



*TU MAYOR VENTAJA COMPETITIVA ES  
ENTENDER BIEN A TUS CLIENTES.*

JOE CALLOWAY

---

# 5TA CLASE. 16 DE ABRIL, 2025. UNIDAD 2.

DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO: METODOLOGÍA.



# CONSUMO.

- Acción de adquirir bienes para satisfacer deseos.
- Pueden ser bienes físicos o simbólicos.
- Busca satisfacer temporalmente la *brecha entre lo aspiracional y real*.
- Las etapas son la investigación, evaluación y compra, con opción de recompra-recomendación.

**CREA TU AVATAR**

En el cuadro de al lado respondes aspectos personales.

Complétalo con el resultado de tus sondeos y charlas con posibles compradores.

Al terminar, vas a tener más informaciones para elaborar una estrategia más completa.

¿Cuáles son tus valores?

¿Cuáles son tus metas?

¿Qué consumes diariamente?

¿Qué marcas sueles consumir?

¿Cómo puede impactar positivamente tu negocio en la vida del avatar?

Introduce una foto/imagen

¿Edad?  
¿Dónde vives?  
¿Dónde trabajas?  
¿Qué puesto ocupas?

Habla sobre la educación y personalidad del avatar

¿Qué sueñas hacer?

¿Cuáles son tus debilidades?

# SEGMENTO Y NICHOS.

- Agrupación de roles, valores, funciones, deseos, demandas, frente a un problema.
- Varios consumidores o usuarios con características comunes en su ciclo de vida, vinculación social, entorno cultural.
- Patrón de consumo específico en una situación de compra personal/institucional.





- Los clientes (pagan por el bien),
- Los consumidores y usuarios (beneficiarios),



Los prescriptores ,

- Los distribuidores



- Los proveedores,

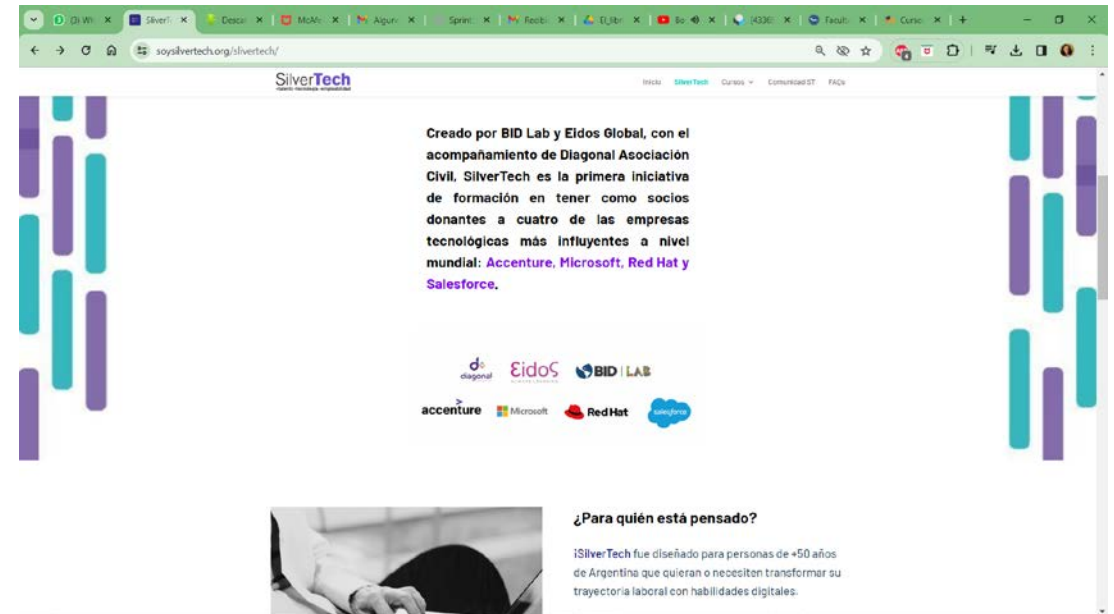
- Los competidores,



- Son personas.



## EL MERCADO Y LA ESTRATEGIA:



- Proceso en el que se identifica el mercado meta.
- Se valoran perfiles de usuarios con características similares en el rol que asumen frente a un problema.
- Se comparan grupos y se opta por el del mejor tamaño, proyección de crecimiento y retroalimentación.
  - Se diseñan satisfactores a proponer para intercambiar valor sostenible, único y diferencial.



SEGMENTACIÓN:  
SECUENCIA,  
REQUISITOS,  
CRITERIOS,  
VARIABLES.

**TABLA 2.5**

## Las 12 dimensiones de la innovación en los negocios

Dimensión	Definición	Ejemplos
Ofertas (QUÉ)	Desarrollo de productos y servicios nuevos e innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinilla de afeitar Gillete MACH3.</li> <li>• Reproductor de música iPod y el servicio de música de iTunes de Apple.</li> </ul>
Plataforma	Usar componentes comunes para crear ofertas derivadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma de telemática OnStar de General Motors.</li> <li>• Películas animadas de Disney.</li> </ul>
Soluciones	Creación de ofertas integradas y personalizadas que resuelven de principio a fin los problemas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadena de suministro de servicios de logística de UPS.</li> <li>• Building Innovations de Dupont para la construcción.</li> </ul>
Clientes (QUIÉN)	Descubrir las necesidades insatisfechas de los clientes, o identificar los segmentos de clientes mal atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque de Enterprise Rent-A-Car en las personas que alquilan automóviles (coches) de sustitución.</li> <li>• Green Mountain Energy se centra en la “energía verde”.</li> </ul>
Experiencia del cliente	Rediseñar las interacciones con el cliente a través de todos los puntos de contacto y los momentos de contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El concepto de banca minorista de Washington Mutual Occasio.</li> <li>• El concepto de la “tienda como experiencia de entretenimiento” de Cabela.</li> </ul>
Captura de valor	Redefinir cómo le pagan a la empresa, o crear nuevos flujos de ingresos innovadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda pagada de Google.</li> <li>• Compartir los ingresos con los distribuidores de películas, como hace Blockbuster.</li> </ul>

Procesos (CÓMO)	Rediseñar los procesos operativos centrales para mejorar la eficacia y la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Sistema de Producción de Toyota para las operaciones.</li> <li>• El diseño para Six Sigma (DFSS) de General Electric.</li> </ul>
Organización	Cambiar la forma, función o alcance de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización virtual de red socio-céntrica de Cisco.</li> <li>• La organización híbrida front-back para el enfoque al cliente de Procter &amp; Gamble.</li> </ul>
Cadena de suministros	Pensar de manera diferente sobre las fuentes y los pedidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moen ProjectNet para el diseño colaborativo junto con los proveedores.</li> <li>• Uso de aprovisionamiento integrado y ventas online por General Motors Celta.</li> </ul>
Presencia (DÓNDE)	Crear nuevos canales de distribución o puntos de presencia innovadores, incluyendo los lugares donde los productos ofertados pueden comprarse o ser usados por los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La venta de CD de música en las cafeterías Starbucks.</li> <li>• El sistema de cajeros remotos Diebold para la banca.</li> </ul>
Redes	Crear ofertas inteligentes e integradas, centradas en las redes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio a distancia de control de ascensores de Otis.</li> <li>• Warfare, del Departamento de la Defensa de Estados Unidos.</li> </ul>
Marca	Apalancar la marca en nuevos dominios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El capital de riesgo marca Virgin Group.</li> <li>• Yahoo! como marca de estilo de vida.</li> </ul>

**Fuente:** Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott, and Inigo Arroniz, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate," *MIT Sloan Management Review* (Primavera del 2006), pp. 75-85. © 2006 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Todos los derechos reservados. Distribuido por la Tribuna de medios.

# FORMULAR UN OBJETIVO, ES:



- Definir los logros a alcanzar mediante las estrategias del negocio.
- Sus características son específicos, viables, medibles, desafiantes, relevantes, comunicables para ser conocidos.
- Pueden plantearse sobre el crecimiento de la rentabilidad, la reputación, el desarrollo del relacionamiento con clientes u otros tales como recupero de ex-clientes o disminución de gastos de publicidad

# LA ESTRUCTURA DE UN OBJETIVO, ES:

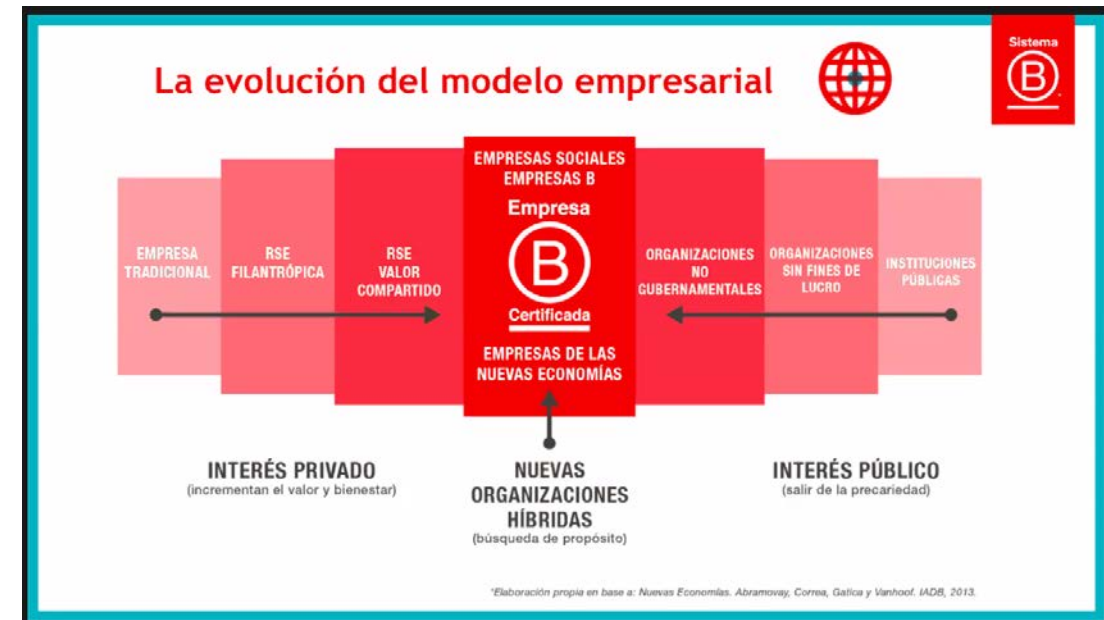


- Se trata de la elección del **mercado** objetivo, la opción de una posición competitiva y el desarrollo de una combinación de marketing eficaz para acceder y servir a los clientes elegidos.
- Es el **resultado** que permite cerrar la brecha entre lo deseado por la empresa y el potencial calculado del mercado objetivo; o entre la situación actual y la futura deseada.
- Sus componentes son un **atributo** como verbo en infinitivo, una **cantidad** a lograr, su **unidad de medida** y el horizonte de para alcanzarlo



- Definir el público objetivo, como mercado meta y necesidades a satisfacer.
- Definir la proposición de valor, que sea única y distintiva para su mercado.
- Definir la red de colaboración y de apoyo, con colegas donde la relación es de confianza mutua, sean proveedores, distribuidores, grupos de interés, entre otros

## LA ESTRATEGIA, ES:



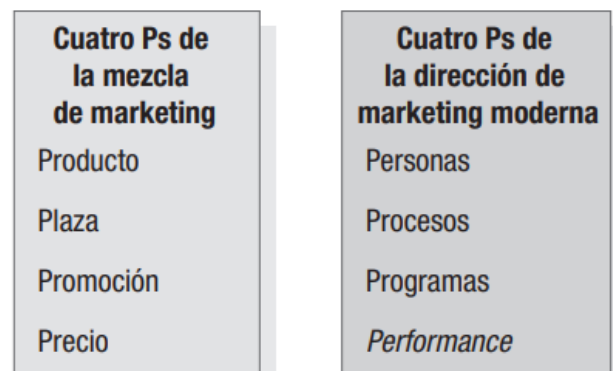


## REPASANDO: MKT



|Fig. 1.4| ▲

Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

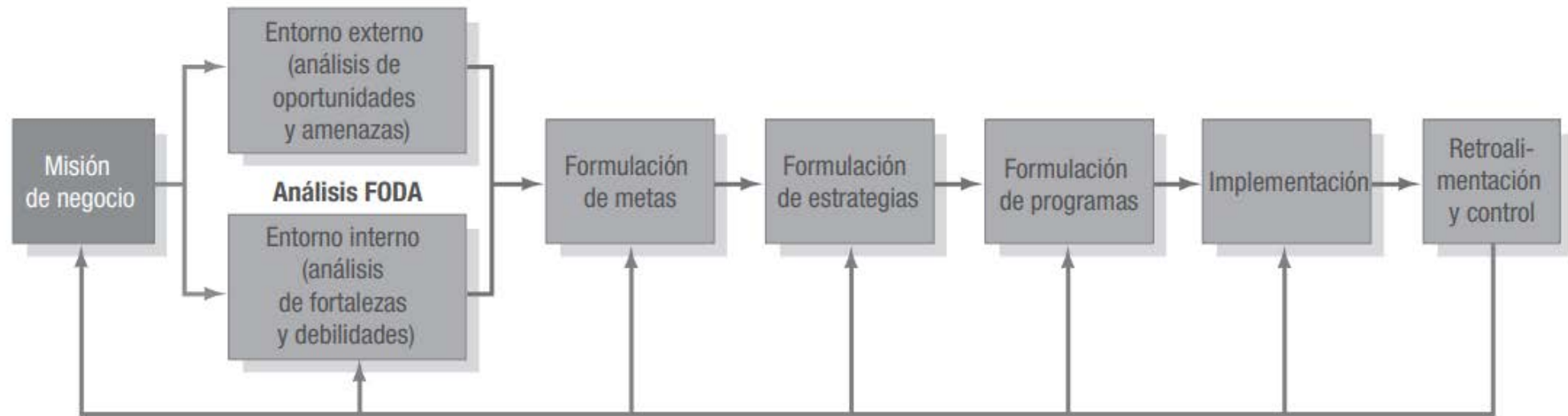


|Fig. 1.5| ▲

La evolución de la dirección de marketing



# LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS UNIDADES DE NEGOCIO:



# Apuntes de marketing

### Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades

## ALIANZAS ESTRATÉGICAS:

## ¿CUÁLES COLEGAS PERMITEN

## MEJORES PRODUCTOS, MEJOR

## COMUNICACIÓN, MEJOR

## ACCESIBILIDAD Y MEJOR

## MONETIZACIÓN?

	Desempeño					Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
<b>Marketing</b>								
1.	Reputación de la empresa							
2.	Cuota de mercado							
3.	Satisfacción del cliente							
4.	Retención del cliente							
5.	Calidad del producto							
6.	Calidad del servicio							
7.	Eficacia en fijación de precios							
8.	Eficacia en distribución							
9.	Eficacia en promoción							
10.	Eficacia de la fuerza de ventas							
11.	Eficacia en innovación							
12.	Cobertura geográfica							
<b>Finanzas</b>								
13.	Costo o disponibilidad de capital							
14.	Flujo de efectivo							
15.	Estabilidad financiera							
<b>Manufactura</b>								
16.	Instalaciones							
17.	Economías de escala							
18.	Capacidad							
19.	Fuerza de trabajo hábil y dedicada							
20.	Capacidad de producir a tiempo							
21.	Habilidad técnica de manufactura							
<b>Organización</b>								
22.	Liderazgo con visión y capacidad							
23.	Empleados dedicados							
24.	Orientación emprendedora							
25.	Flexible o receptiva							



# EJERCICIO: MERCADO, SEGMENTO META, PROPUESTA DE VALOR.



# ¿QUÉ BUSCAMOS DESCUBRIR CUANDO OBSERVAMOS?

1. Cuáles son las **necesidades, los deseos, la demanda** donde encuentran dolores a satisfacer en personas y en organizaciones, donde les interesa llegar y entienden que deben enfocarse?
2. Cuál es el escenario donde analizan un **mercado**, donde evalúan **segmentos y nichos** de clientes, usuarios, compradores donde pueden aplicar los conceptos, las ideas y herramientas de Comercialización?
3. Cuál es la propuesta de valor o **idea de soluciones**, que pueden crear como proyecto para brindar el Remedio al dolor y a la oportunidad que buscan aprovechar?
4. Cuál es el **propósito** que tienen **como equipo en el proyecto**, cuál es el aporte único que pueden desarrollar en Comercialización?

## 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.

# 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**

*¿A quién nos  
dirigimos?*

**Experiencia**

*¿Qué hacemos  
bien y  
qué mal?*

**Emociones**

*¿Qué  
hacemos  
sentir?*

**Economics**

*¿Qué  
queremos  
que haga  
el cliente?*

*¿Qué  
tenemos  
que hacer?*

**Actores**

*¿Quién ofrece  
el servicio?*

*¿Qué percibe  
el cliente?*

**Posicionamiento**

*¿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)

¿CÓMO?

(Finanzas)

¿CÓMO?



## ¿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

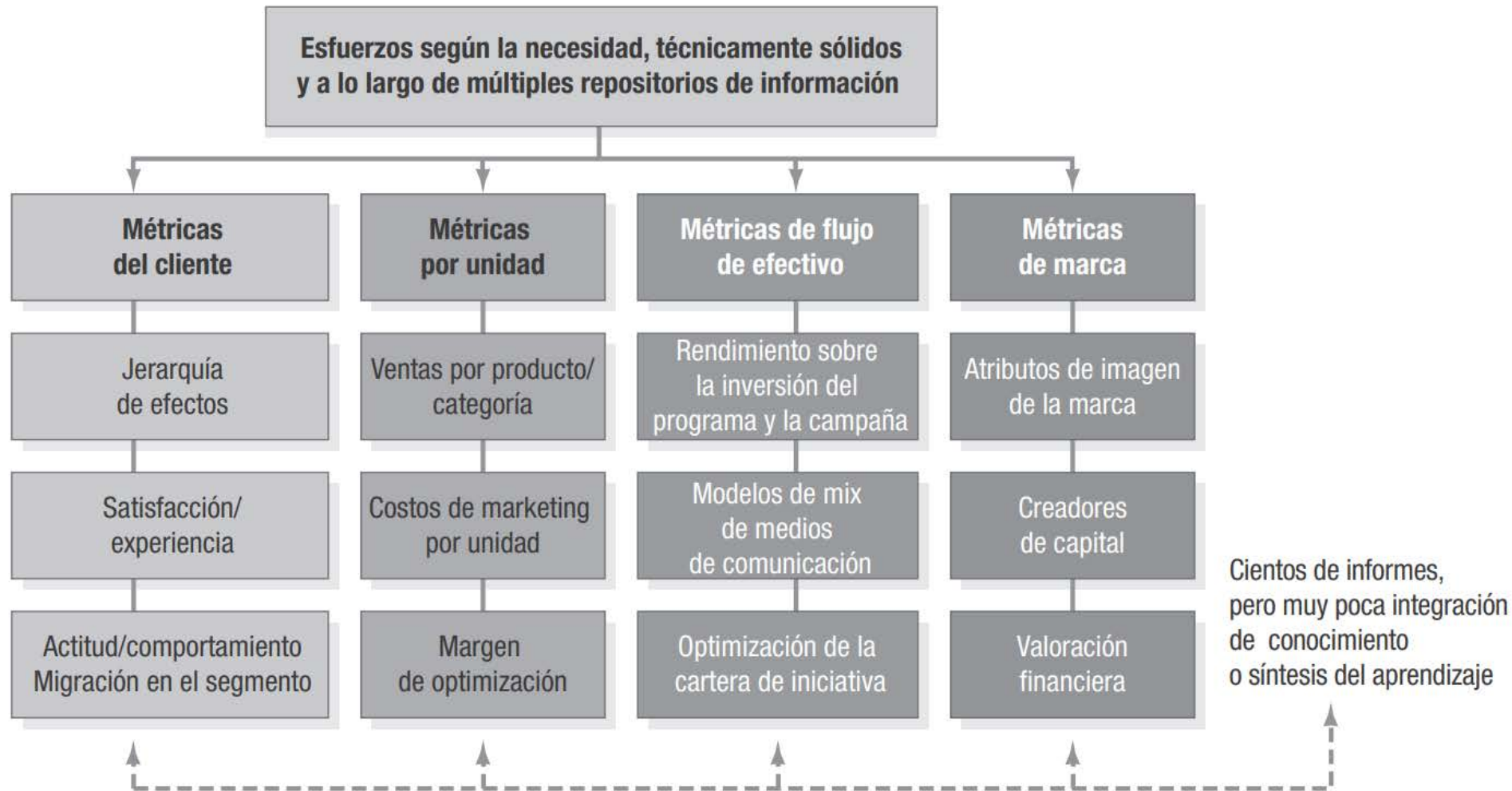
I. Externos	II. Internos
Notoriedad de marca	Conocimiento de los objetivos
Cuota de mercado (en volumen o en valor)	Compromiso con los objetivos
Precio relativo (valor de cuota de mercado/volumen de cuota de mercado)	Apoyo activo a la innovación
Número de quejas (nivel de insatisfacción)	Nivel adecuado 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.



[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.

**Fuente:** Adaptado de Paul Hague y Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (Londres: Kogan Page, 1999). Vea también Hans Baumgartner y Jan-Benedict E. M. Steenkamp, “Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation”, *Journal of Marketing Research* (mayo de 2001), pp. 143-56.

¿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?

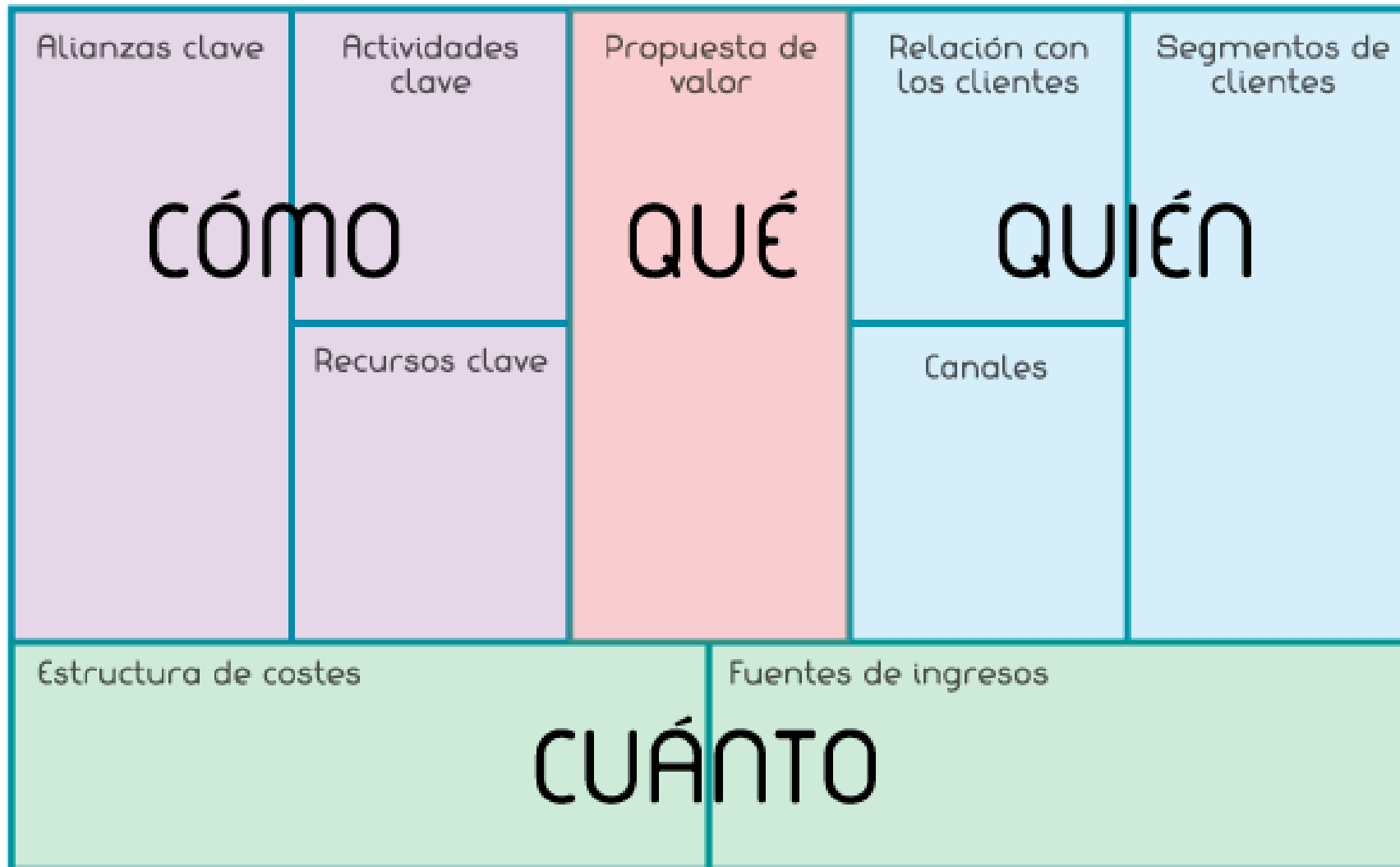


**TABLA 4.1** Tipos de preguntas

Nombre	Descripción	Ejemplo
<b>A. Preguntas cerradas</b>		
Dicotómicas	La pregunta tiene dos posibles respuestas.	Para reservar este vuelo, ¿llamó personalmente a American Airlines? Sí                                  No
Opción múltiple	La pregunta tiene tres o más respuestas posibles.	¿Con quién viaja en este vuelo? <input type="checkbox"/> Solo <input type="checkbox"/> Sólo con los hijos <input type="checkbox"/> Con la esposa <input type="checkbox"/> Socios/amigos/parientes <input type="checkbox"/> Con esposa e hijos <input type="checkbox"/> Grupo organizado
Escala de Likert	Una afirmación respecto de la cual el encuestado debe indicar su grado de acuerdo o desacuerdo.	Generalmente, las compañías aéreas pequeñas dan un mejor servicio que las grandes. Totalmente en desacuerdo    En desacuerdo    Indiferente    De acuerdo    Totalmente de acuerdo 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Diferencial semántico	Se presenta una escala con conceptos opuestos y el encuestado selecciona el punto que corresponde a su opinión.	American Airlines Grande _____ Pequeña Experta _____ Inexperta Moderna _____ Anticuada
Escala de importancia	Considera la importancia de diferentes atributos.	Desde mi punto de vista, el servicio a bordo es: Muy importante    Importante    Irrelevante    Poco importante    Nada importante 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Escala de calificación	Permite calificar diferentes atributos, desde "pésimo" hasta "excelente".	El servicio a bordo de American es: Excelente    Muy bueno    Bueno    Malo    Pésimo 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____
Escala de intención de compra	Define la intención de compra del encuestado.	Si hubiera servicio de teléfono en vuelos de larga duración: Lo compraría    Quizá lo compraría    No sé si lo compraría    Probablemente no lo compraría    No lo compraría 1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

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.	<p>¿Cuál es la primera palabra que viene a su mente cuando escucha...?</p> <p>Línea aérea_____</p> <p>American_____</p> <p>Viajar_____</p>
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. <sup>41</sup>
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.

## MERCADO POTENCIAL TOTAL: ¿CÓMO SE CALCULA?

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Demanda} & & & & & & \\ \text{de la nueva} & = & \text{Población} & \times & \text{Porcentaje} & \times & \text{Porcentaje} & \times & \text{Porcentaje} & \times & \text{Porcentaje} \\ \text{cerveza} & & & & \text{promedio de} & & \text{promedio de} & & \text{promedio de} & & \text{esperado de} \\ \text{ligera} & & & & \text{ingreso personal} & & \text{cantidad gastada} & & \text{cantidad gastada} & & \text{cantidad gastada} \\ & & & & \text{discrecional } \textit{per} & & \text{en bebidas que} & & \text{en bebidas} & & \text{en cerveza} \\ & & & & \text{cápita gastado} & & \text{destina a bebidas} & & \text{alcohólicas que se} & & \text{que aplicará a} \\ & & & & \text{en alimentos} & & \text{destina a bebidas} & & \text{destina a cerveza} & & \text{cerveza ligera} \end{array}$$

EL MÉTODO DE PROPORCIONES EN CADENA, QUE CONSISTE EN MULTIPLICAR UN NÚMERO BASE POR UNA SERIE DE PORCENTAJES. SUPONGAMOS QUE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CERVEZA QUIERE CALCULAR EL MERCADO POTENCIAL PARA UNA NUEVA CERVEZA LIGERA. EL CÁLCULO SE PODRÍA HACER:

# EN SUMA Y RESUMEN DIAGNOSTICAR SIGNIFICA.



Para qué investigar.

Problema y  
alternativa de  
decisión.



Cuál es el objetivo  
buscado.

Plan de  
recopilación y  
análisis para la  
toma de  
decisiones.



Dónde y quiénes tienen  
la información.

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

## 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.