

UNIDAD DIDÁCTICA 2

Fundamentos de Marketing



Miguel Fernando Salomón Valdivia



Carrera técnica

Asesoramiento Operativo
y Comercial de Productos
Bancarios y Financieros

UNIDAD DIDÁCTICA 2

Fundamentos de Marketing

zegel
IPAE

 Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation

 **FEPCMAC**
FEDERACION PERUANA DE CAJAS
MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO

 **caja**
arequipa

 **CAJA HUANCAYO**

 **CAJA
MUNICIPAL
ICA**

 **Caja Sullana**

 **CAJA
TACNA**

 **CAJA
TRUJILLO**

FUNDAMENTOS DE MARKETING

AUTOR

Miguel Fernando Salomón Valdivia

EDITADO POR

© Sparkassenstiftung für internationale Kooperation
Calle Andalucía 119, dpto. 502, Miraflores
Lima - Perú

© Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

© Zegel Ipaе

© CMAC Arequipa

© CMAC Huancayo

© CMAC Ica

© CMAC Sullana

© CMAC Tacna

© CMAC Trujillo

REVISIÓN EDITORIAL

Jesús Inés Navarro Pinto

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Brenda Tatiana Zapata López

DIRECTOR PROYECTO REGIONAL BMZ PERÚ

Manuel Patrick Alfonso Ulrich

CONSULTORA EN FORMACIÓN DUAL

Nelly Isabel Gonzalez Curay

CONSULTOR JUNIOR EN FORMACIÓN DUAL

Luis Ángel Corvera Díaz

1.ª edición digital - diciembre 2019

ISBN digital: 978-612-47996-4-8

Esta publicación digital se encuentra disponible en:

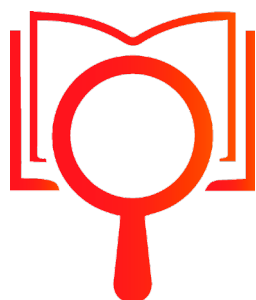
LISTA DE FIGURAS	8
Información general de la unidad didáctica.....	9
1. Conceptos generales del marketing	11
1.1 Términos básicos del marketing.....	13
1.2 Etapas del marketing	15
1.3 Tipos de marketing	18
1.3.1 Marketing de servicios	18
1.3.2 Marketing relacional	20
1.4 Calidad, valor y satisfacción	22
1.5 Competencia y competitividad	25
2. Comportamiento del consumidor	28
2.1 Los roles del consumidor	29
2.2 Necesidad y motivación.....	30
2.3 Percepción y aprendizaje	32
2.4 Factores que afectan el comportamiento del consumidor.....	33
2.4.1 Factores sociales	33
2.4.2 Factores personales	34
2.5 Proceso de toma de decisiones	35
2.5.1 Búsqueda de información	36
2.5.2 Evaluación	36
2.5.3 Compra.....	37

2.5.4 Evaluación después de la compra	37
2.6 El nuevo consumidor	38
3. Análisis estratégico del marketing	42
3.1 Análisis externo.....	43
3.1.1 Análisis del macroentorno - Modelo PESTEL.....	43
3.1.2 Análisis del microentorno - Fuerzas de Porter	45
3.2 Análisis interno	48
3.2.1 Análisis FODA	52
4. Mercado meta.....	57
4.1 Gestión del marketing.....	58
4.2 Marketing dirigido	58
4.3 Investigación de mercados	59
4.3.1 Tipos de investigación de mercados.....	60
4.4 Segmentación del mercado	61
4.4.1 Macrosegmentación.....	63
4.4.2 Microsegmentación.....	63
4.4.3 Segmentación óptima	64
5. Branding y posicionamiento.....	67
5.1 Estrategias de posicionamiento.....	68
5.2 Trampas del posicionamiento.....	70
5.3 Reposicionamiento	72
5.4 La marca.....	73

5.4.1 Identidad y valor de una marca.....	74
5.4.2 Estrategia de la marca	76
6. Marketing mix: las 4 P	78
6.1 Producto	79
6.1.1 Productos intrínsecos y extrínsecos	80
6.1.2 Diseño de productos: los niveles del producto	80
6.1.3 Tipología de productos.....	82
6.1.4 Estrategias del producto.....	83
6.1.5 Ciclo de vida del producto.....	84
6.1.6 Proceso de desarrollo del producto	87
6.2 Precio	88
6.2.1 Estrategias generales de los precios.....	89
6.2.2 Costos y utilidad	93
6.2.3 Análisis de precios.....	94
6.2.4 Fijación de precios.....	94
6.3 Promoción y comunicación	95
6.3.1 Mix comunicacional	96
6.4 Plazo o distribución.....	100
6.4.1 Canales de distribución	101
6.4.2 Estrategia de cobertura	101
REFERENCIAS	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El marketing y las necesidades del consumidor	20
Figura 2: Esquema resumen del capítulo 1	27
Figura 3: Pirámide de Maslow	31
Figura 4: El consumidor y el proceso de toma de decisiones	37
Figura 5: Esquema resumen del capítulo 2	41
Figura 6: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	45
Figura 7: La cadena de valor	50
Figura 8: Matriz FODA	53
Figura 9: Ejemplos de matriz FODA	54
Figura 10: Esquema resumen del capítulo 3	56
Figura 11: Proceso de investigación de mercados.....	59
Figura 12: Segmentación y selección de mercados	62
Figura 13: Esquema resumen del capítulo 4	66
Figura 14: Posicionamiento e imagen corporativa	73
Figura 15: Esquema resumen del capítulo 5	77
Figura 16: El marketing mix	79
Figura 17: Niveles del producto.....	81
Figura 18: Ciclo de vida de un producto	84
Figura 19: Mix comunicacional.....	102
Figura 20: Esquema resumen del capítulo 6	104



INFORMACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

El libro de la unidad didáctica 2 *Fundamentos de Marketing* es parte de una serie de materiales de la carrera técnica Asesoramiento Operativo y Comercial de Productos Bancarios y Financieros bajo el enfoque dual, que tiene como objetivo dar a conocer al aprendiz las herramientas necesarias del *marketing* para gestionar eficientemente el mercado, tomando contacto y analizando las características del segmento objetivo para darle una propuesta de valor a la medida. A lo largo de los seis capítulos que conforman este libro, se presentan y discuten los aspectos fundamentales de la gestión del *marketing*, enfatizando su rol en el desempeño de la organización y señalando su impacto dentro de la estrategia empresarial.

En el primer capítulo, «Conceptos generales del marketing», se describen los elementos básicos del mercado y las características generales del *marketing* y los consumidores, así como los conceptos fundamentales de esta disciplina.

En el segundo capítulo llamado «Comportamiento del consumidor» se analiza al consumidor y sus cualidades, también los factores externos que influyen en sus decisiones, y los aspectos personales, psicológicos y procesos internos que terminan definiendo su comportamiento como consumidor. Además, se señalan los roles de compra que presentan en la adquisición de bienes y servicios, resaltando la importancia de conocer profundamente al consumidor como punto de partida para cualquier estrategia exitosa de mercado.

En el tercer capítulo, «Análisis estratégico del marketing», se presentan las decisiones estratégicas del *marketing* para la implementación de programas efectivos que permiten el análisis interno y del entorno, como el FODA, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas del sector.

En el cuarto capítulo, «Mercado meta», se describe el proceso de selección de clientes que son atendidos a partir de una estrategia de *marketing*, enfocada en la segmentación del mercado, así como también los criterios utilizados.

El quinto capítulo, denominado «Branding y posicionamiento», explica dos elementos estratégicos del *marketing*, señalando sus características, importancia y aspectos a considerar en su gestión. Adicionalmente, en este capítulo se define el concepto de la marca y lo que representa como activo estratégico y elemento concentrador de la propuesta de valor de la organización.

El capítulo seis y último, «Marketing mix: las 4 P», está dedicado a describir las variables que componen la mezcla del *marketing* (producto, precio, promoción y plaza), enfatizando los atributos y algunos instrumentos de uso frecuente en cada una de ellas. Para cada variable, se desarrollan los instrumentos de gestión más empleados por las entidades.





CONCEPTOS GENERALES DEL MARKETING

Definir o conceptualizar el *marketing* o mercadotecnia puede ser una tarea muy ardua, porque desde sus orígenes ha sido confundido con otros conceptos, como ventas, comercialización, publicidad, entre otros. Esto ha generado que el *marketing* sea considerado no por sus fines, sino por sus medios; es decir, como la actividad encargada de diseñar productos, a partir de un estudio de mercado, con el fin de lograr ventas mediante una adecuada fijación de precios, un sistema de distribución que facilite la llegada del producto del punto de venta al de compra, y una comunicación persuasiva que sea capaz de explicar las bondades del producto al consumidor.

No obstante, este tipo de definiciones nos conducen a errores por dos motivos: el primero es que se confunden medios con fines, es decir, se pretende definir el *marketing* por sus herramientas, reduciéndolo a tareas específicas sin una visión estratégica para el negocio. El segundo motivo es que este tipo de definiciones ignoran cuál es el fin y el centro del *marketing*, el cual resulta siendo el cliente, sus necesidades y su búsqueda de valor; por lo que así el *marketing* pierde todo su sentido y trascendencia.

Por esa razón, se intentará esbozar una definición que trate de rescatar el cabal sentido del *marketing*, tanto para el cliente como para el negocio. Así, podemos definirlo como un proceso social mediante el cual se identifican y satisfacen las necesidades y deseos del consumidor, ya sea individual u organizacional, a través de productos que pueden ser bienes, servicios, ideas o incluso experiencias; para generar intercambios competitivos de largo plazo, así como beneficios mutuos en los que la empresa obtiene rentabilidad por medio de las ventas, y el cliente, satisfacción por el valor adquirido.

Esta conceptualización de lo que es el *marketing* recoge sus conceptos esenciales a partir de definiciones como la que planteó Philip Kotler, quien sostuvo que el *marketing* es el análisis, planeación, realización y control de programas dirigidos a crear y mantener intercambios que puedan ser beneficiosos (Kotler y Keller, 2012); mientras que Lambin (2008) definió el *marketing* como el proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y las organizaciones, para la creación y el intercambio competitivo de productos y servicios generadores de beneficios.

El *marketing* es una disciplina presente y necesaria en todos los sectores y organizaciones que dependen del mercado, por lo que el conocimiento de sus tareas, métodos e instrumentos es fundamental para lograr objetivos comerciales con eficiencia. En el caso de los asesores financieros, al ser responsables del contacto personal con los clientes, resulta imprescindible este conocimiento para canalizar efectivamente las necesidades y deseos particulares de cada uno, además de entender y optimizar los esfuerzos comerciales de su institución.

1.1 Términos básicos del marketing

Como se describió anteriormente, el concepto de *marketing* encierra múltiples acepciones y para comprenderlo en su totalidad es necesario que conozcamos el significado de los siguientes términos:

- a. **Necesidad:** es el estado de carencia de algo percibido por el cliente; las necesidades no se crean, sino que ya existen y hay que descubrirlas, por lo que es preciso profundizar en el conocimiento del cliente para poder hallar las necesidades que el consumidor busca satisfacer.
- b. **Deseo:** es la forma específica que adopta la necesidad para el consumidor, es decir, el producto o servicio con el que intenta satisfacer su necesidad. A diferencia de las necesidades, los deseos deben ser creados en el consumidor por el esfuerzo del *marketing*, ya que una vez descubierta la necesidad se deberá persuadir a este de que el producto que ofrecemos es aquel que puede satisfacerlo de manera óptima.
- c. **Producto:** es el bien comercializado en el mercado, capaz de satisfacer una necesidad en el consumidor. Un producto debe ser desarrollado a partir de una necesidad, a ello se le denomina lógica de afuera hacia adentro (se identifica la necesidad en el mercado y luego se crea el producto a partir de lo que se halló); de no cumplir con esta lógica, difícilmente los productos tendrán acogida, puesto que el consumidor no los considerará necesarios.

- d. **Mercado:** a diferencia de la economía, donde se entiende el mercado como el espacio (no necesariamente físico) en el que la oferta y la demanda se encuentran; en el *marketing*, este término es entendido como el conjunto de personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, dinero para gastar y deseo de gastarlo, por lo que el mercado resulta siendo el conjunto de reales y potenciales compradores de un producto.

- e. **Demanda:** es la expresión del deseo del consumidor respaldada por el poder adquisitivo. Para que la demanda exista, deben confluír el interés del consumidor por adquirir el producto, así como la capacidad monetaria del mismo para poder realizar la compra. Considerando que las necesidades son infinitas, pero los recursos finitos, solo existirá la demanda cuando el consumidor priorice una necesidad por encima de otra, gracias a la intensidad (de la demanda) y al esfuerzo del *marketing*.

La relación entre los términos definidos anteriormente se puede evidenciar en el siguiente ejemplo: imaginemos a un microempresario que tiene la intención de mejorar la calidad de vida de su familia a través de su trabajo. En ese caso, su **necesidad** es el financiamiento; su **deseo** es la fuente y las características que este financiamiento puede tener (un buen trabajo del asesor financiero puede convertir la necesidad en un deseo a favor de su institución). El **producto** es la oferta (una combinación de atributos, como la tasa de interés, el periodo de pago, la rapidez en la evaluación y el desembolso, el nivel de confianza que percibe, entre otros) que se le proporciona al microempresario. Y, por último, el **mercado** es el que está constituido por otros clientes con características similares a él.

Si bien el *marketing* busca generar transacciones para incrementar las ventas, hoy en día, el nuevo paradigma es generar relaciones comerciales a largo plazo con los clientes; con el fin de lograr acuerdos cada vez más rentables. En lo siguiente, conoceremos las distintas etapas del *marketing* que nos ayudará también a identificar las variaciones del concepto.

1.2 Etapas del marketing

El *marketing* no siempre ha estado orientado a generar relaciones rentables a largo plazo, como toda actividad humana ha evolucionado pasando por distintas etapas. A continuación, mencionaremos las etapas por las cuales el *marketing* ha transitado, desde su aparición en el mundo empresarial, hasta su rol actual (y central) en la empresa y el mercado.

- a. **Era de la producción:** si bien el *marketing* ha existido desde que el hombre comenzó a realizar intercambios para satisfacer sus necesidades, aparece formalmente como consecuencia de la revolución industrial, época en la que las incipientes empresas (gracias a la tecnología proveída por las máquinas a vapor) abandonaron la producción artesanal y empezaron a tener excedentes de producción, por lo que requirieron colocarlos en el mercado. Al haber existido un desequilibrio del mercado (por única vez en la historia) a favor de la oferta, la labor del *marketing* se limitaba a la atención en el punto de venta (en el mostrador), desde donde se efectuaba la transacción comercial con los clientes, los cuales carecían de poder de negociación para imponer sus condiciones, y se limitaban a ser receptores pasivos de la oferta.

En este periodo, la evolución de los sistemas y métodos de producción fue muy rápida, debido principalmente a la enorme demanda que se generaba y que superaba la oferta del momento. Esta situación permitía a las empresas fabricantes vender todos los productos fabricados sin preocuparse por las necesidades reales del cliente.

- b. **Era del producto:** la posición de dominio de las industrias incipientes no duró mucho, pues empezaron a aparecer competidores, los cuales se dedicaron a imitar los productos de las empresas existentes. La reacción natural de las empresas víctimas de la imitación fue modificar sus productos, añadiéndoles

componentes y funciones para mantener la diferenciación y generar el liderazgo frente a los competidores. Así, las compañías desarrollaron múltiples productos innovadores y apostaron por la I + D (investigación y desarrollo) como alternativa para la nueva intensidad competitiva.

Si bien esta opción competitiva funcionaría a corto plazo, no podría ser sostenible en el tiempo debido fundamentalmente a cuatro inconvenientes: el primero de ellos tiene que ver con la duración del efecto de la innovación en el mercado; pues esta, una vez lanzada, era copiada rápidamente por los competidores, reduciendo su impacto. El segundo tenía que ver con el alto costo que exigía para la empresa (en términos de investigación y desarrollo). Ambos factores condujeron al tercer problema, el bajo efecto comercial en el mercado para recuperar la inversión realizada (la innovación rápidamente era copiada). Finalmente, el cuarto inconveniente fue la incapacidad del consumidor para reconocer la diferencia entre la versión original y la innovación del producto. El reconocimiento de este último hubiera sido posible con la observación de un usuario experto que valorara, en su real magnitud, el nuevo y mejorado producto.

- c. **Era de las ventas:** ante el incremento de la intensidad competitiva, marcada por la constante renovación de la cartera de productos y frente a la imposibilidad de sostener en el tiempo dicha estrategia, las empresas asumieron, por primera vez (a inicios de la década del cincuenta), que los clientes no llegarían solos. Por lo tanto, sugirieron que el producto llegara a ellas.

De esta forma, aparece la fuerza de ventas como red comercial, encargada de colocar el producto en el mercado a través de la visita a los clientes. Durante las siguientes dos décadas, la comercialización cobró mayor fuerza al interior de las empresas: se estimuló la cobertura geográfica de los territorios de venta a partir de la zonificación comercial, y se asignó cada zona a equipos de vendedores encabezados por supervisores de campo.

Asimismo, la presión de las ventas se vio reflejada en un sistema de incentivos (comisiones pagadas) que generó el logro de metas por parte de los vendedores. Posteriormente, para respaldar la labor de ventas, y aprovechando la aparición de los medios de comunicación social masivos, la publicidad benefició la anticipación del deseo en los consumidores.

De esa manera, se mantuvo presente el producto en sus mentes a fin de que cuando el vendedor llegara, el cliente tuviera una idea de sus beneficios. Así, se creó un nuevo axioma comercial que afirmarí­a que solo la publicidad en masa serí­a capaz de crear la demanda necesaria para sostener la producción; sin embargo, el incremento de la presión publicitaria, sumado a la falta de efectividad de la venta en campo, obligó a las empresas a replantear no solo la estrategia comercial, sino también el modelo de gestión de *marketing* en sí mismo. A partir de allí, se originó el *marketing* que conocemos hoy en día.

- d. **Era del *marketing*:** ante la imposibilidad de generar diferenciación solo a partir de la comercialización, las empresas pensaron si tendría más sentido preguntarle al consumidor qué es lo que quiere o necesita, con el objetivo de desarrollar productos alineados a los requerimientos específicos; para lo cual tomaron la iniciativa de emplear técnicas de investigación de mercados, desde las que se diseñarí­an no solo productos, sino estrategias, segmentos de mercado, canales de distribución y propuestas comunicacionales.

También, durante esta época, la teoría de las necesidades cobró vigencia y se convirtió en el concepto central del *marketing*, de la mano de pensadores, como Philip Kotler, Jack Welch o Jean Jaques Lambin. Esta propuesta, en torno a las necesidades del cliente, se mantuvo vigente hasta el inicio del nuevo milenio.

Las empresas adaptaron sus procesos de acuerdo con los requerimientos del cliente, por lo que se aproximaron a ofrecerle productos muy similares a los que ellos solicitaban.

No obstante, el problema central radicaba en que varias empresas le hacían las mismas preguntas al mismo cliente, lo que generaba no solo productos muy similares, sino estrategias parecidas.

- e. **Era del marketing relacional:** la homogenización de los productos, originada por el enfoque en las necesidades, sumada a la desaparición de las ventajas competitivas por la materia prima y la producción, ha llevado a las empresas del tercer milenio a preguntarse si es que hay algo que los competidores no pueden imitar para obtener una real diferenciación.

La respuesta pasa por dar un salto del *marketing* transaccional (enfocado en la venta de productos respecto a la satisfacción del cliente) al modelo relacional, basado en la creación, mantenimiento y desarrollo de un modelo de relación comercial directa entre el cliente y la marca, a través de un representante de la misma (el vendedor, generalmente), y en el profundo conocimiento del cliente para ofrecerle un servicio de calidad y la personalización de la propuesta de valor, que asegure una relación sostenible en el tiempo.

1.3 Tipos de marketing

El *marketing*, según su aplicación o su objetivo, comúnmente es asociado a un término adicional, como *marketing* de servicios o *marketing* relacional, con la intención de definir cuál es el campo de enfoque que se le va a dar a esta disciplina. En estos casos, la esencia del *marketing* no varía; sin embargo, es conveniente establecer algunos tipos que se diferencian porque en la aplicación son únicos.

1.3.1 Marketing de servicios

De acuerdo con lo expuesto, podemos inferir la importancia que tiene el servicio en la propuesta relacional de las marcas que buscan satisfacer las necesidades de los clientes. Por esa razón, es

necesario enfocarnos en los componentes intangibles del producto. No existen bienes o servicios al 100 %, sino que hay diferentes propuestas de valor con un mayor o menor componente intangible (a estos últimos se les denomina servicios).

El *marketing* de servicios, en contraste con el *marketing* de bienes, se ocupa de la gestión de mercados cuando la oferta es por un servicio, el cual constituye todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico; entonces, entenderemos por servicios a todas aquellas actividades identificables e intangibles, que son consideradas como el objeto principal de una operación que se realiza para satisfacer las necesidades de los consumidores (Hoffman y Bateson, 2013).

Para comprender mejor las particularidades de un servicio, revisemos las siguientes características:

- a. **Intangibilidad:** los servicios no los podemos percibir con los sentidos, es decir, no tienen un soporte físico.
- b. **Heterogeneidad:** no hay dos servicios iguales, ni siquiera los brindados por el mismo prestador.
- c. **Propiedad:** a diferencia de un bien, el cliente compra el servicio, más no su propiedad.
- d. **Perecibilidad:** no es almacenable, pero sí susceptible de perecer según la fluctuación de la demanda.

En principio, debemos entender que un servicio es algo que no existe hasta que se consume, por lo que la participación del usuario es vital y de él depende en parte su éxito. En ese contexto, son dos los elementos que definen el nivel de impacto de un servicio: uno de ellos es la experiencia, que consiste en la percepción que el

consumidor tiene sobre el servicio y la valoración que le asigna; y el otro se encuentra relacionado con la pertinencia, y se define como la capacidad del prestador de servicio para cumplir con lo ofertado.

Actualmente, los elementos tangibles rara vez dan una ventaja competitiva sostenible. Esta suele provenir de habilidades y capacidades humanas seleccionadas de los colaboradores de la empresa prestadora del servicio, de bases de conocimiento o de relaciones personales con el cliente. En otras palabras, de servicios que los competidores no pueden reproducir y que llevan un mayor valor demostrable para el cliente.

Figura 1: El marketing y las necesidades del consumidor



Fuente: Elaboración propia.

1.3.2 Marketing relacional

El *marketing* relacional, conocido también como *marketing 2.0*, es un paradigma moderno que está basado en la centralidad del cliente: un cliente empoderado que decide con quién trabajar, en medio de una **comoditización** de productos en mercados cada vez más saturados.



La comoditización es el término utilizado en el mercadeo de productos, que hace referencia al proceso económico en el cual los bienes pierden sus atributos para convertirse en *commodity*, es decir, en materia prima de otros bienes o servicios, con características poco diferenciadas.

De alguna manera, este paradigma nos recuerda que el cliente es un ser humano que tiene necesidades que trascienden lo material, y que ansía ser acogido y comprendido. En ese sentido, el cliente solo podrá generar una lealtad con las marcas que busquen desarrollar relaciones de mutuo beneficio a largo plazo y que vayan más allá de la mera transacción.

Este tipo de *marketing* parte de la premisa que la relación con el cliente incrementará su valor en el tiempo, en la medida que la empresa pueda conseguir información relevante y actualizada sobre él. Además, su fin es adaptar los programas de *marketing*, así como los productos y servicios de la misma empresa, para que se adecúen a las necesidades individuales y específicas del cliente.

La idea es que toda actividad comercial sea como la vida misma: se fundamente en las relaciones, por lo que las empresas utilizan todas las técnicas que están a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción, a fin de convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor (Reinares y Ponzoa, 2002).

Cabe resaltar que este tipo de *marketing* también se centra en identificar y cualificar a los clientes actuales y potenciales, además de actualizar continuamente la base de datos, adaptando los programas de *marketing* y los productos de acuerdo con las necesidades individuales específicas. Se encarga de integrar las

acciones de comunicación del *marketing* en un plan dirigido al consumidor individual, controlando y gestionando la relación con cada cliente.

En suma, se preocupa por crear, mantener y desarrollar relaciones de alto valor, a través de la gestión de la información de clientes y mediante una base de datos; así como también trata de conservar la lealtad y la satisfacción.

Por lo general, los consumidores disponen de una amplia gama de productos y servicios que satisfacen determinadas necesidades. ¿Cómo eligen entre la diversidad de todos estos? Lo hacen tomando decisiones en base a la percepción del valor que proporcionan los distintos productos y servicios. Sobre este tema fundamental en el *marketing* hablaremos en el siguiente subcapítulo.

1.4 Calidad, valor y satisfacción

Las empresas, incluidas las instituciones financieras, buscan soluciones para asegurar la satisfacción del cliente, y ofrecen productos, servicios y procesos de calidad. Sin embargo, es difícil definir la calidad en sí misma, puesto que tiene varias acepciones. Desde la perspectiva de la producción y los procesos, la calidad se entiende como la capacidad del producto de cumplir con ciertos estándares básicos que definen su idoneidad, la cual está basada en el cliente promedio (cliente representativo del segmento).

No obstante, un producto que cumple con los estándares básicos no tiene precisamente la capacidad de satisfacer las necesidades y los requerimientos específicos de los clientes, por lo que, desde la perspectiva del *marketing*, la calidad no es más que una percepción subjetiva que resulta del desempeño del producto y de los beneficios percibidos por el consumidor. Por esa razón, podría haber tantas definiciones de un producto de calidad como clientes con dicho producto.

En otras palabras, la calidad no es un diferencial, sino un requisito básico del producto, puesto que, al encontrarse relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, debe estar garantizada de

manera implícita; de lo contrario, este no utilizará más la marca. Lo que genera verdadera satisfacción no es la calidad, sino el valor del elemento. Entendemos este valor como la diferencia entre los valores que consigue el comprador por la propiedad, el empleo de un producto y los costos que involucran obtenerlo.

El valor es una resta, es decir, los beneficios recibidos menos esfuerzos realizados. Así, un cliente estará realmente satisfecho en la medida que encuentre valor en la compra, es decir, que la diferencia sea positiva: una transacción en la que el cliente sienta que recibe más beneficios en comparación a los esfuerzos que realiza (el cliente: «Hago o me cuesta poco, y supera mis expectativas»).

La marca puede generar valor incrementando los beneficios del producto, ya sean estos funcionales o emocionales, o también reduciendo los costos en los que el cliente incurre, que pueden ser monetarios, de tiempo o emocionales. Aquellas marcas que sean capaces de generar un mayor valor, en comparación a sus competidores, podrán obtener una mayor preferencia y lealtad a partir de la satisfacción generada por la transacción.

En ese sentido, la satisfacción del cliente dependerá del desempeño percibido de un producto para proporcionar un valor en relación con las expectativas de un comprador, por lo que la clave para lograr clientes leales es satisfacer sus necesidades reales.



Caso: Crédito Amigo
Tema: Calidad, valor y satisfacción

Moisés Aguirre, el jefe de Producto de una CMAC, caminaba tranquilo por la plataforma de su agencia y observaba que los clientes se veían muy satisfechos gestionando los desembolsos de sus créditos.

Su satisfacción se originaba sobre todo porque sabía que el producto que había diseñado tenía gran aceptación y demanda; pero también

porque, pese a los reparos de sus colegas, había insistido en ofrecer un producto con una tasa de interés alta y aun así lograr que este producto sea un éxito.

Muchos le preguntaron cuál había sido su secreto para lograr que Crédito Amigo tuviera gran aceptación. Moisés, en sus 12 años de experiencia en el sector de las microfinanzas, desarrolló un conocimiento muy alto de los clientes, sus negocios y motivaciones. Cuando le encargaron el diseño de un nuevo producto de crédito, pasó mucho tiempo visitando y conversando con ellos y descubrió que les interesaba tener una tasa atractiva, pero también los influenciaban otros factores, como el tiempo, los requisitos de evaluación, la disponibilidad de atención y la cercanía de las agencias.

En su búsqueda, encontró que a los clientes con un buen comportamiento de pago se les podía ofrecer ciertos beneficios: evaluaciones en 30 minutos, desembolsos o aperturas de cuentas de ahorros de forma instantánea, y pagos flexibles y modificables según sus circunstancias.

Así, para poder ofrecer estas condiciones especiales, sin afectar la rentabilidad esperada del producto, tenía que fijarse en la institución financiera una tasa mayor, de modo que se pudiera mantener la contribución del producto en los niveles deseados.

A fin de cumplir con lo ofrecido a los clientes, la caja municipal trabajó fuertemente en un sistema y procedimientos de evaluación que lograrían disminuir los tiempos de proceso hasta los niveles deseados, además de capacitar a su personal para que atendieran a los clientes de este producto en forma prioritaria.

Una de las restricciones más difundidas en el diseño de productos ha sido siempre lograr una tasa de interés que estuviera por debajo del promedio del mercado, pues se consideraba como un factor crítico de éxito. No obstante, por primera vez, la tasa que se ofrecía era la

más alta, lo que generaba nerviosismo y cautela. Cuando los primeros resultados del Crédito Amigo se empezaron a conocer y se comprobó que el producto tenía una gran demanda, los compañeros de Moisés se sorprendieron.

1.5 Competencia y competitividad

Es necesario generar valor para que las empresas sean competitivas, es decir, que puedan obtener la preferencia de los clientes en el mercado a partir de poseer características superiores a las de los competidores. En ese contexto, es preciso que las empresas identifiquen a sus competidores a fin de compararse frente a ellos y determinar cuán competitiva son sus marcas. Al respecto, un competidor es cualquiera que disputa el dinero del cliente; pero, en un sentido más estricto, podemos definirlo en tres tipos:

- a. **Competidor directo:** es el que satisface la necesidad y efectúa su producción con la misma tecnología, entendiéndose esta como la forma en la que se va a satisfacer la necesidad.
- b. **Competidor indirecto:** es el que satisface la misma necesidad, pero ejecuta su producción con diferente tecnología.
- c. **Competidor sustituto:** es el competidor indirecto que ofrece un producto de menor precio y con mayor percepción de valor en el mercado; vale decir que todos los competidores sustitutos son indirectos, pero no todos los indirectos son sustitutos.

Por ejemplo, las CMAC compiten directamente entre ellas, y sus competidores indirectos son los bancos, las financieras y las cooperativas, que ofrecen productos muy parecidos, aunque con regímenes legales distintos.

Si se tiene en cuenta que la competencia es la disputa entre dos o más instituciones por aumentar o mantener su participación dentro de determinado mercado, las empresas ganadoras serán aquellas capaces de generar ventajas competitivas (productos o servicios con valor para el cliente y con características que superan al resto de la competencia).

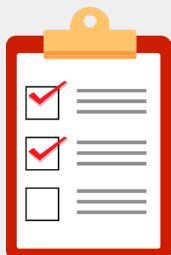
Teniendo en cuenta lo mencionado, la ventaja competitiva debe ser duradera y difícil de copiar; pero, sobre todo, útil para el cliente. En ese sentido, los productos o servicios ofrecidos deben tener origen en la innovación, el servicio y el conocimiento del cliente. En cambio, la ventaja comparativa está relacionada con la producción, las materias primas o las condiciones intrínsecas del producto (precio, disponibilidad, tamaño, etc.). Estas ventajas son efectivas solo a corto plazo y no generan valor, por lo que podemos afirmar que mientras las ventajas comparativas son inherentes a la empresa; las ventajas competitivas se adquieren y desarrollan a partir de la búsqueda de la excelencia, es decir, las primeras venden productos, mientras que las segundas conquistan clientes.

Por lo visto anteriormente, podemos inferir que el *marketing* se desarrolla sobre dinámicas de alta intensidad competitiva, especialmente si los productos se encuentran en mercados satisfechos o saturados (superan el 70 % de las unidades poblacionales de consumo o, en otras palabras, son los que en la gran mayoría de consumidores potenciales han sido clientizados por alguna marca. Esta competitividad puede aumentar aún más si los mercados son indiferenciados, es decir, mercados en los que no existe diferenciación relevante por parte de algún competidor.

Hoy en día, la mayor parte de los mercados se encuentran saturados de competidores poco diferenciados, cuyas propuestas de valor se distinguen por cuestiones mínimas (algunas veces imperceptibles para la mayoría de los consumidores). Por lo tanto, es importante que las marcas realicen esfuerzos por mejorar su posición competitiva, sobre todo si se considera que hoy compiten en entornos de incertidumbre, en los que nada permanece estático y el cambio constituye la regla general en el sector.

De hecho, el término *marketing* no significa otra cosa que 'mercado en movimiento', proviene de la raíz inglesa *market* y su conjugación en infinitivo (*ing*) es la que denota movimiento. Vale decir que las fuerzas competitivas del mercado no se encuentran estáticas, sino que, por el contrario, están en permanente interacción y cambio.

ACTIVIDAD 1

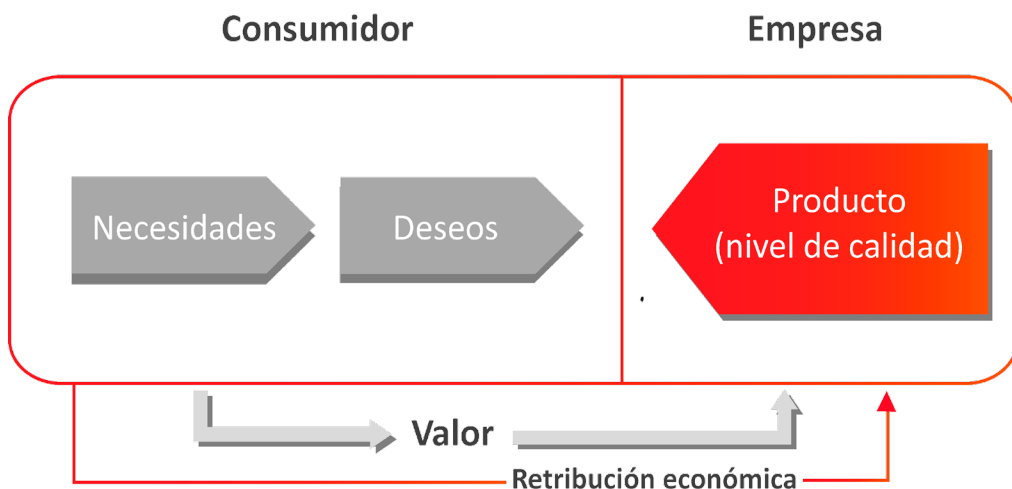


Necesidades, deseos y productos

Luego de la información proporcionada, resolvamos algunos ejercicios.

1. Explica, con un ejemplo, cómo un producto financiero puede ser creado en respuesta a un deseo o a una necesidad. Describe en detalle tanto el producto como el proceso por el cual la necesidad y el deseo lo originan.
2. Identifica a los competidores directos, indirectos y sustitutos de tu CMAC con los que podría disputar clientes.

Figura 2: Esquema resumen del capítulo 1



Fuente: Elaboración propia.



COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El consumidor es el elemento más importante para una empresa, ya que es el que adquiere, usa o dispone del producto o servicio. Al definir las estrategias de mercadeo, se debe tener en cuenta el comportamiento del consumidor.

¿Qué entendemos por comportamiento del consumidor? Incluye todas aquellas actividades internas y externas de un individuo o un grupo de personas que tienen como objetivo satisfacer sus necesidades mediante la compra y el consumo. Este comportamiento parte de la existencia de una carencia, el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de alternativas de satisfacción, la decisión de compra y la evaluación posterior.

A fin de comprender más el concepto inicialmente descrito, conozcamos los roles del consumidor.

2.1 Los roles del consumidor

El área de mercadotecnia debe estar al tanto de quiénes están involucrados en la decisión de compra y cuál es el papel que desempeña cada una de las personas. Estos papeles o roles se dividen en:

- a. **El iniciador:** sugiere, por primera vez, la idea de comprar el producto o abordar el servicio por la información recibida por parte de la empresa (publicidad pagada en diversos medios) o por la recomendación de otras personas. Cada compañía debe pensar, según el producto que ofrezca, en las razones que llevan a los iniciadores a detectar la necesidad de adquirir algo y la relación que estos tienen con el decisor u otros participantes del proceso para realizar una compra.
- b. **El influenciador:** ejerce explícita o implícitamente cierta influencia en la decisión final de la compra. Pueden ser personas del círculo más íntimo (familiares y amigos) que aconsejan subjetivamente según sus experiencias personales con el producto o servicio.
- c. **El especificador:** determina qué comprar objetivamente, a diferencia del influenciador. Por lo general, son expertos de confianza que

asesoran al comprador o al usuario en términos de características, modelos, especificaciones, sabores, olores, nivel de servicio, etc.

- d. **El decisor:** determina qué, cuándo, dónde y cuánto comprar.
- e. **El comprador:** hace la compra real y es la persona a quien la mayoría de las empresas la toma como su público objetivo.
- f. **El usuario:** consume o usa el producto o servicio dispuesto por el ofertante, interactuando directamente y generando experiencias positivas o negativas con este, lo que le permite también brindar información a la institución (retroalimentación) para los planes de mejora.

El conocimiento de los roles de compra nos conduce a una estrategia más sólida, puesto que permite contactar y hacer una propuesta a cada miembro de acuerdo con su participación en el proceso. Por ejemplo, si una persona tiene que decidir acerca de la mejor alternativa para sus ahorros (rol de decisor), es posible que, al ser un asunto familiar de importancia, consulte con su esposa (rol de influenciador) o con algún otro miembro de su familia que ya tenga conocimiento del proceso y le especifique los pasos a seguir (rol de especificador).

También puede ocurrir que los ahorros sean para cubrir los gastos educativos de su hijo a futuro, ante una sugerencia de la madre de familia (rol de iniciador). La cuenta podría ser abierta por el padre (rol de comprador), quien también haría los depósitos mensuales. Finalmente, lo ahorrado servirá para el pago de los estudios de su hijo (rol de usuario).

2.2 Necesidad y motivación

Todas las personas buscan soluciones para poder satisfacer sus deseos y preferencias. De hecho, las empresas fabrican productos y proporcionan servicios con el fin de responder a los diferentes niveles de necesidades de los clientes. En este sentido, Maslow (1943) clasificó estos niveles de necesidades según una lógica piramidal.

Figura 3: Pirámide de Maslow



Fuente: Tomado de *Dirección de marketing* (Kotler y Keller, 2006).

Las necesidades básicas son las **fisiológicas**, que están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son instintivas y las más apremiantes porque mantienen el equilibrio en nuestro cuerpo. En ese sentido, las demás necesidades son secundarias hasta que no se satisfagan las de este nivel.

Una vez satisfechas las primeras necesidades, encontramos las relacionadas con la **seguridad**, que corresponden a las necesidades de protección. Algunas de ellas son: salud, seguridad física, ingresos, protección de bienes, seguridad moral, propiedad privada, estabilidad, orden y ausencia de miedo.

En el tercer nivel están las necesidades de **afiliación**, que implican la pertenencia a un grupo, a una asociación y la creación de relaciones. Las personas buscan sentirse integradas en la sociedad y de generar vínculos afectivos con sus pares.

En el cuarto nivel tenemos las necesidades de **reconocimiento**, que corresponden a la valoración personal y al hecho de considerarse útil e importante para sí mismo y para los demás.

Las necesidades de **autorrealización**, el nivel más alto de la jerarquía, corresponden a los logros y al cumplimiento de los objetivos personales que generan satisfacción y orgullo.

¿Cómo se pueden satisfacer las necesidades en el sector microfinanciero? Por ejemplo, un cliente quiere solicitar un crédito para asegurar su casa y velar por la tranquilidad de su familia (necesidad de seguridad). Otro cliente está interesado en pedir el mismo tipo de crédito, pero con el deseo de ampliar su sala para recibir más invitados (necesidad social). También puede haber un cliente que quiera modernizar su vivienda para que sus vecinos vean cómo ha progresado (necesidad de autoexpresión).

De esta manera, podemos observar que un mismo producto puede satisfacer diferentes necesidades, por lo que es importante entender al consumidor para descubrir sus reales motivaciones. Una forma de que las CMAC compitan eficazmente con otras instituciones microfinancieras es desarrollando productos y servicios que se ajusten dichas necesidades.

2.3 Percepción y aprendizaje

La percepción es el proceso por el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para construir una imagen significativa y coherente del mundo. Considerando este concepto, el consumidor toma decisiones basadas en lo que percibe más que en la realidad objetiva (necesita o desea) y bloquea la percepción de estímulos desfavorables, como, por ejemplo, el consumo de cigarrillos.

La forma en que los productos son percibidos influye mucho más que las características reales que posee. Los productos que son percibidos favorablemente, como es obvio, tienen mejores posibilidades de ser adquiridos.

Por el contrario, el aprendizaje es la interpretación de los individuos sobre las sensaciones de los datos brutos que recibe una persona a través de sus sentidos (estímulos), basándose en sus atributos físicos, su relación con el medio circundante y las condiciones que prevalecen en el individuo en un momento determinado. Por lo general, los elementos que contribuyen en el proceso de la percepción son las características del estímulo, las experiencias pasadas, las actitudes y la personalidad del individuo.

2.4 Factores que afectan el comportamiento del consumidor

El comportamiento de los consumidores se ve afectado por varios factores. En los siguientes subcapítulos conoceremos cada uno de estos.

2.4.1 Factores sociales

Por su comportamiento, el consumidor forma parte de un grupo que se diferencia por características sociales específicas. Entre estos grupos encontramos:

- a. **Grupo primario:** es aquel en que las relaciones personales son cara a cara, con cierta frecuencia y con un nivel de vínculo afectivo importante e íntimo. En este grupo se desarrollan normas y roles, como en las familias, los grupos de un trabajo, los amigos, etc. Además, se ejerce un control informal sobre sus miembros, un control no institucionalizado, pero sí eficaz.
- b. **Grupo secundario:** incluye las agrupaciones políticas, las asociaciones de ayuda, las comisiones vecinales, entre otras. En este tipo de grupo, las posiciones de los individuos son las que importan. Al contrario de los grupos primarios, el control que se aplica es formal porque hay reglamentaciones que establecen normas y sanciones.
- c. **Grupo de referencia:** involucra a las personas que influyen en las actividades, valores y conductas para la compra de un producto o la elección de una marca.

En este contexto, es preciso mencionar que en el sector hay microempresarios que eligen una institución financiera en particular, por ejemplo, para solicitar un crédito, considerando la información que les proporcionaron sus padres. Incluso, por la confianza que tienen con las personas que les brindaron la información, no se dan la oportunidad de consultar otras alternativas. Este comportamiento es un buen ejemplo de un grupo de referencia y su influencia en el consumidor.

2.4.2 Factores personales

La personalidad se define como el patrón de rasgos de un individuo que depende de las respuestas conductuales. Estas se han empleado para estudiar el comportamiento del consumidor y explicar la totalidad organizada de su conducta. Sabemos que la personalidad de un individuo se refleja a menudo en la ropa que usa, la marca y el tipo de automóvil que conduce, los restaurantes dónde come, etc., pero no podemos cuantificar los rasgos individuales de cada persona por dichas preferencias.

En ese sentido, es importante conocer los factores que actúan en conjunto cuando el consumidor toma una decisión. Estos son los siguientes:

- a. **Autoconcepto:** es la percepción que tenemos sobre nosotros mismos y, a la vez, es la imagen que pensamos que los demás tienen sobre nosotros. La importancia de estudiar el autoconcepto en el *marketing* se da porque la persona a través del consumo se describe a sí misma.
- b. **Motivación:** para entender por qué los consumidores observan determinada conducta, es preciso preguntar primero qué es lo que impulsa a una persona a realizar algo. Toda conducta se inicia con la motivación, la cual se define como una necesidad estimulada que una persona trata de satisfacer. Uno o más motivos en el interior de una persona desencadenan la conducta hacia una meta que supuestamente generará la satisfacción.

Es importante que la necesidad sea estimulada para que se convierta en motivo. Algunas veces, las personas poseen necesidades que están latentes, por lo que no activan la conducta porque no son suficientemente intensas, es decir, no han sido motivadas. La fuente puede ser interna (p. ej., tenemos hambre) o externa (p. ej., vemos un anuncio de

comida). También es posible que el simple hecho de pensar en un deseo (p. ej., la comida) despierte la necesidad (p. ej., el hambre).

- c. **Familia:** ejerce la influencia más profunda y duradera en nuestras percepciones y conducta. Este factor desempeña directamente la función de consumo final, operando como unidad económica, ganando y gastando dinero. Al hacer esto, los miembros de la familia se ven obligados a establecer prioridades individuales y colectivas de consumo.

Los factores personales tienen un papel importante en la decisión de compra y en los hábitos de consumo. Por ejemplo, en ocasiones encontramos a ahorristas que han fijado un objetivo que los motiva a abrir una cuenta y hacer depósitos mensuales, destinando metódicamente una cantidad fija al ahorro. Dependiendo de sus características, algunas personas son más exitosas para cumplir con sus objetivos de ahorro; mientras que otras, menos disciplinadas o motivadas, no pueden llegar a realizar sus metas.

2.5 Proceso de toma de decisiones

En un estudio realizado en el *Proceedings of The National Academy of Sciences*, se combinaron técnicas de psicología y de economía para comprender mejor cómo se produce la toma de decisiones. En la investigación se concluyó que el reconocimiento de las necesidades o de la consciencia es el desencadenante en el proceso de toma de decisiones del consumidor. De esta manera, antes de que un consumidor se embarque en un proceso de compra, debe reconocer una necesidad funcional o emocional.

Una **necesidad funcional** se basa en la utilidad de un producto para realizar una función particular. En cambio, una **necesidad emocional** se apoya en los deseos del consumidor de productos y en las necesidades que satisfacen sus anhelos, placeres y otros intereses emocionales.



Gunther, R. (2008). *La verdad sobre la toma de decisiones. ¿Cómo obtener resultados esperados?* EE. UU.: Financial Times Press.

El proceso de la toma de decisiones consta de cuatro etapas, las cuales explicaremos en los siguientes subcapítulos.

2.5.1 Búsqueda de información

Es una investigación básica realizada por un consumidor para determinar qué proveedores y productos ofrecen la solución a sus necesidades. Las búsquedas de información incluyen tanto procesos internos como externos.

La investigación interna es un recuento de experiencias pasadas. Esta es común en las compras impulsivas donde el proceso se desarrolla muy rápidamente. Por el contrario, la investigación externa es el uso de otros recursos como Internet, al igual que las consultas a otros consumidores.

2.5.2 Evaluación

Esta implica que el consumidor considere y valore un conjunto de opciones en base a ciertos criterios que le permitan posteriormente tomar una decisión. Todas las opciones que tenga en cuenta involucran a un grupo de proveedores o marcas que pueden cubrir sus necesidades.

Los criterios son elementos (como, la calidad, la conveniencia, el precio, el gusto y la durabilidad), y es el consumidor el que evalúa las diferentes opciones tratando de encontrarle más valor a una de estas.

2.5.3 Compra

Una vez que el valor sea identificado por el consumidor, el siguiente paso será realizar una compra, la cual implica un intercambio de dinero por un producto o servicio. En este punto, el cliente determinará que una solución particular representa el mejor valor por su dinero.

2.5.4 Evaluación después de la compra

El último paso en el proceso de toma de decisiones del consumidor será la evaluación posterior a su compra, basada en sus expectativas previas. Si la implementación o experiencia después de la compra excede sus expectativas, sentirá que obtuvo un valor excelente, por lo que es probable que repita la compra. Si no cumple con sus expectativas, es posible que difunda mensajes negativos acerca del producto y que no repita la compra.

Si bien el proceso de toma de decisiones es permanente en los consumidores, la constante evolución y dinámica del entorno configura al nuevo consumidor, cuyas características serán señaladas en el subcapítulo 2.6.

Figura 4: El consumidor y el proceso de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Por ejemplo, para el caso de un microempresario del rubro de confecciones, el proceso de compra de un crédito se puede dar de la siguiente manera: de acuerdo con su experiencia, el cliente determina que necesita un capital de trabajo adicional para cubrir la campaña de Fiestas Patrias. Así, debido al prestigio y confianza que le dan las CMAC, decide solicitar el préstamo en una de estas instituciones. Por lo tanto, su necesidad general se convierte en un deseo específico.

Una vez que ha llegado a esta etapa del proceso, el microempresario buscará información relevante (**búsqueda de información**), como las condiciones del préstamo y los beneficios que cada CMAC podría brindarle, y la evaluará para tomar una decisión (**evaluación y compra**). Posteriormente, también evaluará el resultado y la satisfacción obtenidos con el servicio recibido por la CMAC (**poscompra**).

2.6 El nuevo consumidor

En la actualidad, las marcas enfrentan el reto de elegir los canales más adecuados para llegar a su público objetivo en un nuevo escenario que hace imprescindible dominar los nuevos canales digitales que han permitido y facilitado el desarrollo del consumidor 2.0. Las características de este consumidor digital las detallamos a continuación:

- a. El consumidor digital tiene experiencia y está bien informado. Es un profesional para realizar compras y está en la capacidad de encontrar las mejores ofertas e información de artículos específicos que se ajusten a sus necesidades. Adicionalmente, las marcas deben brindarle información más sofisticada debido a la accesibilidad que tiene sobre la información.
- b. El consumidor digital es el productor de la información, ya que comparte su experiencia con el producto o servicio en la tienda electrónica, mediante el uso de blogs o redes sociales. Es importante brindarle un espacio al consumidor para expresarse antes de que él lo encuentre, y que sepa que su opinión es tomada en cuenta por la IF. La oportunidad de las

empresas se encuentra en la administración y evaluación de las opiniones que emiten los consumidores, luego de su experiencia con el producto o servicio a modo de retroalimentación.

- c. El cliente digital espera honestidad, personalización y apertura. Este nuevo consumidor contrasta la veracidad de los mensajes mediante otros clientes, aumentando la posibilidad de rechazar la información en caso de no ser honestos. Igualmente, busca una personalización, tanto del producto como del servicio, y una sensación de poder para expresarle a la marca lo que siente y así entablar un diálogo. En definitiva, este tipo de cliente preferirá la toma de decisiones de forma rápida y eficaz, por lo que la información tiene que llegar a él de la misma manera.
- d. El cliente digital aprovecha su tiempo y disfruta probar y cambiar. Debido a que está siempre comunicándose en tiempo real, a través de diferentes dispositivos y plataformas, tiene la habilidad de realizar diversas tareas al mismo tiempo, por lo que tiende a buscar contenido relevante y es muy selectivo con la información que recibe.

Actualmente, el nuevo consumidor constituye un reto importante para las organizaciones, ya que implica el conocimiento y la adaptación de todos los colaboradores a las nuevas formas de pensar de los clientes para evaluar la oferta. La adaptación debe ser rápida y considerar la tecnología.

Considerando esta perspectiva, diversas CMAC están adaptándose a los requerimientos actuales, permitiendo a los clientes acceder a realizar operaciones vía web, así como al uso de sus aplicativos. También están tomando en cuenta muchos procesos *back office* (actividades de apoyo destinadas a gestionar la propia empresa sin tener contacto con el cliente) orientados al consumidor.

Todas estas características del nuevo consumidor 2.0 son de suma relevancia para las empresas en su intento de acercarse y conocerlo, ya que deberán elaborar distintas estrategias a las tradicionales para llegar a él en el medio en el que se desenvuelve.



Caso

Caso: Una decisión familiar importante

Tema: Proceso de toma de decisiones

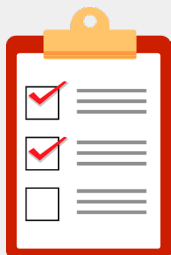
Luis y Marisol son una pareja de microempresarios que tienen un puesto de venta de productos de cuidado personal en una asociación comercial. Su hijo Mario (9 años), desde que inició el colegio este año, les ha comentado lo útil que resultaría usar una computadora portátil para hacer las tareas e investigaciones encomendadas por sus maestros. Por esta razón, Marisol le sugirió a Luis que invirtiera en una computadora para el pequeño.

Marisol le consultó a la Sra. Julia, su vecina en el puesto de mercado, sobre qué pensaba respecto al uso de una computadora, considerando que ella tiene un hijo de 13 años. La opinión de Julia se basó en los resultados de aprendizaje y desarrollo de su hijo, por lo cual le respondió que adquirirla sería una excelente idea.

Después de conversarlo con su esposa, Luis empezó a investigar acerca de equipos de cómputo y sus prestaciones, pero al no ser un tema que dominaba ampliamente, habló con Alan, un cliente suyo que es ingeniero de sistemas, y le pidió que le recomendara una marca y un modelo de computadora. Alan le explicó y escribió en una hoja de papel todas las especificaciones necesitaba mencionar en la tienda.

Luis solicitó un pequeño préstamo adicional a su asesor financiero y con el dinero pudo adquirir el equipo en una tienda cercana especializada en artículos de computación. El pequeño Mario está muy feliz y ya ha empezado a obtener más información para sus trabajos de la escuela con la ayuda de la información que encuentra en Internet a través del uso de su computador.

ACTIVIDAD 2

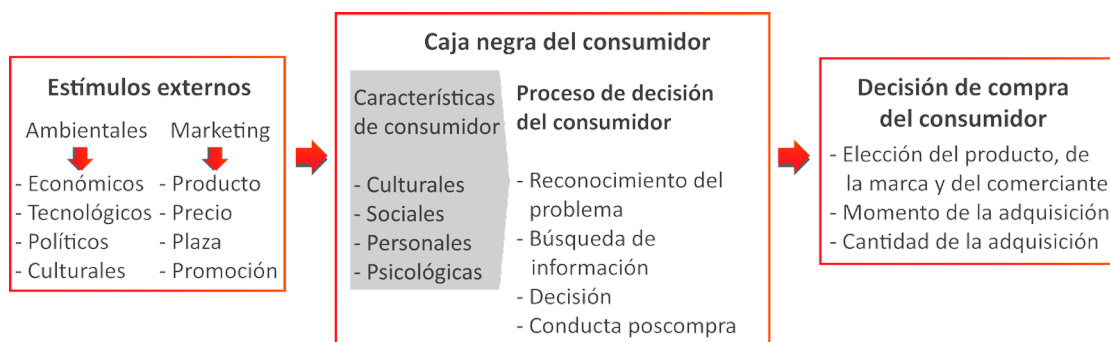


Necesidades, deseos y roles de compra

Luego de la información proporcionada, resolvamos algunos ejercicios.

1. Identifica y explica cuáles son los roles del consumidor que puedes encontrar en el caso presentado.
2. Responde y sustenta tu respuesta: ¿cuál es la necesidad que se está resolviendo al comprar la computadora?, ¿por qué?
3. Identifica qué acciones se pueden asociar a cada una de las etapas del proceso de compra.

Figura 5: Esquema resumen del capítulo 2



Fuente: Elaboración propia.



**ANÁLISIS
ESTRATÉGICO DEL
MARKETING**

La planificación es uno de los elementos de gestión que distingue con mayor claridad una gestión profesional de una que no lo es. Asimismo, tiene un impacto muy notorio en la eficiencia y eficacia de las estrategias a desarrollar y está basada en la capacidad de la organización para anticipar y adaptarse a los cambios futuros.

El *marketing* estratégico está relacionado con aquellas decisiones que la empresa debe tomar a largo plazo para asegurar que su desempeño en el mercado sea el más exitoso posible. Parte de estas decisiones incluyen la detección de necesidades y deseos de los clientes, la ubicación de nichos de mercado, la identificación de segmentos de mercado rentables, las oportunidades de mercado y el diseño de un plan de acción para su aprovechamiento, incluyendo las decisiones de marca y el posicionamiento, que son permanentes y guían las decisiones que se incluyen en cualquier plan de *marketing*.

Cabe destacar que este último es un documento de carácter operativo y a corto plazo en su aplicación. Las decisiones de *marketing* estratégico requieren de un constante flujo de información de mercado, por lo que es fundamental para la marcha de cualquier empresa y es lo primero que debe establecerse. Para una correcta elaboración de estrategias, se necesita seguir un proceso formal por etapas, de modo que se mejore la precisión de objetivos y planes.

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis del macroentorno - Modelo PESTEL

El modelo PESTEL (la palabra proviene de las primeras letras de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) consiste en las fuerzas sociales del macroentorno que afectan a todo el microentorno, es decir, son todos aquellos factores generales (de ámbito nacional e internacional) que delimitan el marco en el que actúa la empresa y afectan a su entorno específico: sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, entre otros.

El análisis PESTEL es una técnica de evaluación del entorno de un negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en

el que se mueve, y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta el sector o mercado. Las categorías que contempla dicho análisis son:

- a. **Factores políticos:** están relacionadas con la intervención del Estado en la economía de un país (políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político).
- b. **Factores económicos:** afectan el poder de compra y el patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas (renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de jubilación, tasa de desempleo, entre otros).
- c. **Factores socioculturales:** incluyen los valores, las costumbres y las normas que influyen en la ubicación de la empresa.
- d. **Factores tecnológicos:** involucran a aquellas tecnologías que aportan nuevas oportunidades y desafíos de innovación continua a las empresas, para crear, vender y promocionar sus productos y servicios.
- e. **Factores ecológicos:** la sociedad es cada vez más consciente del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno; cuidar los recursos naturales, y promover fuentes de energía limpia.
- f. **Factores legislativos:** aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye la legislación para el consumidor, la seguridad y la salud laboral, la ley de empleo, el salario mínimo, entre otros.

El análisis PESTEL es ampliamente usado como herramienta de planeamiento. No obstante, su aplicación se complementa en gran medida cuando también se realiza el análisis del microentorno.

ACTIVIDAD 3



Análisis del sistema CMAC

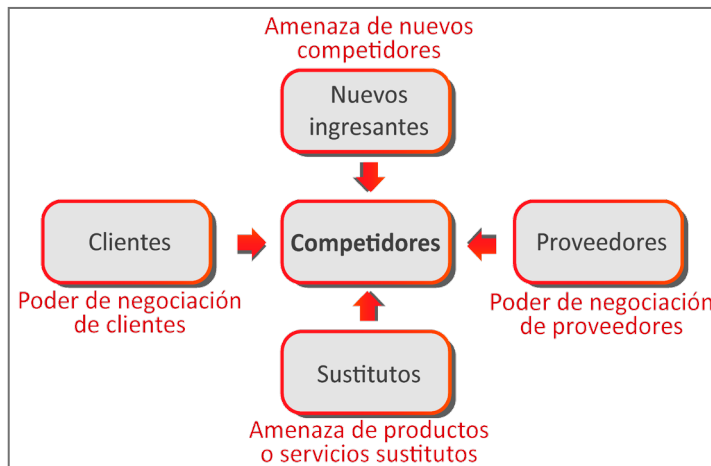
Tomando como referencia el sistema de las CMAC en el Perú, desarrolla los siguientes ejercicios:

1. Realiza una lista de los factores PESTEL (de origen internacional y nacional) que más afectan a las entidades del sistema (incluye mínimamente dos factores por cada categoría). Califica cada factor como: Muy importante, Importante o Poco importante en base al impacto que tiene sobre las CMAC.
2. Por cada factor propuesto, plantea posibles fuentes de información que permitan pronosticar su valor en los siguientes años.

3.1.2 Análisis del microentorno - Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una revisión del entorno inmediato (sector industrial) y se configura en una dinámica entre cinco fuerzas, cuyo resultado combinado puede hacer más o menos atractivo el sector para las empresas que compiten en él.

Figura 6: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.1 Amenaza de entrada de los nuevos competidores

Un sector industrial se hace más atractivo en la medida que exista un número reducido de competidores actuando en él. Sin embargo, esta situación puede cambiar con el ingreso de nuevos competidores. La probabilidad de que las empresas oferten sus propuestas es lo que se evalúa en esta fuerza.

Un factor determinante para el ingreso de nuevos competidores es la existencia de barreras de entrada, o restricciones que hagan menos rentable o conveniente para una empresa el participar en un determinado sector. Se distinguen seis barreras de entrada generales en cada industria: economías de escala, diferenciación de la oferta, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales y ventajas de los costos independientes de la escala de producción.

Por ejemplo, el ingreso de un nuevo competidor en el sistema CMAC va a depender de que la municipalidad que la patrocine esté en la capacidad de superar barreras, tales como obtener las autorizaciones de la SBS y otras que la ley exige. Adicionalmente, una nueva CMAC deberá contar con activos suficientes, locales implementados, *softwares* para el proceso de sus transacciones, y con colaboradores que tengan la experiencia necesaria para desarrollarse de manera eficiente en el sector. Finalmente, la nueva CMAC tendrá el reto de captar clientes de otras instituciones que los han atendido durante varios años; esto constituye también una barrera importante, pero no imposible de superar.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores actuales

Se evalúa en esta fuerza el nivel de influencia que tienen los proveedores para conseguir mejores condiciones en las transacciones con sus clientes. El poder de los proveedores se incrementa cuando son pocos o son los únicos para un determinado producto, o también cuando ofrecen productos o servicios imprescindibles para sus clientes.

Las CMAC tienen proveedores (p. ej., los suministradores de fondos) que les proporcionan dinero para colocar en el mercado. Aquí el poder de negociación es considerable, ya que no son muchas entidades en el sector.

Además, las CMAC trabajan con diversos proveedores (infraestructura, equipos de procesamiento de datos, publicidad, seguridad, entre otros) para la mejora y la calidad de sus actividades diarias. Por ejemplo, un canal de TV que tiene un alcance muy eficiente del público objetivo posiblemente adquiera poder de negociación, debido a su particular ventaja.

3.1.2.3 Poder de negociación de los clientes actuales

Es la capacidad de negociación que tienen los clientes y surge del nivel de organización que pueden lograr (y por lo tanto acordar condiciones de compra específicas) o la cantidad de clientes que existe en un mercado. Al haber menos clientes, su poder de negociación aumenta.

El poder de negociación del cliente también aumenta cuando tiene más opciones (otras IF ofertantes del mismo producto o servicio en el mercado) para poder comparar y elegir. En el caso de las CMAC, los clientes están fragmentados y no tienen gremios que les permitan ejercer presión conjunta, aunque —al encontrarse las microfinanzas en un sector altamente supervisado y regulado—, la oferta tiende a ser homogénea, por lo que la migración de clientes entre instituciones es relativamente fácil, lo que les otorga un poder de negociación moderado.

3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos empiezan a ser reales, eficaces y más baratos. Esto hace que la empresa tenga que bajar su precio, lo que involucra una reducción de ingresos y el riesgo de caer en una «guerra» de precios si no es bien manejado.

3.1.2.5 Rivalidad entre los competidores actuales

En el análisis de esta fuerza se evalúa el nivel de competencia que existe entre los competidores actuales de un sector. Es decir, un sector con muchos competidores con recursos y estrategias agresivas podría considerarse poco atractivo, pues los costos y condiciones para competir son altos y generan márgenes de utilidad menores. El análisis considera la capacidad y estrategias de cada competidor para evaluar su impacto en el sector.

El nivel de competencia para las CMAC es considerable, no solo entre las mismas cajas, sino también entre bancos, financieras, cooperativas y otras entidades del sistema. La intensidad de la competencia se explica por la gran similitud en la oferta, ocasionada por la fuerte presencia de los órganos reguladores, quienes promueven un alto nivel de transparencia entre los competidores. Otro factor que se evidencia es el bajo costo de cambio, ya que al cliente no le resulta muy complicado ni caro cambiar de institución financiera.

3.2 Análisis interno

El análisis de *marketing* interno tiene como objetivo evaluar de la forma más precisa, los recursos y capacidades con las que cuentan las empresas con respecto al mercado y que servirán de soporte para los planes de implementación.

Los factores internos son controlables por la organización, y pueden ser clasificados como fortalezas o debilidades en la medida que favorecen o impiden el desarrollo de las actividades de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos propuestos.

Por ejemplo, las fortalezas pueden ser poseer patentes exclusivas que permiten la venta de un producto que supera al de los competidores; contar con un *software* de gestión que reduce los costos de producción haciendo que el producto sea el más barato del mercado, o tener una red de agencias más grande que el resto de las instituciones financieras, lo que facilita la cobertura y la rentabilidad de la entidad.

Por el contrario, las debilidades pueden ser, por ejemplo, una débil posición financiera que impide que la empresa pueda invertir en nuevos proyectos; o contar con equipos de producción anticuados que derivan en ciclos largos y productos más escasos y caros con respecto a los competidores.

Este análisis es muy importante para las empresas, incluso para las pequeñas y medianas, ya que es fácil de aplicar y supone un gran apoyo para la toma de decisiones estratégicas. No obstante, debe hacerse con profundidad y objetividad para incrementar su precisión y utilidad.

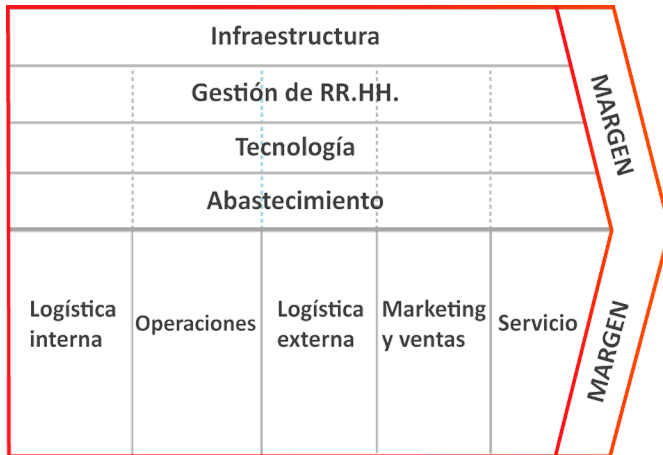
Según Belenguer (2012), algunos de los beneficios de este análisis son:

- a. Determinar la realidad de la empresa y las posibilidades que tiene en el mercado.
- b. Conocer los obstáculos y las restricciones que se enfrentarán en el camino en cuanto a las metas fijadas.
- c. Aprovechar las ventajas competitivas de manera efectiva y neutralizar los factores negativos que impiden avanzar.
- d. Reconocer la imagen real que la empresa transmite al mercado.
- e. Averiguar qué elementos de la organización de ventas deben mejorar para ser más competitivos.
- f. Obtener información sobre cómo se transmiten internamente los valores, la misión de la empresa y la participación del equipo humano en el logro de los objetivos.
- g. Determinar la capacidad de la empresa para responder a las situaciones de riesgo que se vislumbran.

Es importante señalar que los factores internos deben ser evaluados en función a las capacidades que estos permiten desplegar más que en el recurso mismo. Por ejemplo, una institución financiera puede ser la que más cajeros automáticos posee en el mercado, y aparentemente ser

considerada como una fortaleza de la organización; pero si casi la mitad de estos cajeros no funcionan, entonces más que una fortaleza se constituye como una debilidad.

Figura 7: La cadena de valor



Fuente: Tomado de *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Porter, 2002).

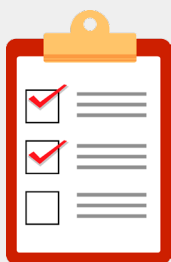
La cadena de valor fue propuesta por Michael Porter en 1985 y es una herramienta de análisis de las capacidades de una organización, que permite hacer una descripción de las actividades internas y contribuir con la generación de valor para los consumidores. El modelo distingue las actividades primarias, desde la gestión de materiales e insumos, hasta la generación de productos y servicios. En el caso de las CMAC, las operaciones son las siguientes: el diseño e implementación de productos activos y pasivos, la distribución, el *marketing*, y la venta y el servicio asociado a esta.

Asimismo, esta cadena de valor involucra las actividades de soporte, que no están directamente relacionadas con la generación del producto o servicio, pero que son imprescindibles para que ello ocurra. Estas actividades son las siguientes: la infraestructura, la gestión del talento humano, la tecnología y el abastecimiento.

En ese modelo se puede describir en qué medida cada actividad genera valor por sí misma, pero también cuánto se aporta en la gestión coordinada y en la interrelación de las actividades primarias y secundarias.

Cada actividad implica un costo. El costo total es el resultado de la suma de los costos individuales de cada actividad. El margen, que es el resultado del valor asignado por el cliente menos el costo total, viene a ser la medida de la eficiencia de la organización.

ACTIVIDAD 4



Análisis del sector industrial: las cinco fuerzas de Porter

Tu CMAC requiere determinar el atractivo del sector donde compite. Resuelve las siguientes preguntas, considerando el microentorno de tu agencia formadora para identificar lo que necesita la institución:

1. Determina la fuerza de la competencia y responde:
 - a. ¿Cuántos competidores hay en el sector?
 - b. ¿Tienen estrategias agresivas o ventajas competitivas importantes? ¿Cuáles son?
2. En cuanto a los sustitutos, ¿existe un número significativo de ellos? ¿Cuáles son sus principales atributos?
3. Evalúa el poder de la negociación de los clientes y de los proveedores, y resuelve:
 - a. ¿Hay clientes con gran poder de compra y negociación? ¿Qué características presentan?
 - b. ¿Los clientes están asociados en gremios, o más bien son pequeños y fragmentados? Fundamenta tu respuesta.

	<p>c. ¿Existen proveedores de servicios o productos únicos o muy difíciles de encontrar en otras empresas?</p> <p>d. ¿Qué pasaría si la CMAC perdiera un proveedor? Escribe dos consecuencias.</p> <p>4. Analiza las amenazas de nuevas instituciones que ingresan al mercado y responde:</p> <p>a. ¿Se considera que el margen de ganancia promedio es suficientemente alto como para tentar a los nuevos competidores?</p> <p>b. ¿Cuán altas o complicadas de superar son las barreras de ingreso al sector?</p>
--	--

3.2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica utilizada para el planeamiento, que ayuda a sintetizar la información recibida de los análisis interno y externo, precisando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de una organización. Esta herramienta también permite la generación y selección de estrategias, al confrontar y evaluar en conjunto tanto las fuerzas del entorno como las capacidades de la organización. Para la elaboración de la matriz, se necesitan determinar los aspectos más relevantes que impactan en la institución:

- a. **Fortalezas:** ventajas, destrezas o atributos diferenciales que pueden favorecer a una empresa para alcanzar sus objetivos.
- b. **Debilidades:** carencias o desempeños inferiores en determinadas áreas internas del negocio, que significan

desventajas en tiempo, costos, flexibilidad, entre otros, y que dificultan la consecución del objetivo.

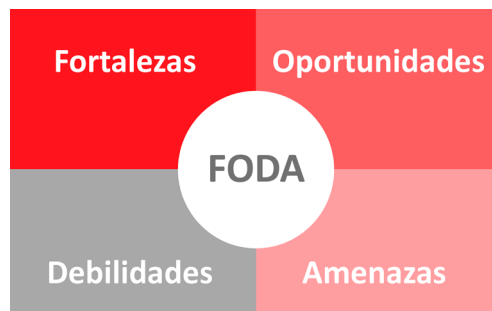
- c. **Oportunidades:** provienen de las condiciones externas y se configuran como aspectos que favorecen a la organización y que suministran una posibilidad de aprovechamiento.
- d. **Amenazas:** también provienen del entorno, pero —a diferencia de las oportunidades—, se presentan como posibilidades desfavorables para la organización.

El procedimiento para el uso de la matriz requiere que, una vez determinadas las fortalezas, debilidades, las amenazas y las oportunidades (que se detectan tanto en el análisis interno como en el análisis externo, ambos discutidos en secciones anteriores), se ensayen combinaciones entre ellas a fin de encontrar estrategias factibles para la organización, que posteriormente deberán ser priorizadas y programadas para su ejecución.



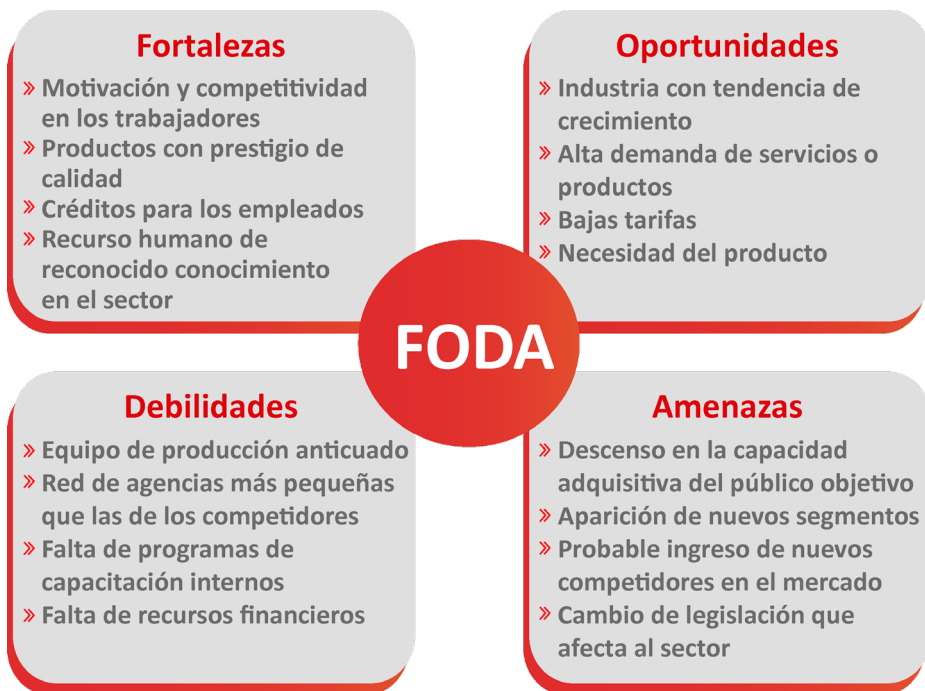
El ingeniero químico Albert Humphrey fue el creador del análisis FODA, cuya propuesta la realizó con el propósito de que las empresas consideren las razones por las que la planificación corporativa a largo plazo fracasaba.

Figura 8: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: Ejemplos de matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias que se logren seleccionar después de este proceso deben ser implementadas para llevar a la organización al éxito. No obstante, es imprescindible que estos esfuerzos estén enfocados en el conjunto de consumidores que se ha escogido atender.



Caso: Una nueva caja municipal

Tema: Análisis interno y del macroentorno

Recientemente, el alcalde de una populosa ciudad limeña ha propuesto la creación de una caja municipal en el distrito. Su idea se basa en dos beneficios: el primero es brindarle a la gente de su distrito una alternativa más para el financiamiento. Él está convencido de que, al ser de propiedad municipal, podría controlar mejor las condiciones crediticias. El segundo beneficio es el aporte que esta institución daría a la municipalidad, al entregar, de acuerdo con la ley, el 50 % de sus utilidades.

El alcalde basa su propuesta en las exitosas experiencias de cajas en otras ciudades del Perú. Además, en sus frecuentes conversaciones con vecinos del distrito —en su mayoría microempresarios—, ha llegado a la conclusión de que una institución municipal puede solucionar diversos problemas en este sector de la población, como la falta de flexibilidad en la oferta actual.

El alcalde, quien tiene muchos años de experiencia en la gestión de la municipalidad, está convencido de que su iniciativa será positiva, por lo que se muestra muy dispuesto a iniciar el proyecto. Además, conoce a varios profesionales con experiencia de trabajo en instituciones financieras que lo pueden ayudar. No obstante, su gerente municipal, un ejecutivo con formación en *marketing* y proyectos de inversión, junto con algunos funcionarios municipales, no son tan optimistas y le piden tener cautela, pues la inversión es significativa. Aunque el municipio cuenta con los fondos necesarios, si la inversión es muy pequeña, puede dejar a la nueva caja municipal sin recursos para competir efectivamente.

Ante la complejidad de la decisión, los funcionarios municipales le sugirieron al alcalde que hiciera un análisis de los factores significativos para la conformación de la nueva institución financiera.

ACTIVIDAD 5

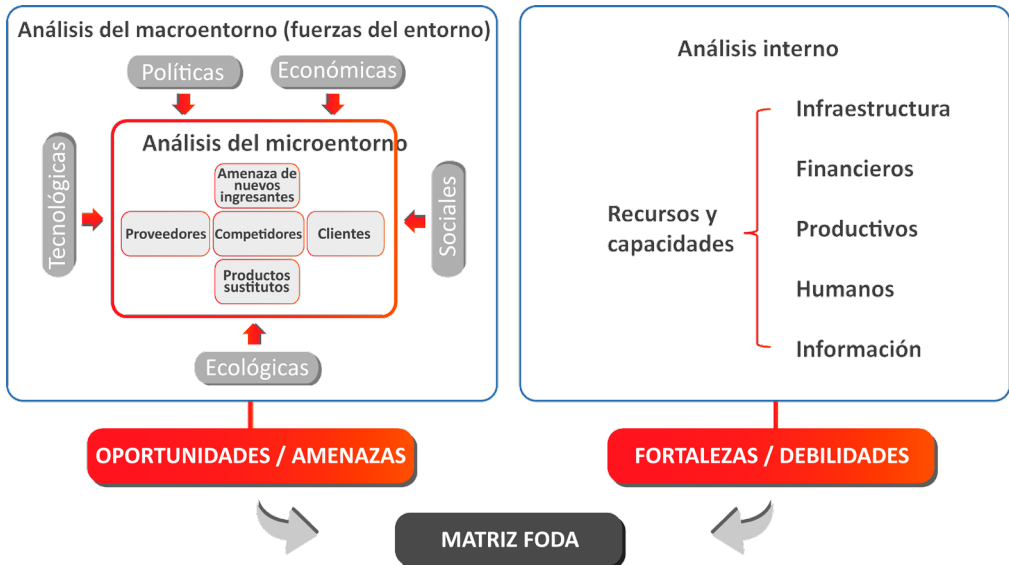


Análisis del entorno

Tomando en cuenta el caso anterior, desarrolla los siguientes puntos:

1. Haz una lista de los factores PESTEL del entorno que más afectan a la caja municipal. Califica cada factor como: Muy importante, Importante o Poco importante, en base al impacto que tendrá sobre la institución.
2. Para cada factor seleccionado, nombra posibles fuentes que puedan proporcionar información orientada a pronosticar el valor de cada factor en los siguientes años.
3. Propón tres ejemplos de recursos y las respectivas capacidades asociadas a ellos que podrían identificarse en alguna caja municipal en un análisis interno.

Figura 10: Esquema resumen del capítulo 3



Fuente: Elaboración propia.



MERCADO META

Se denomina mercado meta al conjunto de consumidores seleccionados por un ofertante, a quienes se dirigirán los esfuerzos de *marketing* esperando tener respuestas positivas en términos de compra. La definición del mercado meta es una de las razones por las cuales se realiza la segmentación de los consumidores, ya que es fundamental no solamente saber a quiénes nos dirigiremos, sino también entender al público objetivo.

Desde el punto de vista financiero, el mercado meta de una compañía es importante; de no considerarlo, será casi imposible lograr la satisfacción de todos los clientes, sobre todo porque involucra cubrir las necesidades de un amplio grupo de personas con diversos gustos, características personales, costumbres, e incluso diversidad geográfica, lo que exigirá una inversión de recursos muy grande.

4.1 Gestión del marketing

La gestión de *marketing* busca desarrollar actividades dirigidas al mercado, con el objetivo de optimizar la rentabilidad de la empresa. Esta se encuentra estrechamente ligada a la estrategia empresarial, pues las organizaciones nacen y viven por el mercado.

Una gestión exitosa de *marketing* incluye competencias en muchas disciplinas y diferentes áreas de especialización, como las finanzas, la psicología, la antropología, el diseño, entre muchas otras, que colocan a esta disciplina entre la ciencia y el arte. Asimismo, implica trabajar con objetivos definidos y estrategias factibles que estén acompañadas de indicadores de desempeño que permitan monitorear los avances y detectar rápidamente las desviaciones.

4.2 Marketing dirigido

El mercado objetivo es el grupo de consumidores al que va dirigida una oferta de productos o servicios. La oferta depende de la comprensión que se haya alcanzado de dicho mercado, de modo que la institución pueda hacer una propuesta a la medida del cliente.

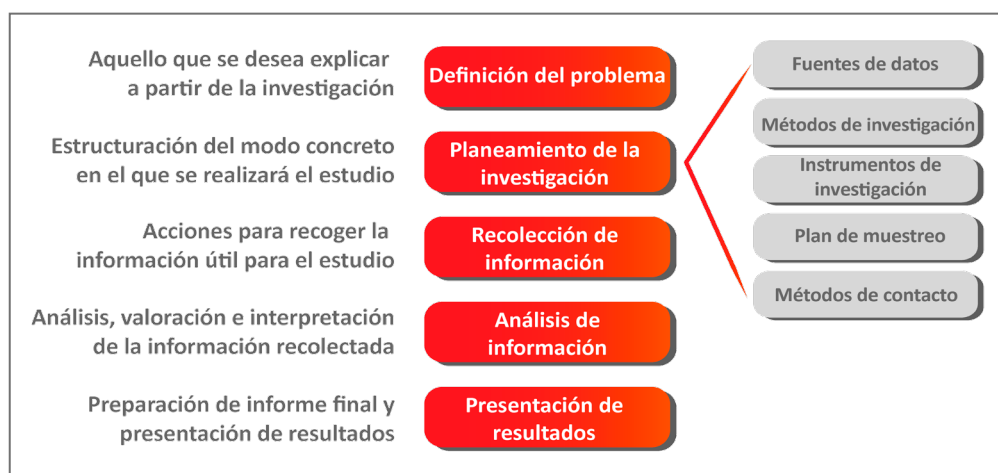
Esta diferencia en cuanto a la precisión con respecto al mercado de masas, que ofrece productos para todos los segmentos (poco diferenciados), genera que el retorno sea mayor, al tener una mejor coincidencia entre los deseos de los consumidores y la oferta efectuada. Mientras más exacta sea la definición del mercado meta, mayor será la rentabilidad de la acción de *marketing* efectuada.

4.3 Investigación de mercados

La única forma de incrementar la probabilidad de éxito de nuestra oferta es el conocimiento y la selección adecuada del mercado. Las ventas de un producto o servicio se dan de acuerdo con un criterio estándar que considera uno o más segmentos.

La definición de los criterios de segmentación y las características de la oferta se hacen entonces a partir de las características del mercado meta. Estas solo pueden ser conocidas a través de los indicios obtenidos en el comportamiento de precompra, compra y poscompra. Por lo tanto, la investigación de mercados es un proceso por el cual se identifica, recopila, analiza y comparte información de los consumidores actuales o potenciales con respecto a un producto o servicio, a fin de mejorar la toma de decisiones del *marketing*.

Figura 11: Proceso de investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Tipos de investigación de mercados

La investigación de mercados posee una variedad de métodos disponibles, cada uno adecuado a diferentes circunstancias y propósitos. Los más comúnmente utilizados son los siguientes:

- a. **Investigación de antecedentes o de datos secundarios:** consiste en la búsqueda de información de datos previamente publicados, como estadísticas registros, estudios, bases de datos, etc. Normalmente, los resultados de estos estudios no tienen la precisión y contundencia de la investigación directa de un fenómeno porque fueron trabajadas con otros objetivos, pero aportan posibles cursos de acción y proveen una nueva perspectiva para continuar con la investigación cuantitativa (elaboración de las herramientas de aplicación: encuestas).
- b. **Investigación cuantitativa:** referida a la obtención de datos primarios (numéricos), a través de la realización de cuestionarios a las personas que tengan relación con el proceso comercial. Las técnicas cuantitativas implican una complejidad mayor que en el caso anterior, ya que se analizan datos que resultan de las respuestas recogidas del mercado. La mayoría de las veces, ante el alto costo y la complejidad de acceder a todos los participantes del conjunto a estudiar (que se le denominada universo), se trabaja con procedimientos estadísticos para seleccionar una muestra que sea representativa del universo y que luego nos permita extrapolar o generalizar los resultados para toda la población de la investigación que se está realizando.

Un proceso de investigación cuantitativa se inicia con la determinación del problema de investigación y continua con el diseño de los instrumentos (p. ej., cuestionarios), la determinación de las muestras, el entretenimiento del personal de campo (encuestadores y supervisores), el acopio y procesamiento de la información, el análisis, y la formulación de conclusiones y las recomendaciones.

- c. **Investigación cualitativa:** implica una profundización de la información obtenida, así como la detección de opiniones relevantes que difícilmente se consiguen en un estudio cuantitativo. No obstante, se abarca una cantidad mucho menor de casos, por lo que no resulta proyectable al universo.

Una técnica muy popular es la de las sesiones de enfoque, también llamadas *focus groups* o investigación motivacional, que consiste en sesiones con pequeños grupos de personas que son conducidas por un especialista en indagaciones de carácter comercial y que usualmente es un psicólogo.

Esta persona trabaja en base a pautas que son diseñadas para el enfoque de los factores a investigar. La información que consiga permitirá conocer el comportamiento del consumidor objetivo (hábitos, sentimientos y opiniones) que no se descubre fácilmente en los estudios cuantitativos. Sin embargo, un estudio más completo usualmente combina los tres tipos de investigación.

- d. **Investigación experimental:** se lleva a cabo realizando un experimento (o grupo de experimentos) con los consumidores, a efectos de apreciar el nivel de impacto ante una acción comercial específica. Por ejemplo, se pueden evaluar las ventajas de tener una ventanilla prioritaria para clientes que abren una cuenta por primera vez, por medio de una implementación experimental de 30 días, tras los cuales se revisarán los resultados en base a tiempos y satisfacción de los clientes para decidir si se concreta la actividad.

4.4 Segmentación del mercado

La segmentación se basa en un concepto de eficiencia financiera, por lo que pretender que el mercado sea uno solo y que presente una única oferta, nos conducirá a desperdiciar recursos. Para efectos de ofrecer a los clientes el producto más adecuado respecto a sus deseos, es necesario comprender las diferencias y dividir el mercado.

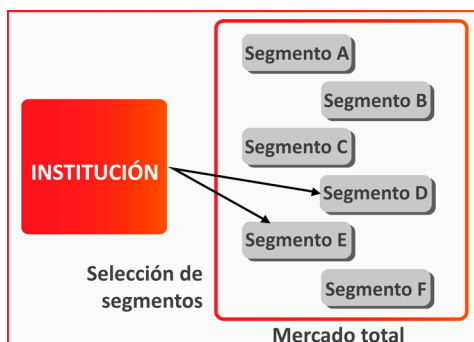
La segmentación de mercado es un proceso para distribuir el mercado en grupos de clientes con características y necesidades semejantes, de manera que pueda entregarse una oferta diseñada a la medida de cada grupo, esperando respuestas homogéneas. Todo esto resulta en un manejo más eficiente de los recursos de *marketing* y en un mayor grado de satisfacción por parte de los clientes.

Un aspecto esencial en este proceso es la definición de los criterios para determinar a qué grupo pertenece cada cliente. Una vez que se han aplicado los criterios y se ha dividido el mercado en segmentos, será necesario evaluar el potencial de cada uno de ellos y seleccionar con quiénes se va a trabajar. El último paso será diseñar e implementar la propuesta adecuada para cada uno de los segmentos escogidos.

Los criterios o variables de segmentación de mercado se encuentran agrupados en variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

- a. **Geográficas:** países, regiones, ciudades o códigos postales
- b. **Demográficas:** género, edad, ingresos, educación, profesión, clase social, religión o nacionalidad
- c. **Psicográficas:** estilo de vida y personalidad
- d. **Conductual:** frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad y actitud hacia el producto

Figura 12: Segmentación y selección de mercados



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1 Macrosegmentación

Es la identificación de grandes segmentos de mercado, que definirán las propuestas de atención por parte de las empresas que busquen atenderlos. Estos segmentos son generalmente establecidos a partir de criterios más amplios (geográficos o demográficos).

Por ejemplo, las CMAC y otras instituciones financieras realizan una macrosegmentación cuando trabajan con clientes de ahorro y de crédito, es decir, determinan dos grandes grupos de clientes con características y necesidades diferentes. De esta manera, sobre cada uno de estos grupos se aplicarán segmentaciones sucesivas.

La oferta hacia estos segmentos corresponde a los productos directamente ligados con la necesidad de satisfacción de los consumidores. Sin embargo, aún es posible identificar diferencias o matices que pueden servir para precisar las características de los productos, de modo que se obtengan mayores niveles de satisfacción en los clientes.

Los participantes en el mercado pueden satisfacer estas necesidades de diferentes formas y con diversas tecnologías. Estas distintas posibilidades permiten crear productos con atributos y beneficios diferenciados que generan posiciones competitivas diversas.

4.4.2 Microsegmentación

Una vez establecidos los macrosegmentos, se realiza un proceso similar pero más detallado, que busca encontrar subgrupos dentro de cada macrosegmento con características comunes, pero distintas de otros miembros.

El objetivo de la microsegmentación es definir, utilizando criterios de selección simultáneos o consecutivos, segmentos más pequeños, pero también más homogéneos, que sean capaces de generar respuestas perceptuales y uniformes, y que resulten fácilmente accionables y eficientes. Por ejemplo, un segmento de ahorros puede subdividirse en ahorristas de plazo fijo y ahorristas de libre disposición.

4.4.3 Segmentación óptima

Este tipo de segmentación se define como aquella que, a pesar de tener un grupo de clientes suficientemente grande como para ser rentable, presenta una variabilidad entre los miembros del segmento. Como se mencionó, normalmente esto resulta por el alto grado de conocimiento del mercado y la aplicación de criterios de segmentación relevantes. Algunas de las técnicas que se utilizan para obtener la información del mercado son: las investigaciones cualitativa y cuantitativa, el análisis factorial y el análisis clúster, que se han empleado tradicionalmente por muchos años. No obstante, existen otros enfoques más recientes de investigación, como la determinación de *insights* y el neuromarketing.



Un *insight* es un término del *marketing* digital empleado para describir las verdades ocultas y no obvias del consumidor de un producto o servicio. Implica el descubrimiento de una nueva percepción que genera una comprensión de un problema.



Caso: Segmentación del mercado en una CMAC

Tema: Segmentación del mercado

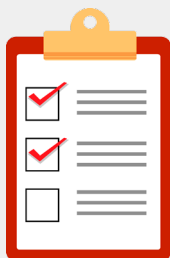
Una CMAC inició sus operaciones hace tres años en una provincia de la sierra peruana. Esta Institución microfinanciera empezó ofreciendo créditos a microempresarios por montos menores de S/20,000 y, a la fecha, ha logrado un crecimiento y reconocimiento importante.

Recientemente, la CMAC fue autorizada para captar ahorros en su provincia, por lo que implementó nuevos procedimientos y designó

al nuevo personal a cargo. Sin embargo, después de varios meses de operación, los asesores financieros reportaron que les resulta muy difícil convencer a sus clientes en aperturar cuentas de ahorro. En la CMAC tienen la idea de que la visita a los clientes para ofrecerles un crédito es una oportunidad para ofrecerles una cuenta de ahorros.

Los clientes afirmaron que ellos necesitan tener el dinero en sus manos, porque ellos utilizan su capital para comprar y vender rápidamente sus productos, y cualquier excedente que logren lo invierten inmediatamente para que el negocio crezca, por lo que una cuenta de ahorro no les parece demasiado atractiva.

ACTIVIDAD 6

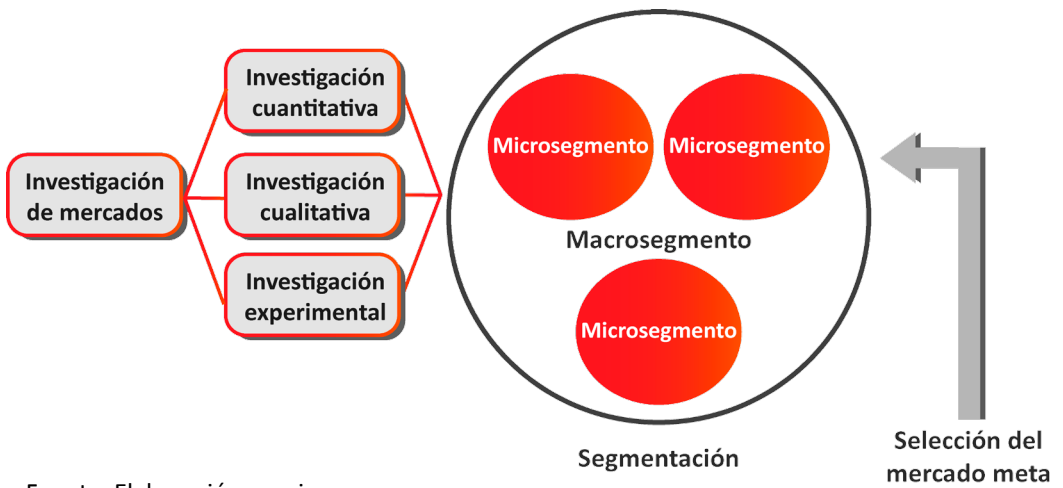


Segmentando el mercado de productos financieros

1. Para que refuerces lo aprendido, investiga qué son los análisis factorial y clúster y el neuromarketing.
2. Luego responde las siguientes preguntas en función al caso antes expuesto:
 - a. ¿Por qué crees que los clientes de la CMAC, que adquieren productos de crédito, no muestran interés en los productos de ahorro?
 - b. ¿Cómo es el segmento de clientes de créditos de la CMAC? y ¿qué criterios de segmentación se pueden utilizar para definir este segmento?
 - c. ¿Cuál consideras que es el segmento más apropiado para dirigir la oferta de ahorros? ¿Qué criterios

	<p>de segmentación utilizarías para definirlo?</p> <p>d. ¿Cuáles son las diferencias y aplicaciones de los criterios demográficos y psicográficos?</p> <p>e. ¿Cómo convencerías a los clientes de tu CMAC de aperturar y hacer depósitos continuos en una cuenta de ahorros?</p>
--	--

Figura 13: Esquema resumen del capítulo 4



Fuente: Elaboración propia.



BRANDING Y POSICIONAMIENTO

Las marcas tienen valor y este se genera a partir del conocimiento y el rendimiento del producto en el mercado, pero también a través de diversos medios de comunicación, y la notoriedad y la repetición de su nombre. Aunque posiblemente el factor más importante en la formación de este valor sea las asociaciones que una marca logra establecer para generar un significado en la mente del consumidor.

El posicionamiento es el significado que una marca busca crear en la mente de sus consumidores a largo plazo. No debe confundirse con los objetivos, la visión, la misión, el eslogan o la descripción de la oferta de un producto o servicio, ya que básicamente el posicionamiento refleja el lugar que ocupa la marca en los clientes respecto a los competidores directos.

Esta estrategia de *marketing* debe ser el resultado de un esfuerzo planeado y permanente por parte de cada institución, en un proceso que se inicia con el análisis y la definición del concepto a utilizar, es decir, las asociaciones e ideas con las que la marca busca ser percibida y recordada.

Por otra parte, el *branding* (que significa 'marca' y que proviene del inglés *brand*) es el término utilizado para describir las actividades de gestión de la marca enfocadas en incrementar su valor, como aspecto previo y de soporte a la comercialización de productos y servicios.

5.1 Estrategias de posicionamiento

Dichas estrategias consisten en buscar una percepción específica de la marca en los consumidores, que se forme a través de estímulos propiciados por la institución. Para un posicionamiento efectivo, es necesario que tengamos un conocimiento claro del concepto. Dependiendo de la fuente, el posicionamiento se puede catalogar de las siguientes formas:

- a. **Según los beneficios adicionales del producto:** se utiliza un beneficio relevante y adicional de la oferta ante la competencia. Por ejemplo, una institución financiera puede utilizar su plataforma tecnológica para ofrecer operaciones financieras sin salir de casa.

- b. Según las características:** el posicionamiento se establece alrededor de atributos o características distintivas del producto o servicio. Por ejemplo, una IF puede ofrecer el producto CTS con una TREA alta y constante superior al de sus competidores.
- c. En función de los competidores:** se usa un concepto diferencial con respecto a los competidores, es decir, un atributo en el que la empresa destaque claramente ante una comparación con la competencia. Puede trabajarse de dos formas:
- » Líder: lograr un posicionamiento en la mente del consumidor como el que mejores prestaciones ofrece y más clientes lo prefieren, consumen o recomiendan.
 - » Seguidor: admitir su posición respecto al primero y presentarse como la alternativa ante la oferta del líder, o como una marca más económica y con mayor valor. Debe evitarse establecer una propuesta en los mismos términos que el líder.
- d. En base a una calidad o precio superior:** consiste en posicionar el producto como el más exclusivo, con mayores prestaciones y de mejor calidad, por lo que su precio será más alto (lo convierte en un factor que indica su nivel Premium). Por ejemplo, muchas instituciones financieras ofrecen tarjetas de crédito o débito que tienen un mayor valor de adquisición o mantenimiento, pero que facultan al poseedor a recibir una serie de beneficios especiales y únicos.
- e. Basado en su uso:** se considera el uso específico del producto (momento, finalidad, ambiente, etc.) o el beneficio que ofrece al consumidor como plataforma de diferenciación. Por ejemplo, los créditos para emprendedores que ofrecen las CMAC, cuya finalidad es que sirvan como capital de trabajo para el negocio, o los créditos *leasing* que financian la compra de maquinaria y equipos para el negocio.

- f. **Basada en la experiencia del consumidor:** se trata de un posicionamiento en el cual son los propios consumidores los que definen el uso del producto a través de su experiencia.

En el caso de las CMAC y de otras instituciones microfinancieras, existe una diferenciación muy clara con la mayoría de los bancos respecto a este punto, ya que aquí el consumidor se basa en la confianza, la asesoría y la apertura que los asesores muestran con ellos; además de la disposición que encuentran por parte de esas instituciones a entregar créditos basados en criterios de la banca tradicional. Dicha distinción determina experiencias muy valoradas por los clientes, que, en la práctica, han generado un posicionamiento asociado a la experiencia de trabajar con ese tipo de instituciones.

- g. **Según su estilo de vida:** aquí el posicionamiento del producto es un medio para resaltar y facilitar el estilo de vida seleccionado por el consumidor. Por ejemplo, en las CMAC se pueden encontrar productos diseñados para consumidores que tienen características específicas, y que para su desarrollo se han basado en el esfuerzo, sacrificio, horarios y estilo de vida.
- h. **Por asociación de conceptos:** el posicionamiento se apropia de un tema o concepto externo al producto, que ayuda al mismo a conectarse con el público objetivo. Por ejemplo, las gaseosas o cervezas se asocian con su lugar de origen y con el concepto de amistad. En el caso de las CMAC, se trabajan conceptos comunicacionales asociados con la ciudad o región de origen, buscando fortalecer la relación con los pobladores de las mismas zonas.

5.2 Trampas del posicionamiento

El posicionamiento cuando no es parte de un proceso formal y definido, o no recibe el soporte adecuado en su implementación, puede causar problemas de percepción que se conocen como trampas del posicionamiento, algunas de las más comunes son las siguientes:

- a. **Subposicionamiento:** ocurre cuando el concepto elegido no llega a ser asimilado de forma efectiva por el público objetivo; no resulta uniforme ni difundido, o no genera las ventajas que un posicionamiento claro debe tener. Esta situación puede darse cuando la empresa comunica débilmente su posicionamiento al no invertir suficientes recursos en campañas publicitarias para este efecto.

- b. **Falta de nombre:** sucede cuando el nombre de una empresa se relaciona fuertemente a un solo concepto o rubro en el que se desarrolla, y que al incorporar nuevos productos y dirigirse a nuevos sectores su nombre no le es muy útil porque se pierde o distorsiona la relación original. Por ejemplo, una institución financiera que originalmente nació como especialista en créditos hipotecarios podría denominarse «Presta Casa», que resulta muy apropiado para su propósito original. Sin embargo, el problema se podría originar si la institución decide ingresar al sector de los créditos de capital de trabajo.

- c. **Expansión de línea:** consiste en tomar el nombre de un producto que está consagrado y usarlo en otro nuevo. Aquí se aprovecha el nombre de un producto posicionado en el mercado para asignarle los beneficios y percepciones al nuevo producto, lo que incrementa sus posibilidades de éxito. Por ejemplo, una entidad financiera que ofrece préstamos para vivienda, capital de trabajo y ahorros puede extender su línea y brindar tarjetas de crédito. No obstante, a menudo esta práctica termina reduciendo el valor de la marca, al diluir en lugar de concentrar los esfuerzos del *branding*. En este caso, muchas veces los productos de bajo rendimiento en el mercado terminan perjudicando el posicionamiento de los demás productos.

- d. **Sobreposicionamiento:** se manifiesta cuando a través de la comunicación se ha generado una percepción errónea del producto, ya que este no presenta los beneficios que fueron ofrecidos a los consumidores, creando expectativas que no llegan a ser cubiertas. Si bien es importante resaltar los beneficios de

una oferta, se recomienda tener mucho cuidado con brindar características o ventajas que no son parte del producto o servicio, ya que es probable que el consumidor se sienta engañado y decepcionado, y que no quiera volver a solicitar o escuchar ninguna oferta de la institución, e incluso podría denunciar a la empresa por publicidad engañosa ante Indecopi.



Si se produjeran actos de competencia desleal en la modalidad de engaño a través de publicidad, la tasa a pagar será del 2.67 % de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente para el año en curso, siempre que la denuncia sea presentada por consumidores o asociaciones representantes de estos (Indecopi, 2019).

5.3 Reposicionamiento

El posicionamiento, al ser un elemento estratégico, requiere de un tiempo largo de permanencia en el mercado; pero, en algunos casos, ya sea por cambios en el entorno, la competencia o los consumidores, es necesario planear y ejecutar el movimiento hacia una posición distinta. A este proceso se le conoce como reposicionamiento y debe responder a la evaluación de los factores del ambiente externo para poder reaccionar antes de que los cambios en la demanda ocasionen problemas irreversibles en la organización.

El reposicionamiento es el replanteamiento de la posición que la empresa tiene en la mente de su público objetivo, por lo que es necesario que las áreas correspondientes de la organización definan una nueva idea del producto o servicio en los clientes.

En resumen, el posicionamiento y la reputación corporativa son de suma importancia en la marcha de una organización. Estos aspectos necesitan de un elemento permanente que pueda concentrar las percepciones

de los consumidores y diferenciarse de otras ofertas en el mercado. Este elemento es la marca, cuyas características se describen en los siguientes subcapítulos.

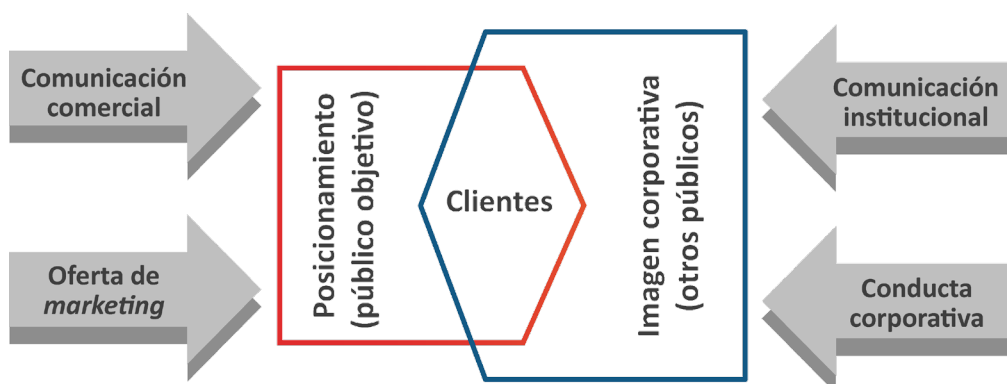
5.4 La marca

Tradicionalmente, la marca se asocia al nombre, al sonido y a los gráficos que distinguen y diferencian un producto, un servicio o una institución, por lo que tiene una innegable función de identificación comercial.

Pero la marca es mucho más que eso, ya que permite lograr una relación con el cliente, basada en asociaciones que este reconoce en ella. Mientras más fuertes sean estas asociaciones, mayor será la actitud de compra por parte del consumidor. A su vez, conforme más consumidores experimenten esta relación, más fuerte y valiosa será la marca.

Para una identificación más eficaz con el público objetivo, la marca debe ser el centro de la estrategia a implementar y crearse alrededor de una esencia única e invariable (generalmente, engloba la cultura de la organización que representa). En ese sentido, el proceso para determinar los elementos que se deben utilizar en la relación con los consumidores, y las actividades para lograr que la marca sea más reconocida y valorada se conoce como *branding* o gestión de marca.

Figura 14: Posicionamiento e imagen corporativa



Fuente: Elaboración propia.

5.4.1 Identidad y valor de una marca

Se conoce como identidad de marca a aquella percepción determinada y precisa que el propietario de la marca quiere lograr en sus públicos objetivos. Esta identificación se trabaja en base a asociaciones y mensajes diseñados y emitidos por diferentes canales, pero también con la conducta empresarial del ofertante.

Las instituciones pretenden que no exista una brecha entre la identidad y la imagen de marca (que es el resultado de los esfuerzos para lograr una identidad, además de las asociaciones espontáneas que haga el consumidor). Un trabajo eficaz de marca implica crear una conexión entre el nombre de marca y una serie de beneficios y asociaciones positivas percibidas por el consumidor.

La identidad de la marca debe estar basada en las percepciones y en la capacidad real de la organización para cumplir con las promesas que realiza, tanto para los consumidores como para los diferentes públicos con los que trata, por lo que es necesario que la institución tenga un claro conocimiento de los procesos de evaluación y decisión, además de las características y circunstancias de los públicos relevantes. A su vez, esta identidad genera una imagen corporativa frente a un público que se forma en función de la comunicación institucional, la comunicación comercial y la conducta corporativa (las cosas que hace y cómo las hace) de la organización.

Por otra parte, el valor de una marca se mide por la importancia, la preferencia y la lealtad que un consumidor puede sentir acerca de ella. Estos dos factores (identidad y valor) influyen en la probabilidad e intención de compra de los productos de una marca y, por lo tanto, tienen impacto en la rentabilidad de la organización.

Existen varios modelos y formas de medir el valor de una marca, los cuales se basan en la evaluación de diferentes factores, como la calidad percibida de los productos, el nivel de reconocimiento, la preferencia, la predisposición de compra, la lealtad del consumidor, la fortaleza de las asociaciones de la marca, entre otros.



Caso: Evaluación de un nuevo mercado

Tema: Posicionamiento

La empresa Frutol evalúa ingresar al mercado de una ciudad del sur del Perú con su línea de jugos de fruta embotellados, que ofrece en tres sabores y cuya característica fundamental es que no posee preservantes ni químicos nocivos. Esta empresa ha tenido un crecimiento continuo y considera que es un buen momento para incursionar en nuevos mercados.

La plaza en la que planea competir es exigente. Actualmente, existen tres empresas competidoras con las que se deberá enfrentar para disputar el mercado. San Enrique, es la más antigua y de mayor participación.

El segundo competidor es Star Jugos, que se caracteriza por incluir minerales y vitaminas en sus productos; aunque sus jugos son los más caros, se mantiene cerca en ventas al líder.

El tercer competidor es FrutiPepe, una empresa más pequeña que las otras dos, con productos orientados a los niños en edad escolar, segmento en el que supera a sus rivales. Sin embargo, por no tener presencia en otros segmentos, se le dificulta lograr ventas mayores. Recientemente, las tres empresas han incrementado su presupuesto de comunicación, convencidas de que esto generará mejores resultados.

Frutol debe decidir su ingreso a este nuevo mercado, para lo cual será necesario evaluar, diseñar y comunicar un posicionamiento definido. Sus jugos, por sus atributos, terminarán siendo los más caros del mercado; pero los únicos realmente naturales (aunque Star Jugos se autoproclama como la empresa con los jugos más naturales).

Esto nos lleva a reflexionar sobre dos cuestiones: ¿qué debe hacer Frutol para mejorar sus probabilidades de éxito en este lanzamiento? ¿Cuál debería ser el concepto de posicionamiento y cómo debería implementarlo?

5.4.2 Estrategia de la marca

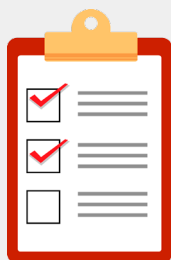
Está constituida por todas las acciones destinadas a incrementar el valor de una marca en los mercados donde trabaja la organización, por lo que es uno de los elementos estratégicos más importantes.

La gestión de una marca resulta fundamental para diferenciarse de la competencia, sobre todo si se responde de forma eficaz a las exigencias de los consumidores con alta capacidad de información y comunicación. Esto implica tomar decisiones voluntarias que soporten tanto la parte comercial de la organización, como el fortalecimiento del valor de la marca.

Asimismo, la marca debe mantener sus beneficios percibidos en el mercado, por lo que es necesario desarrollar un programa de actividades que apunte a este objetivo: ya sea a nivel funcional, con el desarrollo y las mejoras en el rendimiento y las características del producto; o a nivel emocional, generando asociaciones con valores positivos o conceptos relevantes para el consumidor.

Por ejemplo, una institución financiera cuya marca ofrece como beneficio funcional la cobertura de sus canales de atención (agencias, ATM, corresponsales, etc.) estará comprometida a seguir brindando este servicio, asegurándose de su correcto funcionamiento, a la vez que fortalece la marca por medio de las herramientas de comunicación. De esta manera, se genera una asociación entre la marca y la cobertura ofrecida, coherente en todos los puntos de contacto con el consumidor.

ACTIVIDAD 7

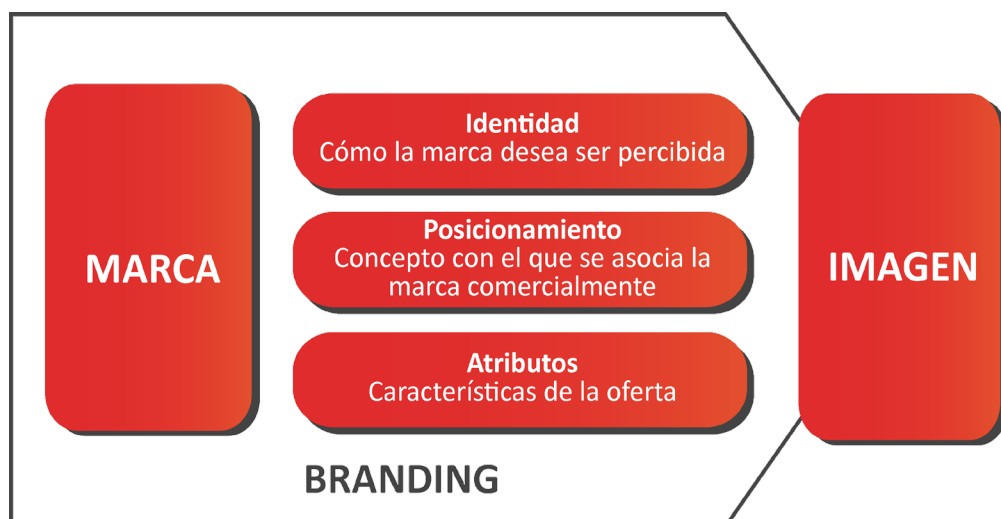


Posicionamiento de la marca

Selecciona una institución microfinanciera que compita directamente con tu agencia formadora y que se ubique en la misma zona, y responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál crees que es el concepto de posicionamiento utilizado en cada una de las entidades (tu CMAC y otra IF de la competencia)? Sustenta tu respuesta.
2. ¿Qué acciones realiza cada una de las instituciones para fortalecer el posicionamiento de sus marcas (incluyendo también las actividades que no sean de *marketing*, pero que se consideren pertinentes)?

Figura 15: Esquema resumen del capítulo 5



Fuente: Elaboración propia.

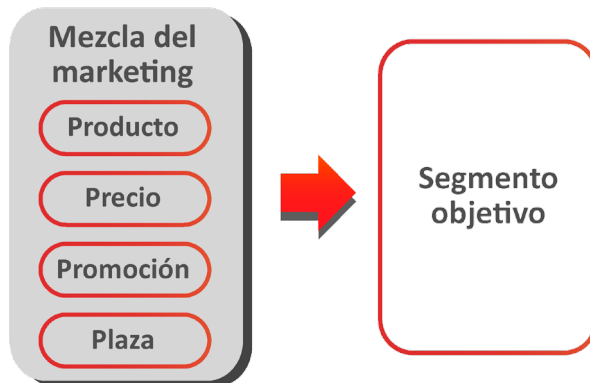


**MARKETING MIX:
LAS 4 P**

En el siguiente capítulo se discutirán las variables que componen la llamada mezcla del *marketing*, es decir, las diferentes acciones que se implementan para lograr objetivos de *marketing* y cómo se ordenan y categorizan, a fin de llevar a cabo una implementación y seguimiento más eficaz y fluido.

La mezcla del *marketing* o *marketing mix* es uno de los elementos más identificados en los estudios de esta materia. El concepto fue creado por Jerome McCarthy en 1960 y se emplea para categorizar las actividades del *marketing* en cuatro grandes áreas o variables fundamentales conocidas como las 4 P del *marketing*: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación), tal como se muestra en la figura.

Figura 16: El marketing mix



Fuente: Elaboración propia.

En la figura, cada variable de la mezcla de *marketing* se diseña en función de las características y necesidades del segmento objetivo que se quiere atender, pero se gestionan sincronizadamente.

6.1 Producto

Si bien una transacción involucra las cuatro variables del *marketing*, el producto es la más resaltante en el intercambio, ya que incluye tanto los bienes tangibles como los servicios (o intangibles) que comercializa una organización. Asimismo, el producto concentra la satisfacción de las necesidades y los deseos de los consumidores. Su diseño debe enfocarse en resolver de forma efectiva las necesidades para el segmento meta.

6.1.1 Productos intrínsecos y extrínsecos

En el análisis de un producto podemos encontrar características intrínsecas y extrínsecas:

- a. **Características intrínsecas:** son los atributos tangibles que corresponden a la forma, diseño, tamaño, peso, forma, color y olor de un producto.
- b. **Características extrínsecas:** son las particularidades externas de un producto y se componen de los siguientes aspectos:
 - » Calidad y seguridad: los productos generan una percepción de calidad en los consumidores en función a sus experiencias con el mismo, a sus características intrínsecas y a los mensajes que la publicidad logra transmitir. En cuanto a la seguridad, es preciso mencionar que para cada producto existen leyes y regulaciones específicas que deben cumplirse para el beneficio del cliente.
 - » Precio: es la expresión monetaria del valor del producto o servicio que considera sus características.
 - » Marca: es un nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de todos ellos, que sirve para identificar la oferta de un vendedor, distinguirla de la competencia y generar una relación basada en asociaciones mentales con el consumidor.

6.1.2 Diseño de productos: los niveles del producto

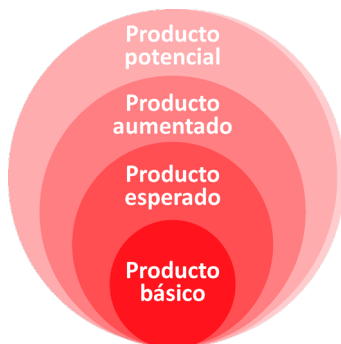
A continuación, describiremos cada nivel de los productos, que corresponde a un agregado de valor y que influye en su diseño. En el primer nivel podemos decir que se establece un **producto básico** porque se ofrece un beneficio que cubre la necesidad básica o primordial del consumidor. Por ejemplo, el producto básico en microfinanzas para un emprendedor sería uno que ofrezca financiamiento para la campaña navideña.

En el segundo nivel la empresa ofrece el **producto esperado**, es decir, una combinación de atributos y condiciones que los compradores normalmente esperan recibir al adquirirlo. Asimismo, está relacionado con el nivel del producto intrínseco en los aspectos, como la funcionalidad o las cualidades, que podrían generar una preferencia mayor en el mercado. Por ejemplo, el crédito para capital de trabajo debe especificar ciertas condiciones en cuanto a plazos, tasas de interés y otras características que sean competitivas con las diferentes ofertas del mercado.

En el tercer nivel se establece un **producto aumentado**, es decir, aquel que sobrepasa lo esperado por los consumidores, ya que se brindan beneficios no esperados que no necesariamente dependen de la ingeniería del producto. Por ejemplo, el producto aumentado puede ser el mismo crédito de capital de trabajo ofertado, que adicionalmente brinda la opción de posponer el pago de una cuota, sin incurrir en penalidades o costos agregados (un beneficio importante no previsto en la evaluación inicial del producto).

Por último, encontramos el cuarto nivel que muestra un **producto potencial**, porque incorpora posibles mejoras respecto a lo que el cliente desea. En ese sentido, el producto potencial se convierte en un objetivo de mejora para la empresa. Por ejemplo, brindar la posibilidad de solicitar y recibir un crédito por medio de una aplicación, o la facultad de realizar diferentes operaciones a través de agentes corresponsales o ATM, con seguridad y efectividad, sin dirigirse a la agencia y tener que hacer largas colas.

Figura 17: Niveles del producto



Fuente: Adaptada de *Dirección de marketing* (Kotler y Keller, 2006).

6.1.3 Tipología de productos

Es común que el análisis de un producto ocurra en contextos específicos y que requiera la distinción de su utilidad. Para esto, es importante reconocer los siguientes tipos:

- a. **Productos de alta rotación:** engloban los productos que son comprados frecuentemente y que tienen un ciclo de comercialización muy rápido, es decir, no están mucho tiempo en exhibición o en un almacén. Por ejemplo, aquellos productos como las golosinas o gaseosas, que se adquieren espontáneamente, sin un análisis muy profundo.
- b. **Productos gancho:** estos productos tienen una gran demanda y estima por parte del consumidor, aunque no siempre poseen un margen de contribución muy alto, por lo que es común utilizarlos para promover la venta de otros productos que no tienen las características que poseen. Por ejemplo, a nivel *retail* (comercialización masiva de productos), es usual encontrar promociones llamadas «amarradito», en las cuales un producto de alta demanda se vende con un producto de menor rotación (incluyendo un descuento en el precio).
- c. **Productos de impulso:** también son llamados productos de compra impulsiva, ya que para adquirirlos los consumidores no hacen un gran análisis de compra y toman la decisión de forma rápida (muchas veces en el mismo establecimiento). Las golosinas y gaseosas son excelentes ejemplos de productos de compra impulsiva, ya que su adquisición generalmente no es el resultado de un proceso previo de decisión, sino una compra motivada por haber visto el producto en punto de venta o en la promoción del mismo.
- d. **Productos estacionales:** engloban algunos productos de consumo masivo que tienen un patrón de compra relacionado con ciertos momentos del año. El movimiento de la demanda a lo largo del año puede estudiarse y servir para el diseño de estrategias que optimicen su venta.

Por ejemplo, la venta de panetones es eminentemente estacional, ya que tiene una muy alta demanda en las fiestas navideñas; mientras que el resto del año se ubica en niveles más bajos de venta. En el caso del sector de las microfinanzas, muchos productos son estacionales, como los créditos para las campañas navideñas o Fiestas Patrias.

- e. **Productos de consumo:** son opuestos a los llamados productos industriales y se definen así no tanto por el producto mismo, sino por el tipo de cliente que los adquiere. Por ejemplo, un producto de consumo puede ser una calculadora si es comprada por una persona común y corriente; pero, si es adquirida por una IF, para dotar de herramientas a sus asesores financieros, será considerado como un producto industrial.

6.1.4 Estrategias del producto

Constituye el conjunto de acciones coordinadas para diseñar, producir y dar soluciones intercambiables, de acuerdo con las necesidades y los deseos de un grupo seleccionado de consumidores (objetivo meta). En este proceso es imprescindible tener un conocimiento muy claro de los consumidores y tomar en cuenta también el impacto de las posibles acciones de los competidores en el mercado. En esa línea, cuanto más formal, profundo y exhaustivo sea el trabajo, mejores probabilidades de éxito habrá para el producto una vez que haya sido lanzado al mercado.

No obstante, existen muchas variables dentro de la gestión del *marketing* que afectan el éxito del producto. Considerando lo mencionado, la revisión periódica de las condiciones y las circunstancias que enfrenta una empresa en el mercado puede propiciar que se implementen las modificaciones necesarias para mantener e incrementar su participación y rentabilidad.

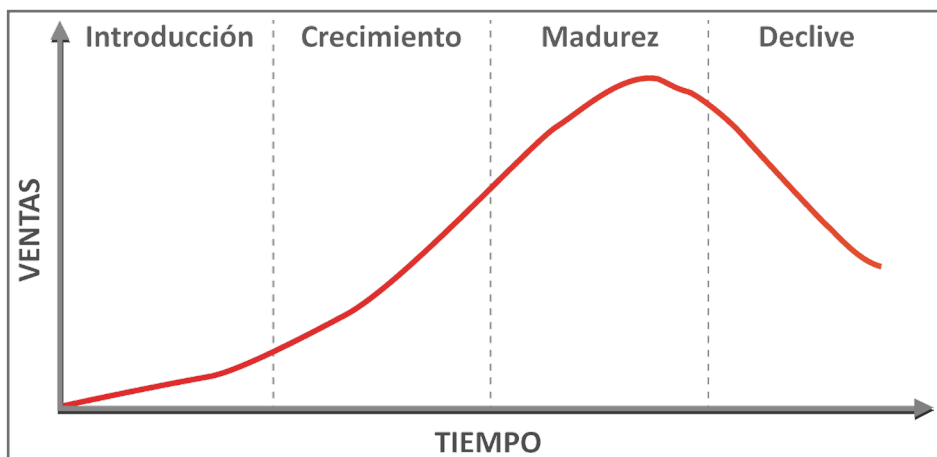
Por ejemplo, muchas IF abren o cambian de ubicación sus agencias en función a cómo se desarrolla territorialmente la demanda.

También la tasa de interés y otras condiciones de los productos financieros ofertados se modifican de acuerdo con las circunstancias socioeconómicas de los clientes o la actividad competitiva.

6.1.5 Ciclo de vida del producto

Todos los productos tienen un periodo de vida limitado en el mercado y un tipo de comportamiento que varía según la etapa en la que se encuentran. La forma en la que las ventas y las utilidades se comportan durante el tiempo en el que el producto permanece en el mercado puede servir para determinar su etapa del ciclo de vida. Normalmente, se distinguen cuatro etapas en el ciclo de vida de un producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación (ver Figura 18).

Figura 18: Ciclo de vida de un producto



Fuente: Tomado de *El ciclo de vida de un producto y sus cuatro etapas* (Espinosa, 2019).

A continuación, explicaremos cada una de estas etapas:

- 1. Introducción:** los productos que se lanzan al mercado llevan consigo un déficit ocasionado por sus gastos de desarrollo y lanzamiento. La etapa de introducción incluye este déficit y supone un crecimiento lento de las ventas, ya que se produce el primer contacto del producto con el consumidor.

En ese sentido, es importante que la empresa invierta en actividades de comunicación que propicien el conocimiento y la prueba del producto.

Normalmente, en la etapa de introducción, se presenta una demanda menor a la oferta disponible, principalmente porque son los *early adopters* (los primeros consumidores en adquirir una tecnología o producto) los que la generan. Paulatinamente, en la medida en que el producto se conoce más y está disponible en la mayoría de los canales de distribución, la venta se incrementa. Una campaña de soporte puede acelerar este proceso.

La etapa de introducción debe fortalecer el posicionamiento y la propuesta de valor, así como fomentar la prueba y la investigación de la respuesta del mercado hacia el producto y las acciones de la competencia, para tomar las decisiones más apropiadas en beneficio de la empresa. Por ejemplo, un producto en fase de introducción podría ser un crédito verde, el servicio de billeteras electrónicas y el crédito en línea, que no muchas personas conocen aún.

- 2. Crecimiento:** esta etapa corresponde al periodo en el que las ventas se incrementan con mayor rapidez, lo que permite las economías de escala, disminuye los costos de operación y mejora la utilidad aportada por el producto. Por lo general, no aparecen muchos competidores en esta etapa, aunque es seguro que el producto empiece a llamar la atención y se puedan identificar posibles iniciativas de mercado por parte de los rivales.

La clave consiste en reforzar el posicionamiento, detectar las fortalezas y las reservas percibidas, y realizar las modificaciones correspondientes para adaptar el producto a la demanda creciente y así situarse en la mejor posición de ventas posible. Por ejemplo, un producto en fase de crecimiento podría ser las tarjetas de débito y crédito con tecnología sin contacto (sensor) y los créditos *leasing* para las CMAC.

- 3. Madurez:** se refiere a la etapa que está relacionada con la estabilización del producto, ya que alcanza la participación esperada en el mercado, genera la atención de la competencia y su impacto es considerable, por lo que el ajuste de toda la mezcla de *marketing* es necesaria y constante.

Esta etapa puede tener una duración de varios años e implica una serie de retos y actividades que mantengan al producto actualizado y competitivo (lo más alto posible en la curva de ventas), previniendo el declive y trabajando con una estrategia de ciclo de vida planeado, muy común en el sector tecnológico. Por ejemplo, un producto en fase de madurez podría ser un crédito para capital de trabajo, que es ofrecido por el sector financiero desde hace muchos años.

- 4. Declive:** se identifica por el descenso sostenido en las ventas, que puede paliarse a través de un esfuerzo de *marketing* adicional, que implique el empleo de los recursos que podrían asignarse a otro producto o proyecto. Esta etapa ocurre por la actividad competitiva, por los cambios tecnológicos o la modificación de los intereses de los consumidores, que deben ser anticipados en la medida de lo posible.

Asimismo, dentro de esta etapa se plantean decisiones respecto a la competitividad de la empresa y el portafolio. También relacionadas con el reforzamiento de la inversión en *marketing* para darle un valor adicional a los productos, efectuar un relanzamiento (cambiar algunos atributos) y posicionamiento; mejorar la comunicación; disminuir la inversión hasta que se defina su futuro, o retirar el producto lo más ventajosamente que se pueda. Por ejemplo, un producto en declive podría ser un crédito pignoraticio, cuya oferta es cada vez menor en comparación con el resto de los productos financieros.

Un aspecto previo a la gestión del ciclo de vida del producto es el proceso de desarrollo, es decir, la creación y la entrega al mercado. En el siguiente subcapítulo se tratarán las características de este proceso.

6.1.6 Proceso de desarrollo del producto

Una forma de mejorar el nivel de innovación y el logro de colocaciones de nuevos productos en el mercado es implementando un proceso formal de desarrollo de productos, de modo que exista en la empresa alguien responsable y con funciones específicas que genere como resultado el continuo lanzamiento de productos innovadores al mercado. Un proceso de este tipo tiene las siguientes etapas:

1. **Generación de la idea:** cada producto nuevo parte de una idea y esta aparece a partir de los recursos que se tienen al alcance y que se investigan. Las ideas surgen de muchas fuentes, del conocimiento que hay sobre la organización, los empleados, los clientes, los proveedores, los competidores, las publicaciones electrónicas e impresas, entre otros.

La investigación formal a través de estudios de mercado y percepción del consumidor, además de los intentos de laboratorios, tales como la evaluación de uso de productos en ambientes controlados, son muy útiles; aunque existen fuentes con menor complejidad e inversión que las empresas más pequeñas utilizan, como la lluvia de ideas, los concursos de iniciativas o la revisión de información publicada, que incluyen criterios o filtros alineados con las necesidades del público objetivo.

La generación de nuevos productos se nutre de ideas y la efectividad es más alta en la medida que más buenas ideas se propongan a través de los procesos mencionados anteriormente.

2. **Selección:** las ideas generadas deben tener un mecanismo de evaluación basado en criterios, como inversión, factibilidad técnica y legal, tiempo y nivel de retorno de la inversión, aceptación en el mercado, nivel de experiencia, conocimiento requerido, entre otros. Una vez elegidas pueden considerarse para la siguiente etapa del proceso.

3. **Desarrollo del concepto:** en esta fase se hace un estudio más profundo del producto, en el cual se evalúan los costos, los ingresos y la rentabilidad. Además, se desarrolla un análisis estratégico del producto, tomando en cuenta las variables relevantes del entorno y la competencia, para validar el concepto final (atributos tangibles e intangibles) ante el público objetivo.
4. **Desarrollo del producto y comercialización:** en esta etapa se procede al diseño y fabricación del producto, a partir de la definición de los requerimientos de producción para el mismo. Usualmente, se construyen prototipos (representación del diseño), que, al ser totalmente funcionales, permiten la realización de pruebas técnicas y de mercado. El resultado de las pruebas efectuadas permitirá hacer los ajustes necesarios en el producto; no obstante, en algunos casos, esto implicará el desarrollo de un nuevo proyecto, al requerir modificaciones sustanciales.

Como hemos visto, el diseño, el lanzamiento y el desarrollo de un producto implica que se consideren todos los posibles factores relevantes para el mercado. Uno de estos factores es el precio al que será ofrecido un producto y que tiene un impacto muy grande en la gestión del *marketing*. A continuación, desarrollaremos las características y las estrategias que permiten un manejo adecuada de esta variable.

6.2 Precio

Es la expresión monetaria (cantidad de dinero) que permite la adquisición de un producto o servicio por su valor. Las empresas fijan los precios considerando principalmente tres factores: mercado, costos y competencia.

El precio fijado es un factor determinante en la compra de un producto y es el consumidor quien determinará si este refleja el valor recibido.

6.2.1 Estrategias generales de los precios

Las estrategias de precios resultan útiles para lograr la rentabilidad, favorecer el consumo de un determinado producto y generar las percepciones adecuadas sobre la oferta. Algunas de las estrategias más utilizadas por las empresas son las siguientes:

- a. **Estrategia de descremado de precios:** consiste en colocar precios altos cuando se lanza un producto, aprovechando el prestigio o expectativa que ha generado en los consumidores. Normalmente, este tipo de estrategia funciona mejor cuando el producto es el primero en su categoría o es el primero frente a sus competidores (productos innovadores). En la medida en que el producto desarrolla su ciclo de vida, se puede reducir el precio para acceder a segmentos de mercado más grandes.

Un ejemplo de precios de descremado podría reconocerse cuando un fabricante de ropa descubre un segmento con gran poder adquisitivo que aprecia la exclusividad, por lo que decide ofrecer una edición limitada de ropa a precios por encima de cualquier oferta de la competencia, generando así una percepción de distinción y calidad.

- b. **Estrategia de precios de penetración:** implica la propuesta de precios comparativamente bajos. Esta estrategia se utiliza en la etapa de introducción del ciclo de vida de un producto, aunque con frecuencia también se emplea en la etapa de maduración. Por ejemplo, una empresa de cable inició sus operaciones en una ciudad del Perú ofreciendo su paquete de canales básico con un precio menor (20 % menos) que el producto equivalente de sus competidores, a fin de colocar su producto con más efectividad en los consumidores.
- c. **Estrategia de precios de prestigio:** consiste en proponer precios altos, de modo que se generen en los consumidores percepciones de calidad y de estatus. Es importante considerar que si esta estrategia no está

acompañada de una oferta coherente en el resto de las variables del *marketing* (producto, comunicación y distribución), puede generar una sensación de engaño en los consumidores.

Los precios de prestigio se suelen proponer para el mercado de licores, ya que para los consumidores de este tipo de productos el precio es uno de los factores de evaluación que determina su exclusividad.

- d. **Estrategia de precios orientada a la competencia:** dentro de esta estrategia, se toman en cuenta los precios vigentes de los productos de los competidores para fijar los propios precios. En mercados poco diferenciados, colocar un precio similar al de la competencia para un producto es casi una obligación, ya que es una de las pocas formas que permiten a las empresas competir exitosamente.

A partir de la referencia del precio más representativo o el promedio del mercado para productos del mismo tipo, se pueden colocar precios más altos, en el caso de que se pueda evidenciar algún beneficio relevante diferenciador. Por otra parte, si el producto se sitúa en un nivel inferior, puede conseguir ventas superiores en aquellos mercados donde la demanda se expande.

La propuesta de precios orientados a la competencia se da en un sector poco diferenciado, como lo es el de las microfinanzas. Cuando una IF desarrolla un producto, sus condiciones y las tasas de interés deben estar cerca de aquellas que ostentan los competidores, ya que si son muy diferentes se corre el riesgo de no lograr la demanda esperada o de no alcanzar la rentabilidad prevista.

- e. **Estrategia de precios para cartera de productos:** en esta estrategia se considera fijar el precio de un producto dependiendo de la cartera. En este caso, es recomendable

proponer un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos, es decir, evitar por parte de los clientes preferencias de un producto con menor categoría que uno superior por la gran diferencia de precios.

Dentro de esta estrategia, se encuentran otras cinco que permiten gestionar la cartera de productos:

- » **Estrategia de precios para una línea de productos:** la gran mayoría de las empresas no ofrece un solo producto en el mercado, sino una línea de productos con diseños y características específicas para distintos segmentos. Por ejemplo, las instituciones financieras suelen ofrecer créditos específicos para viviendas, vehículos, consumos, entre otros.

En este caso, para fijar los precios la empresa ofertante deberá establecer las diferencias en la línea de productos, de acuerdo con su política comercial. Por ejemplo, una CMAC ofrece diferentes tasas de interés por sus ahorros a plazo, dependiendo del modo en que se deposite. Así, los consumidores establecerán una relación entre el precio y el nivel de calidad (que, además, debe reflejarse en otras variables del *marketing*).

Además, esta estrategia permite a la empresa satisfacer las necesidades de los clientes y atender los diferentes segmentos del mercado.

- » **Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios:** estos productos son aquellos que, sin ser imprescindibles para el funcionamiento correcto del producto original, lo complementan y mejoran su desempeño ofreciendo beneficios adicionales. Por ejemplo, ofrecer una sala especial y atención preferencial a clientes que paguen una cantidad adicional al tramitar un crédito. Los productos

opcionales que normalmente tienen un margen más alto que los complementarios deben contribuir al beneficio de la línea completa.

- » **Estrategia de precios para productos cautivos:** se conoce como productos cautivos a aquellos que resultan indispensables para el correcto funcionamiento del producto original. Al ser la compra de estos productos obligatoria, normalmente se determinan márgenes de contribución muy superiores para ellos, comparados con los del producto original. Por ejemplo, los cartuchos de tinta para las impresoras.
- » **Estrategias de precios para paquetes de productos:** los paquetes de productos que ofrecen las empresas poseen un beneficio cuando son adquiridos en conjunto en lugar de ser comprados individualmente. Este beneficio se refleja al comparar el precio atractivo que fija la empresa por el paquete, y el establecido para cada producto, que es más alto. Por ejemplo, con frecuencia encontramos comercializadores de electrodomésticos que ofrecen productos de una misma marca (tostadora, olla arrocera y licuadora), con un descuento en el monto total a pagar si es que se compran en conjunto.
- » **Estrategias de precios por áreas geográficas:** esta propuesta tiene dos orientaciones. Por una parte, se busca mantener el mismo margen de utilidad, de modo que el consumidor absorba los costos adicionales de colocar el producto en diferentes zonas geográficas; y, por otro lado, se pretende maximizar la demanda, acomodando los precios al nivel adquisitivo de cada mercado geográfico.

Una empresa que preste servicios de construcción podría considerar, para maximizar sus ventas, colocar precios distintos para un mismo producto, dependiendo

de la zona donde se venderá. Así, en una zona de altos ingresos, el precio será mayor; mientras que, en un sector de ingresos bajos, el mismo producto tendrá un valor de adquisición menor.

6.2.2 Costos y utilidad

Los costos son considerados como el valor monetario (sacrificio incurrido) para producir bienes y servicios. Existen dos tipos:

- a. **Costos fijos:** se mantienen constantes y no varían con la cantidad producida o vendida. Estos costos deben ser pagados independientemente del volumen de la producción de la empresa, aún si este es cero. Por ejemplo, un costo fijo se podría evidenciar en el alquiler de un local comercial, en los sueldos de los colaboradores de una entidad o en el pago de la prima de un seguro contratado. Cabe precisar que los costos son fijos solo a corto plazo, porque a largo plazo se consideran variables.
- b. **Costos variables:** son aquellos que varían proporcionalmente a la cantidad producida. Por ejemplo, los insumos, la luz, el agua y las comisiones de los vendedores.

Contablemente deben diferenciarse los costos de los gastos que se generan para producir un bien o servicio. Estos últimos son aquellos destinados a la distribución o venta del producto y a la administración. Los costos y los gastos, al ser descontados de los ingresos, permiten la generación de la utilidad.

El conocer los costos reales de un producto es fundamental para una fijación de precios adecuada, ya que permite proponer un precio con el margen deseado y exacto. Asimismo, el costo total de cada producto es el límite sobre el cual se calcula el precio (y, por lo tanto, el margen de contribución), en función de nuestras expectativas de rotación y rentabilidad.

6.2.3 Análisis de precios

El precio es muy importante porque tiene un gran impacto en la percepción del producto o servicio y en la generación de los ingresos de la institución. Para una adecuada fijación de precios, es necesario conocer al consumidor, sus motivaciones y la sensibilidad de la calidad, es decir, cuánto valora las características y la funcionalidad de un bien o servicio, como la elasticidad del precio de la demanda (impacto que una variación de precio tiene en la demanda de un producto).

Aunque se utiliza el precio para beneficiar al consumidor ante compras por volúmenes mayores o para promociones de ventas, se debe tener mucho cuidado en su gestión, ya que la variación fuerte o extrema puede tener un impacto negativo en la percepción de la oferta total.

6.2.4 Fijación de precios

Los precios pueden fijarse tomando en cuenta diferentes criterios:

- a. **Fijación de precios basada en el costo:** consiste en fijar un margen de ganancia deseado y agregarlo al costo unitario del producto. Es uno de los más simples y utilizados en el mercado, pero implica mantener costos competitivos para no quedar por encima del nivel de precios de los competidores.
- b. **Fijación de precios basada en el valor:** el valor percibido de un producto muchas veces determina el precio que se puede cobrar por él, por eso, esta forma de fijación implica tener un conocimiento claro de los beneficios otorgados y su valoración por parte del consumidor (a través de una investigación de mercado). Una forma de incrementar este valor es aumentando el significado de la marca.
- c. **Fijación de precios basada en la competencia:** consiste en determinar el precio de un producto en base al de los

competidores directos, considerando en un segundo plano la demanda y los costos.

- d. **Fijación de precios por licitación sellada:** se aplica cuando las empresas realizan una licitación a fin de obtener un contrato de compra (por lo general, compras gubernamentales). Estas basan sus precios en los que podrían establecer sus competidores.

6.3 Promoción y comunicación

Es una variable que permite mejorar y fortalecer el intercambio de bienes y servicios a través de la transmisión de información, de la persuasión y del convencimiento a los consumidores por medio del uso combinado de herramientas, como: la venta personal, la promoción de ventas, la publicidad, el *marketing* directo y las relaciones públicas. Cada una de estas tiene beneficios y limitaciones, y son propicias para fines específicos; pero si se aplican de forma organizada y en conjunto, generan un efecto de sinergia muy importante.

Existen dos estrategias para la propuesta comunicacional:

- a. **Estrategia creativa:** se decide cómo comunicar el mensaje (aquello que la institución quiere transmitir a su audiencia meta) con fines promocionales o informativos, por lo que será necesario determinar los atributos y las características más efectivas para que impacte en los consumidores.

Asimismo, la estrategia comprende el contenido, es decir, el eje o idea básica que se quiere comunicar, el cual está constituido por los beneficios ofrecidos y la argumentación utilizada (ambos le dan la forma creativa al mensaje). Adicionalmente, se debe realizar una codificación adecuada, que definirá cómo será expresado el mensaje empleando códigos (visuales, verbales, auditivos, etc.) que entiende y domina el mercado meta.

- b. Estrategia de medios:** para que el mensaje pueda llegar al mercado meta seleccionado, es necesario utilizar los canales que las personas del segmento empleen, por eso, es de suma importancia considerar la estrategia de medios en la propuesta del mensaje.

Dicha estrategia se define como el conjunto de decisiones relacionadas a los medios que se utilizarán, y el tiempo y la frecuencia de empleo para llegar a la audiencia meta. En su aplicación no solo se busca tener la combinación más efectiva posible de medios, sino también optimizar el uso del presupuesto disponible, ya que la inversión que implica suele ser uno de los gastos más altos del *marketing* en las instituciones.

6.3.1 Mix comunicacional

Esta estrategia consiste en aplicar, de forma combinada, una serie de herramientas en la institución, para mejorar y fortalecer la comunicación interna (dentro de la organización) y externa (dirigida al público), darle mayor difusión a los servicios y productos, lograr obtener más ventas y generar relaciones duraderas con los clientes.

Para poder constituirse como un soporte relevante, las campañas publicitarias se deben iniciar con el conocimiento del objetivo del negocio, de modo que puedan definirse las actividades promocionales a desarrollar. Un documento muy utilizado en este proceso de diseño e implementación es el *brief*, que contiene una breve descripción de los objetivos, características y requerimientos que se deben considerar para la campaña.

En los siguientes subcapítulos describiremos cada una de las herramientas del *mix* comunicacional.

6.3.1.1 Relaciones públicas

Son un conjunto de acciones de comunicación que se realizan de forma estratégica para fomentar y beneficiar la imagen de una

institución. Las relaciones públicas tienen como objetivo generar pensamientos y opiniones positivos acerca de los productos, prácticas, funcionarios y actuación general de una empresa dentro de la sociedad, con el fin de obtener credibilidad y confianza.

A diferencia de las demás herramientas de la mezcla de comunicación, se dirigen a múltiples públicos, no solamente al segmento objetivo. Para lograr sus objetivos, las relaciones públicas deben considerar los siguientes aspectos:

- a. **Identidad:** es la definición de lo que la empresa pretende representar ante sus públicos, aquello que la caracteriza y diferencia de sus competidores.
- b. **Filosofía:** es la forma particular de pensar y de realizar actividades en una entidad. Está relacionada con la misión, los valores corporativos y la visión.
- c. **Cultura:** es el conjunto de valores compartidos que se fomentan en los colaboradores de una empresa y que identifican el clima organizacional.
- d. **Imagen:** es el resultado de la interacción de la empresa con su entorno y forma parte de la representación de la entidad con los *stakeholders* (personas o entidades que pueden repercutir, de manera positiva o negativa, en las actividades de la empresa) con los que se relaciona.
- e. **Reputación:** representación mental que el público tiene sobre una organización, que se basa en las experiencias o conocimiento que haya tenido de esta.

La reputación de una institución se gestiona desde muchos frentes, no solamente a través de la comunicación. Por ejemplo, las IF, incluyendo las CMAC, patrocinan equipos deportivos, debido a que, más allá de la exposición de la marca, genera una significativa asociación con los hinchas y la población de la localidad de donde provienen los equipos.

6.3.1.2 Publicidad

Esta herramienta de comunicación consiste en enviar a una audiencia meta un mensaje que incremente el consumo de un producto o servicio. Es la forma más efectiva para llegar a un gran número de personas.

Se gestiona por medio de estrategias que buscan informar, persuadir y generar actitudes de compra. También se usa para crear y fortalecer el posicionamiento de la marca de una organización.

La publicidad tiene un efecto a largo plazo y necesita tener un alcance (personas que reciben el mensaje) y una frecuencia (número de veces que se expone un mensaje) para que sea efectiva. No obstante, es importante saber que lograr estos dos implica una mayor inversión de dinero.

Por ejemplo, las cajas municipales desarrollan campañas publicitarias durante todo el año (época escolar, Fiestas Patrias y Navidad, principalmente), utilizando medios masivos, como televisión, radio, diarios, entre otros.

6.3.1.3 Marketing directo

Consiste en enviar mensajes que se transmitan directamente de la empresa al consumidor. Esta estrategia implica el uso de medios interactivos no masivos, como internet, correo, teléfono, entre otros.

El nivel de eficacia de *marketing* directo es muy alto en la medida que se cuente con bases de datos actualizadas con información de los clientes. En la actualidad, el desarrollo de canales digitales ha propiciado un incremento en el volumen de mensajes del *marketing* directo. Por ejemplo, en el sector financiero, las instituciones envían mensajes de texto a sus clientes, para promocionar campañas de productos crediticios.

6.3.1.4 Venta personal

Esta herramienta consiste en transmitir información de un producto o servicio por medio de un representante de la empresa. El contacto que se tiene es personalizado y conduce a una transacción o intercambio.

La venta personal se basa en un proceso de comunicación directa, ya que involucra a un emisor (el vendedor) y a un receptor (el cliente) que se comunican en tiempo real; a diferencia de otras herramientas, como la publicidad, que utiliza medios impersonales e indirectos, con un mensaje preestablecido dirigido a múltiples consumidores.

También la venta personal es ampliamente utilizada en la industria de las microfinanzas y se constituye como el elemento diferenciador con respecto a lo ofrecido por la banca tradicional. En este caso, el asesor financiero resulta un agente fundamental en los procesos de adquisición, evaluación y otorgamiento de los créditos, así como en la relación comercial con los microempresarios.

6.3.1.5 Promoción de ventas

Esta estrategia implica lograr un rápido incremento de ventas ofreciendo un incentivo o recompensa (p. ej., descuentos, cupones, regalos, sorteos) a los consumidores, que buscan adquirir el producto o servicio para aprovechar el beneficio temporal brindado.

La promoción de ventas es una herramienta efectiva que logra un rápido incremento de ventas y es usualmente utilizada al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, para mejorar la participación de los consumidores, rotar inventarios con poca demanda, aprovechar la **capacidad instalada**, entre otros. También puede efectuarse hacia el canal de distribución o la propia fuerza de ventas.



La capacidad instalada es el potencial de volumen de producción que una institución, área o departamento logra generar durante un periodo de tiempo determinado, considerando los recursos que tienen a su alcance, como, por ejemplo, talento humano, tecnología o equipos.

Por ejemplo, las CMAC utilizan la promoción de ventas para lograr una mayor colocación de créditos en sus campañas estacionales, como la campaña navideña.

El modelo de gestión de las CMAC, y de casi todo el sector microfinanciero en el Perú, se basa en el contacto y conocimiento que se tiene del cliente y del negocio. Este contacto permite la interacción y la evaluación de las condiciones del cliente respecto a la posibilidad de la IF de brindarle un crédito específico.

En este punto, la labor de los asesores financieros es esencial y debe basarse en la venta personal y la venta cruzada de productos activos, pasivos y seguros a través de una asesoría integral que involucra conocer las necesidades, los planes y las metas del cliente.

6.4 Plazo o distribución

Es una actividad que consiste en colocar el producto lo más cerca posible del cliente, facilitando su intercambio. Esto implica el traslado del producto terminado hasta los puntos de venta seleccionados para los segmentos; es decir, acercar el punto de prestación del servicio al consumidor.

La distribución resulta fundamental en la gestión comercial de una organización, ya que con ella se busca que el consumidor tenga acceso al producto de la forma más rápida y conveniente. En los últimos años, la tecnología ha logrado impresionantes avances en la distribución, que

han impactado en el sector financiero. Un ejemplo de esta situación es la banca por internet y los créditos en línea, que pueden llegar a ser tramitados sin que el cliente tenga que acercarse a la agencia o sucursal de la institución financiera.

Los intermediarios, que son personas u organizaciones que facilitan la venta y el traslado del producto, cumplen las siguientes funciones de distribución: función de compra y venta, de transporte, de fraccionamiento, de almacenamiento, de servicios, de financiamiento, de asunción de riesgos y de información del mercado.

6.4.1 Canales de distribución

Son las vías por las que un producto pasa desde el fabricante hasta llegar al consumidor final. Estas se dividen en:

- a. **Canales convencionales:** son las organizaciones o individuos independientes que realizan las funciones de distribución a cambio de un pago (generalmente es un porcentaje del precio del producto).
- b. **Canales organizados:** son aquellas instituciones que mantienen algún tipo de vinculación con otra (obligaciones y compromisos), para la realización de las funciones de distribución. Implica un pacto con el intermediario y condiciones mutuas de cumplimiento que permiten un mejor control del canal.

6.4.2 Estrategia de cobertura

La cobertura se entiende como la cantidad de clientes que una organización es capaz de captar. Esta acción implica una estrategia para alcanzar eficientemente la atracción de los clientes deseados.

Por ejemplo, un proveedor puede optar por llevar a cabo una distribución intensiva para lograr el mayor volumen de ventas a través de contactos comerciales en todos los puntos de venta posibles.

En la distribución intensiva se utiliza la mayor parte de canales disponibles, que genera la alta disponibilidad del producto; aunque implica un costo unitario de distribución mayor al de una distribución selectiva, por la cual se seleccionan los canales de acuerdo con algunos criterios (p. ej., costo, ubicación, infraestructura o capacidad).

Figura 19: Mix comunicacional



Fuente: Elaboración propia.



Caso: El crédito de estudios superiores

Tema: La mezcla de marketing

Una CMAC ha realizado una evaluación de sus productos y ha encontrado un grupo de clientes que muestra interés en un crédito destinado a solventar la educación superior de sus hijos, con periodos de pago que se ajustan a los patrones de venta de los negocios de sus familias. Este segmento es significativamente importante y podría ofrecer un retorno muy positivo para la institución.

Además, estos créditos serían anulables y renovables, con tasas que se reducirían, dependiendo del cumplimiento del periodo anterior, y que se gestionarían en base a criterios vigentes de evaluación del cliente.

Se ha discutido la posibilidad de lanzar el producto con una tasa promocional, aunque aún no hay un consenso respecto a esta propuesta.

Las instituciones competidoras tampoco ofrecen productos para esta necesidad en particular, simplemente colocan créditos de consumo que el cliente utiliza para financiar la educación de sus hijos. Por esta razón, los encargados de diseñar el producto piensan que pueden emplear dicha diferencia para promocionarlo ante los consumidores inmediatos.

En cuanto a la forma de hacer llegar el producto a los clientes, se evalúan diferentes alternativas. Una de ellas es que se ofrezca tal como se hace con todos los demás productos, a través del asesor financiero. Otra opción es implementar un sistema de créditos que se pueda solicitar por internet, aunque una buena parte de los clientes no utiliza este canal con frecuencia. También se podría trabajar con promotores, por un periodo de seis meses, hasta que el producto sea conocido y tenga una demanda sostenida, o incluso gestionar convenios con instituciones o centros de educación superior que generen beneficios para los usuarios de créditos educativos.

Los directivos a cargo deben definir una línea de acción, por lo que necesitarán determinar las decisiones para cada una de las variables del *marketing* mix, así como asegurar un correcto enfoque del producto hacia el consumidor.

ACTIVIDAD 8



La mezcla de *marketing*

1. Define las actividades a implementar para el crédito de estudios superiores descrito en el caso anterior, y organízalas en cada variable de la mezcla de *marketing* (producto, precio, plaza y promoción). De esta manera, podrás estructurar un plan coherente y coordinado para el nuevo producto y su éxito en el mercado meta.

Figura 20: Esquema resumen del capítulo 6



Fuente: Elaboración propia.

ACTIVIDAD FINAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

Capítulo 1: El marketing

1 ¿Qué es el *marketing* y cuál es el beneficio más importante que recibe una CMAC al realizar una adecuada gestión de *marketing*?

2 ¿Cuáles son las características del *marketing* de servicios que se aplica en el caso del sector financiero?

Capítulo 2: Comportamiento del consumidor

3 Propón un ejemplo de productos financieros para cada categoría de necesidades, según el modelo de Maslow.

4 ¿Por qué es importante la percepción de un consumidor sobre una institución financiera? ¿Cómo crees que se puede generar la percepción deseada?

Capítulo 3: Análisis estratégico del marketing

5 Describe brevemente las características de cada uno de los factores que componen las variables del análisis PESTEL.

6 Elabora un procedimiento para realizar una matriz FODA e indica cuáles son los pasos que recomendarías seguir.

Capítulo 4: Mercado meta

7 Explica qué es un segmento y cuáles son las ventajas de segmentar un mercado.

8 ¿Cuál es la diferencia entre una investigación primaria y una secundaria y por qué es importante cada una?

Capítulo 5: Branding y posicionamiento

9 Explica qué es el posicionamiento y propón un ejemplo relacionado a tu CMAC.

10 ¿Cuál es la relación entre la identidad y la imagen corporativa?

Capítulo 6: Marketing mix: las 4 P

11 Identifica en tu CMAC tres productos que se encuentren en una fase distinta del ciclo de compras y sustenta por qué existe tal diferencia.

12 Explica las diferencias entre las herramientas que conforman el mix comunicacional.

REFERENCIAS

- Espinoza, R. (2019). *El ciclo de vida de un producto y sus cuatro etapas*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto>
- Hoffman, K. y Bateson, J. (2013). *Marketing de servicios*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2019). *Denuncia por publicidad engañosa*. Recuperado de <https://indecopi.gob.pe/web/fiscalizacion-de-la-competencia-desleal/denuncia-por-publicidad-enganosa>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (2008). *Marketing estratégico y operativo*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Grupo Patria Cultural.
- Reinares, P. y Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional*. México, D.F.: Pearson Educación.



**cooperación
alemana**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT



**cooperación
alemana**

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

ISBN: 978-612-47996-4-8



9 786124 799648