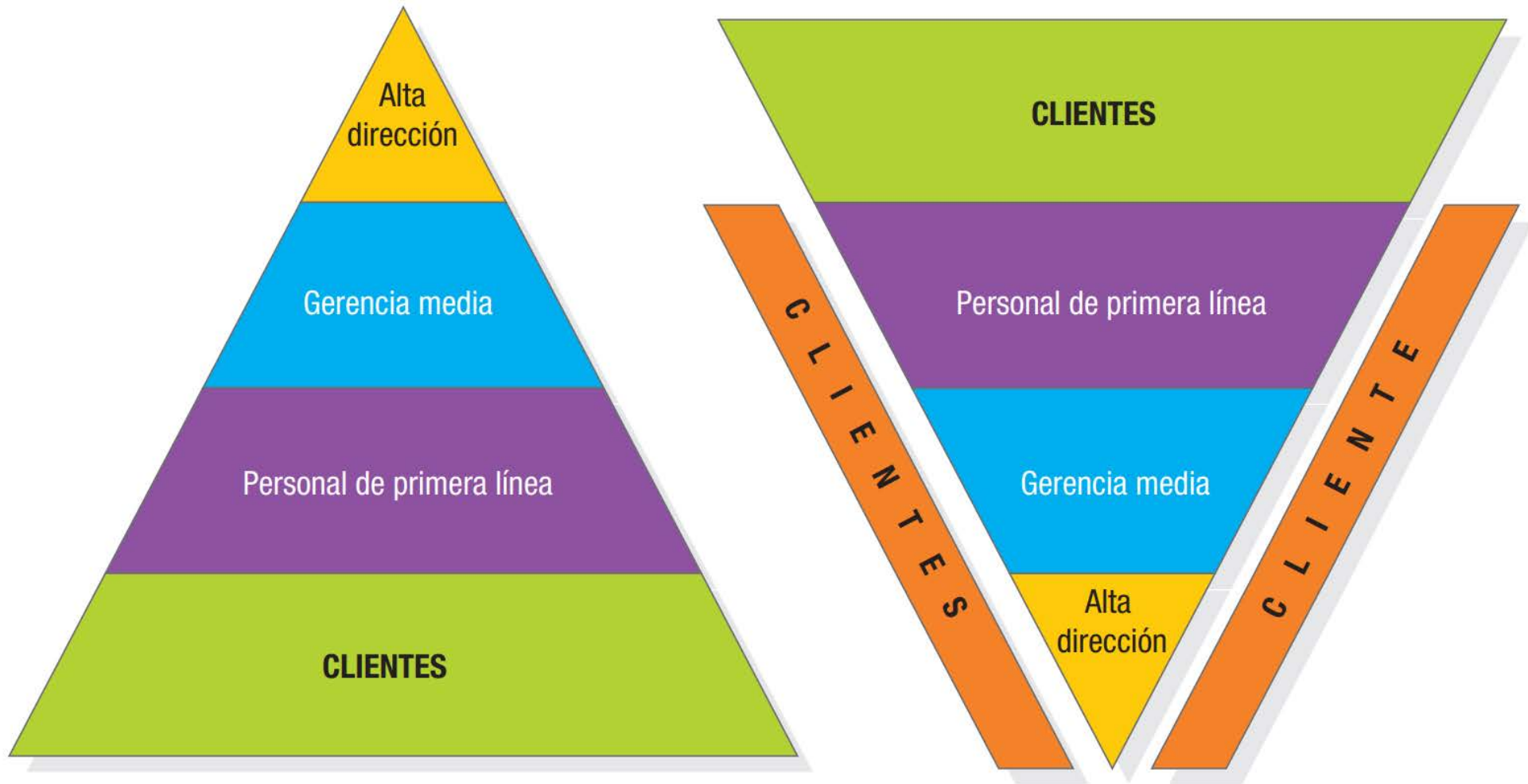


¿CUÁL GRÁFICO CORRESPONDE A UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE Y CUÁL NO?





7MA. CLASE. 30 DE ABRIL, 2025. UNIDAD 2.

DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO: INTRODUCCIÓN.

¿QUÉ SIGNIFICA INVESTIGAR?

¿PARA QUÉ NOS RELACIONAMOS CON LOS CLIENTES?

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**.



DIAGNOSTICAR LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO ES:

- I. Pensar de manera sistémica para descubrir y aprovechar **oportunidades** para crear e intercambiar valor.

Esto es analizar para interpretar demandas en la contextualización.

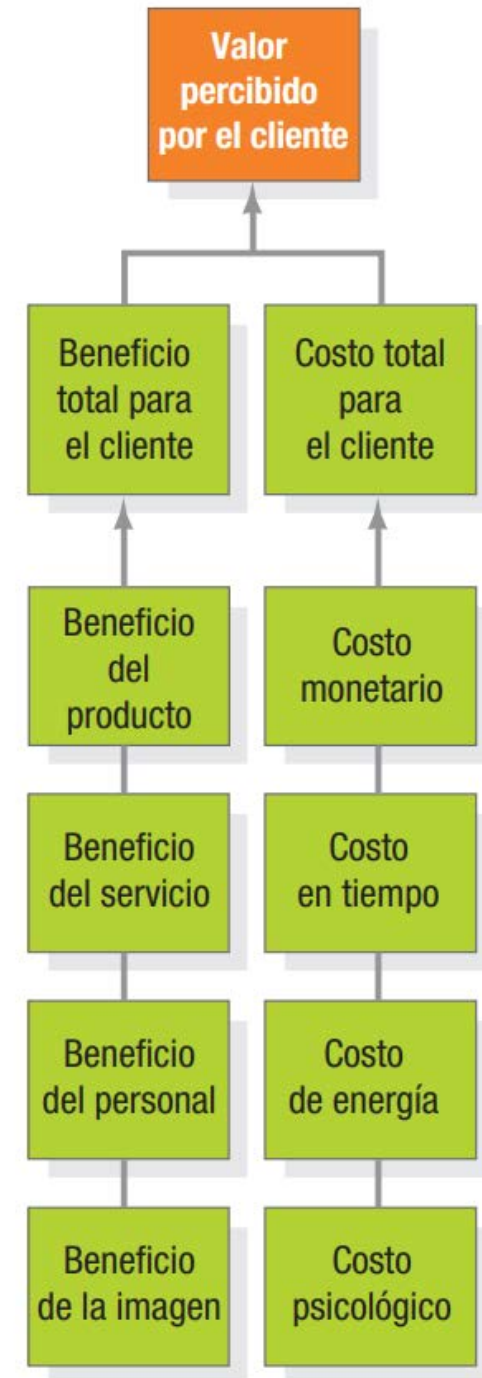
- II. Diseñar soluciones innovadoras con el propósito de aumentar el bienestar de las **personas**, de sus relaciones y de convivencia con el todo.

Esto permite generar alternativas de propuestas y de recursos.

CONCEPTOS:

- El valor percibido por el cliente (CPV) es la diferencia entre la evaluación que el cliente hace respecto de todos los beneficios y todos los costos inherentes a un producto. El beneficio total para el cliente es el valor monetario percibido del conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que los consumidores esperan recibir de una determinada oferta de mercado, como resultado del producto, el servicio, las personas involucradas en la transacción y la imagen. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que incurren los clientes al evaluar, obtener, usar y finalmente deshacerse de una oferta de mercado determinada. Incluye costos monetarios, de tiempo, de energía y psicológicos.

¿QUÉ ES LO QUE EL CLIENTE QUIERE?
SER ESCUCHADO Y RECIBIR RESPUESTAS.



PASOS EN EL ANÁLISIS DE VALOR PARA EL CLIENTE:

1. Identificar los atributos y beneficios que valoran los clientes.
2. Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios.
3. Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en cada uno de los diferentes atributos mencionados por el cliente, y en función de la importancia concedida.
4. Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual.
5. Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo.



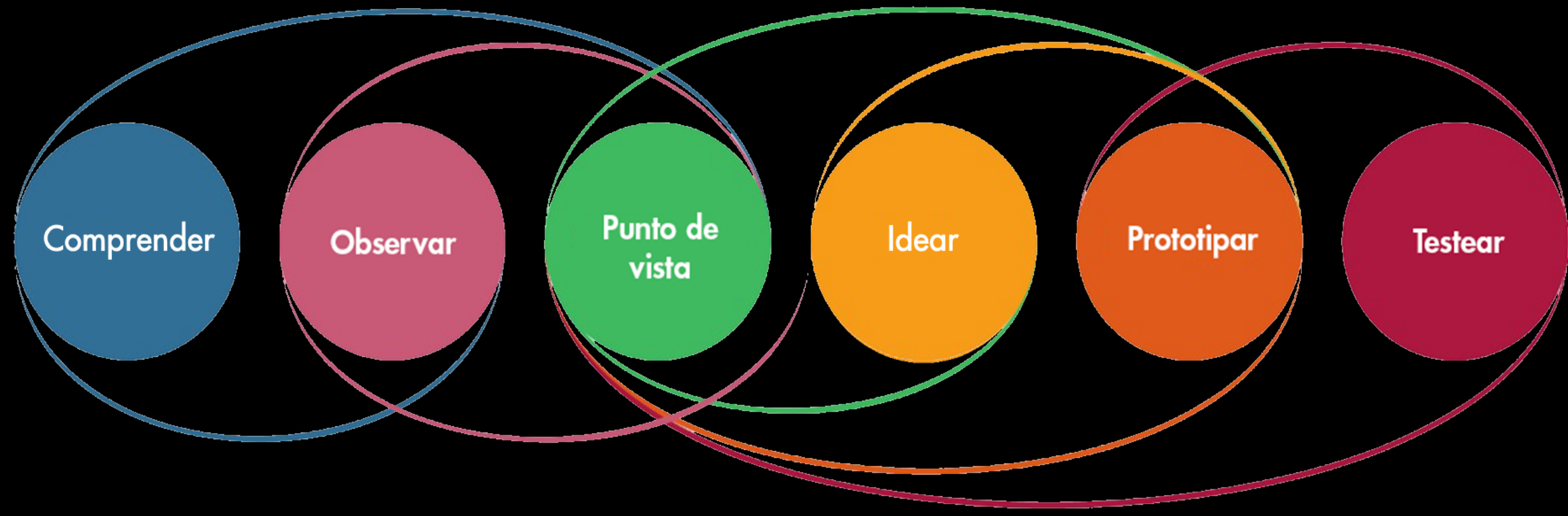
Pasos para el análisis de valor para el cliente:

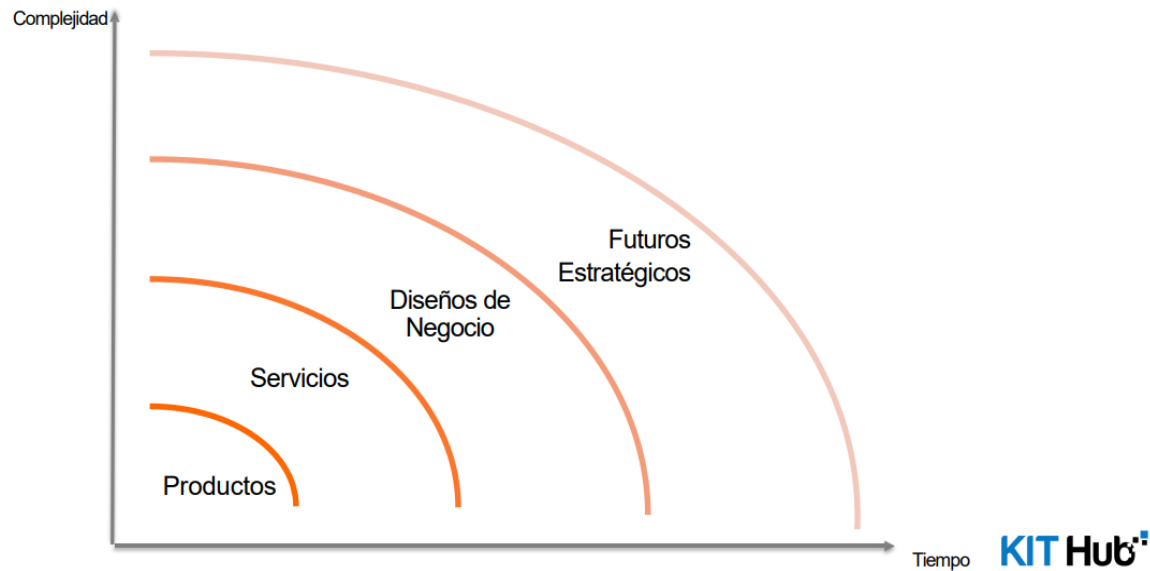
1. Identificar los atributos y beneficios que valoran los clientes. Se pregunta a los clientes qué atributos, beneficios y niveles de desempeño buscan al elegir un producto y un proveedor. Los atributos y beneficios deben definirse con amplitud, de manera que abarquen toda la información relacionada con las decisiones de los clientes. 2. Evaluar la importancia cuantitativa de los diferentes atributos y beneficios. Se pide a los clientes que califiquen la importancia de diferentes atributos y beneficios. Si las calificaciones difieren demasiado, el especialista en marketing deberá agruparlos en distintos segmentos. 3. Evaluar el desempeño de la empresa y de sus competidores en cada uno de los diferentes atributos mencionados por el cliente, y en función de la importancia concedida. Los clientes describen cómo perciben el desempeño de la empresa y de los competidores respecto de cada atributo y beneficio. 4. Examinar cómo califican los clientes de un segmento específico el desempeño de la empresa en comparación con su competidor principal para un atributo o beneficio individual. Si la oferta de la empresa excede la oferta del competidor en todos los atributos y beneficios importantes, podrá cobrar un precio más alto (y, por lo tanto, tener mayores ganancias), o cobrar el mismo precio y obtener mayor cuota de mercado. 5. Supervisar la evolución del valor percibido a lo largo del tiempo. La empresa debe actualizar cada cierto tiempo sus estudios de valor para el cliente y sus evaluaciones de la posición de sus competidores, a medida que la economía, la tecnología y otras condiciones se modifican.

¿QUÉ PASA CUANDO ENTREGAMOS VALOR ?

- Los clientes muestran diversos niveles de lealtad a marcas, tiendas y empresas específicas. La lealtad se define como “un profundo compromiso de recompra, o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento”.

EL PROCESO DESDE EL PROBLEMA, LA OPORTUNIDAD Y HASTA LA SOLUCIÓN:





Demanda Segmentos



DOLOR

Propuesta de valor



SOLUCIÓN ACTUAL

Canales de vinculación
Tipología de relacionamiento



PUESTA EN VALOR

CONTENIDOS DE LA U2: CAPÍTULO 4 KOTLER.

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.

HABILIDADES DEL OBSERVADOR.

- Design thinking como estrategia de creación del valor centrado en el humano (Triple foco: la persona, sus interrelaciones personales y con el todo).
- Se trata del proceso para diseñar soluciones, con planteos para entender sobre la observación (investigar con los sentidos).
- Design thinking como modo de pensar y ayuda en el codiseño de soluciones más allá de las ofertas y de la experiencia del producto.



EL PROCESO DE TRABAJO: DESIGN THINKING.

Gráfico 2. Fases de *Design Thinking*



Fuente: Institute of Design at Stanford

¿CUÁL ES LA
HABILIDAD
DEL BUEN
OBSERVADOR
QUE FALTA?



EL ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO:

Oferta de
marketing

- Productos,
- Servicios,
- Ideas,
- Experiencias.

Valor y
satisfacción
del cliente

- Expectativas,
- Percepción
- Relaciones e
- Intercambio.

LOS EVENTOS PARA INVESTIGAR.

2° Charla Informativa

Nuevos bioproductos de la cadena vitivinícola

Caso Dervinsa • Biocuero

Expertos técnicos representantes de DERVINSA e INTA- CUYO nos brindarán su visión estratégica e innovadora sobre el aprovechamiento de sus subproductos vitivinícolas destacando su potencial con alto valor agregado.



Miércoles 7 de mayo de 2025
a las 10hs.



Salón Auditorio José Hernández
Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
Av. Paseo Colón 922, PB - CABA.



Actividad presencial
con inscripción previa

Más info en: biomateriales@magyp.gob.ar



Ministerio
de Economía
República Argentina

Secretaría de Agricultura,
Ganadería y Pesca



**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?

¿QUÉ ES LA PROPUESTA DE VALOR Y EL SISTEMA DE ENTREGA DE VALOR?

- Consiste en el conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta. Por ejemplo, el posicionamiento central de Volvo ha sido la “seguridad”, pero al comprador se le promete algo más que un automóvil seguro; otros beneficios incluyen un buen desempeño, diseño y seguridad para el medio ambiente. La propuesta de valor es, entonces, una promesa de aquello que los clientes pueden esperar recibir de la oferta de mercado de la empresa y de su relación con el proveedor. Si la promesa se cumple o no depende de la capacidad de la empresa para administrar su sistema de entrega de valor.
- Incluye todas las experiencias que el cliente tendrá entre la búsqueda de la oferta y la compra del producto o servicio. En la parte medular de un buen sistema de entrega de valor se encuentra un grupo de procesos empresariales básicos, que contribuyen al ofrecimiento de un valor distintivo para el cliente.

CONCEPTOS: ¿CUÁLES SON LOS OTROS INTERESADOS?

- Los proveedores, los empleados, los inversores, la comunidad, los distribuidores, entre otros.
- El **nivel de satisfacción** se controla con técnicas de medición (encuestas periódicas, mystery shoppers), con influencia de la satisfacción del cliente (comentarios y recomendaciones), quejas de los clientes/exclientes (facilitar los canales de comunicación).

EL IMPACTO DE LA INFORMACIÓN Y EL VALOR DEL DATO.

¿CÓMO?

(Actividades
relacionadas con la
producción)

¿QUÉ?

(Oferta)

¿QUIÉN?

(Actividades
relacionadas con la
venta)

¿CÓ?

(Finanzas)

¿CÓ?

CONCEPTOS: SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE.

- Es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido.¹⁸ Las evaluaciones de los clientes sobre los resultados del producto dependen de muchos factores, en especial del tipo de relación de lealtad que tengan con la marca. Los consumidores suelen desarrollar percepciones más favorables de un producto cuya marca ya les provoca sentimientos positivos.

¿QUÉ ES
VALOR PARA
ESTE
CLIENTE?

¿CÓMO SE
DAN CUENTA
QUE ESTÁ
SATISFECHO?



¿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

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN: ANSOFF.



HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN:



FODA:

¿APROVECHAR,

TRANSFORMAR,

OPONERSE

○ EVITAR?

Análisis Foda  C. Woodham / Getty Images	Fortalezas • Tecnología • Especialización	Limitaciones • Posicionamiento • Trayectoria y reputación
Oportunidades • MP, MO, electricidad, combustibles, transporte, seguridad, agua.	¿Cómo aprovechar su combinación? Ej. mediante la expansión a otros mercados...	¿Cómo transformar? Ej. reposicionando..
Amenazas • Condiciones climáticas, efluentes, impuestos, legislación.	¿Cómo oponerse? Ej. Diversificando productos y servicios ...	¿Cómo evitar? Ej. plan de contingencias, mitigación, etc.
Herramienta de recolección y síntesis		

HERRAMIENTA DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN: FODA

DAFO-CAME		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
DEBILIDADES	DO	CORREGIR Debilidades	DA	AFRONTAR Amenazas
		Estrategia reorientación: Decidir		Estrategia supervivencia: Conocer limitaciones
FORTALEZAS	FO	EXPLOTAR Oportunidades	FA	MANTENER Fortalezas
		Estrategia ofensiva: Potenciar		Estrategia defensiva: Evaluar riesgo

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN:

EL MODELO DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

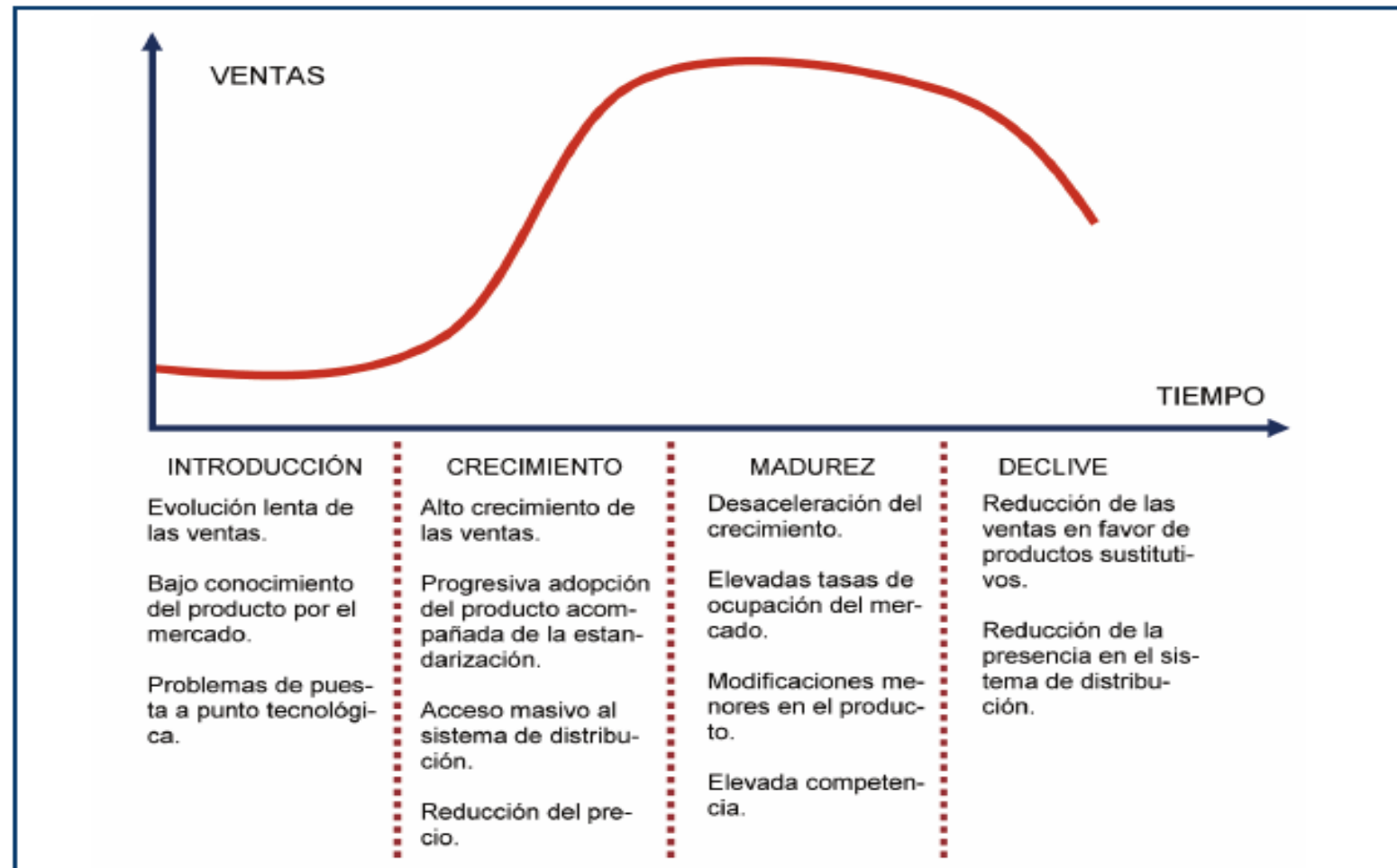


TABLA 11.2

Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Características				
Ventas	Ventas bajas	Las ventas aumentan rápidamente	Las ventas alcanzan su punto máximo	Las ventas disminuyen
Costos	Alto costo por cliente	Costo promedio por cliente	Bajo costo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	En ascenso	Elevadas	A la baja
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que empieza a disminuir	Número en descenso
Objetivos de marketing				
	Crear conocimiento de producto y fomentar la prueba	Maximizar la participación de mercado	Maximizar utilidades mientras se defiende la participación de mercado	Reducir gastos y “ordeñar” la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio y garantía	Diversificar marcas y modelos	Retirar paulatinamente los productos/marcas más débiles
Precio	Cobrar un costo adicional	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o mejorar el de la competencia	Reducir los precios
Distribución	Crear distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear distribución más intensiva	Distribución selectiva: se eliminan puntos de venta no rentables
Publicidad	Crear conocimiento de producto entre los primeros adoptantes y distribuidores	Crear conocimiento e interés en el mercado masivo	Resaltar las diferencias y los beneficios de la marca y fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo necesario para retener a los clientes leales

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.

LA GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE:

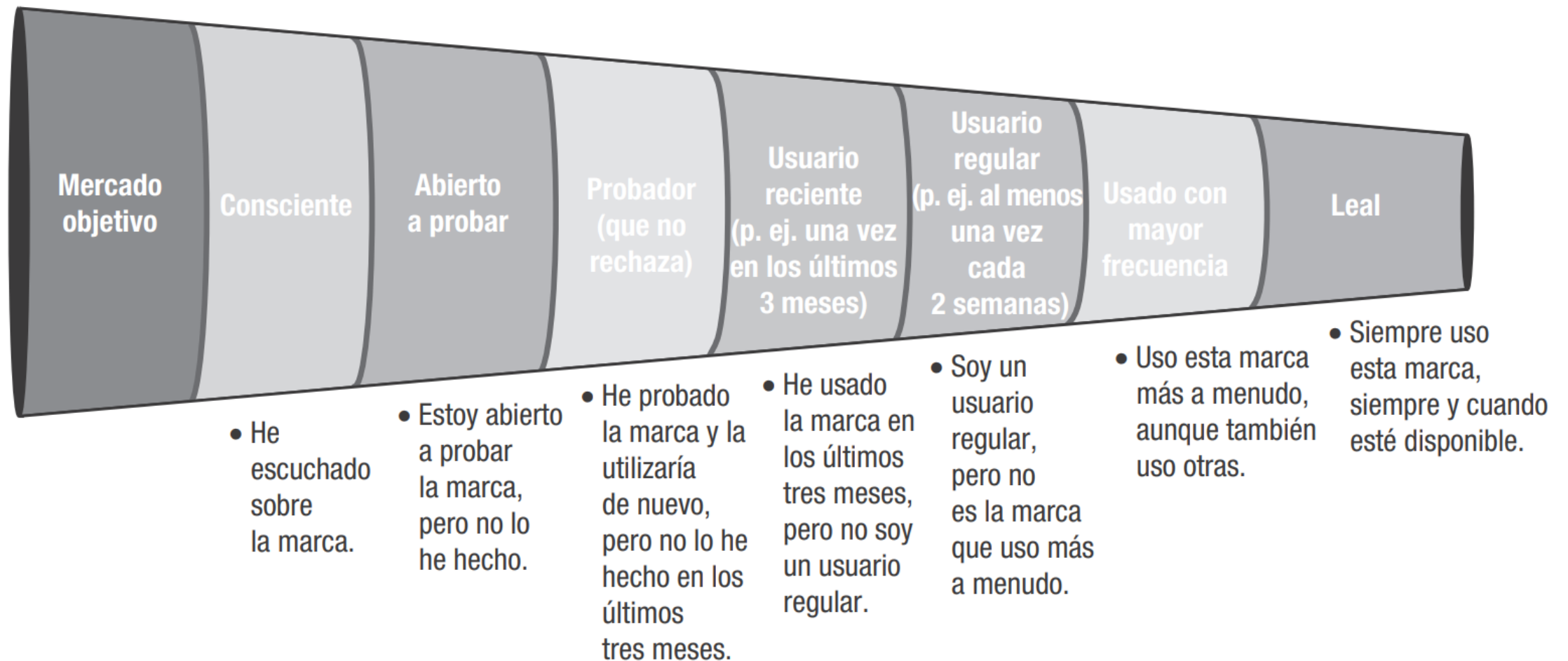
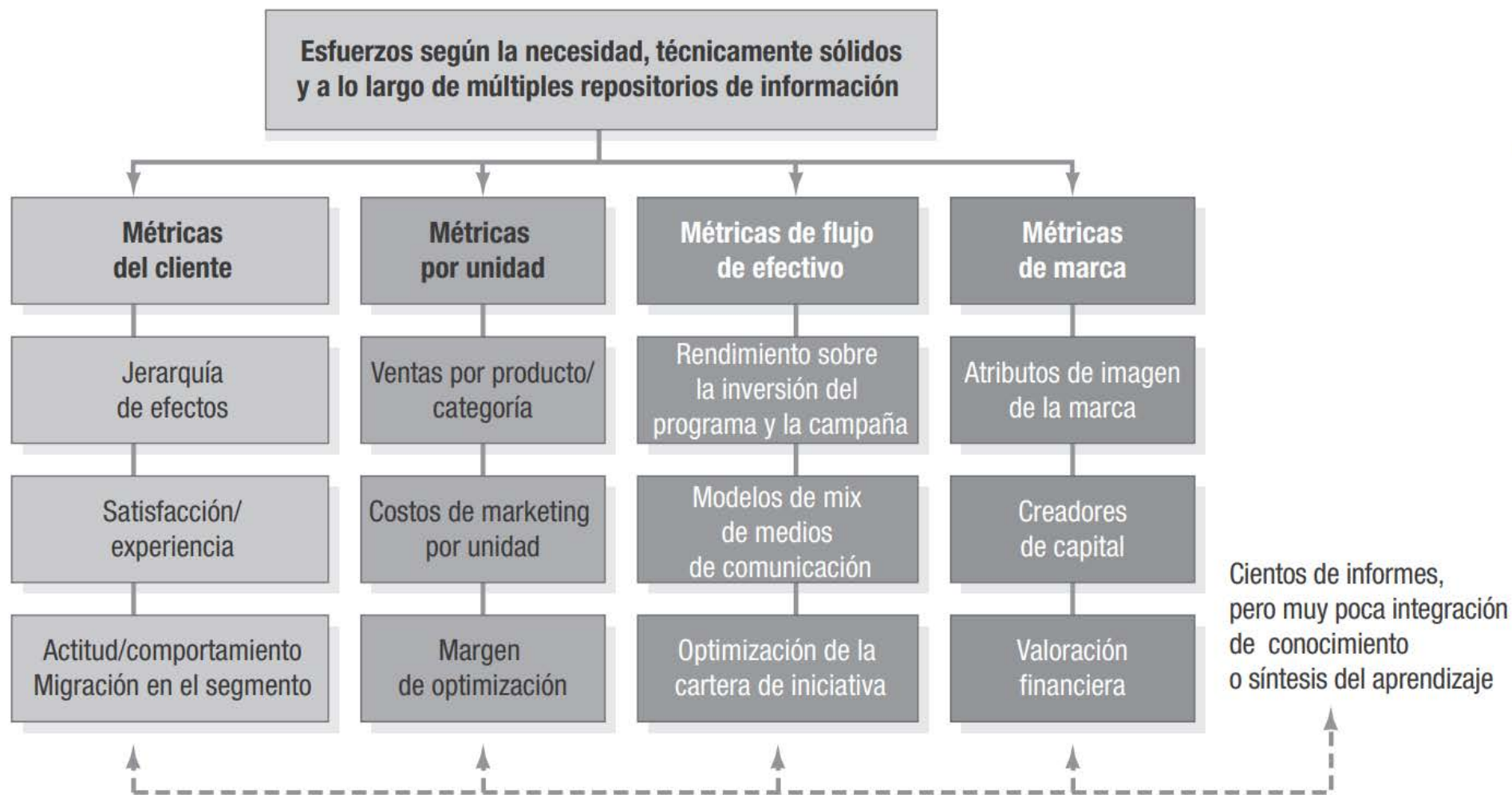


TABLA 4.4 

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

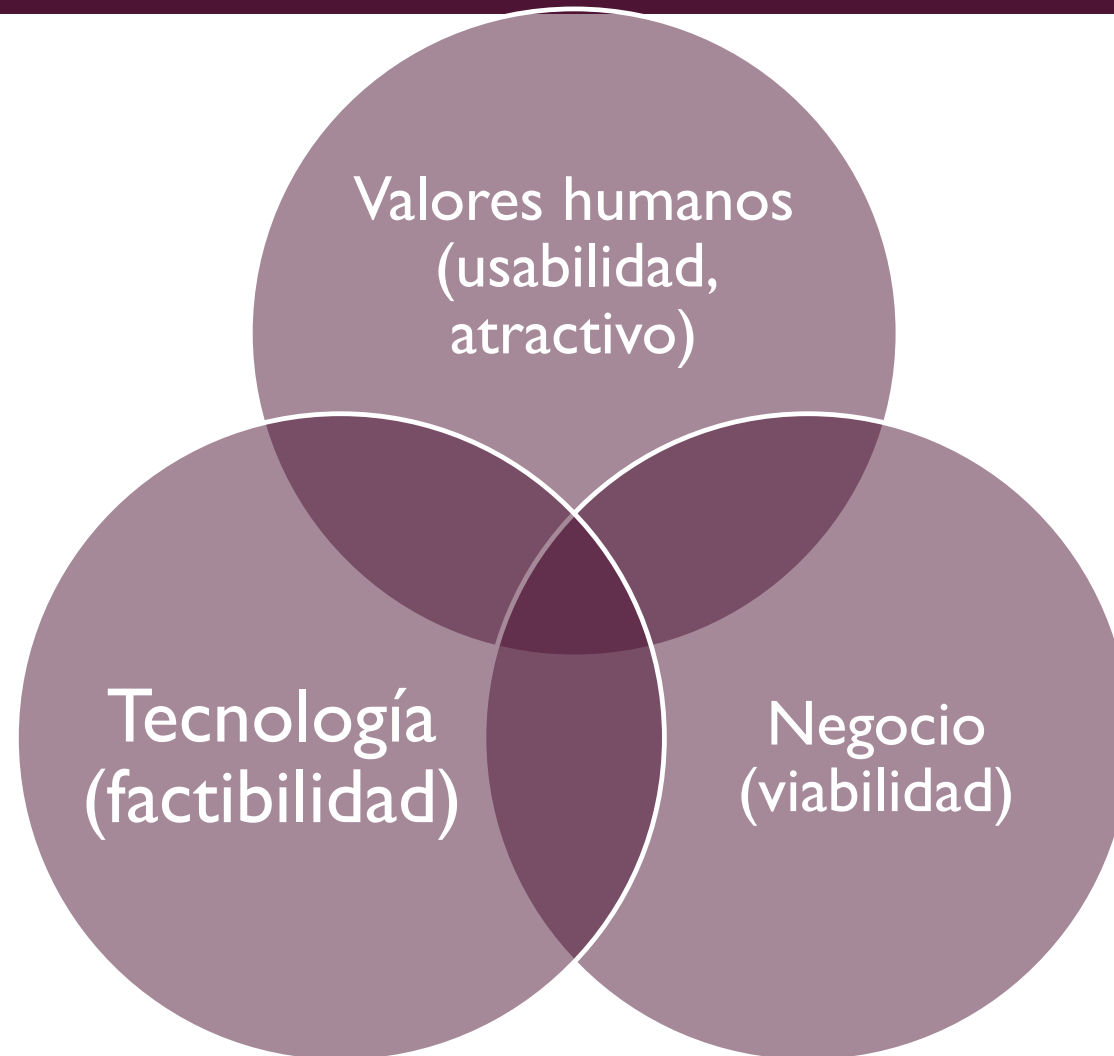
CONCEPTOS:

- 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.

CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO:



CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO:



Valores humanos:
necesidades,
preocupaciones,
expectativas, roles,
problemas.

CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO:



Negocio: equipo,
cultura, recursos,
procesos,
infraestructura,
competencia.

CONSTRUCCIÓN DEL ENFOQUE DEL DIAGNÓSTICO:



Tecnología:
disponible,
necesaria, accesible,
riesgos, alcance.

NIVELES DE INFORMACIÓN PRIMARIA:

NIVELES	CUALITATIVO	CUANTITATIVO
Responde	Qué, cómo, por qué.	Quiénes, cuántos.
Busca	Significado	Conducta
Intención	Exploración.	Descripción
Resultado	Representativa No cuantificable.	Representativa cuantificable
Ventaja	Detecta mediante la observación, experimentación.	Mide con encuestas y cuestionarios.

EN RESUMEN LAS RELACIONES LEALES SOBRE LA CALIDAD:

Para el cliente y del
cliente.



El valor.

En función de las
percepciones y
expectativas



La satisfacción.

Para entregar
propuestas en un
sistema.



Los datos.