

# **Simulación en Marketing Estratégico Markestrated**

## **Manual del Participante**

© 2016 Michelsen Consulting Ltd  
Pembroke House,  
7 Brunswick Square  
Bristol BS2 8PE  
Reino Unido

## INDICE

I INTRODUCCIÓN .....	3
II EL MUNDO DE MARKESTRAT .....	6
1 Composición de la industria.....	6
2 Organización de las empresas .....	6
3 El mercado: Estructura y ambiente .....	7
a) Los productos	
b) Los consumidores	
c) La distribución	
d) Los precios	
e) La fuerza de ventas	
f) la publicidad	
g) La investigación y desarrollo	
h) Beneficios de la productividad	
i) El entorno económico	
III PUESTA EN MARCHA .....	14
INSTRUCCIONES DE PARTICIPACION .....	19
ANEXO A: Ejemplo de Informe Anual .....	29
ANEXO B: Ejemplo de Estudios de Mercados .....	33
Especificaciones de los Objetivos Perceptuales de los Datos sobre las Escalas Semánticas.....	39
Preguntas frecuentemente realizadas (FAQ's).....	40

## INTRODUCCIÓN

Con el pasar del tiempo, los métodos de enseñanza han ido incorporando nuevas técnicas y ayudas cuya finalidad es la de lograr una mayor participación en el proceso de aprendizaje.

El método pedagógico más elemental es la situación vertical profesor- alumno en la que el primero dicta y el segundo toma nota y aprende. Esta es una relación muy pasiva. Si tomamos el dictado como base pedagógica, vemos que, con el objeto de lograr una mayor comprensión del tema de estudio se le incorporan en un primer momento ayudas audiovisuales (láminas, slides, filmaciones, etc.). No obstante, y a pesar de conseguir una visión del problema bajo estudio, el participante aún mantiene una posición pasiva respecto a la solución de este.

Una técnica que permite una participación por parte del sujeto es el desarrollo de reuniones de trabajo basadas en casos, en las cuales, mediante ejercicios dirigidos, el participante aporta en función de grupo, sus ideas a la solución del problema planteado. Un método aún más activo es mediante los juegos de papeles o Role Play, donde el participante es parte actuante de las soluciones por él planteadas.

Así, se llega a las simulaciones, cuyo objetivo principal es el de observar y aprender de las consecuencias de diferentes decisiones sin incurrir en los costos o riesgos de su implantación real, mediante la creación de su modelo representativo de condiciones reales simplificadas.

En este caso específico, el modelo MARKESTRAT/ED se concentra principalmente sobre las funciones de marketing de la empresa y sobre los elementos del medio ambiente que tienen un mayor impacto sobre estas funciones. Las demás funciones no han sido deliberadamente minimizadas, porque el caso modelado en el simulador corresponde al de una empresa comercializadora y por ello no se aparta de la realidad. Existen hoy muchas empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización, subcontratando la producción y dependiendo financieramente de los presupuestos que le asignen las empresas matrices, como es el escenario de Markestrat.

La simulación se convierte así en una herramienta de aprendizaje, donde éste ocurre en un ambiente competitivo y estimulante. En comparación con el enfoque tradicional del método de casos, la simulación aporta una situación mucho más dinámica, en la cual diferentes cursos de acción pueden ser realmente probados y modificados. En comparación con la realidad, esta simulación reproduce de forma satisfactoria los principales aspectos pero comprimiendo el tiempo, reduciendo costos y, desde luego, con menor riesgo.

### Requerimientos del participante

Al participar en una simulación, usted se encontrará inmediatamente en una situación dinámica y muy competitiva. Para ello se requieren algunos conocimientos de Economía, Estadística Básica\*, y rudimentos de Contabilidad pues en Markestrat los Estados de Resultados, son transparentes en el sentido que las utilidades son el resultado de restas sobre los ingresos por ventas de cada producto, lo cual corresponde a una organización basada en “centros de utilidad” en vez de simples centros de costos. Si desea revisar sus conocimientos de Estadística Básica, baje el Curso ESTA “Estadística Gerencial” que puede bajarse de [www.michelsenconsulting.com](http://www.michelsenconsulting.com)

Además del curso en Estadística Gerencial, el participante puede también bajar de [www.gerentevirtual.com](http://www.gerentevirtual.com), la presentación en Powerpoint “Markestrat Presentación Básica” conforme estudia este manual. Especial atención debe darse a comprender como funciona la Pirámide de la Jerarquía de los Efectos, y como interpretar los estudios de mercado. Un texto de gran ayuda para comprender los estudios es el de Naresh Malhotra “Investigación de Mercados: un enfoque práctico” Prentice Hall, Durante la simulación, sin embargo, los participantes pueden enviar emails de consulta a los coordinadores de Markestrat a [cmichelsen@gerentevirtual.com](mailto:cmichelsen@gerentevirtual.com). Se ruega a los participantes que al hacerlo mencionen el número de la Firma que dirigen y la universidad a la que pertenecen, pero que antes de hacerlo consulten el Capítulo de Preguntas Frecuentes, consignado al final de este Manual.

Como textos de consulta sobre los conceptos y técnicas de Marketing se recomienda el texto de Philip Kotler “Dirección de Mercadotecnia” Prentice Hall. Los capítulos que pueden revisarse de este texto son los siguientes:

- Capítulo 3 “Como establecer bases mediante la planeación estratégica orientada hacia el mercado”
- Capítulo 4 “Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia”
- Capítulo 11 “Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercados meta”
- Capítulo 12 “Diferenciación y posicionamiento de la oferta de mercado”
- Capítulo 13 “Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos”.

De estos los Capítulos 3 y 4 deben ser de lectura requerida antes de tomar la decisión para el Año 2. la simulación. El capítulo 11 sobre segmentación ilustra como se llegó a la segmentación que ya está operativa en Markestrat. Los capítulos 11 y 12 deben leerse antes de la decisión para el año 4.

Un texto más reciente del mismo autor es “Dirección de Marketing – Edición del Milenio”, Prentice Hall, 2000. Los capítulos a estudiar son los siguientes:

- Capítulo 3 “Como ganar mercados: la planificación estratégica orientada al mercado”
- Capítulo 9 “Identificación de Segmentos y Selección del Público Objetivo”
- Capítulo 10 “Estrategias para posicionar la oferta de marketing a lo largo del ciclo de vida del producto.”
- Capítulo 11 “El Desarrollo de Nuevas ofertas de Mercado”

#### Escenario y Objetivos de Markestrat

Markestrat opera en un mercado donde el precio es conjugado con otras variables para producir demanda, correspondiendo a mercados cuya economía no es simple, es decir, aquellos donde se comercian productos complejos y con marca a diferencia de los mercados de materias primas o “commodities” donde ningún productor puede influenciar el precio. Se tomarán decisiones en base a la información pública disponible y, desde el Año 1, en base a los Estudios de Mercado ordenados. Las consecuencias de varios meses de actividades simuladas serán obtenidas rápidamente. El aprendizaje se logrará probando diferentes acciones e interpretando el comportamiento de los competidores. En la sesión final usted podrá conocer las estrategias empleadas por sus competidores y al asociarlas con los resultados logrados, ganar experiencia específica en estrategia.

Markestrat permite la práctica y la evaluación de conceptos de estrategia de marketing. Usted ha sido reclutado como ejecutivo de una división de comercialización de una gran corporación. El equipo gerencial anterior ha dejado una historia, el Año 0, bastante sucinta porque no quiso ordenar estudios de investigación de mercado, prefiriendo usar datos públicamente disponibles sobre el entorno e incluso sobre los dos productos que dejaron en sus manos, comportamiento que es, desde luego, muy común. Usted deberá analizar e interpretar dicha historia para decidir si continuar el camino trazado por ellos, cambiarlo radicalmente o trazar un curso intermedio. Cada uno de los cinco competidores recibe una historia algo diferente del equipo ejecutivo al que reemplazan. Los miembros del nuevo equipo no tienen experiencia directa en el mundo de Markestrat. Competirán con otras cuatro empresas formadas por ejecutivos en la misma situación. Durante la simulación ustedes tomarán varias decisiones:

- Estrategia de mercado: segmentos objetivo y posicionamiento de sus marcas en ellos.
- Análisis de fuerzas y debilidades de sus productos y de los competidores.
- Especificación de planes de producción en volumen específico.
- Decidir sobre los elementos de la mezcla de marketing: precio, publicidad, fuerza de ventas.
- Reforzar los productos actuales o lanzar nuevos en coordinación con I & D
- Ordenar estudios de mercados para el Año 1.

#### Función de Markestrat

Markestrat se concentra en las funciones de marketing de una empresa, y sobre los elementos del mercado que tienen mayor impacto sobre estas funciones. Especial énfasis se dedica a los principales elementos de la estrategia de marketing: posicionamiento y segmentación. En Markestrat, como en la realidad, los elementos de la mezcla de marketing, tales como políticas de producto, de distribución, de

precio, de publicidad y de fuerza de ventas son considerados medios para implantar una estrategia de marketing global. Esto se refuerza con la duración de los periodos de decisión que son equivalentes a un año, y por ello, los participantes al tomar decisiones están en efecto implantado un Plan de Marketing Anual. La simulación debería extenderse entre seis y diez periodos, el equivalente de 6 a 10 años, un horizonte suficiente para probar las estrategias de marketing. Las otras funciones tales como las de finanzas, producción o aún Investigación y Desarrollo, intervienen en Markestrat como centros de utilidad de la corporación solo como soporte de la estrategia de mercado.

Varios estudios de mercado pueden adquirirse en Markestrat, desde el Año 1, para asistir en la toma de decisiones. Además de los estudios tradicionales como encuestas, paneles, y pronósticos de ventas, Markestrat ofrece información más sofisticada como Mapas Perceptuales, experimentos sobre la fuerza de ventas y la publicidad. Cada uno de estos se explica en este Manual.

## II EL MUNDO DE MARKESTRAT

El mercado de Markestrat está representado por una población de aproximadamente 250 millones de habitantes. Su signo monetario es el dólar (\$) y el comportamiento global de su mercado es igual a la mayoría de los mercados de bienes duraderos de consumo, siendo afectados por la inflación y el crecimiento del PNB, ambos bastante estables, y en general siendo aplicables los principios generales acumulados por la experiencia en los negocios,

### 1. Composición de la industria

El mundo MARKESTRAT esta compuesto por cinco empresas en competencia, cada una de las cuales comercializa al principio de la simulación dos marcas de productos, lo cual indica que el mercado total es de diez marcas competidoras. Los productos son bienes duraderos de consumo tales como aparatos domésticos. Las empresas, sin embargo, pueden suprimir o modificar las marcas existentes y/o introducir nuevas marcas durante la simulación. El número máximo de marcas por empresa es de cinco durante un año simulado.

Las empresas empiezan con historias, desempeño y situaciones iniciales diferentes aunque ninguna tiene una situación especialmente ventajosa sobre la otra el inicio de la simulación si se toma el largo plazo en consideración. La repercusión inmediata de este hecho se manifiesta en diferentes posiciones competitivas notándose claramente en la participación de mercado, nivel de conocimiento de marca por parte de los consumidores, así como en el nivel de penetración de las marcas en los canales de distribución. Así, el desarrollo de una estrategia de marketing para una empresa debe surgir de su situación peculiar en la industria. Del mismo modo, los resultados finales de la simulación deben compararse con el punto de partida.

### 2. Organización de las empresas

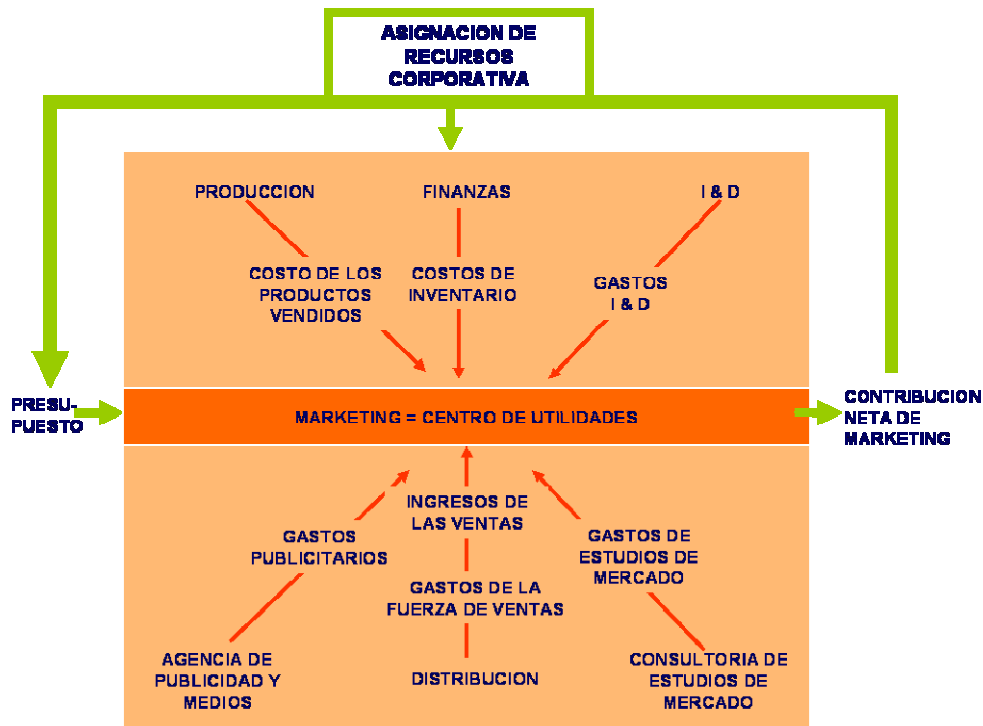
En todas las empresas, el equipo de ejecutivos es responsable del diseño e implantación de sus estrategias, así como de sus operaciones. Además, es responsable de la orientación general de la empresa, pudiendo tomar decisiones sobre los niveles de producción para cada una de sus marcas. Puede, además, realizar proyectos de investigación y desarrollo que lleven a la introducción de nuevas marcas o modificar las ya existentes.

Como gerentes de una empresa comercializadora se asumirán los siguientes costos y gastos:

- a) Costo de transferencia (producción): Las unidades producidas de acuerdo al requerimiento establecido son cargadas a marketing a un precio de transferencia interno correspondiente al costo de producción.
- b) Gastos de almacenaje y costos de exceso de inventario por sobreproducción.
- c) Costo de los proyectos de investigación y desarrollo.
- d) Publicidad,
- e) fuerza de ventas y
- f) gastos de estudios de mercado.

El desempeño de la empresa comercializadora, como centro de utilidades es medido por la Contribución Neta de Marketing, obtenida de los ingresos totales de las ventas menos los costos de los productos vendidos (dato que se imprime) y los gastos detallados anteriormente.

La gerencia de la empresa comercializadora tiene la mayor influencia sobre la estrategia general de la empresa pudiendo emitir directivas para otros centros de utilidad de la corporación tales como la fábrica de producción, el Centro de Investigación y Desarrollo, pero son totalmente responsables de las ineficiencias que sus directivas podrían causar. Tampoco se dedican a los problemas financieros ni a la gestión de caja, pues reciben un presupuesto el cual no pueden sobrepasar pero que aumentará conforme aumente la Contribución Neta de Marketing.



### 3. El mercado: Estructura y ambiente

El mercado MARKESTRAT ha crecido lentamente en los últimos 20 años. Después de varias innovaciones tecnológicas, los productos han atraído una clientela mayor y recientemente alcanzan una interesante tasa de crecimiento. En la actualidad, se trata de un mercado bien estructurado con cinco principales competidores y canales de distribución establecidos. En el curso de los años, las empresas han adquirido un buen conocimiento del comportamiento de los consumidores, de las prácticas utilizadas por la industria y de las características del entorno económico.

#### a) Los productos

La categoría en el mercado MARKESTRAT, es decir, la denominación genérica, son los SONITES, aparatos electrónicos destinados al entretenimiento, de tecnología relativamente sofisticada aplicable al sonido. La diferenciación técnica entre las distintas marcas ocurre de acuerdo a seis características físicas que pueden ser medidas con exactitud para cada marca de Sonite a través de la descomposición de sus partes y componentes físicos. Los seis atributos físicos, y las cantidades que corresponde a cada una de las diez marca iniciales se encuentra en el cuadro 1 a continuación.

**CUADRO 1**

MARCAS	Atributos físicos					
	Peso (Kg. )	Diseño (Indice)	Volumen (Dm <sup>3</sup> )	Frec. Max. (Mhz)	Potencia (W)	Costo (\$)
SAKA	11	9	20	25	10	100
SATO	12	9	37	25	30	125
SERI	18	7	51	30	85	160
SEFA	14	5	65	40	90	200
SIMO	10	3	50	20	10	50
SICA	11	9	35	25	20	100
SOTO	17	7	50	30	70	163
SOLO	10	3	70	20	90	180
SUXI	10	3	50	25	20	70
SUTE	15	6	40	20	70	175

Es muy fácil reconocer cada marca. Cada una está compuesta de 4 letras, siendo la S indicativa de los Sonites. La segunda letra es una vocal que identifica a la empresa: la “a” es la empresa 1 y la “u” la empresa 5. Las últimas dos letras son las que identifican a la marca.

Los costos de producción son evaluados en función al costo variable promedio por unidad incurrido en la producción de las primeras 100,000 unidades de un SONITE dado. Esto significa que encima de 100,000 unidades el costo promedio variable tenderá a bajar, pudiendo bajar hasta en 20 % si se duplicara a 200,000 unidades el volumen de producción. Lo opuesto, si el número de unidades fuera menor a 100,000 unidades, significará costos promedio variables mucho más altos que los indicados.

Las empresas, de considerarlo ventajoso, podrán invertir en el desarrollo de proyectos con el objeto de modificar los atributos de sus marcas o desarrollar una nueva, de acuerdo a su estrategia de posicionamiento. Estas modificaciones pueden incluir sus costos para atender mejor a las necesidades de cada segmento, es decir, para lograr un mejor posicionamiento. Los cambios representarán cambios en los atributos físicos y en el costo variable promedio. La mejora de las marcas y la introducción de marcas reformuladas o completamente nuevas, depende naturalmente de la habilidad de las empresas en diseñar proyectos que puedan tener éxito en el Centro de Investigación & Desarrollo, otro centro de utilidad de la corporación matriz. Todos los nuevos nombres de marcas deben seguir las mismas convenciones de marca: la S como primera letra, y la vocal correspondiente como segunda. Las últimas dos se eligen libremente pero su selección no tendrá ninguna influencia en la reacción del mercado hacia la nueva marca.

#### b) Nuevas tecnologías

Recientemente, se tiene noticia de estudios que permitirían el desarrollo de una nueva categoría de productos, los VODITE, que por sus especificaciones podría ser producido por cualquiera de las empresas pero que implica una tecnología radicalmente diferente pues estaría orientada al video. Los VODITES podrían satisfacer necesidades completamente diferentes en contraste con los SONITES y no habría ninguna interacción entre las ventas de estos dos categorías de productos, si bien utilizarían los mismos canales de distribución y la misma fábrica de producción. No se conoce cual sería la reacción del mercado al desarrollo y lanzamiento de una nueva marca de Vodite. Los nombres de las marcas de Vodites siguen las mismas convenciones que las de Sonites, excepto que la primera letra debe ser una “V”.

El conocimiento sobre el mercado para VODITES es incipiente, pero se cree tendrá un desarrollo histórico, esto es, un ciclo de vida, similar al del SONITE. Los atributos principales del VODITE serían:

1. Autonomía (m)
2. Frecuencia máxima (1000 HZ)
3. Diámetro (mm)
4. Diseño (índice)
5. Peso (gr)
6. Costo (\$)



### c) Los consumidores

El mercado de MARKESTRAT esta compuesto de hogares e individuos mayores de 18 años. La opinión de los expertos, confirmada por varios estudios realizados por las empresas, es que se pueden distinguir para los fines de marketing, cinco segmentos con características distintas y un comportamiento de compra significativamente diferente:

**Segmento 1:** Los entusiastas: Son personas que, además de su entusiasmo, tienen un conocimiento muy bueno de los productos existentes en el mercado. Sobre todo están interesados en la calidad de los productos y sus aspectos técnicos.

**Segmento 2:** Los solteros: Son individuos que viven solos. Aunque técnicamente son menos competentes que los entusiastas, exigen un buen resultado del producto que utilizan con mayor frecuencia que el consumidor promedio.

**Segmento 3:** Los profesionales: Son personas que tienen un nivel de educación y de remuneración elevado. Tienden a ser muy independientes en su trabajo y a gustar mucho de las actividades sociales. La compra de productos esta en parte motivada por necesidades de status social.

**Segmento 4:** Los de altos ingresos: Estas personas tienen evidentemente ingresos elevados, pero no tienen el alto nivel de educación o la independencia de criterio de los individuos del segmento 3.

**Segmento 5:** Los demás: Son personas que no pertenecen a los grupos que acabamos de mencionar. Este segmento representa la proporción más grande de la población, pero en el pasado ha tenido un nivel significativamente menor de penetración de productos SONITE que otros segmentos.

El orden de estos grupos corresponde a la prioridad de atribución de un individuo a un segmento. Por ejemplo, las personas en el grupo de los "ingresos altos", son aquellas que teniendo un ingreso elevado no pertenecen a los tres primeros segmentos: "los entusiastas", "los solteros", y "los profesionales". De esta forma, la segmentación obtenida forma grupos mutuamente excluyentes y es globalmente exhaustiva.

Los "entusiastas" generalmente constituyen el segmento más extenso en términos de unidades de venta de SONITES y representa el 30% del mercado. Están seguidos por el segmento 3 (20%), el segmento 5 (19%), el segmento 4 (16%) y el segmento 2 (15%). Sin embargo, es de conocimiento común en la industria que estos 5 segmentos están en diferentes etapas de desarrollo. Esto esta parcialmente reflejado por diferentes tasas de crecimiento. Mientras que el mercado total de SONITE ha tenido una tasa de crecimiento anual promedio del 35% sobre los últimos tres años, el segmento 1 ha permanecido estacionario, los segmentos 2 y 5 han crecido en un 25 a 30% y los segmentos 3 y 4 han crecido el doble de esta tasa.

### c) La Distribución

Todos los productos pueden ser distribuidos directamente a través de tres canales diferentes:

Canal 1: Las tiendas especializadas en sonido. La mayor parte de su cifra de negocios es obtenida por los productos de tipo SONITE y ofrecen servicios especializados.

Canal 2: Las Tiendas de aparatos electrodomésticos. Estas tiendas venden SONITES, además de un vasto surtido de productos de electrodomésticos.

Canal 3: Los grandes tiendas de departamentos. Poseen una gran variedad de mercancía y pueden tener un departamento o sección que venda los SONITES.

Se ha estimado que en MARKESTRAT hay 3,000 tiendas especializadas, 35,000 tiendas de aparatos electrodomésticos y 4,000 tiendas de departamentos. Todas estas tiendas pueden potencialmente distribuir marcas SONITE y VODITE. Cada uno de estos canales difiere en términos de penetración de las marcas de SONITE y también en la atracción de diferentes tipos de clientela. Existen también diferencias en los márgenes obtenidos por las tiendas en cada uno de estos tres tipos de canales y estas

son atribuibles principalmente a las diferencias en nivel de servicio y a las cantidades compradas. Estos márgenes expresados en porcentajes sobre el precio de venta final recomendado al detalle, son constantes entre las marcas para un determinado tipo de canal. Sus valores son 40%, 35% y 40% respectivamente para los canales 1, 2 y 3. Estos márgenes representan un equilibrio que ha sido obtenido a lo largo de los años, que representan las prácticas normales de la industria y ninguna de las partes tiene interés en modificarlas.

#### d) Los precios

Las empresas de MARKESTRAT dan un precio final recomendado al detalle para cada una de sus marcas. Estos precios son generalmente respetados por todos los canales salvo en el caso de promociones. Sin embargo, estas promociones son de muy corta duración y representan una pequeña proporción de las ventas. El precio promedio al detalle, sobre una base anual, está muy cerca del precio al detalle aconsejado. Sobre la base de los últimos tres años los precios de los SONITE han aumentado con regularidad y han seguido la inflación. El error más común al fijar precios es olvidarse del margen para la empresa y el minorista al fijar los precios finales. Como regla general el precio final debiera ser tres a cuatro veces el costo de transferencia.

#### e) La fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una empresa MARKESTRAT está organizada por canales de distribución a fin de satisfacer mejor sus necesidades específicas. Cada vendedor vende el surtido completo de marcas de la empresa. Una empresa puede reasignar, sin costo, a sus vendedores sin alterar el total, cambiándolos de un canal a otro. También puede cambiar el tamaño de su fuerza de ventas a un costo correspondiente al entrenamiento, al despido de los vendedores y a los gastos en sueldo respectivos. Los cambios en el número de vendedores tienen una influencia en la penetración de las marcas de la sociedad en la distribución.

#### f) La publicidad

La práctica en la industria de MARKESTRAT es efectuar publicidad para marcas específicas en vez de una publicidad genérica sobre el nombre de la empresa. Aun cuando el mayor propósito de la publicidad ha sido el de promover marcas específicas, los esfuerzos publicitarios de las empresas de MARKESTRAT han contribuido al desarrollo del mercado de SONITES.

Los gastos publicitarios efectuados para las marcas de SONITES son de dos tipos. La mayor parte del presupuesto publicitario está destinada a la compra de espacios o tiempos en medios y el resto se consagra a investigación publicitaria. En promedio, las empresas de MARKESTRAT gastan 4% de sus ventas en publicidad. Cinco por ciento de su presupuesto publicitario es destinado a la investigación publicitaria que es realizada por sus agencias de publicidad. Esta investigación consiste principalmente en estudios de creatividad, estudios de selección de medios y pre-tests de textos de anuncios o "copy testing". Las empresas pueden tratar de cambiar esta asignación entre los gastos de medios y la investigación publicitaria, con el fin de mejorar la eficacia de su publicidad.

#### g) Estudios de mercado

Las empresas de MARKESTRAT deben comprar por lo menos uno de los 15 estudios disponibles a empresas de consultoría en marketing. Estos estudios son descritos más adelante.

#### h) Investigación y el Desarrollo

El Departamento de Marketing de una empresa puede solicitar al Centro de Investigación y Desarrollo (I & D) de la corporación matriz, desarrollar proyectos específicos para mejorar las marcas existentes o para introducir nuevas marcas.

Se solicita un proyecto de I&D indicando un nombre de proyecto, un presupuesto y las características físicas completas del producto deseado. El proyecto tomará un año completo en desarrollarse. En los resultados del siguiente año, la empresa conocerá si el proyecto resultó exitoso o no tuvo éxito. Si no lo

fue, el informe de I&D indicará porqué no se pudo desarrollar, el atributo responsable del fracaso, y la inversión requerida para superar el obstáculo. En este caso debe asignarse los fondos pedidos adicionales al proyecto, más la inflación prevista, sin cambiar el nombre del proyecto y repitiendo las características físicas, salvo aquel que debe modificarse según el informe I&D. La alternativa puede ser abandonar el proyecto pero entonces se pierde toda la inversión realizada. Si se cambia una sola de las características del producto deseado (excepto costo) ello implica el registro de un nuevo proyecto con un nombre diferente, perdiéndose la inversión realizada,

Si el proyecto de I&D fue completado exitosamente, su empresa pueden usarlo de dos formas: para modificar una marca existente, o para introducir una completamente nueva. El nombre del proyecto no restringe la aplicación a una marca. Por ejemplo, el proyecto aprobado PSARO puede ser usado para modificar la marca existente SALT o para lanzar una nueva marca SATE. Alternativamente la empresa puede elegir no lanzar inmediatamente un nuevo producto, dejándolo para el futuro. Dada la demora entre proyecto y lanzamiento, la relación de Marketing con I&D debe ser manejada con mucho cuidado

Una solicitud al Centro de Investigación y Desarrollo consiste en un nombre de proyecto, que debe ser único, en un presupuesto y en los valores de las características físicas que el nuevo producto debería poseer. Los nombres de los proyectos comienzan con la letra "P". La segunda letra debe ser una S si se trata de un Sonite o una V si se trata de un Vodite. Las últimas tres letras deben ser seleccionadas para representar la clave del proyecto, y esta clave debe ser única, es decir, no debe usarse las tres últimas letras de un producto ya existente. Todos los proyectos tienen que tener un nombre completo diferente. En el pasado, cada empresa pudo culminar proyectos de I&D con los que se lanzaron sus dos marcas actuales en el Año 0.

El presupuesto para un proyecto determinado representa las inversiones que la empresa esta dispuesta a efectuar, para que el Centro de Investigación y Desarrollo intente desarrollar el producto especificado durante el próximo año. Este monto deberá ser cubierto por el presupuesto de marketing. Al especificar las características físicas del producto deseado, los gerentes deberán evaluar las oportunidades de cualquier oferta alternativa.

Los valores de las características físicas para los proyectos de Investigación y Desarrollo deberán ser prescritos en unidades apropiadas y en los rangos factibles indicados en el Cuadro 2. La última característica, tanto para los SONITES como para los VODITES, representa el costo variable promedio por unidad en la producción de las primeras 100,000 unidades de un nuevo producto.

En el año 0, un proyecto exitoso para un Sonite costaría entre \$ 100,000 y \$ 1 millón, dependiendo del grado de diferenciación entre las características deseadas del proyecto y las características de costo de los productos de la empresa. Para desarrollar un Vodite, los expertos de la industria creen que será necesario invertir un mínimo de \$ 2 millones en I&D.

**CUADRO 2**

CARACTERISTICAS FÍSICAS		RANGOS FACTIBLES
S O N I T E S	1. PESO (KG)	10 – 20
	2. DISEÑO (INDICE)	3 – 10
	3. VOLUMEN (DM <sup>3</sup> )	20 – 100
	4. FRECUENCIA MAXIMA (MHZ)	5 – 50
	5. POTENCIA (W)	5 – 100
	6. COSTO (\$)	50 – 500
V O D I T E S	1. AUTONOMIA (M)	5 – 100
	2. FRECUENCIA MAXIMA (MHZ)	5 – 20
	3. DIAMETRO (MM)	10 – 100
	4. DISEÑO (INDICE)	3 – 10
	5. PESO (KG)	10 – 100
	6. COSTO (\$)	50 – 500

Investigación y Desarrollo tiene que desarrollar un producto con las características físicas establecidas, pero además tiene que encontrar las materias primas y la tecnología que permitirán la producción al costo especificado. Cuanto más rigurosa sea esta restricción económica, más difícil será para Investigación y Desarrollo desarrollar el correspondiente nuevo producto. Si el nuevo producto es eventualmente comercializado, el precio de transferencia será determinado en base a este costo, pero puede variar en función de las cantidades producidas y de los efectos de aprendizaje, así como de la inflación.

Investigación y Desarrollo puede recibir simultáneamente un máximo de cuatro proyectos. Si un proyecto no se termina exitosamente en un año, y es poco probable que lo sea en el futuro porque las especificaciones son demasiado rigurosas, así lo indicará Investigación y Desarrollo en un mensaje especial impreso en los resultados. Si un proyecto no se llega a realizar completamente por falta de fondos, Investigación y Desarrollo comunicará su estimación del presupuesto adicional que sería necesario para completarlo. Basta alimentar dicha cantidad, repitiendo las demás características físicas, y sin cambiar el nombre del proyecto, para que I&D haga una segunda intentona. La probabilidad de éxito de un proyecto depende principalmente de los gastos acumulativos incurridos y del grado de similitud entre los productos deseados y los productos existentes. Investigación y Desarrollo es también un centro de utilidades y de esta forma utilizará todos los fondos que le son asignados en el curso de un año.

La siguiente Nota Técnica explica detalladamente el uso de la Investigación & Desarrollo

### **Nota Técnica sobre Investigación y Desarrollo**

Cuando se presenta un proyecto al Dpto de I&D, las características físicas presentadas son comparadas con aquellas que tienen los productos existentes de la empresa.

#### Proyecto para reducir costos

De este modo se establece si la empresa tiene la capacidad de producir un prototipo de esas especificaciones. Si las primeras cinco características del nuevo proyecto son idénticas a aquellas de una marca actual, o de un proyecto anterior, entonces el nuevo proyecto claramente tiene la intención de mejorar el costo de un producto ya disponible. El costo de este producto puede ser el costo de transferencia si es comercializado y por ello se ha beneficiado de la curva de experiencia en producción, o la sexta característica del proyecto. El presupuesto "normal" que aseguraría la conclusión exitosa del proyecto puede estimarse como \$ 10,000 por cada reducción de \$ 1.00 en el costo de producción ajustado por la inflación. Por ejemplo, una reducción de \$ 50 en el costo de un producto normalmente requerirá de un presupuesto de I&D de \$ 500,000 en el Periodo 0, y más después para reflejar la inflación de 9 %.

#### Otros proyectos

Ahora bien, si por lo menos una de las cinco primeras características del proyecto difiere de los productos existentes de la empresa, esto indicará que se busca el desarrollo de un nuevo producto y no simplemente la reducción en el costo de un producto existente. Para el caso del producto buscado, siendo nuevo, no hay un costo de producción de referencia. Aquí se calcula el costo "estándar" como una función lineal de las primeras cinco características. Por ejemplo, puede esperarse que el aumento de una unidad (Wat) en la quinta característica física (Potencia) aumente el costo de producción en \$ 1.5/unidad. El aumento de los costos estándares de producción causados por incrementos de una unidad en cada característica son los que se indican a continuación (para el Periodo 0)

Tabla de costo de las características físicas

Tipo	Peso/Auton	Diseño/Frec	Vol/Diam	Frec/Dis	Poten/peso
Sonite/Vodite	\$ 0.15	\$ 4.70	\$ 0.25	\$ 0.80	\$ 1.50

El costo de transferencia de las marcas en el Periodo 0 es aproximadamente equivalente a su costo estándar calculado en base a estos coeficientes. El procedimiento para estimar el costo estándar de un producto antes de su desarrollo puede concebirse como una relación afectada por la experiencia. Como ejemplo, el costo de estándar de SAKA en el Periodo 0 sería de  $11 \times 0.15 + 9 \times 4.70 + 20 \times 0.25 + 25 \times 0.80 + 10 \times 1.50 = \$ 83.95$  en tanto que su costo de transferencia en el Periodo 0 es de \$ 100.

A continuación se calculan las diferencias más pequeñas entre las cinco características de los productos a desarrollar y las características de todos los productos actuales. Estas diferencias por cada característica se usan para representar el esfuerzo que tendrá que hacer el departamento de I&D para desarrollar el nuevo producto dada la tecnología existente en la planta. El mismo procedimiento se aplica a la sexta característica, costo, calculándose la diferencia entre el costo solicitado y el costo estándar como se calculó más arriba para representar el esfuerzo que debe hacer el departamento de I&D en la selección de materiales y procesos de producción.

El presupuesto necesario para lograr un proyecto de nuevo producto se calcula sobre la base del esfuerzo requerido para cambiar cada característica comparado con el costo estándar, o para reducir el costo debajo del costo estándar de producción. Aumentar en una unidad (1000 Mhz) el valor de la cuarta característica (Frecuencia Máxima) para un Sonite requeriría un presupuesto de \$ 20,000 en el Periodo 0. Los presupuestos requeridos para cambiar en una unidad las primeras cinco características y reducir en una unidad la sexta, costo, son los siguientes, en miles de dólares, para Sonites y Vodites:

Característica	Presupuesto (,000\$)
1	30
2	70
3	15
4	20
5	20
6	10

El presupuesto “normal” para lograr un proyecto se calcula como una función lineal de los presupuestos requeridos para cambiar dicha característica. Una vez que este presupuesto normal ha sido calculado puede determinarse la probabilidad de que el proyecto tenga éxito. Si el costo solicitado es más de 30 % mayor al costo estándar calculado, el proyecto no puede realizarse con éxito. I&D emitirá un informe indicando cual sería el costo mínimo realista y el presupuesto requerido si el costo no es modificado.

En general la probabilidad de un proyecto depende de su lejanía del presupuesto “normal”. Un proyecto con un 70 % del presupuesto “normal” tiene una probabilidad de 70 % de ser aprobado.

#### i) Productividad

Los costos de producción tienden a disminuir a causa de mejoras en la productividad obtenidas de la experiencia, aunque este efecto puede ser cancelado por la inflación. Sin considerar la inflación, los costos deberían bajar en veinte por ciento cada vez que se dobla el volumen de producción. Se pueden emprender cambios mayores en los costos de producción emprendiendo proyectos de I&D adecuados para los que solo sea necesario cambiar la característica del costo.

#### j) El entorno económico

La industria de Markestrat opera en una economía con una tasa de inflación del 9 % anual. Esta tasa afecta a la publicidad, la producción, la fuerza de ventas, I&D y a los costos de estudios de mercado. El gobierno puede intentar reducir la inflación aplicando controles de precios sobre todas las marcas en cualquier momento.

### III PUESTA EN MARCHA

#### Estrategias

MARKESTRAT será desarrollado a través de varios años de operación, lo que implica la formulación de estrategias a largo plazo para que su impacto pueda ser probado efectivamente. Los periodos de decisión son de un año y representan un plan de marketing anual. Los datos de decisión que más adelante se explican se registrarán en una Hoja de Decisión utilizando la identificación y el password enviados por el administrador de Markestrat, para entrar a la página web designada.

Antes de decidir, sin embargo, su equipo deberá elegir cual orientación estratégica adoptar en los siguientes tres campos:

- Estrategia de producto: cuantas y cuales marcas desarrollar y comercializar
- Estrategia de posicionamiento: cuales segmentos del mercado serán los objetivos y como se posicionarán los productos.
- Política de mezcla de marketing: cuales precios, niveles de producción, de publicidad y distribución apoyarán la estrategia de posicionamiento.

Al final de 10 años simulados, su equipo presentará resultados en público (ver una pauta para presentaciones al final de este manual) pero mientras tanto sus decisiones y los resultados se mantendrán en privado, excepto algunos pocos datos: ventas, utilidades, cambios en las características físicas de los productos así como lanzamiento de nuevos productos. Toda esta información estaría comúnmente disponible en la prensa especializada en cualquier industria. El desempeño de su empresa será medido principalmente por la Contribución Neta de Marketing acumulada, así como por las porciones de mercado que logre.

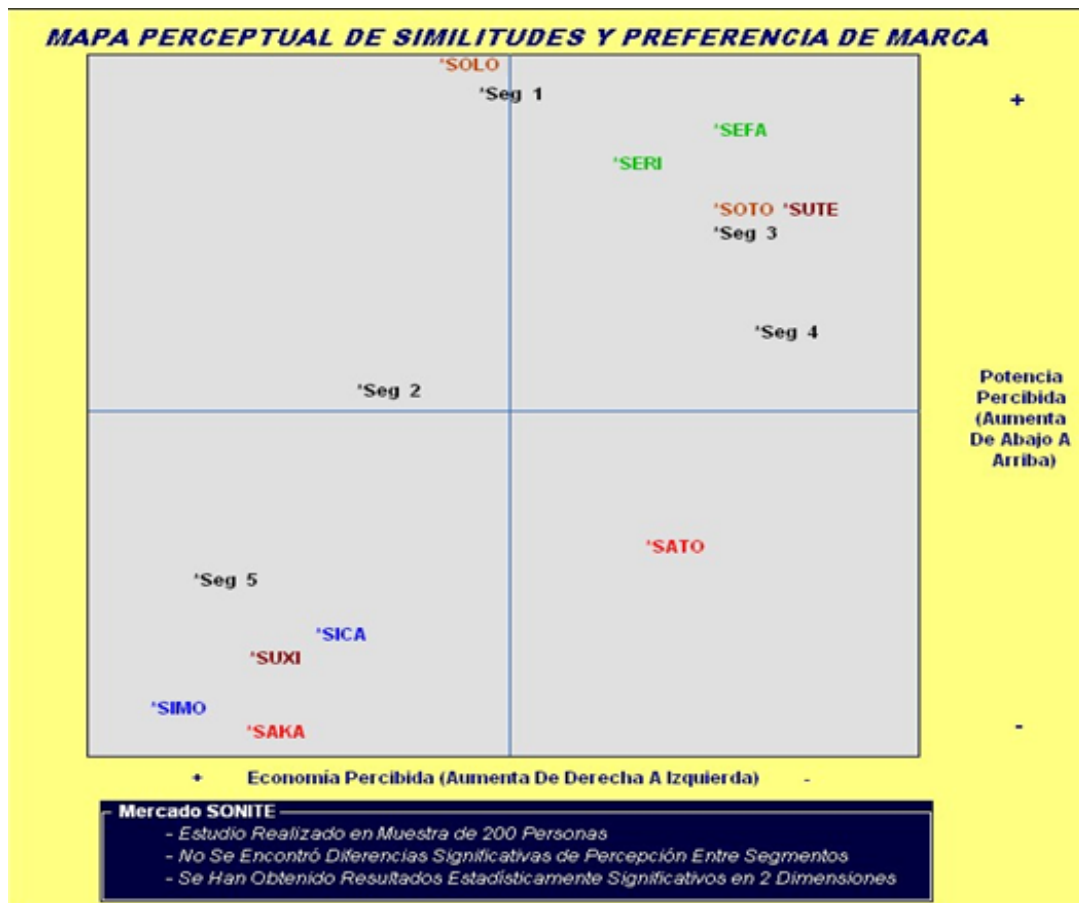
Para la puesta en marcha de las estrategias de marketing se hace fundamental poseer un conocimiento del entorno, lo que se puede lograr de varias formas. La primera mediante la información suministrada al principio de la simulación en la “historia”. Allí podrá ver los precios de sus competidores, sus porciones de mercado en dinero y en unidades, la cual permitirá medir la situación actual de la empresa. Una segunda manera es a través de la compra de información (estudios de mercado) a empresas consultoras de marketing que van más allá de los datos públicos a comprender lo que realmente está ocurriendo en el mercado.

Dado un cierto nivel de conocimiento de la estructura del comportamiento del mercado, se puede diseñar una estrategia de marketing, en términos del re-posicionamiento de marcas existentes, y el posicionamiento de nuevas marcas para ocupar posiciones en alguno de los cinco segmentos de consumidores. Debe luego implantarse acciones para que los elementos de la mezcla de marketing apoyen la estrategia de marketing elegida. Este procedimiento de tres etapas es fundamental: obtener información, diseñar y formular estrategia e implantación de la estrategia, usando al marketing mix como medio para el logro de una estrategia y no como fin en sí mismo.

#### Uso del Mapa Perceptual: un ejemplo

Cada empresa simulada toma la gerencia con dos marcas de Sonites, una con mejor desempeño que la otra. Durante los años simulados las empresas pueden introducir nuevas marcas, reducir las actuales, o cambiarlas, cambios denominados “re-posicionamiento”. El número máximo de marcas por empresa es de cinco en un momento dado. El posicionamiento y el re-posicionamiento de marcas en relación a las necesidades de los segmentos de consumidores es el aspecto central de la estrategia de marketing.

Una base para el análisis del posicionamiento de las marcas en competencia es el Mapa Perceptual de Similitudes y Preferencias que se obtiene del Estudio 5. Usted puede consultar el libro de Naresh Malhotra “Investigación de Mercados: un enfoque práctico” Prentice Hall, específicamente en el Capítulo “Escalas Multidimensionales y Análisis Conjunto”. Un ejemplo ilustrativo se presenta a continuación, y no debe ser utilizado en la simulación puesto que es completamente ficticio. El Mapa muestra un diagrama de dos dimensiones, una vertical y otra horizontal. El eje vertical representa el atributo Potencia, y el eje horizontal el atributo Economía. Los números 1,2,3,4 y 5 en el mapa representan la posición de los puntos ideales de cada uno de los 5 segmentos del mercado.



Segmento	Eje X: Economía Percibida	Eje Y: Potencia Percibida
Segmento 1	-5	15.7
Segmento 2	-5.7	.7
Segmento 3	9.5	8.7
Segmento 4	11.3	3.7
Segmento 5	-12.7	-8.9
Marcas	Eje X: Economía Percibida	Eje Y: Potencia Percibida
SAKA	-10.4	-16.6
SATO	6.6	-7.2
SEFA	9.5	13.9
SERI	5.2	12.2
SIMO	-14.5	-15.4
SICA	-7.5	-11.6
SOTO	9.5	9.9
SOLO	-1.2	17.2
SUXI	-10.3	-12.8
SUTE	12.5	9.9

Por "puntos ideales" se entiende la mezcla ideal y preferida de Potencia y Economía que busca el segmento. Por ejemplo, los consumidores del segmento 3 preferirán una marca que se posicione en las coordenadas 9.5 sobre el eje 1 y 8.7 sobre el eje 2. Una marca percibida en esa posición atraerá muchos más consumidores del segmento 3 que otra marca percibida a mayor distancia de ese lugar preciso. Las letras sobre el mapa representan cada una a una marca. Las coordenadas de los segmentos y de las marcas se encuentran al pie del mapa.

Ahora bien, no se ha observado ninguna diferencia significativa en las percepciones de marcas entre los diversos segmentos, y por ello, se requiere solamente un mapa de las percepciones de las marcas. Esto demuestra que los segmentos difieren principalmente por preferencias ideales pero no en la percepción de cada marca.

El mapa sintetiza gráficamente el modo en que las marcas son percibidas, es decir, su posicionamiento. Muestra la competencia relativa entre las marcas. La competencia más grande para la marca SEFA es con SERI siguiendo en orden descendente SOTO y SUTE. Estas marcas son percibidas por los consumidores como muy próximas, muy parecidas, las unas de las otras. Hay poca competencia, sin embargo, entre SEFA y SAKA porque están posicionados a gran distancia, de lo cual se infiere que ambas marcas satisfacen necesidades diferentes de segmentos diferentes. El canibalismo puede ocurrir si las marcas de una misma empresa se posicionan demasiado cerca entre ellas como debe estar ocurriendo entre SIMO y SICA pues ambas son de la misma empresa pero están situadas demasiado cerca la una de la otra.

La preferencia relativa de un segmento puede también inferirse de la distancia entre el punto ideal de un segmento y la posición de las marcas. En el ejemplo SICA, SUXI, SIMO y SAKA son los principales competidores por la clientela del segmento 5. SOLO, por otro lado, tiene una situación privilegiada en el segmento 1. Claramente puede verse que ninguna marca está posicionada en el segmento 2, lo cual abre muchas posibilidades para una nueva marca diseñada específicamente para ese segmento, o para el re-posicionamiento de alguna otra que esté en las proximidades

Usando la información en el Mapa Perceptual, una empresa puede elegir varias estrategias alternativas:

- Especialización en un solo segmento
- Penetración en dos segmentos al mismo tiempo con una misma marca.
- Re-posicionamiento: a través de I&D, re-diseño de un producto que se re-lanza sin cambio de marca, lo cual la beneficiará del conocimiento de marca acumulado.
- Diseño de una nueva marca para un segmento con las características físicas inferidas de las coordenadas del mapa y del estudio de Escalas Semánticas (Estudio 4). Las escalas del mapa, sin embargo, son diferentes de las unidades en que se expresan las características físicas de los productos. Un apéndice de este Manual explica como relacionar características físicas a características perceptuales.

Así, mediante un conocimiento más exacto del mercado se puede diseñar estrategias en términos de posicionamiento de nuevas marcas y/o re-posicionamiento de las ya existentes. Mientras que la primera opción depende fundamentalmente del éxito de un proyecto de investigación y desarrollo (I & D), la segunda puede depender tanto del desarrollo de un proyecto de este tipo como del planteamiento de una estrategia publicitaria. Existen tres formas de establecer la estrategia publicitaria en la "Hoja de decisiones":

1. La forma de direccionar la publicidad ("apuntar" al público objetivo) se hace orientando la publicidad en dirección a puntos específicos del mapa perceptual. Por ejemplo, si se quiere dirigir a SERI más cerca del punto ideal del segmento 1, se deberá ingresar en la Hoja de Decisión las coordenadas del punto ideal del segmento 1, -0.5 sobre el eje 1 y 15.7 sobre el eje 2. Los publicistas tomarán esas coordenadas como metas de comunicación para el diseño de plataformas de comunicación, slogans y elección de medios.
2. La forma de establecer la magnitud de la publicidad será mediante la asignación de un presupuesto para la marca. Cuanto más elevado sea el presupuesto, más fácil será reposicionar la marca.
3. La forma de hacer más eficiente la inversión publicitaria es la asignación de un presupuesto de investigación publicitaria para la marca, con el fin de desarrollar las acciones publicitarias adecuadas tales como el desarrollo y pre-test de textos y la selección de medios efectivos. Cuanto más elevada sea la proporción que del presupuesto total publicitario se dedique a estudios de investigación publicitaria tanto más efectiva será la publicidad como un todo.

El re-posicionamiento mediante publicidad está limitado por las características físicas. Las percepciones de los consumidores pueden ser alteradas solo en cierto rango, lo mismo que el cambio de características físicas, si no son acompañadas por una campaña publicitaria adecuada. Esto lleva a la conclusión que las



estrategias tanto de posicionamiento como de segmentación deben ser una mezcla de ambas alternativas, teniendo en cuenta las preferencias del usuario en cuanto a diseño, canales de distribución, orientación publicitaria y cualquier otro componente que puede aportar al desarrollo del marketing-mix mas adecuado.

Esta descripción ilustra la gran utilidad de los Mapas Perceptuales de similitudes y preferencia para la concepción de estrategias de posicionamiento y re-posicionamiento. Sin embargo, puede llevar a decisiones erradas si los datos del mapa se toman sin considerar otros factores importantes. Es esencial, por ejemplo, tomar en cuenta las diferencias que tienen los consumidores en el grado en que conocen cada marca. Así, una marca puede estar posicionada cerca de un punto ideal de un segmento pero atraer a muy pocos consumidores a causa de un bajo conocimiento de marca. Por otro lado, es posible que re-posicionar una marca con alto conocimiento de marca sea muy difícil de lograr. Los cinco segmentos representan diferentes potenciales de volumen de ventas y se encuentran en diferentes etapas del ciclo de vida. Sus necesidades cambian con el tiempo y con ellas el posicionamiento de los puntos ideales. Aunque el Mapa perceptual reproduce satisfactoriamente las similitudes y preferencias de marca, obtenidas de una muestra de consumidores, ciertamente está incompleto; otras dimensiones, como el Índice de Estilo, operan subyacentemente y afectan el posicionamiento final de una marca. Por último, la estrategia de marketing de una marca debe tomar en consideración las reacciones y acciones de los competidores que podrían afectar seriamente la situación del mercado en el año siguiente.

Los puntajes de las Escala Semánticas (Estudio 4) también dan indicaciones sobre la percepción y preferencia de las marcas. Estos resultados son menos precisos que los del Mapa Perceptual, a causa de una metodología más simple lo cual lo hace menos costoso.

#### Diseño del Plan de Marketing

Analizada la estructura competitiva del mercado, y elegidas las estrategias de posicionamiento, las estrategias deben ser apoyadas por políticas específicas de la mezcla de marketing. Se pueden enviar proyectos de I&D, después del año 1, para lanzarlos al mercado con marca posteriormente. Debe fijarse también un precio recomendado, y un presupuesto publicitario por cada marca, y la proporción del mismo consagrada a la investigación publicitaria. La publicidad afectará el re-posicionamiento de una marca y su aceptación por el canal de distribución. El conocimiento o "awareness" de marca decrece sin publicidad porque los consumidores se olvidan, pero la inversión anterior guarda una cierta inercia.

El tamaño de la fuerza de ventas y su asignación por canal de distribución deben ser fijados cada periodo. El número de vendedores asignados a un canal afecta directamente la penetración de las marcas de una empresa. Los distribuidores favorecen las marcas que hacen publicidad y a aquellas que tienen porciones de mercado en crecimiento. Igualmente deben darse instrucciones a producción y a I&D, en este caso solamente después del Año 1, en cuanto a operaciones para el próximo periodo anual. El plan de fabricación de cada marca debe tomar en cuenta los pronósticos de venta y las unidades disponibles en inventario.

Para maximizar la contribución de marketing, debe lograrse un equilibrio entre unidades faltantes e inventario y exceso de inventario. Durante el año, el personal de Producción puede ajustar la fabricación para adaptarse a los cambios en las ventas, del cual se enteran a través de los embarques mensuales, pero solo dentro de un rango estrecho de más o menos 20 % del programa de producción estipulado en el Plan de Marketing y registrado en la Hoja de Decisión. Por ejemplo, si la demanda real para una marca fuera de 150 mil unidades cuando solo se programó la fabricación de 100 mil, el programador de producción automático ajustará hacia arriba el programa de producción para llegar a 120 mil unidades, reduciendo las ventas perdidas a solo 30 mil unidades. Lo opuesto también ocurrirá. Si la demanda real resulta ser más corta que la programación de producción, el programa se ajustará automáticamente hacia abajo en alrededor de 20 %, reduciendo el excedente de inventario que se hubiera acumulado.

## El presupuesto

La corporación matriz asignará a la empresa comercializadora un presupuesto para el año. Este presupuesto tiene límites que se deben respetar y servirá para realizar gastos en cinco actividades:

1. Publicidad
2. Fuerza de Ventas
3. Investigación y Desarrollo
4. Investigación de mercado
5. Costos de llevar el inventario

La empresa que programe gastos en exceso del presupuesto asignado se le descontará la diferencia de los gastos en publicidad. Entre las formas de ayuda (ver más adelante) se encuentra una Hoja de Presupuesto para formular ordenadamente el presupuesto de marketing y evitar exceder el límite de la corporación. Permite también estimar la contribución neta de marketing a esperar porque tiene la misma estructura que la primera hoja del Informe Anual, y al comparar con lo que realmente ocurrió, determinar donde estuvo la mayor variación. El punto crucial es, sin duda, la estimación de las ventas por producto. La siguiente forma "Previsión de las ventas" formaliza el ejercicio de pronóstico en término del tamaño de mercado y participación de mercado en cada segmento de cada marca.

## Forma del Plan de Marketing

Sirve para formalizar objetivos cuantificables y evaluar la empresa en su conjunto durante los años simulados. Se especifican los cuatro tipos principales de gastos bajo control directo.

## INSTRUCCIONES DE PARTICIPACIÓN

### 1. Introducción

En los momentos en que usted y su equipo comiencen a leer este documento ya habrán leído el caso MARKESTRAT en sus aspectos técnicos. Ahora les toca leer los aspectos administrativos del mismo; es decir, la forma de tomar las decisiones, de crear nuevos productos, etc.

Una recomendación, elijan entre los miembros del equipo a uno de ustedes para que se encargue de estos aspectos administrativos, en tal forma que los demás no ocupen demasiado tiempo (del poco que disponen). En tal forma se hará posible un uso más eficiente del tiempo.

### 2. Explicación General

Lo primero que usted debe saber es lo siguiente:

El caso del MARKESTRAT es un caso técnico de marketing en el que se espera que usted lo analice en grupo y haga lo siguiente:

- a) Se imagine que debe administrar su empresa durante 10 años.
- b) Que deberá tomar decisiones sobre producción, precio, publicidad, etc., en base a diez periodos anuales.
- c) Que por cada periodo anual usted deberá llenar una "Hoja de Decisiones" en una página web de Internet.
- d) Que se procesarán las "Hojas de Decisiones" de cada grupo y se emitirán listados de resultados generales por cada "año" en los que ustedes podrán ver los efectos de sus decisiones (mayor venta, más utilidades, penetración, etc.).
- e) Que luego de emitidos los resultados generales, su equipo recibirá los estudios de mercado que decidieron comprar en la "Hoja de Decisiones" del año inmediato anterior.
- f) Con los estudios de mercado y las sesiones de análisis, su equipo volverá a tomar decisiones para el año subsiguiente, iniciándose nuevamente el proceso.
- g) En cada año (excepto el primero) se puede decidir, crear un nuevo producto (investigación y desarrollo).

### 3 Que productos existen en el mercado?

Cada empresa comercializará inicialmente dos marcas de producto "SONITE". Los nombres de las marcas están compuestos de 4 letras, que identificarán a los productos de la siguiente manera:

- a) La primera letra es "S" para un producto "SONITE" y "V" para un producto VODITE (cuando este sea lanzado al mercado).
- b) La segunda letra identifica la empresa de la siguiente forma:

Segunda letra	Empresa número
A	1
E	2
I	3
O	4
U	5

#### 4 ¿Cómo se llena la "Hoja de Decisiones"?

Como ejemplo, el formato "Hoja de Decisiones" que se adjunta a continuación tiene los siguientes campos:

### Ejemplo de Decisión

#### DECISIONES DE MARKETING

Nombre de Marcas	Nombre del Proyecto de I&D (Modificación o Introducción)	Planificación de la Producción (En miles de Unidades)	Presupuesto Publicitario (En miles de \$)	% de Estudios Publicitarios	Precio Aconsejado de Venta al Detalle (En \$)	Objetivos Perceptuales de -20 a +20	
SAKA		220	2000	5	265	4	5
SATO		100	1500	5	240	-2	-6
SAMA	PSAMA	100	3000	5	290	5	9

#### FUERZA DE VENTAS

Canales de Distribución	1	2	3
Número de Vendedores	20	15	30

#### I&D

Nombre del Proyecto	Gastos (en miles de \$)	Atributos					
		1	2	3	4	5	6
PSARI	1000	15	9	22	30	25	180

#### ESTUDIOS DE MERCADO

1
  2
  3
  4
  5
  6
  7
  8
  9
  10
  11
  12
  13
  14
  15

El programa automáticamente identificará a su empresa después de entrar con su nombre de usuario y contraseña.

Decisiones de Marketing: Registra las decisiones a tomar para cada una de las marcas presentes en el mercado. Consta de las siguientes partes:

- a. Nombre de marcas: Identificación de las marcas que se llevarán al mercado en el periodo. (Para el ejemplo, se distribuirán las marcas SAKA y SATO).
- b. Nombres de proyectos de I & D: Esta columna solo se utilizará en los casos de lanzamiento de marcas nuevas al mercado o modificación de las existentes. Se consignará en el casillero respectivo el nombre del proyecto del cual procede la nueva marca o modificación para la ya existente. Mientras los proyectos se mantengan en fase de desarrollo, su registro se hará únicamente en la parte de I & D (acápites n), mientras que cuando el proyecto sea satisfactoriamente concluido y se lance al mercado, su registro se retirará de esta sección, pasando a identificarse el producto con un nombre de marca y registrando se en esta sección por única vez el proyecto de procedencia (para el ejemplo, la marca SAMA proviene del proyecto PSAMA).
- c. Planificación de la producción: Indicará el número de unidades a producir por marca (expresado en miles). Para maximizar la contribución neta de marketing, Producción reajustará, en base a la demanda existente y los stocks respectivos, el número de productos a fabricar. Sin embargo, este reajuste no excederá de más o menos 20% de las cantidades presupuestadas.
- d. Presupuesto publicitario: Cantidad asignada para publicidad por marca (en miles de \$).
- e. Porcentaje en estudios publicitarios: Representa la asignación destinada al análisis de la publicidad para la marca (no a los estudios de mercado que pueden adquirirse opcionalmente) con el objeto de mejorar la percepción de los consumidores hacia la marca. Todo esto expresado como un porcentaje del presupuesto publicitado.

- f. Precio aconsejado de venta al público: valor que paga el comprador final de la marca en el mercado.
- g. Objetivos perceptuales: Donde se indicarán las coordenadas deseadas para el re-posicionamiento de una marca de acuerdo al mapa perceptual (estudio de mercado 5). Las coordenadas solo son aplicables a los productos SONITE porque para los VODITES los consumidores aún no han desarrollado suficiente conocimiento del producto para diferenciarlos perceptualmente en segmentos.
- h. Fuerza de ventas: Registrará el número de vendedores de la empresa a colocar por canal de distribución.
- i. Proyectos de investigación y desarrollo: En los siguientes acápite se registrarán los datos referentes a los proyectos de I & D que empezarán o que, aunque en periodos anteriores no alcanzaron el éxito, desean continuarse:
  - a. Nombre del proyecto: Según especificaciones dadas en el punto 7 de este manual.
  - b. Gastos: Presupuesto a asignar para el desarrollo del proyecto.
  - c. Objetivos: Señalarán las características físicas a obtener para un nuevo producto o las reformas a incluir en las marcas existentes.
- j. Estudios de Mercado: Se presentan casilleros donde se seleccionaran los estudios de mercado a adquirir.

## 5 ¿Que resultados se emiten?

El principal medio de información para la empresa en cuanto a la situación de sus productos y el mercado en general es el informe anual, entregado al inicio de cada periodo.

A continuación se presentan las principales características de este informe, del cual puede apreciarse un ejemplo en el anexo A.

**Hoja 1:** Registra los resultados generales del producto, desde su fabricación hasta su comercialización. Pueden apreciarse las ventas totales, los niveles de inventario, las principales deducciones y la contribución neta de marketing, que mide la gestión de la empresa comercializadora y el presupuesto asignado al marketing para el próximo periodo (tomado como un porcentaje de la contribución neta). También puede encontrarse aquí el número de tiendas detallistas cubiertas por marca y por canal de distribución, así como el número de vendedores de la empresa asignados a cada canal.

**Hoja 2:** Mensajes: En esta hoja se registrarán advertencias para establecer acciones correctivas necesarias.

**Hoja 3:** I & D: Dará información sobre los proyectos que se vienen desarrollando, específicamente si estos han tenido éxito o no, y en este último caso estimará la cantidad necesaria para su culminación. En este punto es necesario recalcar que la experiencia indica que para el desarrollo de un SONITE un presupuesto debe oscilar entre 100,000 y 1,000,000 de \$ como cantidad mínima, dependiendo de las especificaciones que se den a los atributos, mientras que para un VODITE, lo mínimo indispensable sería 2,000,000.

**Hoja 4:** Resultados acumulados: Mostrará los resultados obtenidos por la empresa hasta el periodo anterior. Este es el listado más importante, pues contiene el desempeño de cada empresa desde el primer año.

**Hoja 5:** Boletín de información: Dará a los grupos un conocimiento de la economía global para un periodo y de mercados tanto para SONITES como para VODITES, así como los nuevos productos incorporados al mercado en el periodo. Asimismo, indicará los precios de los estudios de mercado para el siguiente periodo.

## ¿Que estudios de mercado se pueden adquirir?

Con el objeto de lograr un conocimiento más exhaustivo del entorno, las empresas podrán adquirir hasta quince distintos estudios de mercado a una empresa consultora. La mayoría de estudios están dirigidos tanto al mercado de SONITES como al de VODITES con excepción del estudio 5 (mapa perceptual), para el que no se registra información suficiente en el mercado VODITE por estar este aun en desarrollo

incipiente. Las principales características de estos estudios se dan a continuación y modelos de todos ellos se pueden encontrar en el anexo A.

-Estudios 1 y 7: Encuestas a los consumidores. Mercados SONITE y VODITE, respectivamente. Estudios realizados sobre muestras de 800 personas, permiten un conocimiento de la demanda en cuanto a recordación espontánea de marca, intención de compra de una determinada marca por segmento y preferencia de canales, todo esto por segmentos y en proporciones del total.

-Estudios 2 y 8: Panel de Consumidores - Mercado S y V, respectivamente. Estos estudios dan la participación de mercado de marcas para cada uno de los segmentos, en base a las unidades vendidas. Las ventas totales en cada segmento están igualmente indicadas en miles de unidades.

-Estudios 3 y 9: Panel de distribuidores - Mercado S y V, respectivamente. Estos estudios indican para cada marca SONITE o VODITE la participación de mercado en cada uno de los canales de distribución, en base a las unidades vendidas. Las ventas totales en cada canal están también indicadas en miles de unidades.

Estudios 4 y 10: Escalas semánticas - Mercado S y V, respectivamente. Estos estudios están basados sobre un cuestionario de escalas de diferencial semántico aplicado a 600 individuos.

Las escalas semánticas que fueron presentadas a los entrevistados son como la que se indica a continuación, y corresponden a las características físicas de los SONITES.

El mas ligero      1 2 3 4 5 6 7      El mas pesado

Se pidió a cada entrevistado evaluar cada marca con una nota de 1 a 7 según su percepción de esa marca. También se solicitó a cada persona especificar su valor preferido (o "ideal") en cada escala y clasificarla por su importancia. Los resultados que se dan son los valores medios para cada marca y para los valores ideales de cada segmento sobre las tres escalas de diferencial semántico que fueron clasificadas como las más importantes.

Estudio 5: Mapa perceptual de similitudes y preferencias - Mercado S. Este estudio ofrece un mapa conjunto multidimensional no métrico. Este mapa se basa en datos de similitud y de preferencia, obtenidos sobre el conjunto total de las marcas SONITES, a través de una muestra de 1,200 personas. En primer lugar se indica el número mínimo de dimensiones suficientes para obtener un buen ajuste a los datos, y permite igualmente obtener una interpretación probable de los ejes, que esta basada en las respuestas a las escalas semánticas.

Cada eje esta graduado en una escala arbitraria que va desde -20 hasta 20+, donde se ubicará tanto el posicionamiento ideal de cada uno de los segmentos de consumidores (representados por números del 1 al 5) como el de las distintas marcas presentes en el mercado en el momento del estudio (representadas por letras de la A a la O).

Estudio 6: Pronóstico del Mercado S. Pronóstico del tamaño del mercado SONITE en miles de unidades para cada segmento.

Estudio 11: Pronóstico de Ventas del Mercado Vodites.

Estudio 12: Estimación de los gastos totales publicitarios de la competencia. Las estimaciones totales de los gastos publicitarios de cada marca competidora están dadas por una sociedad de estudios de mercado. Estas estimaciones están igualmente dadas para la marca de la sociedad solicitante para controlar errores de estimación.

Estudio 13: Estimación de la fuerza de ventas de la competencia. Representa las estimaciones del tamaño de la fuerza de ventas de las empresas competidoras, así como su repartición por canales de distribución. Las mismas estimaciones son también obtenidas como referencia para la empresa cliente, a fin de controlar los errores de estimación.

Estudio 14: Test de la fuerza de ventas. Se puede organizar un test sobre la fuerza de ventas en una región que sirve de mercado de prueba aumentando el número de vendedores por canal. A partir de los resultados del experimento, el estudio da una estimación del número de distribuidores y la participación de mercado para cada una de las marcas de la sociedad cliente, si el tamaño de la fuerza de ventas se hubiera aumentado en 5 vendedores por canal de distribución, en el periodo dado.

Estudio 15: Test de Publicidad. Se organiza una prueba sobre la publicidad aumentándola selectivamente en regiones que sirven de mercados de prueba. Los resultados del experimento son utilizados para proyectar el nivel de conocimiento o awareness de marca y porción de mercado que se hubiera obtenido si la publicidad hubiera sido incrementada en 10% por encima del nivel actual, para cada una de las marcas de la compañía en el mercado total. Las estimaciones también son desglosadas por segmento. El experimento prueba solamente el tamaño del presupuesto y no los cambios en los otros elementos en la estrategia de comunicación.

## 8 Recomendaciones útiles

El administrador del juego desempeñará varios roles: será consultor en problemas específicos, podrá vender estudios de mercado no solicitados en la Hoja de Decisión (a un precio fijado posteriormente) y negociará las liquidaciones de inventarios de productos que eventualmente deseen eliminarse del mercado, siendo el estándar liquidarlos a pérdida..

Al llegar a este punto del Manual, usted debe estar listo para participar en Markestrat. Con seguridad aún no habrá todavía asimilado toda la información contenida en este manual. Así el principal objetivo de la primera decisión será que se familiarice completamente con el universo del simulador. Después de haber sido asignados a una firma simulada por el Administrador del simulador, este les enviará un nombre de usuario y una Contraseña con las cuales ingresar a la página web designada. Allí encontrará un Instructivo del participante, copia de este Manual, y los resultados para el Año 0. Estos son los resultados a los que llegó la gerencia anterior. Cada empresa recibe un Año 0 diferente de modo que partirán a competir desde posiciones diferentes pero equivalentes en potencial. En el Informe verá que la empresa tiene dos marcas con participaciones de mercado distintas y podrán comparar la posición inicial de su empresa frente a las demás en el mercado. Sin embargo, como el gerente anterior no usaba investigación de mercados, no dispondrán de ella para armar el Plan de Marketing del Año 1, es decir, para tomar la primera decisión. Es por ello que debe tomar nota de las siguientes restricciones aplicables solo al Año 1:

- Modificar los precios solo hasta la inflación pronosticada.
- No formular objetivos preceptuales puesto que no se tiene Mapa Perceptual.
- No emprender proyectos de I&D para reformulación o lanzamiento de nuevos productos sino hasta recibir Estudios de Mercado.
- No modificar la política de publicidad, fuerza de ventas o producción.

Para la primera decisión es esencial desarrollar buenas relaciones de trabajo en equipo. Cada miembro del equipo debe estar implicado en la discusión y análisis de opciones. Más tarde, cuando cada miembro tenga un conocimiento profundo de los resultados estratégicos, y cuando la gestión se haga más compleja, se podrá delegar a unas personas ciertos problemas específicos.

### INFORMACIÓN GENERAL BÁSICA

1. La tasa promedio de inflación anual en los últimos tres años = 9%
2. El incremento promedio anual de los precios, en el mercado de los SONITES, en los últimos tres años = 1%
3. Porcentaje de unidades de SONITE vendidas en cada segmento en los últimos tres años:
  - Segmento 1 = 30%
  - Segmento 2 = 18%
  - Segmento 3 = 15%
  - Segmento 4 = 21%
  - Segmento 5 = 16%
4. Incremento anual promedio de las unidades de SONITE vendidas durante los últimos tres años:
  - Segmento 1 = 0%
  - Segmento 2 = 25%
  - Segmento 3 = 50%
  - Segmento 4 = 60%
  - Segmento 5 = 30%
  - Total = 35%



5. Número total de distribuidores potenciales de SONITES o VODITES:

Canal 1 = 3000

Canal 2 = 35000

Canal 3 = 4000

6. Márgenes promedios de los distribuidores, en porcentaje del precio de venta al detalle:

Canal 1 = 40%

Canal 2 = 35%

Canal 3 = 40%

7. Promedio de los gastos publicitarios en porcentaje de las ventas, durante los últimos tres años = 4%

8. Promedio de los gastos en investigación publicitaria en porcentaje de los gastos publicitarios totales, durante los últimos tres años = 5%.

## PLAN DE MARKETING MARKESTRAT

Industria: \_\_\_\_\_

Empresa número: \_\_\_\_\_

<b>Resultado General</b>		Periodo									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										
Participación de mercado (% de ventas al detalle)	Objetivos										
	Realización										
Contribución neta de marketing (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										

### Gastos de Marketing

Gastos Publicitarios (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										
Gastos de la fuerza de ventas (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										
Gastos de I&D (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										
Gastos de estudios de mercado (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										
Gastos totales de Marketing (en miles de \$)	Objetivos										
	Realización										

### Otros

	Objetivos										
	Realización										
	Objetivos										
	Realización										
	Objetivos										
	Realización										
	Objetivos										
	Realización										

## HOJA DE PRESUPUESTO MARKESTRAT

Empresa: \_\_\_\_\_

Industria: \_\_\_\_\_

Periodo: \_\_\_\_\_

<b>Marcas</b>					
Producción (unidades)					
Cantidades vendidas (unidades)					
Inventario (unidades)					
Precio al detalle (\$)					
Precio de venta medio (\$)					
Costo unitario de transferencia					
Ingresos (en miles de \$)					
Costo de los productos vendidos (en miles de \$)					
Costo de inventario (en miles de \$)					
Publicidad (en miles de \$)					
Contribución Bruta de Marketing					

R&D (en miles de \$)

Fuerza de ventas (en miles de \$)

Estudios de Mercado (en miles de \$)

Costos o beneficios excepcionales (en miles de \$)

Contribución neta de Marketing (en miles de \$)

Total de gastos de marketing (en miles de \$)


### PREVISION DE VENTAS PARA EL PRESUPUESTO

Este cuadro debe ayudarles a formular la previsión de ventas necesarias para su presupuesto anual.

	Mercado Total de Sonite (en miles de Unid.)	Mercado Total de Vodite (en miles de Unid.)	<b>Marcas</b>											
			Participación de Mercado (en base a las unidades) Ventas (en miles de unidades)											
Segmento 1														
Segmento 2														
Segmento 3														
Segmento 4														
Segmento 5														
Previsión Acumulada														

**ANEXO A**

**EJEMPLO DEL INFORME ANUAL**

**LAS SIGUIENTES PAGINAS PRESENTAN EL EJEMPLO DEL INFORME ANUAL DE LA EMPRESA 5 PARA EL PERIODO 3 DE UNA SIMULACIÓN DE MARKESTRAT. ESTO ES SOLAMENTE UN EJEMPLO Y LOS DATOS QUE FIGURAN EN EL MISMO NO DEBEN SER UTILIZADOS EN LA TOMA DE SUS DECISIONES.**

**MARKESTRATED MICHELSEN CONSULTING 2009**  
**REPORTE FIRMA 5 PERIODO 3**  
**1 - RESULTADOS GENERALES**

(EN MILES DE \$ EXCEPTO CUANDO SE INDIQUE)  
(U)=UNIDADES  
(\$)=EN \$

Marcas	SUXI	SUTE	SUMO	
Producción (U)	32000	60000	48000	
Unidades Vendidas (U)	82206	60000	48000	
Inventario (U)	56458	0	0	
Precio Final (\$)	190	420	200	
Precio Promedio (\$)	117	257	123	
Costo de Transferencia (\$)	78	192	155	
Ingresos	9581	15418	5899	
Costo de Productos Vendidos	6427	11508	7455	
Costo de Inventario	508	0	0	
Publicidad	1500	500	500	
Contribución Bruta de Marketing	1146	3410	-2056	2500
I & D				\$ 0
Fuerza de Ventas				-\$ 2,109
Investigación de Mercados				-\$ 402
Costo/Utilidad Excepcional				\$ 0
Contribución Neta de Marketing				-\$10
Presupuesto de Marketing Para el Próximo Periodo				\$ 9,065

**2 - MARKETING**

Marcas	SUXI	SUTE	SUMO
Porcion de Mercado (en Unidades)	4 %	3 %	3%
<b>Numero de Detailistas</b>			
Canal 1	1664	1598	1594
Canal 2	6477	6220	6206
Canal 3	1524	1463	1460

	Canal 1	Canal 2	Canal 3
Fuerza de Ventas	38	10	27

### 3 - MENSAJES

### 04 - I & D

### 05 - RESULTADOS ACUMULADOS (\$,000)

Marca	Año de Lanzamiento	Unidades Vendidas	Publicidad	Contribución Bruta de Marketing Acumulada
SUXI	0	216	\$ 5,700	-\$ 832
SUTE	0	295	\$ 5,000	\$ 26,151
SUMO	3	48	\$ 500	-\$ 2056

Ventas Totales Al Detalle Acumuladas	\$ 184,138
Publicidad Total Acumulada	\$ 11,200
Contribución Bruta de Marketing Total Acumulada	\$ 24,927
Inversiones de I&D Acumuladas Totales	\$ 700
Gasto en Fuerza de Ventas Acumulado	\$ 7,049
Gasto de Investigación de Mercado Total Acumulado	\$ 30,600
Contribución Neta De Marketing Total Acumulada	\$ 7,400

### 6 - BOLETIN (\$)

Crecimiento PNB Este Año	4 %
Crecimiento PNB Estimado Próximo Año	4 %
Tasa de Inflación Este Año	9 %
Tasa de Inflación Próximo Año	9 %
Costo Vendedor Próximo Año	\$ 30,600
Costo Despedir Vendedor Próximo Año	\$ 7,400
Entrenar 1 Nuevo Vendedor Próximo Año	\$ 4,300

Costo de Estudios de Investigación de Mercado el Próximo Año			
1= \$ 77,600	2= \$ 129,400	3= \$ 77,600	4= \$ 12,800
5= \$ 45,200	6= \$ 25,800	7= \$ 51,700	8= \$ 90,500
9= \$ 64,700	10= \$ 12,800	11= \$ 25,800	12= \$ 38,800
13= \$ 19,200	14= \$ 30,900	15= \$ 45,200	
Costo Anual de Almacenaje:	11.5 % del Costo de Transferencia		

**NUEVAS MARCAS O PRODUCTOS INTRODUCIDOS  
O MODIFICADOS EN EL ULTIMO PERIODO**

MARCAS	CARACTERISTICAS FISICAS						PRECIO DETALLE
	1	2	3	4	5	6	
SUMO	10	9	10	23	35	120	200

Información Sobre el Mercado SONITE					
Marcas	Ventas en Unidades	Porción (Unidades)	Precio al Detalle	Ventas en \$	% Porción \$ Venta
SAKA	175,610	93%	\$ 300.00	\$ 29,307,730	7
SATO	84,000	53%	\$ 430.00	\$ 49,731,130	5
SERI	464,932	253%	\$ 485.00	\$ 57,673,000	30
SEFA	24,000	13%	\$ 530.00	\$ 37,048,410	2
SIMO	122,317	73%	\$ 259.00	\$ 8,442,268	4
SICA	306,000	163%	\$ 370.00	\$ 61,585,300	15
SOTO	450,000	243%	\$ 490.00	\$ 274,015,000	29
SOLO	43,933	23%	\$ 392.00	\$ 11,472,620	2
SUXI	82,206	43%	\$ 190.00	\$ 3,804,371	2
SUTE	60,000	33%	\$ 420.00	\$ 62,941,020	3
SUMO	48,000	3%	\$ 200.00	\$ 3,804,371	1
<b>Total</b>	<b>1,308,611</b>	<b>100%</b>		<b>\$ 596,020,887</b>	<b>100%</b>
Precio Promedio = \$ 455.46					



**ANEXO B**

**EJEMPLO DE INFORMES DE ESTUDIOS DE MERCADO**

**LAS SIGUIENTES PAGINAS CONTIENEN LOS INFORMES DE ESTUDIOS DE MERCADO  
SOLICITADOS POR LA EMPRESA 5 EN EL PERIODO 5 DE UNA SIMULACIÓN  
MARKESTRAT**

**ESTUDIO 1: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES - MERCADO SONITE**

CONOCIMIENTO DE MARCA (NO HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE SEGMENTOS)

SAKA	.341	SATO	.230
SERI	.217	SEFA	.286
SIMO	.391	SICA	.381
SOTO	.217		
SUXI	.192	SUTE	.279

\*\*INTENCIONES DE COMPRA

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
SAKA	.024	.046	.014	.027	.220	.083
SATO	.034	.027	.039	.244	.045	.093
SERI	.214	.042	.152	.081	.041	.079
SEFA	.067	.021	.313	.039	.028	.071
SIMO	.118	.731	.032	.053	.379	.314
SICA	.040	.035	.043	.155	.071	.079
SOTO	.060	.026	.165	.332	.035	.133
SUXI	.013	.026	.006	.009	.134	.047
SUTE	.430	.046	.236	.061	.046	.102

0\*\*HABITOS DE COMPRA

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
SEGMENTO 1	.57	.07	.36	1.00
SEGMENTO 2	.37	.17	.46	1.00
SEGMENTO 3	.02	.57	.41	1.00
SEGMENTO 4	.17	.47	.36	1.00
SEGMENTO 5	.07	.27	.66	1.00

1MARKESTRAT/ED (c)

**0ESTUDIO 2: PANEL DE CONSUMIDORES - MERCADO SONITE**

0 (PORCIONES DE MERCADO BASADOS EN UNIDADES VENDIDAS)

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
SAKA	.026	.080	.024	.030	.311	.106
SATO	.020	.025	.036	.145	.035	.077
SERI	.389	.114	.367	.129	.093	.168
SEFA	.004	.002	.023	.002	.002	.005
SIMO	.062	.542	.017	.020	.205	.142
SICA	.061	.075	.064	.164	.110	.118
SOTO	.112	.070	.349	.481	.073	.279
SUXI	.019	.050	.006	.007	.147	.048
SUTE	.306	.043	.114	.023	.025	.058

VENTAS DE LA INDUSTRIA

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
(MILES UNIDAD.)	166.	349.	341.	1009.	618.	2483.

**0ESTUDIO 3: PANEL DE DISTRIBUIDORES - MERCADO SONITE**

0 (PORCIONES DE MERCADO BASADOS EN UNIDADES VENDIDAS)

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
SAKA	.077	.091	.145	.106
SATO	.066	.093	.073	.077
SERI	.200	.162	.157	.168
SEFA	.004	.008	.006	.005
SIMO	.206	.104	.139	.142
SICA	.112	.122	.120	.118
SOTO	.215	.353	.255	.279
SUXI	.042	.038	.066	.048
SUTE	.096	.041	.052	.058

VENTAS DE LA INDUSTRIA A  
(MILES UNIDS)

656.	913.	913.	2482.
------	------	------	-------

#### **0ESTUDIO 4: ESCALAS SEMANTICAS - MERCADO SONITE**

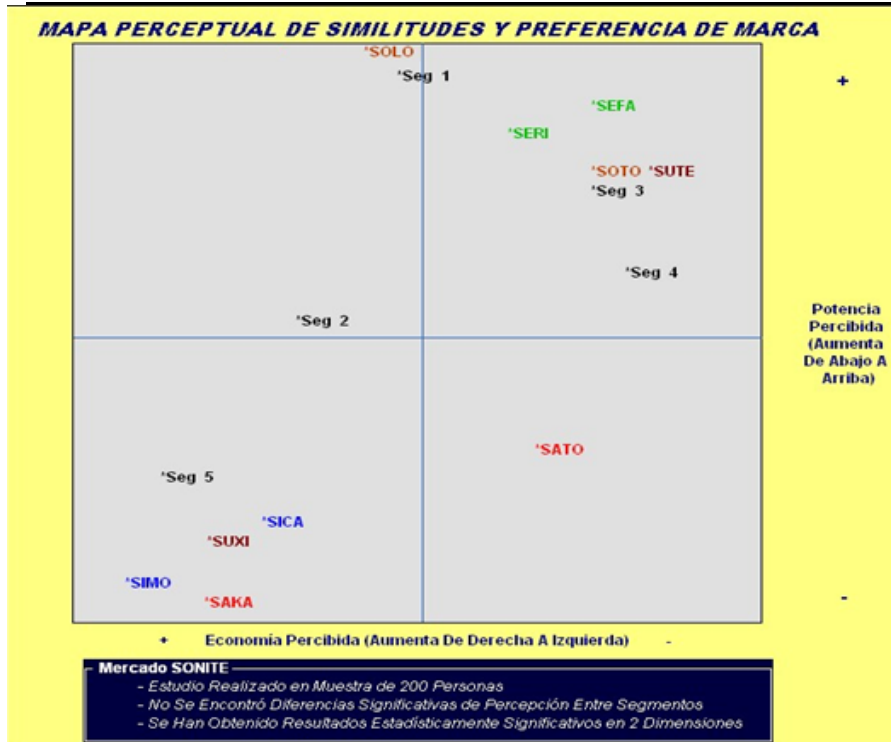
\* LAS 3 ESCALAS PERCIBIDAS COMO MAS IMPORTANTES

1 - VALOR            2- POTENCIA    3- DISEÑO

ALTO PUNTAJE CORRESPONDE A: ALTO VALOR, ALTA POTENCIA Y MEJOR DISEÑO.

	VALOR	PODER	DISEÑO
VALOR IDEAL SEG.1	4.30	6.13	5.20
VALOR IDEAL SEG.2	2.80	4.78	5.68
VALOR IDEAL SEG.3	6.04	5.68	5.32
VALOR IDEAL SEG.4	5.35	4.03	5.62
VALOR IDEAL SEG.5	2.05	3.16	5.62
SAKA	3.49	1.64	6.10
SATO	5.58	3.38	6.44
SERI	5.08	5.46	6.10
SEFA	6.40	5.91	3.85
SIMO	3.28	4.26	4.97
SICA	5.69	2.72	6.25
SOTO	5.79	4.56	5.50
SUXI	2.58	2.08	2.50
SUTE	5.13	5.91	4.90

**ESTUDIO 5: MAPA PERCEPTUAL DE SIMILITUDES Y PREFERENCIA DE MARCA**



Segmento	Eje X: Economía Percibida	Eje Y: Potencia Percibida
Segmento 1	3.5	14.5
Segmento 2	-7.7	5.5
Segmento 3	13.9	11.5
Segmento 4	9.3	0.5
Segmento 5	-12.7	-5.3
Marcas	Eje X: Economía Percibida	Eje Y: Potencia Percibida
SAKA	-3.4	-15.8
SATO	10.5	-4.1
SEFA	7.2	9.7
SERI	16	12.7
SIMO	-4.8	1.7
SICA	11.3	-8.6
SOTO	11.9	3.7
SUXI	-9.5	-12.8
SUTE	7.5	12.7

**OESTUDIO 6: PRONOSTICO DE MERCADO - MERCADO SONITE**

TAMAÑO ESPERADO DEL MERCADO PARA PXMO PER. (MILES U.)

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
	158.	488.	307.	958.	741.	2653.

**OESTUDIO 7: ENCUESTA A LOS CONSUMIDORES - MERCADO VODITE**

\*\*CONOCIMIENTO DE MARCA (NO HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE SEGMENTOS)

VERO	.057
VICA	.047
VOTO	.041

\*\*INTENCIONES DE COMPRA

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
VERO	.158	.158	.158	.158	.158	.162
VICA	.641	.641	.641	.641	.641	.660
VOTO	.172	.172	.172	.172	.172	.177

0\*\*HABITOS DE COMPRA

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
SEGMENTO 1	.77	.05	.18	1.00
SEGMENTO 2	.77	.05	.18	1.00
SEGMENTO 3	.77	.05	.18	1.00
SEGMENTO 4	.77	.05	.18	1.00
SEGMENTO 5	.77	.05	.18	1.00

**OESTUDIO 8: PANEL DE CONSUMIDORES - MERCADO VODITE**

0 (PORCIONES DE MERCADO BASADOS EN UNIDADES VENDIDAS)

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
VERO	.098	.098	.098	.098	.098	.101
VICA	.742	.742	.742	.742	.742	.764
VOTO	.131	.131	.131	.131	.131	.135

VENTAS DE LA INDUSTRIA MILES UNIDAD.)

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
	40.	13.	13.	40.	67.	175.

**OESTUDIO 9: PANEL DE DISTRIBUIDORES - MERCADO VODITE**

(PORCIONES DE MERCADO BASADAS EN VENTAS UNIDS.)

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
VERO	.098	.000	.098	.101
VICA	.742	.000	.742	.764
VOTO	.131	.000	.131	.135

VENTAS DE LA INDUSTRIA A (MILES UNID.)

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
	143.	0.	36.	179.

**ESTUDIO 10: ESCALAS SEMANTICAS MERCADO VODITE**

\* LAS 3 ESCALAS DIF. SEMANTICAS PERCIBIDAS COMO MAS IMPORTANTES SON:  
 1-FRECUENCIA MAXIMA, 2-PESO, 3-VALOR.  
 ALTO PUNTAJE CORRESPONDE A: ALTA FRECUENCIA, ALTO PESO Y BAJO VALOR

	MAX.FR.	PESO	VALOR
VALOR IDEAL SEG.1	4.66	3.16	2.41
VALOR IDEAL SEG.2	4.66	3.16	2.41
VALOR IDEAL SEG.3	4.66	3.16	2.41
VALOR IDEAL SEG.4	4.66	3.16	2.41
VALOR IDEAL SEG.5	4.66	3.16	2.41
VERO	2.61	6.18	6.49
VICA	3.85	2.34	4.81
VOTO	5.36	5.07	6.49

**ESTUDIO 11: PRONOSTICO MERCADO - MERCADO VODITE**

TAMANO ESPERADO SGTE. PERIODO (MILES DE UNIDADES),	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
	69.	23.	23.	69.	114.	297.

**ESTUDIO 12: PUBLICIDAD COMPETITIVA ESTIMADA (MILES DE \$)**

SAKA	1457.	SATO	583.	VERO	1942.
SERI	24278.	SEFA	97.	VICA	3255.
SIMO	4557.	SICA	3385.		
SOTO	19423.	VOTO	7769.		
SUXI	1457.	SUTE	486.		

**ESTUDIO 13: ESTIMACION DE FUERZA DE VENTA COMPETITIVA**

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3	TOTAL
FIRMA1	4	47	18	69
FIRMA2	9	50	46	105
FIRMA3	13	18	34	65
FIRMA4	10	29	35	74
FIRMA5	32	9	25	66

**ESTUDIO 14: EXPERIMENTO DE FUERZA DE VENTA**

(RESULTADOS ESPERADOS SI LA FUERZA DE VENTAS AUMENTA EN 5 POR CANAL)

	CANAL 1	CANAL 2	CANAL 3
SUXI			
NUM DE DISTRIB.	1587.	7267.	1382.
PORCION MERCADO	.049	.059	.086
SUTE			
NUM DE DISTRIB.	1577.	7220.	1373.
PORCION MERCADO	.115	.058	.066

**ESTUDIO 15: EXPERIMENTO DE PUBLICIDAD**

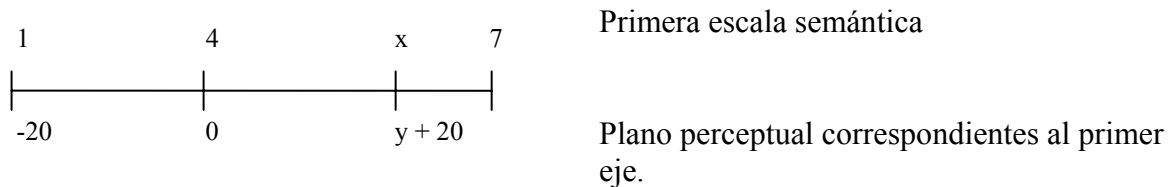
(RESULTADOS ESPERADOS SI EL PRESUPUESTO AUMENTA EN 10% PARA UNA MARCA)

	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2	SEGMENTO 3	SEGMENTO 4	SEGMENTO 5	TOTAL
SUXI						
CONOCIM.	.190	.190	.190	.190	.190	.190
PORC.MERC.	.019	.050	.006	.007	.147	.057
SUTE						
CONOCIM.	.275	.275	.275	.275	.275	.275
PORC.MERC.	.306	.043	.114	.023	.025	.060

### ANEXO N°3

#### Especificaciones de los Objetivos Perceptuales de los Datos sobre las Escalas Semánticas

Las escalas semánticas están definidas en un intervalo de 1 a 7, mientras que los objetivos perceptuales están definidos en términos de coordenadas en un mapa perceptual, los cuales pueden tomar valores entre -20 y +20 :



El intervalo de una unidad en la escala semántica puede ser interpretado como 40/6 ó 20/3 en el eje del mapa perceptual.

Si solamente son disponibles las escalas semánticas, y si un valor “x” de una escala semántica es determinado como objetivo en un reposicionamiento de una marca, el correspondiente objetivo perceptual expresado en términos de una coordenada “y” en el mapa perceptual, puede ser calculado con la siguiente fórmula :

$$Y = \frac{20}{3} (x - 4)$$

“y” es el valor que tiene que ser usado como objetivo perceptual cuando de rellene la Hoja de Decisión. Obviamente esta transformación es cruda, pero el uso de números no debe disimular la naturaleza cualitativa intrínseca de los objetivos perceptuales.

#### Ejemplo :

Si una marca determinada debe ser repocisionada hacia el valor 6 de la primera escala semántica , el objetivo perceptual que deberá ser acotado en la Hoja de Decisión, para el eje 1 es :

$$y = \frac{20}{3} (6 - 4) = 13,3$$

El mismo procedimiento se aplica para la transformación de los valores de la segunda escala semántica, a objetivos perceptuales del segundo eje del plano perceptual.

**ANEXO N°4**  
**PREGUNTAS FRECUENTEMENTE REALIZADAS**  
(F.A.Q.'S FREQUENTLY ASKED QUESTIONS)

**1. *¿Cuándo puedo comenzar a hacer Investigación & Desarrollo?***

Solo después del periodo 1, cuando recibió y analizó investigación de mercado. Al pedir un nuevo producto debe colocar todas las características aun cuando algunas ya las tenga en algún otro producto. Si va a reformular un producto actual, repita las características que ya tiene. Además de las nuevas que desea.

Es poco probable que consiga vía I&D características 35 % arriba o debajo de lo que ya es capaz un producto a menos que invierta muchos millones.

**2. *¿Puedo cambiar de precio en el Periodo 1?***

Sólo en línea con la inflación, es decir, no más de lo que se espera será la inflación. Después del periodo 1, el mercado no aceptará aumentos/reducciones de precio mayores al 30 %

**3. *¿Cómo hago para tomar una decisión en el periodo 1 si no tengo Investigación de Mercado?***

Como toda empresa poco técnicas, tiene dos caminos: la intuición o el alineamiento a los datos macro.

- (1) El primero implica adivinar lo que realmente quisieron hacer los ejecutivos que manejaron la empresa antes que usted, y qué hicieron bien y mal. Lo malo está claro en uno de los productos. Una opción es eliminar el mayor y fortalecer el bueno. Pregúntese que pasaría si lo hace. Otra opción es no hacer nada hasta tener Investigación de Mercado que diagnostique el posicionamiento de cada producto. Fíjese sus vendedores, vea que hay mas en un canal que en otro ¿ le parece correcto?.
- (2) Alinearse a lo macro es subir la producción de un producto en función del aumento que se espera del PBI (si vendió tan bien que se quedó sin inventario el año anterior), aumentando el precio justo dentro de la inflación.
- (3) Una decisión siempre será tan buena como la información sobre la que se base. Pida todo los informes de investigación de mercado.

**4. *¿Qué pasa si no programo producción para un producto porque tiene inventario?***

Las ventas se harán del inventario.

**5. *¿Qué pasa si dejo fuera de la decisión a un producto aun cuando tenga inventario?***

Usted está informando que ya no lo quiere. Se liquidará el inventario al costo de transferencia como pérdida. Pude ser una pérdida grande.

**6. *¿Cómo hago para eliminar a un producto?***

Vea la pregunta 5

**7. *¿Cómo se fija el precio final y qué relación tiene con el costo de transferencia?***

Asegurándose que a su empresa le que un margen por encima de (1) el costo de transferencia y (2) la comisión o margen promedio del canal. Si el precio final es menor al costo de transferencia aparecerá un diluvio de tinta roja. Esta usted regalando el producto. Un margen aceptable para su empresa podría ser similar al del canal.

**8. *¿Cuándo introducir una nueva marca?***

Tiene que haberse aprobado previamente un Proyecto de Investigación y Desarrollo, con una letra P adelante y la letra "S" si es Sonite y "V" si es Vodite, mas la vocal que le corresponde a su empresa. Las otras dos letras son libres pero deben ser diferentes a las que llevan sus productos actuales para que el programa no confunda su nuevo proyecto con aquellos que precedieron la introducción de sus productos actuales. Esto es aplicable aun



cuando se reformule un producto actual. Por ejemplo si quiere cambiar a SEFA no puede colocar un proyecto PSEFA pues ya existió. Debe colocar PSEFO, por ejemplo, porque la FO aun no la usa para nada. Aprobado el PSEFO, coloque ése acrónimo al lado del SEFA antiguo en la segunda columna de la primera porción de la Hoja de Decisión, ordenando en efecto, que se le asigne al antiguo SEFA las nuevas características logradas en el Proyecto PSEFO.

#### **9. ¿ Cuánto invertir para que una investigación y desarrollo sea exitosa?**

Mucho más que nada. El manual da algunos ejemplos. Vea la página 12 bajo "Hoja 3". Para productos totalmente nuevos, es decir, con características alejadas de la banda del 30 % que delimitan sus capacidades actuales, incluyendo costo, se recomienda más de \$2 millones. A mayor inversión con características próximas a la banda de capacidades, mayor es la probabilidad de éxito. Pero es una timba como en la realidad descubrir algo nuevo y efectivo. Use de referencia el ejemplo del proyecto de Vodite aprobado al final del Manual.

#### **9. ¿ Cuánto costará el costo de transferencia de un nuevo producto o uno reformado?**

Depende de cuantas unidades logre producir el primer año. El costo de transferencia aprobado se refiere al costo unitario de las primeras 100,000 unidades.

#### **11- ¿ Puedo dejar de realizar Investigación de Mercado?**

No. Es obligatorio desde el periodo 1 hasta el 10 inclusive, pedir por lo menos un estudio.

#### **12. ¿El porcentaje de Estudios de Publicidad de donde sale?**

Del presupuesto publicitario. Si invirtió \$ 2'500,000 en Publicidad y es 5 % lo que coloca como presupuesto para investigación publicitaria quiere decir que invertirá \$ 125,000 en investigación publicitaria (focus groups, pre-tests cuantitativos de comerciales, post-tests cuantitativos etc ).

#### **13. ¿ Si no tengo éxito en un proyecto de investigación y desarrollo, qué hago ?**

El Dpto de I&D le dirá que le faltó o si de plano es imposible. Si faltó inversión o debe reducirse una característica porque es demasiado, simplemente repita el proyecto, con la modificación sugerida y el nuevo presupuesto.

#### **12. ¿Porqué algunas veces la cantidad producida no corresponde al programa que le díe en la Hoja de Decisión?**

Porque la fábrica tiene un Programador de Producción inteligente durante los 12 meses que abarca su programa de producción. Si el Programador vé que desde el tercer mes, las ventas, es decir, los embarques el vé salir de la planta, están por debajo de la programación de producción que usted ordenara, entonces ajusta la producción hacia abajo hasta un 30 %. Puede ajustarla hacia arriba hasta 30 % si el Programador observa mayores ventas a las que se programó vía producción.

#### **13. ¿ Cómo usar los informes de Investigación de Mercados ?**

El estudio 1 es el más básico y el 5 el más difícil de entender pero el de naturaleza esencialmente estratégica. El 1 presenta datos sobre la Pirámide de la Jerarquía de los efectos, según la cual nada se compra, si previamente no se prefiere, y si antes de ello no se recuerda. Formalmente, un estado cognitivo precede a uno afectivo, y uno afectivo precede a un estado activo (la compra). En el ejemplo del Apéndice A (correspondiente a una empresa 5 en el Periodo 3) al final del Manual, se encuentra el caso de SUXI, para quien hay conocimiento de marca entre el 19.2 % del mercado, la mitad del reconocimiento que señala el 39.1 % de SIMO. El "techo" de demanda de SUXI es así la mitad del de SIMO sugiriendo que necesita más publicidad. Si se examina el Estudio 12 podrá verse que SUXI hizo sólo \$ 1457 en publicidad (\$ ,000) mientras que SIMO INVIRTIO \$ 4557.

¿Qué tanto la publicidad generó recordación y qué tanto persuasión/intención de compra? Compare la proporción de conocimiento de marca con la proporción de intención de compra "total" en el cuadro de

"Intenciones de Compra". SUXI muestra 4.7 % mientras que SIMO muestra 31.4 %. Así no solo SUXI hace la mitad de publicidad sino que la que hace sólo genera recordación, y muy poca persuasión/intención de comprar:  $4.7/19.2 = 0.24$ , lo que significa que el 76 % de la publicidad de SUXI no produce persuasión de ninguna clase. ¿Donde sí la produce SUXI? Explore el renglón de SUXI y busque la proporción más grande.... el 13.4 % del Segmento 5. La publicidad de SUXI lo está llevando a ser más recordada en el Segmento 5 que en el Segmento 3, "lo está llevando" significa "lo está posicionando" perceptualmente. Usted puede cambiar la dirección, o apuntar más certeramente, colocando en el cuadro de "coordenadas" la localización perceptual del segmento 5 (-12.7 -5.3)

¿Estarán las ventas de SUXI viniendo de algún segmento en particular? El segmento 5 da la respuesta al examinar las proporciones del renglón de SUXI: sí, en efecto, el 14.7 % de los miembros del segmento 5 compraron SUXI's, la tercera marca después de SAKA y SIMO en atraer consumidores de dicho segmento. Puede concluirse entonces que SUXI compite con SAKA y SIMO en el segmento 5. Ojo, sin embargo que SIMO vende aun más en el segmento 2. Puede usted verificar la posición competitiva de SUXI visualmente en el Mapa Perceptual Estudio 5. SUXI representada por la letra H se encuentra en el mismo lugar, mirando verticalmente, que SAKA (A) y SIMO (E), pero SIMO se encuentra más cerca del segmento 2 justamente por su atractivo a esos consumidores. Quiere decir que estas tres marcas se posicionan en la mitad de menor valor del mapa (la horizontal), diferenciándose SIMO de las otras dos por tener mayor potencia (la vertical).

Ahora usted sabe cómo está posicionado, con quien compite, y que le falta bastante publicidad. ¿Qué tan bien posicionado está SUXI? El estudio 4 provee los puntos ideales, las "yemas del gusto" de cada segmento en escalas semánticas. Recuerde que éstas van del 1 al 7 y que los datos se expresan en promedios. SUXI por ejemplo resultó con un promedio de 2.08 en Potencia, es decir, debajo del punto medio de la escala (4) donde el máximo 7, significa "Alta Potencia". ¿Cuánto es el ideal del segmento 5? 3.16, un puntaje bastante mayor al de SUXI. ¿Cuánto más de potencia requeriría SUXI para darle en la yema al Segmento 5? Basta equiparar la longitud de la escala de Potencia,  $-20$  a  $+20 = 40$  puntos en términos de los rangos factibles de potencia que van de 5 a 100 Watts. Busque luego cuanto tuvo SUXI originalmente (20) y cuanto tiene SIMO (50). Divida y busque la potencia que debería tener SUXI para llegar a la yema del Segmento 5. Repita la operación con Diseño y Valor.

**14. ¿Qué pasa si me paso del Presupuesto asignado?**

La corporación le descuenta en publicidad.

**15. ¿De qué depende que me aumenten el Presupuesto?**

De que aumente la Contribución Neta de Marketing.

**16. ¿Cómo se usa aquello de la hoja de decisión sobre las "coordenadas"?**

Permiten apuntar con mayor precisión al meollo de un segmento limitando a la agencia de publicidad la emisión de mensajes que sólo tengan que ver con esa mezcla de atributos. Por ejemplo, puede cambiar la dirección, o apuntar más certeramente, colocando en el cuadro de "coordenadas" la localización perceptual del segmento 5 (-12.7 -5.3) para forzar a la agencia a concentrar toda su creatividad en ése segmento. Naturalmente la marca no se moverá a grandes trancos sino poco a poco y en forma más eficiente. La forma más rápida de mover una marca perceptualmente es alterando el precio o alguna otra característica de modo que se mueva a otro segmento con algo de publicidad.

## MARKESTRAT

### PAUTAS PARA EL INFORME FINAL DEL SIMULADOR MARKESTRATED

**Medio:** Diskette/CD claramente rotulado con:

- nombres de participantes,
- nombre del curso,
- nombre del simulador y
- fecha y universidad

**Orientación:**

Informe presentado a una asamblea de directores/accionistas para que retenga el equipo o pueda elegir un nuevo equipo gerencial.

**Temas (mínimos)**

- Análisis del desempeño de la empresa en general y por producto-mercado (**no se recomienda un historial decisión x decisión**)
- Estrategias principales adoptadas propias y de los competidores
- Principales ajustes y adaptaciones realizadas a los cambios en el entorno
- Puntos clave aprendidos de los éxitos y fracasos principales
- Recomendaciones para el futuro de la empresa

Duración: 15 minutos pero el CD/diskette puede incluir un apéndice con otros modelos o técnicas especiales utilizadas.