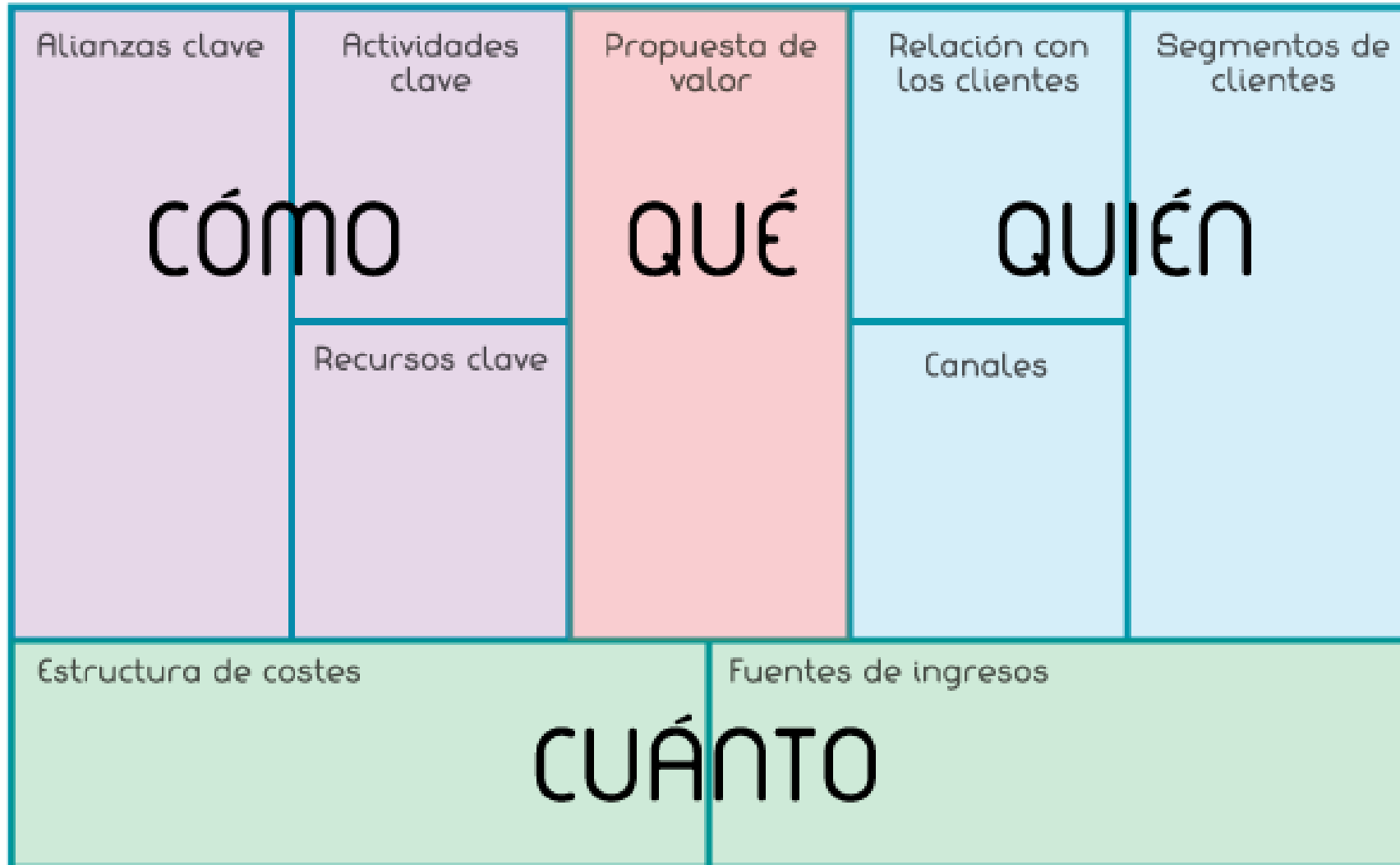
Completar dibujos

Se muestra un dibujo con dos personajes; uno de ellos hace una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro, y que complete el diálogo con sus propias palabras.

Test de percepción temática (TAT)

Se muestra un dibujo y se solicita al encuestado que exponga qué cree que está ocurriendo en la imagen.

MODELO CANVAS



¿CUÁL ES LA HIPÓTESIS (PUNTO DE PARTIDA O SUPUESTO)?

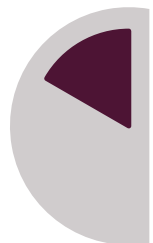
- Si tuviera información sobre (clientes, empresa, competencia, etc.) Podría tomar decisiones sobre (productos, objetivos, precios, etc.) Creo que los datos están en (diarios, informes, redes sociales, etc.) Los obtendré mediante (encuestas, entrevistas, reuniones focus group, etc.) Para lo que necesito recursos tales (personas, conocimientos, materiales, dinero, tiempo) e instrumentos para su procesamiento y evaluación como (Canvas, Foda, Lean canvas, mapa de empatía, de propuesta de valor, viaje del cliente, avatar, cadena de valor, Ciclo de vida del mercado, etc.)

TABLA 4.2

Las siete características de una buena investigación de mercados

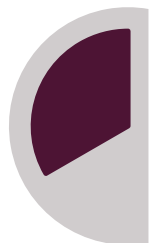
1. Método científico	Una investigación de mercados efectiva utiliza los principios del método científico: observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y comprobación.
2. Creatividad en la investigación	En un galardonado estudio de investigación realizado para reposicionar los <i>snacks</i> Cheetos, los investigadores se vistieron con un traje de la mascota de la marca, Chester Cheetos, y caminaron por las calles de San Francisco. La respuesta que el personaje encontró llevó a la conclusión de que incluso los adultos adoraban lo divertidos y juguetones que eran los Cheetos. El reposicionamiento resultante produjo un aumento de dos dígitos en las ventas, a pesar del difícil entorno empresarial. ⁴¹
3. Uso de métodos múltiples	Los investigadores de marketing se resisten a confiar en un método exclusivo. Por el contrario, reconocen la conveniencia de utilizar dos o tres métodos para poder tener un mayor grado de confianza en los resultados.
4. Interdependencia de datos y modelos	Los investigadores de marketing reconocen que la información se interpreta a partir de modelos subyacentes, que sirve de guía para encontrar el tipo de información buscada.
5. Valor y costo de la información	Los investigadores de marketing tienen interés en comparar el valor de la información con su costo. Los costos de la investigación son fáciles de cuantificar, pero su valor es más difícil de determinar, ya que depende de la validez y fiabilidad de los datos, y de la disposición de la dirección para aceptarlos y actuar en consecuencia.
6. Escepticismo sano	Los investigadores de marketing deben mostrar un escepticismo sano ante las suposiciones planteadas por los ejecutivos sobre el funcionamiento del mercado, y estar alerta para detectar los problemas causados por los “mitos del marketing”.
7. Marketing ético	La investigación de mercados beneficia tanto a la empresa que la contrata como a sus clientes. Sin embargo, su uso inadecuado podría dañar o molestar a los consumidores, llevándolos a pensar que se está invadiendo su privacidad o que se está utilizando una artimaña para venderles.

EN SUMA Y RESUMEN DIAGNOSTICAR SIGNIFICA.



Problema y
alternativad de
decisión.

Para qué investigo.



Plan de
recopilación y
análisis para la
toma de
decisiones.

Cuál es el objetivo
buscado.



Métodos
(observación,
grupos, encuesta,
información
conductual,
experimental),
instrumentos
(cuestionarios,
dispositivos
tecnológicos),
muestra, método
de contacto
(escrito, llamada,
etc.)

Dónde y quiénes tienen
la información.

EXPOSICIONES DE LA U3:

GRUPOS 7

TEMA INNOVACIÓN CON ESCASEZ DE RECURSOS, INNOVACIÓN FRUGAL, METODOLOGÍAS, CASOS Y RECOMENDACIONES.

Y GRUPO 15:

TEMA METAVERSO, DESAFÍOS, CASOS, RECOMENDACIONES.