

UNIVERSIDAD ALBERT EINSTEIN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



BASES TÉCNICAS MERCADOLÓGICAS PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS. PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE PRODUCTOS DE CALZADO PARA DAMAS. CASO PRÁCTICO: “GARBAL S.A. DE C.V.

PREVIA OPCIÓN AL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN MERCADEO

DICIEMBRE DE 2009

ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, EL SALVADOR, C.A.

ÍNDICE

CONTENIDO	No
INTRODUCCIÓN ..	I
a) Planteamiento del problema	8
b) Justificación de la investigación.....	10
c) Alcance o delimitación de la investigación	11
d) Limitantes, condicionantes y regulaciones	12
e) Objetivos	
e1) Objetivo General	13
e2) Objetivo Específico	
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL..	14
1.1 Antecedentes del mercadeo ...	15
1.1.1 Origen del Mercadeo	
1.1.1.1 Los Fenicios y La cultura del Comercio	
1.1.1.2 La Edad Media, Estancamiento Cultural y Comercial.	16
1.1.1.3 La Revolución Industrial: nuevo auge	17

1.1.2 Evolución del concepto de Mercadeo..	19
1.1.2.1 Etapa de la Producción	
1.1.2.2 Etapa de la dinámica de ventas	20
1.1.2.3 Etapa de la orientación al mercadeo masivo	22
1.2 Enfoque actual del mercadeo ..	23
1.2.1 Mercadeo uno a uno	
1.2.2 Importancia del lanzamiento de nuevos productos.	26
1.2.2.1 Nuevos productos	
1.2.2.2 Importancia de los Nuevos Productos...	28
1.2.2.3 Razones para lanzar Nuevos Productos .	29
1.2.3 Ciclo de vida de los productos...	31
1.2.3.1 Etapa de Desarrollo..	32
1.2.3.2 Etapa de Introducción..	33
1.2.3.3 Etapa de crecimiento	34
1.2.3.4 Etapa de madurez.	35
1.2.3.5 Etapa de decadencia	36
1.2.4 Matriz Boston Consulting Group (BCG)..	37
1.2.4.1 Hipótesis básicas de la matriz BCG..	39
1.2.4.2 Tipología de los productos de mercados..	40
1.2.5 Ejemplos de productos que han fracasado en sus objetivos	41
1.2.6 ¿Cómo ser inteligente cuando se trata de un nuevo producto?.....	44
CAPITULO II: Marco Teórico Conceptual	45
2.1 Fundamentos del desarrollo de productos.	46
2.1.1 Concepto de producto y mercado	
2.1.1.1 Producto	
2.1.1.1.1 Asignación de marcas..	49
2.1.1.1.2 Estrategias de marca	
2.1.1.1.3 Línea de productos...	51
2.1.1.1.4 Mezcla de productos o surtido	
2.1.1.1.5 La Cartera de Productos. ...	52
2.1.1.2 El Mercado	
2.1.1.2.1 Participación de mercado	
2.1.1.2.2 Presupuesto de ventas	53
2.1.1.2.3 Pronóstico de ventas	
2.1.1.2.4 Segmentación de Mercado.	55
2.1.1.2.5 Nicho de Mercado.	56
2.1.1.2.6 Marketing Meta	
2.1.1.2.7 Posicionamiento del Mercado.	57
2.1.2 Riesgos y dificultades...	58
2.1.3 Formas de Crecimiento	59
2.1.4 Matriz de Oportunidades.	60

2.1.4.1 Novedad de Producto..	61
2.1.4.2 Novedad del Mercado..	63
2.1.4.3 Novedad de la empresa..	64
2.1.5 Reducci3n de los ciclos de vida.	66
2.1.6 An3lisis del Ambiente ..	68
2.1.6.1 Fuerzas Competitivas	
2.1.6.2 Comportamiento del Comprador	69
2.1.6.3 Difusi3n y adopci3n de innovaciones	72
2.2 Proceso de Desarrollo de nuevos productos....	74
2.2.1 Generaci3n de Ideas	
2.2.1.1 Fuentes internas de ideas...	75
2.2.1.2 Fuentes externas de ideas	
2.2.2 Depuraci3n de Ideas.	76
2.2.2.1 Lista de verificaci3n de los criterios de valoraci3n del proyecto de los diferentes departamentos.	78
2.2.3 Desarrollo y Prueba del Concepto.	82
2.2.3.1 Desarrollo del concepto	
2.2.3.2 Prueba del Concepto	84
2.2.4 Estrategia de Marketing...	85
2.2.5 An3lisis de Negocios	
2.2.6 Desarrollo de Productos..	86
2.2.6.1 Puesta Apunto del Producto..	87
2.2.7 Mercado de prueba	
2.2.7.1 Mercado de prueba est3ndar..	88
2.2.7.2 Mercado de prueba controlado	
2.2.7.3 Mercado de prueba simulado	
2.2.8 Interrogantes previas al lanzamiento de nuevos productos.	89
2.2.9 Organizaci3n del desarrollo de nuevos productos	90
2.2.9.1 Funciones del departamento de mercadeo	
2.2.9.2 Funciones del departamento de ventas	
2.2.9.3 Funciones del departamento encargado de nuevos productos..	91
2.2.9.4 Funciones del departamento de producci3n	
2.2.9.5 Funciones del departamento de Finanzas	
2.2.10 Planeaci3n cient3fica de mercadotecnia	92
2.2.10.1 Informaci3n b3sica de Mercadotecnia	
2.2.10.1.1 An3lisis del Negocio	
2.2.10.1.2 Problemas y Oportunidades	
2.2.10.2 Plan de Mercadotecnia	
2.2.10.2.1 Objetivo de Ventas	
2.2.10.2.2 Mercado Meta	
2.2.10.2.3 Objetivos y Estrategias de Mercadotecnia	
2.2.1.2.4 Proyecciones Financieras y Calendario del Plan de Mercadotecnia	

2.2.10.3 Ejecuci3n .	93
2.2.10.4 Evaluaci3n	
CAPITULO III: INVESTIGACI3N DE CAMPO..	94
3.1 Metodolog3a de investigaci3n	95
3.1.1 Objetivo General de la Investigaci3n	
3.1.2 Necesidad de Informaci3n	
3.1.1.1 Fuentes primarias	
3.1.1.2 Fuentes secundarias	
3.2 Instrumentos de la investigaci3n..	96
3.3 M3todos y T3cnicas para recopilar informaci3n	
3.4 El Universo	
3.5 La Muestra ..	97
3.6 Unidad de An3lisis	
3.7 Procesamiento de la informaci3n obtenida	
3.8 Limitaciones de la Investigaci3n	98
3.9 An3lisis e Interpretaci3n de resultados de la Investigaci3n.	99
3.10 Conclusiones de la Investigaci3n	115
CAP TULO IV: Propuesta de Soluci3n: Manual de Desarrollo de Nuevos Productos aplicado a GARBAL S.A. de C.V.....	116
4. Manual de T3cnicos para el Desarrollo de Nuevos Productos.	117
4.1 Informaci3n b3sica para la elaboraci3n del Plan Mercadeo...	137
4.1.1 An3lisis de la Compa3a	
4.1.2 An3lisis y Descripci3n del Nuevo Producto..	147
4.1.3 An3lisis del Precio del Nuevo Producto.	148
4.1.4 An3lisis de Posicionamiento	
4.2 Plan de Mercadotecnia	149
4.2.1 Objetivo Mercadol3gicos	
4.2.2 Objetivo de Ventas	
4.2.3 Mercado Meta	
4.2.4 Programa de Estrategias Mercadol3gicas	
4.2.5 Proyecciones Financieras..	157
4.2.5.1 Pron3sticos de Ventas	
4.2.5.2 Presupuesto del Plan de mercadeo...	158
4.2.6 Cronograma del Plan de Mercadotecnia.	159
4.2.7 Control.....	160
RECOMENDACIONES	II
BIBLIOGRAF3A	III
FUENTES ELECTR3NICAS	IV
GLOSARIO	V
ANEXOS	VI

3NDICE DE CUADROS

No. Cuadro	Nombre del Cuadro	No.
------------	-------------------	-----

•	Evoluci3n del Concepto de Mercadeo ..	19
•	Cuadro Comparativo de Mercadeo Masivo y Mercadeo uno a uno .	25
•	Tabla de Rangos...	77
•	Criterios de la Gerencia General	78
•	Criterios de Marketing..	79
•	Criterios Producci3n.	80
•	Criterios Financieros	81
•	Interrogantes previas al Lanzamiento	89
•	¿Cu3ntos a3os tiene la empresa de fabricar y comercializar productos de calzado para dama en el mercado salvadore3o?...	99
•	¿Mencione qu3 productos fabrican actualmente?.....	100
•	¿Posee la empresa departamento de Investigaci3n y Desarrollo de Productos?.....	101
•	¿Qu3 tipos de decisiones consideran m3s importantes para desarrollar un nuevo producto?.....	102
•	¿De qui3n (es) provienen las ideas para el desarrollo de un nuevo producto?.....	103
•	¿Para el desarrollo de un nuevo producto consideran importantes realizar una prueba de mercado antes de lanzar sus productos al mercado?.....	104
•	¿Cuenta la empresa con productos en el mercado que solamente son fabricados por ustedes?.....	105
•	Existen factores que obstaculizan o frenan a la empresa para el desarrollo de nuevos productos?.....	106
•	Cuando un producto est3 en la etapa de declinaci3n ¿Qu3 medidas aplica la empresa?.....	107
•	¿Cu3ndo fue la 3ltima vez que realizaron investigaci3n de mercados?.....	108
•	Por qu3 cree que los consumidores prefieren sus productos?.....	109
•	¿Realiza alguna acci3n inmediata el departamento de mercadeo y/o ventas de su empresa cuando la competencia lanza al mercado un nuevo producto?.....	110
•	¿Dentro del mercado a qui3n (es) considera competencia directa?.....	111
•	¿En qu3 canales de distribuci3n comercializa sus productos?....	112
•	¿C3mo considera la inversi3n en publicidad para anunciar sus productos?.....	113
•	¿Le ser3 de ayuda el poder contar con un manual que sirva de gu3-a para el desarrollo de nuevos productos?.....	114
•	Tabla de Rangos: Caso Pr3ctico ..	120
•	Criterios de Gerencia General: Caso Pr3ctico.	121
•	Criterios de Marketing: Caso Pr3ctico...	122
•	Criterios Producci3n: Caso Pr3ctico .	123
•	Criterios Financieros: Caso Pr3ctico	124
•	Cuadro comparativo Rio Vynil con GARBAL S.A. de C.V.....	146
•	Estrategia de Lanzamiento..	150

•	Estrategia de promoci3n de ventas	153
•	Estrategia de Relaciones Públicas Torneo Deportivo.	155
•	Tabla de Estrategia de Relaciones Públicas Campaña de Reciclaje.	156
•	Pronóstico de Ventas del año 2010 para GARBAL S.A de C.V	157
•	Presupuesto de Mercadeo del año 2010 para GARBAL S.A de C.V .	158
•	Cronograma de Actividades del año 2010 para GARBAL S.A de C.V	159

ÍNDICE DE FIGURAS

No. Figura	Nombre de Figura	No. Figura
•	Ciclo de Vida de los Productos	32
•	Matriz de Crecimiento –cuota de mercado relativa ...	38
•	Matriz de Oportunidades ...	61
•	Novedad del Producto ..	62
•	Novedad del Mercado.	63
•	Novedad de la Empresa.	65
•	�Cu�ntos años tiene la empresa de fabricar y comercializar productos de calzado para dama en el mercado salvadore�o? ..	99
•	�Mencione qué productos fabrican actualmente?.....	100
•	�Posee la empresa departamento de Investigación y Desarrollo de Productos?.....	101
•	�Qu� tipos de decisiones consideran más importantes para desarrollar un nuevo producto?.....	102
•	�De quién (es) provienen las ideas para el desarrollo de un nuevo producto? .	103
•	�Para el desarrollo de un nuevo producto consideran importantes realizar una prueba de mercado antes de lanzar sus productos al mercado?.....	104
•	�Cuenta la empresa con productos en el mercado que solamente son fabricados por ustedes? .	105
•	Existen factores que obstaculizan o frenan a la empresa para el desarrollo de nuevos productos? ...	106
•	Cuando un producto est� en la etapa de declinación �Qu� medidas aplica la empresa? .	107
•	�Cu�ndo fue la última vez que realizaron investigación de mercados? ...	108
•	�Por qué cree que los consumidores prefieren sus productos? ...	109
•	�Realiza alguna acción inmediata el departamento de mercadeo y/o ventas de su empresa cuando la competencia lanza al mercado un nuevo producto?	110
•	�En qué canales de distribución comercializa sus productos? ...	112
•	�C�mo considera la inversión en publicidad para anunciar sus productos?	113

•	Prototipo de Azteca ..	126
•	Productos de GARBAL S.A. de C.V	142
•	Organigrama de GARBAL S.A. de C.V	143
•	Productos de RÃ-o Vynil .	146
•	Estrategia de Ventas .	151
•	Estrategia de Merchandising	152
•	Estrategia de Relaciones PÃºblicas Torneo Deportivo	155
•	Estrategia de Relaciones PÃºblicas CampaÃ±a de Reciclaje	156

ABREVIATURAS Y SIGLAS

- **PYMES:** PequeÃ±a y Mediana empresa.
- **FOEX:** Fondo de Fomento a las exportaciones.
- **GRC:** Gerencia de RelaciÃ³n con el Cliente.
- **CRM:** Customer Relationship Management
- **BCG:** Boston Consulting Group
- **CDS:** Compact Disc
- **PVC:** Policloruro de Vinilo

I. INTRODUCCIÃ“N

En un medio tan competitivo como el que se vive actualmente: La creaciÃ³n de nuevos productos, es vital para el crecimiento y la supervivencia de las empresas. Ã‰stas no sÃ³lo tienen que entender los mercados y los consumidores, sino tambiÃ©n deben entenderse a sÃ­ mismas, para asÃ­, lograr la satisfacciÃ³n de las necesidades de su pÃºblico objetivo y con ello lograr sus objetivos de rentabilidad.

Las empresas deben mejorar la cartera de productos, y encontrar siempre una perfecta receptividad en el mercado para seguir eficiente y consolidar su competitividad. Para mejorar esta cartera de productos es indispensable conocer quÃ© es lo que desean los consumidores y ofrecerles lo que ellos buscan. Pero tambiÃ©n las empresas deben tener en cuenta que esto no se logra solamente con el departamento de Mercadeo. Ã‰ste debe tener la colaboraciÃ³n y el apoyo de los demÃ¡s departamentos involucrados, como InvestigaciÃ³n y Desarrollo, Finanzas, ProducciÃ³n y AdministraciÃ³n.

Se sabe a ciencia cierta que los avances en la tecnologÃ­a y las innovaciones aceleran la obsolescencia y acortan los ciclos de vida de los productos, siendo un peligro para la empresa. Sumado a esto, los gustos y preferencias de los consumidores que van cambiando y evolucionando, por lo cual requieren de productos para satisfacerlos, es por tal motivo, que las empresas deben llevar a cabo el proceso de desarrollo de productos orientado siempre hacia el mercado; innovando o mejorando para ofrecer una respuesta adecuada a cada gusto y necesidad del mercado al cual se desea atender.

Todo lo anterior mencionado, trae consigo riesgos ineludibles, tanto a nivel tecnolÃ³gico, financiero y de mercadeo, siendo notoriamente alta la tasa de fracasos en los nuevos producto.

En El Salvador, el parque empresarial, esta constituido en su mayorÃa por las PYMES (PequeÃas y Medianas Empresas), las cuales segÃn fuentes de la CÃmara de Comercio e Industria de El Salvador, se calcula que emplean al 66% de la poblaciÃn econÃmicamente activa y aportan el 44% del Producto Interno Bruto (PIB). Las PYMES, identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economÃa nacional. Estas empresas, en su mayorÃa, carecen de conocimientos tÃcnicos en el Ãrea de Mercadeo, y presentan deficiencias en el momento de crear sus productos.

Por tal motivo, se considera necesario brindar el presente trabajo de investigaciÃn, enfocado en proporcionar a las PequeÃas y Medianas empresas las Bases TÃcnicas, que les permitan disminuir dicho fracaso, guiÃndose por un proceso metÃdico y sencillo para el lanzamiento de sus nuevos productos al mercado, y poder ser competitivos.

Para ello, se realizÃ un manual de Desarrollo de Nuevos Productos, dirigido a los pequeÃos y medianos empresarios (PYMES), donde paso a paso se mostrÃ el proceso que conlleva la creaciÃn de un Nuevo Producto para la empresa y la importancia del involucramiento de cada departamento de la OrganizaciÃn.

AsÃ mismo para su mejor entendimiento, se contÃ con la colaboraciÃn de la empresa modelo GARBAL S.A. de C.V., la cual implementa la mayorÃa de los pasos para el Desarrollo de Nuevos Productos viÃndose reflejado en cada paso, donde se presentÃ el caso prÃctico, permitiÃndole al lector una mayor comprensiÃn del tema.

La metodologÃa utilizada buscÃ ofrecer un manual prÃctico y sencillo para el desarrollo de nuevos productos, con la finalidad que los PequeÃos y Medianos empresarios lo utilicen en sus empresas y logren en dicho proceso: un producto deseable y rentable para el mercado y para la compaÃa.

• PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antiguamente, por los aÃos 1920, las empresas tenÃan orientaciÃn hacia la producciÃn, es decir, buscaban primero fabricar un producto y luego lo vendÃan, dicho pensamiento se volviÃ obsoleto cuando Ãctas se dieron cuenta que muchos productos no se vendÃan, debido a que las personas no lo necesitaban. Evolucionando asÃ la forma de trabajar y orientÃndose hacia el mercadeo, es decir, identificar las necesidades de los clientes meta y en base a ello crear un nuevo producto o renovar alguno existente.

Muchos productos lanzados por empresas nacionales carecen de la innovaciÃn y la estrategia necesaria para triunfar en el mercado SalvadoreÃo, esto debido a la falta de bases mercadolÃgicas en dichos proyectos, es por ello que segÃn estadÃsticas entre seis y nueve de cada diez productos fracasan en su primer aÃo de vida . Otros aspectos muy importantes que afectan el Ãxito del lanzamiento es que los nuevos productos no estÃn en lÃnea con los objetivos mercadolÃgicos trazados, la falta de congruencia de Ãctos con los objetivos de los demÃs departamentos de la empresa, crean diferencias importantes que afectan al proyecto desde su cimiento.

En El Salvador, las pequeÃas y medianas empresas (PYMES) siguen orientÃndose de forma antigua hacia la producciÃn, careciendo de un lineamiento tÃcnico y estructurado para el lanzamiento de nuevos productos, basÃndose en corazonadas, instintos o decisiones viscerales para desarrollarlos, y no tomando como referencia principal un anÃlisis de mercado que revele las necesidades y preferencias latentes del mercado, asÃ como los Ãxitos y fracasos de la competencia, que le permitirÃ a la empresa tomar decisiones acertadas, que disminuyan el riesgo en el lanzamiento del nuevo producto; evitando lo que se observa con regularidad en el mercado: la entrada de muchos productos con un ciclo de vida espontÃneo, que no logran desplazarse por la etapa de crecimiento en su totalidad, siendo una pÃrdida de tiempo y de dinero para dichas empresas.

Por esta razón es que se propone una solución a las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con las técnicas adecuadas para lanzar nuevos productos y que se ven afectadas por la falta de integración de los recursos de la empresa. Por lo que se está interesado en brindar Las Bases Técnicas Mercadológicas para el lanzamiento de nuevos productos, que le permitan conocer los pasos a seguir para reducir el riesgo que conlleva el lanzamiento de costos dentro y fuera de la organización.

b) JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El éxito de una compañía está determinado por el grado de aceptación de sus productos en el mercado. Los productos nuevos son el alma de una organización, sin embargo, desarrollarlos es riesgoso y muchos de ellos fracasan; es por ello que resulta necesario que los empresarios apliquen los procedimientos adecuados para diseñar y evaluar la creación de un nuevo producto.

El progreso de la empresa se ve afectado cuando sus productos no logran los frutos esperados, siendo algunas de las razones el inadecuado análisis del mercado, defectos en el producto, costos superiores a los previstos, financiación inadecuada o un lanzamiento a destiempo. Todo esto reflejado debido a la falta de sinergia entre los diferentes departamentos de la organización (investigación y desarrollo, producción, mercadeo y finanzas).

Otro aspecto importante es que algunas empresas pueden llegar a verse afectadas por no tener acceso a los avances tecnológicos, que muchas veces dejan en obsolescencia a los productos actuales de la empresa o bien reduce su posición competitiva en el mercado ante otros que si lo están.

Con este proyecto se quiere proporcionar a las PYMES un diseño de procedimientos técnicos para la aplicación en el lanzamiento de nuevos productos, que les permita a los pequeños y medianos empresarios utilizar estas bases para minimizar el riesgo de fracaso y el manejo adecuado de sus recursos en su capacidad instalada; y lograr satisfacer de mejor forma las necesidades de sus clientes y/o consumidores.

c) ALCANCE O DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de un mayor entendimiento del problema, éste se delimita de la siguiente manera:

DELIMITACIÓN TEMPORAL:

La investigación se realizó durante el período comprendido del 05 de febrero al 20 de Noviembre de 2009.

DELIMITACIÓN ESPACIAL:

El área geográfica donde se llevó a cabo la investigación fue la zona metropolitana del Municipio de San Salvador en el rubro fabricación para calzado de dama.

UNIDAD DE ANÁLISIS:

Fabrica de calzado para dama en el sector de la mediana empresa.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO:

Nuestro Universo estuvo representado por 30 empresas fabricantes de calzado para damas localizadas en el Municipio de San Salvador del sector de la mediana empresa.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA:

Para la determinación de la muestra se utilizó el método a juicio del Investigador, determinando 10 empresas del sector dedicadas a este rubro. Por considerar que es representativa en relación al Universo.

d) LIMITANTES, CONDICIONANTES Y REGULACIONES

LIMITANTES

- El tiempo para realizar la investigación no fue suficiente para poder medir otros problemas que la empresa tiene.
- Los recursos humanos con que se contó para el trabajo de investigación fueron mínimos.

CONDICIONANTES

- Se contó con un espacio geográfico del municipio de San Salvador, en la zona urbana que fue representativo a la Población total, debido al poco tiempo y recursos con que se contó para la investigación.

REGULACIONES

- La información que proporcionaron las empresas para la elaboración del presente trabajo de investigación contó con la regulación que la información suministrada se utilizara para fines estrictamente académicos y no de otra índole.

e) OBJETIVOS

e1) OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un manual de procedimiento técnicos mercadológicos para el lanzamiento de nuevos productos.

e2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Exponer la importancia de la Integración de los diversos departamentos de la organización para el desarrollo de un nuevo producto
- Explicar la relación de los lineamientos técnicos para un manejo adecuado de costos en la producción.
- Proponer a las PYMES que desarrollen las etapas involucradas en el lanzamiento de nuevos productos
- Sugerir procesos que les permitan la minimización del riesgo de fracaso en sus nuevos productos a los Pequeños y Medianos empresarios.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

1.1 ANTECEDENTES DEL MERCADO

- **ORIGEN DEL MERCADEO**

1.1.1.1 Los Fenicios, Cultura del Comercio

Quizás la cultura que más se destacó por su actividad comercial fue la de los Fenicios, impulsada sobre todo por las dificultades geográficas que presentaba su territorio, ubicado en una estrecha franja de tierra, con las montañas del Líbano al norte y el mar Mediterráneo al frente, tierra poco fértil para la agricultura y pocas opciones para sobrevivir únicamente de la pesca o la recolección.

Los Fenicios utilizaron la madera de los bosques del Líbano para construir embarcaciones que utilizaron para establecer una ruta comercial en todo el mar Mediterráneo entre los 1000 a 700 antes de Cristo.

La cultura Fenicia fue famosa por la variedad de mercancías que comercializaba. Sin embargo, su sistema era muy simple: Compraban productos en un lugar y lo revendían en otro.

La importancia de este sistema permitió que la cultura de cada civilización se transmitiera a las demás. Así, por ejemplo, un elemento tan importante como el alfabeto se transmitió gracias a los fenicios, igual que las primeras formas del dinero (monedas).

La cultura Fenicia es la que sientan las bases de las modernas transacciones comerciales, las cuales se mantiene vigentes hasta el año 146 antes de Cristo, fecha en la que termina la tercera guerra púnica y desaparece esta cultura.

Sin embargo, las rutas comerciales de los Fenicios permitieron que las actividades de intercambio se mantuvieran vigentes hasta la edad media.

1.1.1.2 La Edad Media, Estancamiento Cultural y Comercial

La edad media comienza en el año 476 de nuestra era y se caracteriza por el estancamiento cultural, artístico y comercial.

La sociedad medieval se encontraba organizada en feudos (territorios autosuficientes) donde la monarquía ejercía un liderazgo meramente teórico, ya que el clero era quien determinaba las condiciones y características de vida en ellos.

También existían los plebeyos, que eran campesinos, artesanos y, en general, toda la clase trabajadora, que entregaban sus productos a la nobleza y al clero a cambio de la protección que representaba vivir en el feudo.

Las actividades comerciales en esta época fueron prácticamente nulas, ya que cada feudo era autosuficiente y no requería del intercambio. Sin embargo, entre ellos se realizaban algunas actividades de intercambio comercial.

Durante la edad media las actividades tecnológicas se estancaron, por lo que las formas de producción no tuvieron ningún progreso. La agricultura y la ganadería eran las actividades principales y los productos derivados de ellas eran prácticamente los únicos que se especializaban. Este período, que se extendió durante 10 siglos, terminó con la caída de Constantinopla.

Así mismo, durante esa época se llevaron a cabo las Cruzadas, guerras que tenían como finalidad rescatar la Tierra Santa de la invasión árabe.

Durante las ocho cruzadas que se extendieron desde 1096 a 1291, las actividades comerciales resurgieron debido a que los cruzados tenían que recorrer grandes distancias para llegar desde los feudos franceses y españoles a la Tierra Santa, situación que aprovecharon algunos plebeyos para establecer hostales y

diferentes negocios que les permitieron independizarse de los señores feudales.

Durante más de 10 siglos la comercialización fue incipiente, los progresos en métodos y estrategias fueron mínimos, lo cual provocó que la sociedad buscara alternativas para satisfacer sus necesidades. Quizá por ello, el promedio de vida de la población y su nivel de satisfacción fue el más pobre de toda la historia.

1.1.1.3 La Revolución Industrial: nuevo auge

Una de las épocas más importantes de la historia de la comercialización es la revolución industrial, la cual surgió en la segunda mitad del siglo XVIII en Inglaterra, aunque afectó a toda Europa, Asia y América.

La Revolución Industrial es consecuencia de cambios que venían gestándose desde hace más de 100 años, es decir, no es un hecho repentino ni aislado.

Este movimiento socioeconómico se caracterizó por el paso del viejo mundo rural al urbano, la generación de grandes ciudades, la adopción de nuevas formas de trabajo, el uso de la fuerza motriz, el incremento de los niveles de producción, la propiedad privada, y acumulación de riqueza y capital y, sobre todo, en el caso de la mercadotecnia, la adopción de nuevas y mejores formas de comercialización de productos, aunque aun no se buscaba la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Quizá el evento más importante dentro de la Revolución Industrial es la utilización de la fuerza motriz y de la producción en serie, lo cual permitió aumentar el número de productos industrializados y reducir de manera importante la producción artesanal. Por primera vez existe variedad de productos (muy limitada), nace el concepto de competencia de manera formal y se empiezan a generar estrategias promocionales (carentes de sustento teórico).

La Revolución Industrial se extiende hasta el siglo XX en dos etapas: la primera abarca del siglo XVIII; la segunda, los siglos XIX y parte del XX.

Junto con el desarrollo del capital y de la tecnología de producción, se mejoraron también las actividades del campo, gracias a la revolución agrícola y a las nuevas técnicas derivadas de la misma.

Los consumidores comenzaron a adquirir importancia para los primeros empresarios. Asimismo, de manera informal e incipiente se investigaba el mercado, aunque no se buscaba como fin último la satisfacción de los consumidores, sino el incremento de las ventas.

Durante esta época surgió el concepto de vendedor y las actividades que este llevaba a cabo empiezan a formalizarse. También nace el concepto de cambaceo, las comisiones por ventas y la promoción.

A pesar de la falta de una estructura teórica, durante los siglos XVIII y XIX ya existía una actividad de marketing, pero es en el siglo siguiente cuando recién se empieza a formalizar la misma.

Cabe destacar que durante el siglo XIX, por primera vez, en el continente europeo comienza a mencionarse el concepto de globalización.

1.1.2 EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MERCADEO

El término mercadeo es conocido también como marketing, mercadotecnia y mercadología por los diversos especialistas en la materia; sin embargo, a pesar de que el término MARKETING fue acuñado a mediados del presente siglo, el mercado contemporáneo se comenzó a desarrollar alrededor de 1850 con la

revoluci3n industrial.

Fue entonces cuando dejaron de existir las operaciones artesanales y comenzaron a llegar las f3bricas y las personas a trasladarse del campo a la ciudad para trabajar. Desde este inicio, el desarrollo de la mercadotecnia en el mundo Occidental ha pasado por cuatro etapas distintas: Orientaci3n a la producci3n, orientaci3n a las ventas, orientaci3n al mercadeo masivo, y la orientaci3n al concepto mercadeo uno a uno.

PRODUCCI3N	VENTAS	MERCADEO MASIVO	MERCADEO UNO A UNO
1920	1950	1980	Actual

CUADRO 1: Evoluci3n del concepto de Mercadeo

1.1.2.1 Etapa de la Producci3n

Durante la ultima parte del siglo XIX las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientaci3n a la producci3n, dado que se produc3an en masa art3culos de calidad uniforme; se diferenciaban por sus nombres de marcas registradas y se ofrec3an a la venta en 3reas relativamente extensas, todo ello como consecuencia de los adelantos tecnol3gicos; las compa3as se encontraban con grandes mercados y los due3os de los mismos estaban convencidos que los consumidores, responder3an a los buenos productos con un precio razonable y que se necesitaba poco esfuerzo de venta para colocar dichas mercanc3as en el mercado; es decir, se trabajaba con mentalidad de adentro hacia fuera.

Por 1890 muchas industrias comenzaron a tener problemas con sus inventarios al encontrarse con excedentes de mercader3as, como consecuencia de un exceso de la habilidad productora sobre la demanda. Algunas empresas manufactureras individuales, trataron de crear sistemas de distribuci3n masiva con la construcci3n de expendios al mayoreo y menudeo.

Creyeron que esto movilizar3a el excedente creado por la producci3n masiva. B3sicamente los gerentes de las empresas, intentaron distribuir en grandes cantidades la mercanc3a desde donde se estaba produciendo hasta donde se podr3a vender en grandes cantidades. Aunque se empezaron a desarrollar cadenas de tiendas, tiendas de ventas por correo y tiendas de departamentos.

Continu3 el problema de los inventarios en las f3bricas y bodegas y las tiendas al menudeo.

Los bienes se estaban distribuyendo cada vez m3s lejos de la fuente de producci3n, pero no se estaban vendiendo en las mismas cantidades en que se produc3an.

1.1.2.2 Etapa de la Din3mica de Ventas

A partir de la crisis del a3o 1920, donde la capacidad de compra se redujo al m3nimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse al mercado. Muchos de esos productos no tuvieron 3xito, otros tuvieron 3xito moment3neo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan t3cnicas destinadas a vender.

El Gerente de Ventas fue elevado a una posici3n de importancia. Entonces pudo utilizar las ventas personales y publicidad, tanto para impulsar los productos hasta el consumidor final, como parte para que 3stas a su vez requieran el producto, es decir, que la poca movilizaci3n de los inventarios oblig3 al gerente a buscar nuevas t3cnicas de distribuci3n convencidos de que los consumidores no compraban normalmente lo suficiente de los productos de la compa3a, a menos que se lleguen hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoci3n de ventas, con esfuerzos y gastos suficientes, casi cualquier producto

pudo ser impulsado o requerido por el cliente a través del canal de distribución. La venta y la publicidad dinámica tuvieron relativo éxito debido a que los individuos que se especializaron en ello, pudieron persuadir a muchos compradores a que adquirieran el producto.

Sin embargo, los compradores no siempre encontraron satisfactorios los productos ya que las compañías continuaban trabajando de adentro hacia fuera. Esto condujo a una desconfianza de lo dicho acerca del producto por vendedores y la publicidad.

En la década de los cincuenta era obvio que se necesitaba algo más de comercialización. Relativamente había existido poca dificultad para producir los bienes no requeridos y se criticaron por haberlos vendido en demasía.

El arte de vender ya no se podía seguir usando para corregir los errores del diseñador o del fabricante. Los hombres de empresas aprendieron que era necesario llevar a cabo operaciones comerciales, que estuvieran diseñadas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes; es decir, cambiar de mentalidad y trabajar de afuera hacia adentro.

1.1.2.3 Etapa de la orientación al Mercadeo Masivo.

Desde principios de los años cincuenta, los vendedores de bienes y servicios han estado usando técnicas de investigación para identificar y medir la demanda por segmentos de mercado.

Un segmento de mercado es el grupo de clientes para los cuales se crea un producto especial. Con el objeto de comunicarse con los clientes potenciales respecto a la oferta del mercado, se perfeccionaron las técnicas de promoción para influir en los gustos y preferencias de los consumidores.

La parte media del siglo XX ha marcado una etapa muy importante en el desarrollo de la mercadotecnia, caracterizada por intensas demostraciones de individuos que quieren influir en la calidad y la cantidad de sus transacciones de mercado y que han logrado que incluso el gobierno haya ordenado un control más estricto en muchas áreas que incluyen los seguros, la atención médica y el mejoramiento del hogar; lo mismo que han llevado a los empresarios a la orientación al mercado de clientes.

En las etapas avanzadas de esta fase, los industriales organizan sistemas totalmente integrados que fabrican y venden o compran bienes y servicios que serán satisfactorios para el cliente y beneficiosos para la empresa.

De esta manera los industriales primero venden sus productos y luego los producen como consecuencia de la información que obtienen del mercado y de esta manera evitaban tener inventario de producto terminado altos.

Durante esta etapa, los gerentes de mercadotecnia han escalonado posiciones de considerable autoridad y responsabilidad.

Estos procesos fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se han ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial. El concepto que dio origen al mercadeo o marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usarlos, las promociones se dirigen a las masas por medio de los medios masivos de comunicación que comienzan a aparecer, (cine, radio, televisión).

1.2 ENFOQUE ACTUAL DE MERCADEO

1.2. 1 Mercadeo uno a uno

A partir de 1990 se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso impulsa el cambio hacia el mercadeo uno a uno que básicamente consiste en adaptar los productos y los programas de marketing a las necesidades y preferencias de los clientes individuales. Al mercadeo uno a uno también se le conoce como marketing individual, marketing personalizado y marketing de mercados de uno.

Este cambio del mercado masivo hacia la personalización en masa permite desarrollar relaciones duraderas y rentables. Una relación se forma a base de continuas interacciones colaborativas. Cada relación es única, debido a que se trata con un cliente a la vez.

Esta idea fue desarrollada en 1993 en el libro: Futuro uno a uno: construyendo relaciones con un cliente a la vez, y también se le conoce como GRC – Gerencia de Relación con el Cliente (CRM – Customer Relationship Management en inglés).

Ha sido una valiosa estrategia para mantener la lealtad de los clientes y para proteger los márgenes de utilidad. Cuando una empresa se toma el tiempo para llevar a cabo procesos que lo acerquen al cliente, las relaciones con éstos se van fortaleciendo, ya que el cliente siente que la empresa reconoce que es un individuo único, con distintas necesidades y expectativas. El mercadeo uno a uno requiere un alto grado de integración de muchas partes de la empresa, ya que hacerle seguimiento a la conducta del cliente, manejar a cada momento las interacciones, medir las ventas al cliente a lo largo de diferentes productos y servicios, no se logra en un departamento aislado.

El proceso de implantar un programa de este estilo se basa en cuatro pasos:

1.– Identificar los clientes: No se puede tener una relación con alguien a quien no se puede identificar. Se debe conocer lo más posible, reconocerlos en los puntos de contacto, a través de los medios, etc.

2.– Diferenciar los clientes: Todos los clientes son diferentes entre sí, ya que:

- Representan diferentes niveles de valor para la empresa (algunos son muy valiosos, otros no tanto).
- Tienen diferentes necesidades. La meta de diferenciar es darle prioridad a los esfuerzos que deben realizarse, y ganar la mayor ventaja posible con los clientes más valiosos. Debe comportarse a la medida de las necesidades de cada uno de ellos.

3.– Interactuar con sus clientes: Se debe mejorar tanto la eficiencia como la efectividad de las interacciones con los clientes. Cada interacción deberá ocurrir en el contexto de todas las interacciones previas con ese cliente particular.

4.– Customizar (hacer a la medida): Hacer alguno de los comportamientos hacia el cliente a la medida, de manera de satisfacer sus necesidades individuales. Esto puede significar fabricar productos en masa pero a la medida, o personalizar algunos aspectos de los servicios que implican la afiliación al producto.

La idea de tratar a cada cliente en forma distinta no es nueva moda se trata de un concepto que data de los inicios del comercio. La idea fue desapareciendo a raíz de la revolución industrial, y de la confusión que le siguió.

Para una mayor comprensión del tema, a continuación se describe un cuadro comparativo entre el mercadeo masivo y el mercadeo uno a uno:

MERCADEO MASIVO	MERCADEO UNO A UNO
Cliente medio	Cliente individual
Anonimato del cliente	Perfil del cliente
Producto estandar	Oferta a medida
Producción masiva	Producción a medida
Distribución masiva	Distribución individualizada
Publicidad masiva	Mensaje personalizado
Promoción masiva	Incentivos personalizados
Mensaje de una dirección	Mensaje de dos direcciones
Economía de escala	Economías de alcance
Cuota de mercado	Cuota de cliente
Todos los clientes	Clientes rentables
Atracción del cliente	Retención del cliente

CUADRO 2: Cuadro comparativo de mercadeo masivo y mercadeo uno a uno

El mercadeo considera las variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores y/o clientes, por lo que es importante que todo empresario considere los siguientes aspectos de su entorno:

- El Mercado está cambiando constantemente.
- La Gente olvida muy rápidamente.
- La Competencia no está dormida.
- El Mercadeo establece una posición para la empresa.
- El Mercadeo es esencial para sobrevivir y crecer.
- El Mercadeo le ayuda a mantener sus clientes.
- El Mercadeo incrementa la motivación interna.
- El Mercadeo da ventaja sobre la competencia dormida.
- El Mercadeo permite a los negocios seguir operando.
- Todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

1.2.2 IMPORTANCIA DEL LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

1.2.2.1 Nuevos productos

Antes de profundizar en el concepto de nuevo producto, definimos ciertos elementos necesarios que faciliten la comprensión:

Producto: es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas.

Este concepto de producto hace hincapié en que se compran satisfactores y lo que realmente se vende son beneficios. Según algunos expertos en la materia, se compran cosas no sólo por lo que éstas pueden hacer, sino también por lo que significan. En otros términos el público no gasta su dinero en bienes y servicios, sino en conseguir las satisfacciones que le va a proporcionar lo que compra.

Por ello Kotler, distingue tres niveles diferentes para los productos:

- **El producto básico:** lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema

- **El producto real:** calidad, características, nombre y empaque;
- **El producto aumentado:** servicios y beneficios adicionales como entrega, atención, crédito, garantía, etc.

Una vez aclarado el concepto de producto, definimos el término de **nuevo producto**, el cual es empleado indistintamente para designar innovaciones menores, tales como el cambio del acondicionamiento de un producto existente, o de innovaciones mayores, tales como la puesta a punto de un medicamento nuevo, resultado de numerosos años de investigación y desarrollo.

Desde el punto de vista de los clientes el nuevo producto es una adición de las alternativas disponibles en este momento. Sin embargo, para las empresas, los nuevos productos son aquellos que son diferentes para la compañía y pueden incluir grandes modificaciones del existente, réplicas de los competidores, adaptaciones o productos verdaderamente originales e innovadores. Naturalmente esto también incluye las innovaciones. Es decir, podemos distinguir tres categorías de nuevos productos:

- **Productos que son verdaderamente novedosos**, es decir, productos por los cuales hay una necesidad insatisfecha y que no tienen sustitutos satisfactorios. Por ejemplo una cura de una enfermedad.
- **Sustituciones o mejoras**, o sea la reposición de productos existentes incluyen una diferencia significativa del artículo., también se pueden incluir los cambios de modelo y la moda
- **Productos de imitación**, que son nuevos para la empresa, pero no para el mercado que los conoce.

1.2.2.2 Importancia de los Nuevos Productos

“La capacidad de innovar, de crear algo nuevo, constituye la medida del éxito de la empresa en el futuro”. Como indican algunos expertos, “el paso del cambio se ha acelerado. Con la globalización de la economía, las compañías se ven ante un número mayor de competidores, cada uno de los cuales puede introducir en el mercado innovaciones de productos o servicios. La rapidez del cambio tecnológico también promueve la innovación. Los ciclos de vida de los productos han pasado de años a meses”.

Todo lo anteriormente señalado nos lleva a concluir que los nuevos productos son una necesidad ineludible. Para Philip Kotler, “las empresas van comprendiendo cada día más, que la base de su vida y de su crecimiento, está quizá en el continuo desarrollo de productos nuevos y mejores”.

El proceso de mercadeo de los nuevos productos es con frecuencia crítico para el éxito de los negocios a largo plazo. Como se ha dicho, los productos tienen un ciclo de vida y si ellos no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen. Ante el acelerado cambio en los gustos, la tecnología y la competencia, ninguna empresa puede prescindir de esta actividad; además el público quiere y espera productos nuevos y perfeccionados.

Sin embargo, todavía hay ejecutivos que manejan la idea de la venta como una imposición casi agresiva del producto al consumidor, desconociendo no sólo lo anterior, sino todos los conceptos expresados de mercadeo moderno.

Esas personas, equivocadamente, creen que:

- El crecimiento está asegurado por una población en expansión
- No existen sustitutos competitivos
- La producción en masa permite costos unitarios decrecientes

1.2.2.3 Razones para lanzar Nuevos Productos

Existen ciertos factores fuera del alcance del fabricante, que hacen de la innovación una cuestión de supervivencia: innovarse y mejorar la oferta o desaparecer gradualmente del mercado.

- **Cambios en el mercado:** Las líneas de productos existentes inadecuados para satisfacer los nuevos tipos de necesidades de los demandantes.
- **Cambios en la tecnología:** Los adelantos de la era moderna hacen que las características de los productos actuales se perciban como insuficientes para lograr su objetivo de satisfacer necesidades y deseos.
- **Competencia en precios:** Algunas innovaciones proporcionan ventajas en los costos, que luego de traducidas a precios de venta, resultan en armas competitivas para suavizar los efectos inflacionarios.
- **Variedad de líneas:** A mayor número de líneas o bienes que una empresa ofrezca, menor será el impacto en el caso de que una de ellas fracase.
- **Oportunidad de utilizar subproductos:** A veces, los subproductos resultantes de los procesos productivos ofrecen alternativas de nuevos bienes que incrementan la rentabilidad.
- **Fluctuación en las ventas:** Algunos nuevos productos vienen a nivelar las fluctuaciones en las ventas de los actuales, como consecuencia de factores cíclicos o estacionales.
- **Nuevos consumidores:** La detección de nuevas tendencias del mercado puede estar influida por el apareamiento de nuevos tipos de consumidores que solamente podrán ser servidos con líneas nuevas.
- **Sustitución de productos importados:** Al reducirse la introducción en un área de productos provenientes del exterior, se abre una oportunidad de lanzar bienes que suplan dicha escasez.

1.2.3 CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

El ciclo de vida del producto es el historial de ventas del mismo a través del tiempo, el cual se materializa en una gráfica de ventas en la que se presentan las diferentes etapas que atraviesa un producto, de acuerdo a sus ventas; estas etapas son: Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. El ciclo de vida del producto debe visualizarse en sus cinco etapas. Sin embargo, el comportamiento no siempre es el que ahora presenta. Así, el producto puede pasar de una etapa de crecimiento a una de declinación, volver a crecer e incluso iniciar una etapa de madurez.

Ello permite comprobar que el comportamiento real del producto no está determinado por su tiempo de permanencia en el mercado, o por elementos de competencia y rentabilidad, sino que el verdadero indicador será en las ventas y las utilidades que genera a la empresa.

El producto atraviesa diferentes etapas, pero solo se introduce al mercado una vez, por lo que su comportamiento variará; sin volver a la introducción, sino que seguirá hasta llegar a la declinación.

Lo más racional es renovar el producto durante la etapa de madurez para evitar que llegue a la declinación.

La etapa en la que se encuentra el producto permite elaborar programas de mercadotecnia más adecuados, que permitan a los empresarios actuar según las necesidades del producto en cada fase por la que atraviese.

Identificar en qué etapa se encuentra el producto es indispensable para poder elaborar estrategias que le permitan obtener mayor rentabilidad al producto.

FIGURA 1: Ciclo de vida de los productos

Según la figura anterior se puede distinguir las siguientes fases:

1.2.3.1 Etapa de Desarrollo

Inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla una idea de producto nuevo. Durante el desarrollo de productos las ventas son nulas y los costos de la inversión aumentan. Las empresas deben desarrollar nuevos productos y servicios. Sus productos actuales tienen un tiempo de vida limitado y deben ser reemplazados por productos nuevos. Los productos nuevos pueden fallar. Los riesgos de la innovación son tan altos como las recompensas. La clave para la innovación exitosa reside en un esfuerzo conjunto de la empresa, planificación fuerte, y un proceso de desarrollo de nuevos productos.

1.2.3.2 Etapa de Introducción

Inicia cuando se lanza el nuevo producto por primera vez. La introducción requiere de tiempo y el crecimiento de las ventas suele ser lento. Productos reconocidos como el café instantáneo y el jugo de naranja congelado tardaron muchos años antes de entrar en una etapa de crecimiento rápido.

En esta etapa, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o mínimas debido a las ventas bajas y a los altos gastos de distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer distribuidores y crear sus inventarios. Los gastos de promoción para informar a los consumidores del nuevo producto y hacer que lo prueben son relativamente elevados. Como el mercado no suele estar preparado para refinaciones de productos en esta fase, la compañía y sus escasos competidores producen versiones básicas del producto. Estas empresas enfocan sus ventas en los compradores que están más preparados para comprar.

Una compañía, en especial un pionero del mercado, debe elegir una estrategia de lanzamiento que sea consistente con el posicionamiento que se busca para el producto. La empresa deberá darse cuenta de que la estrategia inicial es solo el primer paso de un gran plan de Marketing para todo el ciclo de vida del producto. Si el pionero elige una estrategia de lanzamiento encaminada a sacarle el máximo provecho posible al mercado, estará sacrificando utilidades a largo plazo. A medida que el pionero avanza por las etapas posteriores del ciclo de vida, tendrá que formular continuamente nuevas estrategias de fijación de precios, promoción, y otras compañías de marketing. La mejor posibilidad de forjar y conservar el liderazgo en el mercado implica jugar cartas correctamente desde el principio.

1.2.3.3 Etapa de Crecimiento

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en una **etapa de crecimiento**, en la cual las ventas empezarán a crecer con rapidez. Los adoptadores temprano seguirán comprando, y los compradores posteriores seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan comentarios favorables acerca del producto. Atraídos por las oportunidades de lucro, nuevos competidores entrarán al mercado e introducirán nuevas características al producto, con lo cual se expandirá el mercado.

El aumento en el número de competidores origina un incremento en el número de puntos de distribución; las ventas aumentarán solo para abastecer los inventarios de los distribuidores.

Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Las compañías mantendrán sus gastos de promoción al nivel o a un nivel más alto. La educación del mercado continúa siendo una meta, pero ahora la compañía también debe enfrentar a la competencia.

Las utilidades aumentan durante la etapa de crecimiento, a medida que los costos de promoción, se distribuyen en un volumen más grande y los costos unitarios de manufactura descienden. La compañía utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado durante el mayor tiempo posible; mejorar la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos de productos; ingresa a nuevos segmentos del mercado y a nuevos canales de distribución; modifica parte de su publicidad, de crear conciencia de su producto es bueno y hay que comprarlo; y baja el precio en el momento correcto para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la compañía tiene que decidir entre una alta participación de mercado y utilidades elevadas en el momento. Al gastar mucho dinero en la mejoría del producto, su promoción y distribución, la empresa logra una posición dominante. Sin embargo, al hacerlo renuncia a las utilidades máximas actuales, que esperara alcanzar en la siguiente fase.

1.2.3.4 Etapa de Madurez

En cierto momento el crecimiento de las ventas del producto se frena, y el producto entra a una **etapa de madurez**. Esta etapa normalmente dura más tiempo que las fases anteriores, y plantea mayores desafíos a la gerencia de marketing. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, y por lo tanto, casi todas las actividades de marketing se ocupa de productos maduros. En esta etapa se recomienda realizar el relanzamiento del producto para fortalecerlo y mantenerlo por más tiempo en el mercado.

La disminución del crecimiento en las ventas da como resultado que haya muchos productores con muchos productos que vender. A la vez este exceso de capacidad fomenta una mayor competencia, los competidores empiezan a disminuir los precios a incrementar su publicidad y promociones de ventas, y a aumentar sus presupuestos para investigación y desarrollo para crear mejores versiones del producto, estos pasos causan una disminución de utilidades. Algunos de los competidores más débiles comienzan a tirarse hasta que la industria finalmente se queda solo con los competidores bien establecidos.

Aunque parece que muchos productos en la etapa de madurez permanecen sin cambios durante mucho tiempo la mayoría de los productos exitosos revolucionan realmente para cubrir las necesidades cambiantes de los consumidores los gerentes de producto deben hacer más que simplemente caminar junto a sus productos maduros o defenderlos la mejor defensa es el ataque. Tiene que considerar la posibilidad de modificar el mercado el producto y la mezcla de marketing

Al modificar el mercado la compañía busca incrementar el consumo del producto actual, busca nuevos usuarios y segmentos de mercado como sucedió cuando Johnson & Johnson dirigió su champú y talco para bebés al mercado adulto. O quizá la compañía intente reposicionar la marca para atraer un segmento más grande o de mayor crecimiento. El gerente también podrá buscar formas para incrementar el consumo entre los clientes actuales. Amazon.com logra esto al enviar correos electrónicos con actualización a sus clientes regulares, informándoles cuando sus autores o intérpretes favoritos lanzan nuevos libros o discos compactos.

1.2.3.5 Etapa de Decadencia

Las ventas de la mayoría de las formas y marcas de productos tarde o temprano descienden. La disminución podrá ser lenta, como en el caso del cereal de avena; o rápida, como en el caso de los discos fonográficos. Quizás las ventas lleguen a cero o caigan a un nivel bajo en el que se mantenga durante muchos años. Ésta es la **etapa de decadencia**.

Las ventas disminuyen por muchas razones, incluyendo los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y un incremento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas se retiran del mercado. Las que se quedan podrán recortar su oferta de productos, descartar segmentos pequeños del mercado y canales comerciales marginales, o recortar el presupuesto de promoción y reducir todavía más sus precios.

Mantener un producto débil podrá ser muy costoso para una compañía, y no solo en términos de utilidades. Hay muchos costos ocultos. Es probable que un producto débil consuma demasiado tiempo de la gerencia; suele requerir frecuentes ajustes de precio e inventario; necesita publicidad y atención de la fuerza de ventas, que se podrá utilizar mejor para lograr que productos saludables sean más rentables. La mala

reputación de un producto provocar a desconfianza en los clientes acerca de la compañía y de sus otros productos. El costo mayor podrá estar en el futuro: el mantenimiento de productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una mezcla de productos desequilibrada dada las utilidades actuales y debilita el punto de apoyo de la compañía a de cara al futuro

Por estas razones, las empresas necesitan poner mayor atención a sus productos que están envejeciendo. La primera tarea de la compañía consiste en identificar los productos que están en la etapa de decadencia revisando continuamente las tendencias en ventas, participación de mercado, costos y utilidades. Luego la gerencia deberá decidir si mantendrá, cosechará o descartará cada uno de los productos en decadencia.

Quizá la gerencia decida mantener su marca sin cambios, con la esperanza de que los competidores salgan de la industria. Por ejemplo Procter & Gamble logró buenas utilidades al permanecer en el negocio de los jabones líquidos, que estaba en decadencia, mientras otros se retiraron. O tal vez la gerencia decida reposicionar o reformular la marca con la esperanza de colocarla nuevamente en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida.

1.2.4 MATRIZ BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) o llamada también matriz crecimiento-cuota de mercado relativo está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo, y la cuota de mercado relativa al competidor más peligroso que es utilizada como indicador de la competitividad mantenida. Tenemos una tabla de doble entrada (Ver figura 2) donde ha sido establecida una línea de división sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

- En la dimensión **crecimiento del mercado**, el punto de referencia, que distingue las actividades de crecimiento fuerte de las de crecimiento débil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, en términos reales, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, en términos reales, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.
- Igualmente, en la dimensión cuota de mercado relativa, la línea de división está habitualmente situada en 1 o 1,5. Por encima de este nivel de referencia, la cuota relativa de mercado es fuerte; por debajo es débil.

Se obtienen así cuatro cuadrantes que definen cada una de las cuatro situaciones fundamentales diferentes en términos de necesidades financieras para su funcionamiento y que deberán ser gestionadas de forma distinta sobre el plan de estrategia de marketing a seguir.

1.2.4.1 Hipótesis básicas de la Matriz BCG

Subyacentes al análisis del BCG se encuentran dos hipótesis fundamentales, una que se apoya en la presencia de efectos de experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto. Estas hipótesis pueden ser precisadas como sigue:

- Del hecho de la presencia de un **efecto de experiencia**, una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de coste unitario. La implicación directa de esta primera hipótesis es que el competidor más poderoso tendrá una rentabilidad mejor a precios corrientes de mercado y podrá generar ventajas de flujo de efectivo.
- Por otra parte, el hecho de estar situado en un **mercado en crecimiento** implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento; inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento. Se recurre aquí al modelo de ciclo de vida para poner en

evidencia el hecho de que una empresa competitiva tiene interés en repartir sus actividades en las diferentes fases del ciclo de vida, para mantener un equilibrio entre potencial de crecimiento y potencial de rentabilidad.

La implicación directa de estas dos hipótesis es que las necesidades financieras necesarias para los productos situados en los mercados en crecimiento serán mucho más importantes que para los productos que operan en los mercados estancados.

1.2.4.2 Tipología de los Productos de Mercados

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos mercados muy diferentes en términos de objetivos estratégicos prioritarios y en términos de necesidades financieras precisas.

- **Vacas Lecheras:** Productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada; estas unidades deben en principio proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco. Constituyen una fuente de financiamiento para sostener las actividades de diversificación o de investigación. El objetivo estratégico prioritario es **cosechar**.
- **Pesos muertos:** Los productos cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece. Aumentar la cuota de mercado deberá hacerse frente a competidores con ventaja en costes, y por tanto, resulta poco factible. Mantener viva tal actitud se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejora. El objetivo es **retirarse o en todo caso vivir modestamente**.
- **Dilema:** Se encuentran en este grupo los productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exige importantes fondos para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito. A pesar de su desventaja con relación al líder, estos productos tienen siempre la posibilidad de aumentar su cuota de mercado. Si un apoyo financiero importante no es asignado a estos productos, evolucionarán progresivamente hacia la situación de pesos muertos a medida que se desarrolle el ciclo de vida. El objetivo prioritario es pues de aquí de **desarrollar la cuota de mercado o de retirarse**.
- **Estrellas:** Productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento; pero debido a su ventaja competitiva, generarán beneficios importantes y tomarán en el futuro el relevo de los productos de vacas lecheras.

1.2.5 EJEMPLO DE PRODUCTOS QUE HAN FRACASADO EN SUS OBJETIVOS

En este punto podemos ver concretamente como muchas ideas pueden fracasar debido a una mala orientación estratégica dentro de la empresa, a continuación se ilustran algunos ejemplos:

- El muy conocido caso de Coca-Cola, ilustra como en algunas ocasiones, las empresas se olvidan de la esencia que les ha dado el éxito anterior y envían al mercado Marcas que confunden al consumidor, o bien que le hacen sentir que todo lo que era la Marca ha sido cambiado por la empresa. El resultado es un total fracaso. Eso fue lo que ocasionó el fracaso de la llamada «New Coke» que Coca-Cola introdujo en el mercado estadounidense en 1984, con la idea de sustituir la fórmula original de su famoso refresco. Porque «Pepsi» le estaba ganando la preferencia de los jóvenes y en las encuestas de sabor los consumidores preferían un refresco más dulce; así que los directivos de Coca Cola pensaron que había que hacer un cambio revolucionario y desaparecer la Coca de siempre sustituyéndola por una «New Coke» más dulce (y parecida a Pepsi). Sin embargo los consumidores no opinaron lo mismo; ellos no querían que desapareciera su Coca de siempre, con la que tienen tantas ligas emocionales, nostalgia y recuerdos.
- Otro de los motivos por los que los productos fracasan es que las empresas no hacen caso de los cambios que se están dando en el mercado, como fue el caso de «Kodak» cuando, a pesar de que ya había

comenzado la era de las fotografías digitales, lanzó su película «Advantix» que ofrecía la posibilidad de tomar fotografías en 3 formatos. Desgraciadamente para Kodak fue demasiado tarde, el público había descubierto las ventajas de la fotografía digital y no quería regresar a las fotos de película.

- Lo mismo le sucedió a «Polaroid» que, habiendo tenido un nicho muy rentable de fotografías instantáneas, no supo cambiar su enfoque a tiempo hacia la nueva era digital lo que casi la hizo quebrar. De ahí la importancia de mantenernos pendientes de los cambios en los hábitos de los consumidores y de los avances tecnológicos. Hoy ambas empresas están buscando un nuevo enfoque.
- Los cambios tecnológicos pueden ser armas mortales para los productos, si estos no se adaptan o mejoran, tal es el caso, que sucedió con los beeper que fueron tan indispensables en cierta época, pero se vieron afectados con la aparición de los celulares. Estos a su vez deben estar innovando para no llegar a la obsolescencia como le sucedió al beeper.
- Los cassetes son otros productos que se vieron afectados con la entrada de nuevos productos que suplían la misma necesidad, estos son los CDs que han logrado posicionarse en el mercado y sacar de éste a los viejos cassetes.
- Para ver el ejemplo anterior de un punto de vista contrario, tenemos a la empresa BIMBO, la cual ha ido penetrándose poco a poco al mercado, siendo actualmente una fuerte competencia para LIDO, que posee más años con sus productos.
- Por último se señaló un vicio en el que pueden caer cuando las empresas se obsesionan con algún competidor. Hay ocasiones en las que las empresas reaccionan y se aceleran en lanzar al mercado productos que aún no están totalmente comprobados, con tal de ganarle la delantera a algunos de sus competidores. Eso fue lo que le ocurrió a «Microsoft», el líder indiscutible del mercado mundial del software, pero que sostiene una competencia muy especial con «Apple» en cuanto a cuál es la compañía más innovadora. Ese afán de adelantarse fue lo que hizo que «Microsoft» lanzara al mercado su conocida versión «Windows Vista», sin que estuvieran resueltos todos los aspectos operacionales... Hoy «Microsoft» tiene que lidiar con muchas reclamaciones de sus consumidores y ha lastimado su imagen de ser el mejor software en el mercado. Por supuesto que ya no puede echarse para atrás, pero es una lección para ser más cuidadoso para introducir sus futuras versiones de sus programas computacionales.

Y si todos estos fracasos pueden ocurrirle a empresas tan exitosas y afamadas como Coca-Cola, Pepsi, Microsoft, etc. ¿qué no podrá suceder a las PYMES si no se tiene el suficiente conocimiento técnico al introducir al mercado nuevos productos o servicios?

1.2.6 ¿CÓMO SER INTELIGENTE CUANDO SE TRATA DE UN NUEVO PRODUCTO?

- **Pregúntele a sus clientes:** No saque al mercado un producto porque el departamento de ingeniería adora una nueva tecnología. Consulte a los usuarios en cada una de las etapas, desde la idea, hasta la producción.
- **Plantee metas que sean realistas:** Un producto nuevo puede seguramente producir \$20 millones en ventas. Así que no lo haga un perdedor diciendo que va a generar \$40 millones en ventas.
- **Rompa paredes:** Pasar un producto nuevo del departamento de diseño al de producción es un riesgo potencialmente desastroso. Por eso hay que hacer estudios de mercadeo e investigaciones que permitan trabajar en la manufactura del producto desde el principio.
- **Crear alternativas:** No dejar que un nuevo producto llegue a estar en un momento peligroso. En cada una de las etapas de producción esté seguro de tener específicos criterios de manufactura, viabilidad, aceptación del cliente, soportes de ventas y planeación financiera.
- **Observe bien los Tests de Mercadeo:** Estos Tests son exitosos porque los consumidores están probando un nuevo producto por curiosidad. No se deje llevar por los resultados iniciales. Prolónguelo lo suficiente para que tenga un sentido real del potencial del producto.
- **Analice los fracasos:** Los gerentes tienden a olvidarse de los fracasos. No lo haga. Formalmente, revise cuales fueron los errores y aprenda las lecciones para la próxima vez. Hay muchas recompensas para los gerentes que aprenden de sus errores.

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Se entiende por desarrollo de productos, al conjunto de objetivos, directrices y funciones aplicadas que se utilizan para determinar la naturaleza, volumen y aprovechamiento de los recursos de una empresa, y emprender tareas de mejoramiento y perfección de sus productos o servicios actuales, y también planificar y ejecutar programas de introducción de nuevos bienes a un mercado determinado.

El desarrollo de productos comprende pues, no solamente decisiones importantes en el área de mercadeo, sino también decisiones de importancia en muchas otras áreas que intervienen en las operaciones de los negocios.

Esta actividad constituye una de las facetas de mayor importancia e interés dentro de la enorme cantidad de operaciones que debe realizarse en una empresa ya que es ella en la que se aplica prácticamente todas las técnicas de la mezcla de mercadeo.

2.1.1 CONCEPTO DE PRODUCTO Y MERCADO

2.1.1.1 Producto

Es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas.

1) Atributos del producto

Son las características del mismo que hay que tener en cuenta a la hora de su comercialización. Es importante conocer qué opina el consumidor de un producto y a cuál de los atributos le da más importancia, para saber hasta qué punto merece modificarlo o explotarlo en su comunicación. Los atributos se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

a) Atributos del producto tangibles

Son todos aquellos que se pueden percibir a través de los sentidos:

- **Empaque:** Tiene por función contener al producto y protegerlo, y en segundo permite la promoción del mismo. El empaque debe presentar ciertas características para estimular la venta, tales como la apariencia, comodidad, funcionalidad y calidad.
- **Etiqueta:** Supuesta al empaque y como parte del mismo, la etiqueta es otro de los atributos que representa una herramienta importante de venta y promoción
- **Sabor, olor y textura:** Estas características son parte del producto y deben ser diseñados de tal forma que se conviertan en satisfactores reales de las necesidades de los clientes.
- **Diseño:** Este le proporciona una personalidad propia, le permite diferenciarse de los demás y logra captar la atención del consumidor. Además de darle estilo propio el diseño debe cumplir con los requisitos de que debe ser funcional, fácil de usar, de transportar, producción y ventas económicas, atractivo, reparación sencilla y diferente de los demás.

b) Atributos del producto Intangibles

- **La calidad:** Es un atributo psicológico porque en la mayoría de las ocasiones el consumidor no tiene la formación necesaria para entender la calidad técnica de un producto. El consumidor muchas veces asocia la calidad con el precio, la marca, el establecimiento donde se adquiere el producto, etc.
- **Servicio:** Es decir, los beneficios adicionales que se otorgan a los consumidores junto con la compra de productos y servicios, son parte de una estrategia exitosa de mercadeo. Algunos de los servicios sería la instalación, entrega a domicilio, asesoría técnica, reparaciones, crédito, existencia permanente de refacciones y consumibles, etc. – El servicio posventa permite dar al producto un atractivo particular, ayuda al consumidor a sentirse satisfecho por su compra e invitado a realizar una nueva.
- **Garantía:** Es un derecho del consumidor que le brinda la certeza de obtener una compensación de que el producto o servicio no cumpla con los beneficios que ofrece o que los mismos fueron defectuosos.
- **Marca:** Este es uno de los atributos intangibles más importantes, ya que la misma proporciona al consumidor seguridad en su compra, genera sentimiento de pertenencia y, en ocasiones, otorga posición social o reconocimiento. En síntesis, la marca permite que el consumidor establezca un lazo comercial y emocional con la empresa y el producto.

2.1.1.1.1 Asignación de Marcas

La marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño o una combinación de todos éstos que debe identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de sus competidores.

El nombre de la marca es el que se expresa oralmente, el que puede pronunciarse.

El símbolo de la marca es el elemento que identifica a la marca, es visible pero no pronunciable. Sin embargo, cuando el posicionamiento de la marca es alto, el símbolo lo permite reconocerla.

Para elegir un nombre de marca se debe analizar el producto, sus beneficios, el mercado meta y las estrategias de marca. Las decisiones sobre la marca deben tomarse con base en las características del producto, del mercado y de las tendencias de la moda.

2.1.1.1.2 Estrategias de marca

1. Extensión de línea

Introducir artículos adicionales dentro de una categoría como nuevos sabores, formas, colores, ingredientes o presentaciones. Tiene bajo costo y bajo riesgo, pero recordar posicionamiento "es como una banda elástica cuanto más se estira, mas fina y frágil se hace"

Hay que rellenar la línea si un producto no afecta el consumo del otro y si no causa confusión.

La extensión de la línea de productos consiste en el lanzamiento de una nueva variedad de un producto básico dentro de la misma categoría de producto y con la misma marca. Como ventajas de lo anterior, nos encontramos con los bajos costos de lanzamiento y la posibilidad de satisfacer mejor las necesidades de distintos segmentos de mercado.

Pero las extensiones rara vez incrementan la demanda total de la correspondiente categoría de producto.

- **Reducción de la línea**

La excesiva proliferación de productos y los resultados obtenidos pueden aconsejar la reducción de líneas o de productos dentro de una línea. La eliminación del producto es el proceso de retirar o abandonar un producto de la gama o cartera ofrecida (puede ser uno nuevo, uno que ha fracasado, uno que lleve mucho tiempo, etc.)

A la hora de tomar decisiones sobre la introducción, modificación o eliminación de productos, hay que atender a las interrelaciones de los productos con las distintas áreas de la empresa y con las fuerzas externas.

- **Extensión de marca**

El uso de una marca de éxito para lanzar productos nuevos o modificados. Lentes benetton, remeras nike.

- **Multimarcas**

Marcas adicionales en la misma categoría, ofrecen distintos atractivos para diferentes motivos de compra.

5. Marcas Nuevas

Nuevo nombre de marca

2.1.1.1.3 Línea de productos

Una línea de productos es un conjunto de productos homogéneos (línea de audio o video en electrodomésticos, etc.). Constituye un grupo de productos dentro de la misma categoría.

2.1.1.1.4 Mezcla de productos o surtido

El conjunto de todas las líneas y artículos que una compañía ofrece. El surtido es el conjunto y variedad de productos que fabrica o comercializa una empresa.

- **La amplitud:** de una cartera de productos se mide por el número de líneas distintas que la integran.
- **La profundidad:** por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos.
- **La longitud:** Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.
- **Consistencia:** Cuanto están relacionadas las líneas entre sí-

2.1.1.1.5 La Cartera de Productos.

La cartera de productos es la gama o conjunto de productos que vende la empresa. Puede estar integrada por una o varias líneas de productos. Una cartera de productos que tenga una gran amplitud y profundidad permite adaptarse mejor a las necesidades de segmentos específicos del mercado. Las diferentes ventajas que aportan los productos deben ser percibidas por los consumidores para evitar la canibalización (las ventas de un producto se comen a las de otro).

2.1.1.2 El Mercado

El mercado según los mercadólogos, se define como el conjunto de consumidores actuales y potenciales, es decir, todas aquellas personas que compran o podrán comprar un producto específico.

El mercado involucra tres elementos básicos: por un lado al productor, vendedor o prestador de servicios, quien es el responsable de ofrecer un producto para iniciar el proceso de intercambio; por el otro, el consumidor o usuario, quien demandan un producto durante dicho proceso: por último, el mismo producto.

2.1.1.2.1 Participación de mercado

El porcentaje de ventas de un producto o servicio con respecto a las ventas totales de la industria del mercado en el que participa.

2.1.1.2.2 Presupuesto de Ventas

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, describiendo la manera en que se deben ubicar los recursos y esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas. Los presupuestos de ventas y los pronósticos de ventas son herramientas de planeación interrelacionadas e interdependientes que requieren una coordinación muy cercana con otras actividades de marketing. Si el presupuesto no es adecuado, no se cumplirá el pronóstico de ventas

2.1.1.2.3 Pronóstico de Ventas.

Un pronóstico de ventas predice las ventas futuras durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización.

Técnicas y Enfoques de Pronósticos:

- **Técnicas no cuantitativas de Pronóstico.**

Se fundamentan en la experiencia de los ejecutivos, así como en su criterio, en su sentimiento del mercado y en las encuestas del mercado.

Dentro de las técnicas no cuantitativas podemos mencionar:

- **Métodos de juicio.**

- El jurado de la opinión ejecutiva.
- Método de Delphi.
- El compuesto de la fuerza de ventas.

- **Métodos de Conteo.**

- Encuestas de las interacciones de la compra de los clientes.
- Mercados de Prueba.

- **Técnicas Cuantitativas**

Los encargados de los pronósticos acuden cada vez más a las técnicas estadísticas. Estas se pueden dividir en:

- Los análisis de serie de tiempo
- Métodos de descomposición.
- Promedios móviles.
- Suavización exponencial.
- Box – Jenkins

3. Métodos Causales o de Asociación.

a. Análisis de correlación – regresión.

b. Modelos econométricos.

2.1.1.2.4 Segmentación de Mercado

La **segmentación de mercado** es el proceso de dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o conducta, y que podrán requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Los **requisitos** para una buena segmentación son:

- Homogeneidad en el segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para ser rentables

Las **variables** utilizadas para segmentación incluyen:

- **Variables geográficas:** Región del mundo o del país, Tamaño del país y Clima.
- **Variables demográficas :** Edad, Género, Tamaño de la familia, Ciclo de vida familiar, Ingresos, Profesión, Nivel educativo, Estatus socioeconómico, Nacionalidad.
- **Variables Psicográficas:** Personalidad, Estilo de vida, Valores, Actitudes.
- **Variables de comportamiento:** Búsqueda del beneficio, Tasa de utilización del producto, Fidelidad a la marca, Utilización del producto final, Unidad de toma de decisión.

Los beneficios de la segmentación de mercados pueden ser:

- Identificar las necesidades más específicas para los submercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de
 - ♦ Marketing
 - ♦ Producción
 - ♦ Logística
 - ♦ Toma de decisiones
- Hacer publicidad más efectiva
- Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

2.1.1.2.5 Nicho de Mercado

Un **nicho de mercado** es una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

2.1.1.2.6 Marketing Meta

Es el proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más elementos para intentar entrar. Para evaluarlos la empresa debe considerar el tamaño y el crecimiento, el atractivo estructural; y los objetivos y recursos de la empresa.

- **Mercado meta**

Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender.

- **Estrategias del Marketing meta**

- **Marketing no diferenciado o masivo:** Dirigirse al mercado completo con una sola oferta, aunque es difícil, desarrollar un producto o una marca que satisfaga a todos los consumidores.
- **Marketing diferenciado o segmentado:** Dirigirse a varios segmentos y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos. Su desventaja son los altos costos para realizar negocios.
- **Marketing concentrado o de nicho:** Dirigirse a un sub-mercado o a unos cuantos sub-mercados, es especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados.
- **Micromarketing o marketing local o individual:** Es la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos.

2.1.1.2.7 Posicionamiento del Mercado

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

- **Proceso de posicionamiento**

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento
- Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

2.1.2 RIESGOS Y DIFICULTADES DE NUEVOS PRODUCTOS

La innovación es esencial para el desarrollo de las empresas, pero ésta trae consigo un riesgo ineludible, ya que estamos experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados.

Lo importante es entender que habrá fallas, pero la posibilidad de fracaso no debe utilizarse como una excusa. Cada fracaso debe conducir a un análisis constructivo que generalmente conducirá a situaciones que a menudo pudieron evitarse.

Naturalmente el término fracaso resulta relativo, ya que puede indicar desde la quiebra hasta diferencias con relación a los resultados esperados, en términos de expectativas creadas.

Los riesgos de fracaso se pueden dar por consecuencia de una pobre distribución, falta de respaldo adecuado, empaques poco atractivos u otras insuficiencias de marketing.

Otras razones son problemas técnicos en el diseño o producción, momento inadecuado para el lanzamiento o introducción, costos mas elevados que los proyectados, políticas de precios erradas y falta de estrategias definidas para los nuevos productos.

Entre las dificultades que también puede afectar al producto en el mercado es la auto competencia, es decir, que el producto nuevo este compitiendo fuertemente con otro producto de la empresa, pudiendo llegar al extremo de convertirse en canibalismo de productos, donde el producto nuevo, puede comerse a otro producto de la empresa, es decir, que le robe las clientes y por ende sus ventas.

Podemos concluir que casi todos los riesgos y dificultades están dentro del control de la empresa y que la gran mayoría se relaciona con el mercadeo. Por eso se requiere, como forma de remediar estas deficiencias, adoptar procedimientos sistémicos para la creación, desarrollo e introducción de nuevos productos que disminuyan las posibilidades de fracaso o aumenten las posibilidades de éxito.

2.1.3 FORMAS DE CRECIMIENTO

La empresa que se enfrenta a una situación de estancamiento, puede solventarla a través de dos vías principales:

- Crecimiento a través de nuevos productos.
- Crecimiento a través de nuevos mercados.

Ambas ofrecen amplias perspectivas para el empresario y también muchas posibilidades de éxito o fracaso. Todo depende como se conjuguen estas acciones.

Una alternativa intermedia de crecimiento entre las dos anteriores sería intensificar la comercialización de los productos o servicios actuales.

Los mercados son en el fondo grupos de personas que tienen la habilidad y disposición para comprar algo y están dispuestos a desprenderse de dinero para hacerlo. Es precisamente esta disposición y capacidad lo que constituye la demanda de un bien. Pero si los productos no están disponibles, existen solo personas con necesidades y no propiamente mercados.

Por lo tanto, para que haya una situación de compra-venta es necesario que ambas partes existan: por un lado personas o instituciones con necesidades y deseos y por otro, bienes (beneficios contenidos en estos) que satisfagan dichas necesidades.

2.1.4 MATRIZ DE OPORTUNIDADES

El objetivo fundamental de la creación de nuevos productos es el de aumentar los ingresos por ventas y, lo que es aun más importante, aumentar las utilidades.

Lograr ambos objetivos es de vital importancia para la empresa, pero debe tenerse bien presente que no solamente a través de los nuevos productos se pueden conseguir eso. Antes bien, la empresa puede y debe, antes de pensar en algo nuevo analizar lo que tiene actualmente y decidir si puede crecer sin necesidad de dicha novedad.

		Producto Existente	Producto Nuevo
		YA CONOCIDO	NUEVO
Mercados Existentes	YA CONOCIDO	I	II
Mercados Nuevos	NUEVO	III	IV

FIGURA 3: Matriz de Oportunidades

La matriz de oportunidades del figura 3, permite visualizar en una forma general como está organizada la empresa y cuáles son sus perspectivas de crecimiento. Sin embargo, el concepto de novedad depende del ángulo desde el cual se mire, y el análisis de cada uno de éstos se presenta a continuación.

2.1.4.1 ¿Nuevo para quién? / Novedad del producto:

Lo que llamamos nuevos productos es un concepto relativo. Así, un producto puede ser nuevo para la empresa que lo piensa fabricar o simplemente conocido por ésta, aunque no lo fabrique en el país, por tener ciertas experiencia con el en otras áreas geográficas o actividades comerciales.

Por otra parte, el producto puede también ser nuevo para el mercado de demanda o ya conocido por él.

La conjugación de ambos tipos de novedades presenta varias alternativas de análisis, expresadas en la figura 4.

		Para la empresa el producto es:		
		YA CONOCIDO	NUEVO	
Para el Mercado el Producto es:	YA CONOCIDO	I	II	
	NUEVO	III	IV	

FIGURA 4: Novedad del Producto

Casilla I: Producto ya conocido por la empresa y por el mercado:

Es el caso de extensiones de línea o nuevas presentaciones y modelos de una marca ya conocida. Implica un grado de riesgo relativamente bajo.

Casilla II: Producto nuevo para la empresa pero ya conocido por el mercado:

Es el caso de los productos me too, es decir aquellos que siguen una tendencia del mercado. Implica salir al Mercado con algo que sea diferente, que sea mejor que lo que está en venta. Grado de riesgo un poco más alto.

Casilla III: Producto ya conocido por la empresa pero nuevo para el mercado:

Significa ser el pionero en un mercado, con la ventaja de poseer experiencia con el producto. El riesgo está basado en la aceptación del producto por el mercado. El peligro estriba en creer que, en todos los casos, la aceptación de un mercado puede trasladarse a otro.

Casilla IV: Producto nuevo para ambos: empresa y mercado:

Es el caso menos común. Significa un doble riesgo para el fabricante, puesto que el fracaso podría venir, tanto de parte del producto, como de la aceptación de este por el mercado.

2.1.4.2 Novedad del Mercado

El mercado puede también ser conocido por la empresa o nuevo para ella. Si mezclamos la novedad del producto con la novedad del mercado resulta una matriz expresada en la figura 5.

	Para el Mercado el Producto es:	Para la empresa el producto es:		
		YA CONOCIDO	NUEVO	
Para el Mercado el Producto es:	YA CONOCIDO	I	II	IV
	NUEVO		III	

FIGURA 5 : Novedad del Mercado

Casilla I: Para la empresa, ambos ya conocidos: productos y mercado.

Implica un riesgo relativamente bajo. Sin embargo, se debe presentar al mercado algo que lo motive a comprar.

Por lo tanto se deberá optimizar los factores controlables que se han de utilizar para el nuevo producto. Debe recordarse que aunque el producto sea ya conocido por la empresa, podría ser nuevo o ya conocido por el mercado.

Casillas II: Productos nuevos para la empresa en un mercado ya conocido.

El riesgo principal estriba en el producto. Se debe utilizar el conocimiento del mercado para lograr una rápida aceptación del producto en él. Debe Aprovecharse la imagen del fabricante o la de la marca.

Casilla III: Para la empresa el producto ya es conocido pero el mercado no.

El caso típico es el de productos especialmente fabricados y enfocados a la exportación. El riesgo estriba en el mercado. Puede también consistir este caso en la búsqueda de nuevos segmentos en una misma área geográfica.

Casilla IV: Para la empresa ambos son nuevos: Productos y Mercados.

En estos casos, el nivel de riesgos es muy alto. Se trata de desarrollar productos y se desarrollan al mismo tiempo mercados para ellos. Por ello, es poco aconsejable optar por esta situación si no se tienen recursos suficientes.

2.1.4.3 Novedad de la Empresa:

Así como los productos se perciben como nuevos o ya conocidos, también la empresa puede ser percibida por el mercado como ya conocida o desconocida.

Esta situación modifica el poder de negociación de la empresa a la hora de introducir un nuevo producto, y tiene gran influencia en las posibilidades de éxito que aquel podrá alcanzar.

La matriz de la figura 6 nos presenta cuatro situaciones que será necesario tomar en cuenta para la toma de decisiones sobre productos nuevos.

		Para la empresa el producto es:	
		YA CONOCIDO	NUEVO
Para el Mercado el Producto es:	YA CONOCIDO	I	II
	NUEVO	III	IV

FIGURA 6: Novedad de la Empresa

Casilla I: El mercado ya conoce el producto y la empresa.

Será tanto más fácil lograr la aceptación del nuevo producto cuanto mayor sea el prestigio de la empresa.

Casilla II: El producto es nuevo para el mercado, pero la empresa no.

Igual que en la casilla I, se debe aprovechar el prestigio de la empresa o marca.

Casilla III: Producto ya conocido pero fabricante o marca no.

Implica un mayor esfuerzo para introducir un nuevo producto. Este deberá diferenciarse de los actuales conocidos para poder tener éxito.

Casilla IV: Ambos son nuevos para el mercado: Producto y Empresa:

Representa la situación de la mayor dificultad. Implica dar a conocer tanto el producto como la empresa o marca y tratar de reducir la desconfianza percibida por el mercado al mismo tiempo.

Las matrices anteriores nos indican los análisis que deben realizarse antes de tomar la decisión de lanzar un nuevo producto.

Dichas consideraciones tendrán obviamente un impacto en la planificación de pronósticos y cuotas de ventas para las diferentes áreas y líneas.

Debe recordarse una vez que el análisis de las diversas opciones debe comenzar lógicamente por hacer un inventario de las posibilidades de crecimiento con lo que tenemos actualmente y no comenzar con los pasos subsiguientes sino hasta haber agotado la búsqueda de alternativas actuales.

Será poco razonable embarcarse en proyectos de expansión que involucren mercados o productos extraños a la gama de líneas comercializadas en la actualidad, si ésta ofrece aun muchas oportunidades por explotar.

2.1.5 REDUCCIÓN DE LOS CICLOS DE VIDA

Hay empresas, por ejemplo, que acortan a propósito los ciclos de vida de sus productos, al visualizar incapacidad de los competidores para introducir con rapidez nuevos productos. Como afirman algunos expertos, las compañías pioneras en la creación de conceptos básicos de productos, intentan cosechar las utilidades más altas posibles durante la primera etapa del ciclo de vida, agregando que las empresas que se incorporan al mercado tardamente tienen pocas posibilidades de éxito y pueden incluso enfrentar grandes pérdidas ante la fuerte competencia.

Ahora los nuevos productos pasan por todas las etapas de su ciclo con demasiada rapidez y las prácticas que otros caracterizaban a los mercados maduros como la proliferación de competidores, una competencia a muerte en precios y la publicidad comparativa, ahora se presenta con tal rapidez que pueden hacer que una compañía dependa de un solo producto nuevo y no cuente con otro para sustituirlo.

En consecuencia, el ciclo de vida de los productos debe analizarse cuidadosamente, teniendo en cuenta su evolución en las actuales circunstancias de grandes avances tecnológicos e incluso cierta manipulación del mismo, de acuerdo con las circunstancias competitivas; y al desarrollar nuevos productos hay que tratar de proyectar su posible evolución.

Pero la gran conclusión con relación al ciclo de vida es que ningún producto es eterno, independientemente de la duración, ya que cambian las condiciones de mercado, tecnología, gustos, comportamientos, expectativas, materias primas, etc.

En un mundo competitivo, de incertidumbre y crisis, la necesidad de buscar nuevas ideas, de hacer algo distinto, de diferenciarse, se ha convertido en algo vital. El ejecutivo moderno e innovador busca esa diferenciación no solo en los productos y servicios, sino también en los valores agregados, los procesos, la forma de encarar los proyectos, la manera de manejar y motivar a su talento humano, creando, desarrollando e impulsando su organización hacia la creatividad e innovación.

El análisis del Ciclo de vida de el producto es útil para comprender en que etapa se encuentra los diversos productos de la empresa y contarse aquellas que hayan alcanzado, dentro de la etapa de MADUREZ, el momento en el cual deben ser substituidos por otros más actualizados y con mejores perspectivas de ventas.

El producto que llega a este punto arriba a la etapa de obsolescencia, que no siempre, va asociada con una calidad insuficiente sino con una percepción de producto que ya no llenan las expectativas del mercado al que sirve.

2.1.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Antes de pensar en desarrollo de productos o mercados, el empresario debe efectuar un análisis de aquellos elementos o fuerzas con las que esta midiendo su capacidad competitiva periódicamente. El ambiente en el que se desenvuelve la empresa aparece como el primer escenario en el que se debe establecer una posición, un derecho de piso como se llama comúnmente. Por ello, debe analizarse todos los factores que conjuntamente ayudan a determinar las reglas del juego, con el objeto de encontrar la llave que permita a la empresa implementar su habilidad comercial en el sector industrial o comercial en el que compite con sus bienes y servicios.

2.1.6.1 Fuerzas Competitivas:

Normalmente se considera como competencia a las empresas, líneas, productos o marcas que tienen una naturaleza similar a nuestros productos o servicios y que están dirigidos a segmentos de mercados demandantes igualmente similares. Sin embargo, la competencia en un sector determinado está constituida por cinco fuerzas o elementos denominados Fuerzas Competitivas, que influyen en el comportamiento de la empresa y determinar su rentabilidad, obligándola a efectuar movimientos ofensivos, defensivos o de vanguardia para preservar su existencia.

Las Cinco Fuerzas Competitivas:

- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas, productos o marcas que van a ingresar a un sector determinado.

- **Productos Sustitutos:** Cualquier producto que sea capaz de satisfacer una necesidad en el cliente o consumidor, y que no constituya un competidor actual y permanente.
- **Competidores Actuales:** aquellos que conocemos tradicionalmente como la competencia, es decir, productos similares rivales.
- **Proveedores:** Empresas que suplen o proveen a la nuestra materiales primas, accesorios o insumos.
- **Clientes- Compradores:** Demandantes de nuestros productos con los que estamos ya trabajando.

2.1.6.2 Comportamiento del Comprador

Un comprador es alguien que esta potencialmente deseoso y capacitado para comprar. Según los motivos de los compradores, y no las características del producto, podemos considerar tres tipos de clientes:

- **Consumidores directos,** que son individuos o familias que compran para su uso personal.
- **Consumidores Organizacionales,** constituido por personas o entidades que compran con el propósito de producir.
- **Intermediarios,** individuos u organizaciones que adquieren los productos para venderlos.

Cualquiera que sea el tipo de cliente en perspectiva, interesa conocer: quién está en el mercado, qué decisiones toma, quién participa en el proceso de compra, cuáles son las principales influencias y cómo se toman las decisiones.

El tener respuestas a esas preguntas facilita la planificación del producto y su introducción al mercado.

En alguna medida, según la definición de los distintos tipos de clientes, se conoce quién está en los diferentes mercados y se puede hacer un análisis cuantitativo de cierta profundidad, de acuerdo con la información disponible, para identificar su magnitud, ubicación, segmentos, etc. En cuanto a las decisiones tomadas por esos clientes, tanto en el mercado de consumidores como de productores, es conveniente diferenciar entre compras repetidas, modificadas y las realmente nuevas, ya que dependiendo de eso, los estilos de mercadeo varían. Los intermediarios en cambio, básicamente deciden en relación al surtido, abastecedores, condiciones y precios.

Otro aspecto interesante de diferencias, son los participantes en el proceso de compra. En el mercado de consumo encontramos un comprador (o unidad de decisión) aun cuando pueden participar varias personas: iniciador, influyente, decidor, comprador y usuario. En el caso de los clientes organizacionales, podemos hablar de un grupo de personas que habitualmente se denomina centro de compras y que está compuesto por personas dedicadas a funciones distintas y que pueden tener objetivos, motivaciones y comportamiento diferentes (comprador, usuario, proscriptor, decidor y filtros). En resumen, los hábitos de compra se pueden obtener con las respuestas a las siguientes preguntas: Quién, qué, cómo, cuánto, dónde y cuándo compran las personas u organizaciones.

Los mercados de consumo y organizacionales, se ven influidos en su toma de decisiones por una serie de características, la mayoría de las cuales son incontrolables, pero que junto a los estilos de mercadeo, llevan a los compradores a una respuesta, que puede ser cognoscitiva (conocimiento, recuerdo), afectiva (actitud, preferencia, intención) o comportamental (pruebas, compra, fidelidad).

En cuanto al proceso de compra, se han elaborado incluso complicados modelos, pero la mayoría de los autores identifican las siguientes etapas:

- Reconocimiento del problema.
- Búsqueda de información.
- Evaluación de las alternativas.
- Decisión de compra.
- Comportamiento después de la compra.

En el caso de los mercados organizacionales, después del reconocimiento del problema podríamos agregar: determinación de especificaciones, alternativas, contactos, establecimiento de criterios, evaluación, presupuesto, negociación, compra, utilización y evaluación después de la compra.

El conocer este proceso, así como el comportamiento de los distintos tipos de clientes, ayuda mucho para actuar sobre los estímulos adecuados y ejercer la motivación necesaria para lograr las respuestas deseadas.

2.1.6.3 Difusión y adopción de innovaciones

Se han realizado muchos estudios y análisis sobre el comportamiento del consumidor, pero estos son relativamente escasos cuando se trata de nuevos productos al mercado y el cliente potencial se entera de su existencia, lo prueba y al cabo de cierto tiempo, lo acepta o rechaza. La adopción en consecuencia, es la actividad mental por la que pasa un individuo desde el momento en que se conoce una innovación hasta su aceptación. La difusión de la innovación es el proceso por el cual ésta se comunica dentro del sistema social a través del tiempo. Lógicamente son aspectos que se deben considerar para la elaboración de estrategias rentables para la introducción y lanzamiento de nuevos productos.

Los consumidores pasan por cinco etapas en el proceso de adaptar un nuevo producto:

- **Conocimiento**, el individuo se entera que hay una innovación, se convierte en posible cliente, pero no cuenta con suficiente información.
- **Interés**, el individuo se siente estimulado para buscar información sobre la innovación.
- **Prueba**, el cliente potencial utiliza la innovación en pequeña escala para mejorar su estimación del valor de esta.
- **Adaptación**, el individuo decide usar en forma regular y completa el nuevo producto.

Por otra parte, las personas muestran enormes diferencias respecto al deseo de ensayar nuevos productos. Estudios reales han identificado cinco categorías de individuos, basadas en el tiempo relativo en que adoptan una innovación determinada (se excluyen los que nunca adoptan la innovación). A continuación se resumen las principales características de cada uno de los grupos.

- **Innovadores**, se caracterizan por ser los primeros en adoptar nuevos productos y en general se orientan al riesgo, tienden a ser jóvenes de estatus social y económico relativamente elevado; suelen ser cosmopolitas y son influidos por fuentes impersonales.
- **Primeros adoptadores**, esta categoría incluye a los líderes de opinión, de gran respeto en su grupo social. Los vendedores se constituyen en la principal fuente de información.
- **Mayoría temprana**, es un grupo con más deliberación y está por encima del promedio en el aspecto socioeconómico; sus miembros confían en la publicidad, vendedores y contacto con los miembros de la categoría anterior.

- **Mayor-tard-a**, en general son esc-ticos y solo aceptan los nuevos productos en respuesta a una necesidad y presi-n social. La publicidad y venta personal no juega un papel importante.
- **Rezagados**, son los tradicionalistas y los -ltimos en adoptar una innovaci-n. Son desconfiados y cuando aceptan los nuevos productos es posible que ya haya otros. En general son personas mayores.

Tambi-n las caracter-sticas de la innovaci-n se relacionan con la rapidez de su adopci-n; entre estos tenemos: ventaja relativa, es decir el grado en que la innovaci-n es superior a las ideas precedentes; esto puede reflejarse en menor costo, mayor utilidad o alguna otra cosa; compatibilidad, es decir, el grado de consistencia de la innovaci-n con los valores culturales y la experiencia de los individuos; complejidad, esto es el grado en que sea relativamente dif-cil de entender o utilizar; facilidad de prueba, es decir, hasta qu-punto puede ensayarse en forma limitada; y observable, en otras palabras, el grado de comunicabilidad de la innovaci-n.

Son muy importantes adem-s, las comunicaciones, es decir, el manejo de la publicidad, venta personal y otras formas utilizadas, ya que los clientes potenciales deben entender muy bien las innovaciones y su inter-s debe ser motivado para lograr la evaluaci-n, prueba y adopci-n del producto nuevo.

2.2 PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Las compa-as enfrentan problemas deben desarrollar los productos, aunque las probabilidades de -xito son escasas. En general, para crear nuevos productos exitosos, una empresa tiene que entender a sus consumidores, mercados y competidores, y elaborar productos que entreguen un valor superior a los clientes; deben realizar una s-lida planeaci-n de los nuevos productos y establecer un proceso sistem-tico de desarrollo de nuevos productos para encontrar y cultivar nuevos productos. El proceso consta de 8 pasos principales que se describen a continuaci-n:

2.2.1 Generaci-n de Ideas

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la **generaci-n de nuevas ideas**, es decir, la b-squeda sistem-tica de ideas para nuevos productos. Por lo general una empresa debe generar muchas ideas para encontrar unas cuantas que sean buenas. Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos est-n las fuentes internas y las externas, como clientes, competidores, distribuidores y proveedores, entre otras.

2.2.1.1 Fuentes internas de ideas

Al utilizar fuentes internas, la compa-a podr-a encontrar nuevas ideas mediante la investigaci-n y el desarrollo formales, quiz-s consulte con sus ejecutivos, cient-ficos, ingenieros, personal de f-brica y vendedores. Algunas empresa han desarrollado programas intraempresariales. Exitosos que alientan a los empleados a pensar y desarrollar ideas para nuevos productos. Estas fuentes incluyen informaci-n suministrada por los vendedores, reportes de ventas y sugerencias de otros empleados

2.2.1.2 Fuentes externas de ideas

• Clientes

Las buenas ideas para nuevos productos tambi-n surgen al observar y escuchar a los clientes. Quiz-s la compa-a analice preguntas y quejas de los clientes, para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor los problemas de los consumidores. Los vendedores de la empresa podr-an reunirse y trabajar con los clientes para obtener sugerencias e ideas. La empresa puede realizar encuestas o grupos de enfoque para conocer las necesidades y deseos de los consumidores.

Pero debe tomarse en cuenta que las compañías deben cuidarse de no confiar demasiado en la información de los clientes cuando desarrollen productos. En algunos casos, en especial productos muy técnicos, quizá ellos no sepan que es lo que necesitan.

• Competencia

Otra buena fuente de nuevas ideas para productos son los competidores. Algunas empresas observan los anuncios de la competencia para obtener indicios acerca de sus nuevos productos. Compran los nuevos productos de sus competidores, los desarmen para ver como funcionan, analizan sus ventas y deciden si deben lanzar su propio producto.

• Distribuidores y Proveedores

Podrán contribuir con muchas nuevas ideas para productos. Los distribuidores están cerca del mercado y cuentan con información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de nuevos productos. Los proveedores saben bastante acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales susceptibles de utilizarse en el desarrollo de nuevos productos.

• Fuentes varias

Información de conferencias, publicaciones, asociaciones, centros de documentación, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercado.

2.2.2 Depuración de ideas

El propósito de la generación de ideas es crear un gran número de ellas. El propósito de las siguientes etapas es reducir tal número. La primera etapa de su reducción es la depuración de ideas, que ayuda a localizar aquellas que son buenas y eliminar las que no son, lo más pronto posible. Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en etapas posteriores por lo que la compañía sólo busca continuar con las ideas de productos susceptibles de convertirse en productos redituables.

La utilización de un método formal de evaluación sirve para apoyar y clarificar los criterios del empresario. Se trata de calificar las ideas en relación con los factores determinantes para la empresa y ordenar las ideas de acuerdo con una escala de valores. Esto permite dar prioridad a unas ideas frente a otras, ya que existe una evidente imposibilidad de desarrollar todas.

Para evaluar las ideas: Elija los factores que crea determinantes para dicha selección de entre los de tabla adjunta hasta un máximo de diez

- Pondere dichos factores según su importancia. La suma de todos los valores debe ser cien.
- Califique cada idea en relación a cada uno de los factores según rangos otorgados.
- Efectúe el producto de las notas por su ponderación para cada uno de los factores.
- Sume los resultados anteriores

TABLA DE RANGOS

Rangos	Descripción
10 – 9	Excelente
8 – 7	Muy bien
7 – 6	Bien
5 – 4	Regular

3 – 2	Mal
1 – 0	Muy mal
Cuadro 3: Tabla de Rangos	

2.2.2.1 Lista de verificaci3n de los criterios de valoraci3n del proyecto de los diferentes Departamentos.

• Objetivos, estrategias, políticas y valores, de la empresa				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n
•	��Resulta compatible con la estrategia actual y el plan a largo plazo de la empresa?	7	30%	2.1
•	��Tiene tantas posibilidades que justifican un cambio en la estrategia actual?	8	20%	1.6
•	��Es congruente con la ��imagen�� de la empresa?	6	10%	0.6
•	��Es congruente con la actitud de la empresa frente al riesgo?	8	10%	0.8
•	��Es congruente con la actitud de la empresa frente a la innovaci3n?	7	15%	1.05
•	��Cumple las exigencias de "preferencia temporal" de la empresa?	9	15%	1.35
	TOTAL	45	100%	7.5

Cuadro 4: Criterios de la Gerencia General

• Criterios de Marketing				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n
•	��Satisface la necesidad de mercado?	9	15%	1.35
•	Estimaci3n de dimensi3n total de mercado.	8	17%	1.36
•	Estimaci3n de la cuota de mercado	6	6%	0.36
•	Estimaci3n de la vida del producto	8	10%	0.8
•	Probabilidad de éxito comercial	7	10%	0.7
•	Efecto sobre los productos actuales	9	12%	1.08
•	Fijaci3n de precio y aceptaci3n del cliente	5	9%	0.45
•	Posici3n competitiva	8	12%	0.96
•	Estimaci3n de los costos de lanzamiento	6	9%	0.54
	TOTAL	66	100%	7.06

Cuadro 5: Criterios de Marketing

• Criterios De Producci3n				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n
•	Nuevos procesos requeridos	6	15%	0.90
•	Disponibilidad de personal de fabricaci3n: número y	5	12%	1.50

	calificaci3n			
•	Compatibilidad con la capacidad actual.	6	10%	0.90
•	Costo y disponibilidad de materias primas	9	12%	1.08
•	Costo de fabricaci3n	8	10%	0.80
•	Necesidades de nuevo equipo	7	12%	0.84
•	Seguridad en fabricaci3n	6	14%	0.84
•	Valor a±adido en la producci3n	8	15%	1.2
	TOTAL	55	100%	8.06

Cuadro 6: Criterios de Producci3n

• Criterios Financieros				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n
•	Costos de investigaci3n y desarrollo: Capital de ingresos	8	15%	1.2
•	Inversi3n en fabricaci3n	8	13%	1.04
•	Inversi3n en comercializaci3n	9	11%	0.99
•	Disponibilidad de fondos relacionados con la escala de tiempo	8	10%	0.80
•	Repercusi3n sobre otros proyectos que exigen financiaci3n	7	12%	0.84
•	Momento en que se alcanza el punto muerto y mÁximo Âflujo de efectivoÂ negativo	6	14%	0.84
•	Beneficios anuales posibles y su reparto en el tiempo	8	10%	0.80
•	Margen de beneficio esperado	6	15%	0.90
	TOTAL	60	100%	7.41

Cuadro 7: Criterios Financieros

Una idea en 7 y 10 puntos, es una idea excelente, que cumple con los criterios exigidos. Entre 4 y 7, debe analizarse de nuevo. Con menos de 4, no es interesante, pero de todos modos, estÁ diela de nuevo. Si continÁa pensando que nos es vÁlida, archÁvela y vuelva a revisar a los 6 meses. Es importante crear un archivo de ideas, lo que muchas empresas llaman su ÂvÁ-veroÂ de ideas.

2.2.3 Desarrollo y prueba del concepto

Una idea atractiva debe desarrollarse para convertirse en un **concepto del producto**. Es importante distinguir entre una idea del producto, un concepto del producto y una imagen del producto. Una idea del producto es una idea acerca de un posible producto que la empresa se imagina ofreciendo al mercado. Un concepto del producto es la versi3n detallada de la idea expresada en términos significativos para el consumidor. Una imagen del producto es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial

2.2.3.1 Desarrollo del concepto

La fase de desarrollo tiene como objetivo plasmar la idea en un concepto de producto con todas sus características funcionales y constructivas bien definidas.

Es una fase técnica y cuya complejidad y duración dependerá del producto en sí mismo. Las fases típicas del desarrollo del concepto son:

- **Proyecto**

- En base a los objetivos de partida, preparar las especificaciones generales.
- En función de dichas especificaciones generales, preparar el anteproyecto
- Establecer especificaciones detalladas y realizar el proyecto definitivo.
- Dentro del proyecto deben contenerse previsiones de costes de producción y necesidades técnicas requeridas.
- El proyecto se plasma en una documentación concreta: planos y maquetas
- En muchas ocasiones, con esta documentación puede evaluarse técnicamente los diseños realizados, así como sus posibilidades de utilización.

2. Prototipo

- Construcción de prototipos
- Ensayo técnico de prototipos.
- Evaluación de las características técnicas.
- Ensayo de utilización de prototipos
- Evaluación de las características de uso.

3. Evaluación

Obteniendo ya el prototipo, será necesario verificar si sus características responden al objetivo propuesto, así, en esta fase veremos:

- Reevaluación de las posibilidades de mercado a la luz de los ensayos efectuados.
- Reevaluación de los costos de producción.
- Evaluación de los posibles problemas de puestas en marcha y de producción.
- Revisión de los objetivos de partida y del presupuesto de puestas en fabricación.
- Revisión de las especificaciones contenidas en 1.1 y 1.3.

Si la evaluación es correcta, pasaremos a la puesta a punto del producto, mientras efectuamos tests y pruebas de mercado si se aparta sustancialmente de las condiciones impuestas. Si se aparta sustancialmente de las condiciones impuestas al proyecto, deberemos revisar este.

2.2.3.2 Prueba del concepto

Esta etapa requiere probar conceptos acerca de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos podrán presentarse a los consumidores de forma simbólica o física.

En algunas pruebas de conceptos, la descripción con una palabra o una imagen quizás sea suficiente, sin embargo, una presentación más concreta y física del concepto aumentará la confiabilidad de la prueba del concepto

Ya hemos visto durante la fase de desarrollo que son frecuentes las pruebas y los tests que garantizan que el proyecto va marchando por los caminos previstos en el inicio.

Distinguiremos tres tipos de pruebas:

- **Pruebas dentro de la empresa.**
- **Pruebas fuera de la empresa un grupo controlado.**

- **Pruebas fuera de la empresa a un grupo no controlado.**

Aparte de los tests en laboratorio y, en general, de las pruebas técnicas y de utilización, pueden efectuarse pequeños sondeos en el personal de la propia empresa. El acierto o no de efectuar estos tests depende básicamente del producto que se desea probar.

Las Pruebas de mercado las decisiones que hay que tomar se refieren a:

- **Lugar o lugares donde se van a realizar**
- **Duración de la prueba**
- **Tipo de información a recoger**
- **Acción a emprender en función de los resultados.**

El objetivo de la prueba de mercado es reducir el riesgo en el lanzamiento del producto. Sirve para confirmar las ventas esperadas, para modificar el producto o el plan de marketing, o para detener el proceso.

2.2.4 Estrategia de Marketing

Una vez se recibe una buena aceptación de la prueba del concepto. El siguiente paso será el **desarrollo de la estrategia de marketing**, es decir, el diseño de una estrategia inicial de marketing para lanzar el nuevo producto al mercado.

La declaración de estrategia de marketing consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta; el posicionamiento planeado del producto; y las metas de ventas, participación en el mercado y utilidades para los primeros años.

La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing describe el precio planeado del producto, así como el presupuesto de distribución y marketing para el primer año.

La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing describe las ventas estimadas a largo plazo, las utilidades netas y la estrategia en cuanto a mezcla de marketing.

2.2.5 Análisis de Negocios

Una vez que la gerencia toma las decisiones sobre su concepto del producto y su estrategia de marketing, podrá evaluar el atractivo de la propuesta como negocio. El análisis de negocios implica una revisión de los estimados de ventas, costos y utilidades de un nuevo producto para determinar si se satisfacen los objetivos de la compañía. Si es así, el producto pasará a la etapa de desarrollo.

Para calcular las ventas, la compañía podrá examinar el historial de ventas de productos similares y realizar encuestas de opinión en el mercado. Luego, estimará las ventas máximas y mínimas para evaluar el nivel de riesgo.

Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia evalúa los costos y las utilidades esperados para el producto, incluyendo los costos de marketing, investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. Luego la compañía utiliza las cifras de ventas y costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

2.2.6 Desarrollo de Productos

Hasta aquí, para muchos conceptos de nuevos productos, es probable que el producto sólo haya existido como descripción verbal, un bosquejo, o quizás un prototipo burdo. Si el producto nuevo supera la etapa de

análisis de negocios, llega al **desarrollo del producto**. Aquí, las áreas de investigación y desarrollo o producción desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible. Sin embargo la fase de desarrollo exige un gran salto de inversión, que demostrar si la idea del producto podrá convertirse en un producto factible.

En esta etapa se desarrolla la puesta a punto del producto.

2.2.6.1 Puesta Apunto del Producto

- Preparación de una primera serie, fabricación, evaluación y ensayo de la misma.
- Preparación del programa de lanzamiento tanto de marketing como de producción.
- Diseño de los elementos auxiliares como embalaje, medios auxiliares de promoción, manual de empleo, folletos etc.
- Diseño de utillaje y herramientas.

2.2.7 Mercado de prueba

Si el producto supera las pruebas de funcionamiento y de los consumidores, el siguiente paso es un **mercado de prueba**, es decir, la fase en el cual el producto y programa de marketing se introducen en situaciones de mercado más realistas. El mercado de prueba da a la compañía la experiencia en el marketing del producto antes de realizar el importante gasto del lanzamiento completo; permite que la empresa pruebe el concepto y todo su programa de marketing: estrategia de posicionamiento, publicidad, distribución, asignación de precio, marca de presentación, empaque y niveles de presupuesto.

La cantidad necesaria de mercado de prueba varía con cada nuevo producto. Los costos del mercado de prueba quizás sean elevados y tomen tiempo que permitir a los competidores lograr ventajas. Cuando los costos de desarrollo e introducción de productos son bajos, o cuando la gerencia siente confianza hacia el nuevo producto, la compañía puede hacer poco mercado de prueba o ninguno. Con frecuencia las compañías no hacen mercados de prueba en simples extensiones de línea o copias de productos exitosos de la competencia.

Sin embargo, cuando la introducción de un producto requiere de una gran inversión, o cuando la gerencia no está segura del producto o del programa de marketing. La compañía deberá realizar una cantidad significativa de mercado de prueba

A pesar de que los costos del mercado de prueba podrán resultar elevados, suelen ser mínimos en comparación con los costos de cometer errores importantes.

Al utilizar el mercado de prueba, las compañías de productos de consumo por lo general eligen uno de tres enfoques: Mercados de prueba estándar, mercados de prueba controlados y mercados de prueba simulados.

2.2.7.1 Mercado de prueba estándar

La compañía encuentra un número reducido de ciudades de prueba representativas, lleva a cabo una campaña de marketing completa en esas ciudades, y utiliza controles a tiendas, encuestas a consumidores, distribuidores, y toma otras mediciones, para evaluar el desempeño del producto. Los resultados se utilizan para pronosticar ventas y utilidades a nivel nacional, descubrir potenciales problemas con el producto y afinar el programa de marketing

2.2.7.2 Mercado de prueba controlado

Unas cuantas tiendas que aceptaron trabajar nuevos Productos a cambio de una cuota.

2.2.7.3 Mercado de prueba simulado

Prueba en un entorno de compras simulado con una muestra de consumidores. La compañía o la empresa de investigación muestra anuncios y promociones de diversos productos, incluyendo el nuevo producto que se está probando a una muestra de consumidores. Les entregan una pequeña cantidad de dinero y los invitan a una tienda real o de laboratorio donde tienen la opción de quedarse con el dinero o de usarlo para comprar artículos. Se registra cuantos consumidores adquieren el nuevo producto y las marcas de la competencia.

2.2.8 Interrogantes previas a lanzamiento de nuevos productos

A la hora de lanzar o comercializar este nuevo producto nuevo, la compañía debe tomar cuatro decisiones que son:

- **¿Cuándo? (momento oportuno):** La primera decisión es si se trata del momento oportuno para introducir el producto nuevo.
- **¿Dónde? (estrategia geográfica):** La compañía debe decidir si lanzara el producto nuevo en una sola localidad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional.
- **¿A quién? (prospectos de mercado meta):** La firma debe dirigir su promoción y distribución a los mejores grupos de prospectos.
- **¿Cómo? (estrategia introductoria de mercadotecnia):** La compañía debe preparar un plan separado de mercadotecnia para cada mercado nuevo.

Cuadro 8: Interrogantes previas a Lanzamiento

2.2.9. ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

2.2.9.1 Funciones del Departamento de Mercadeo

- El primer análisis sobre la introducción del producto se basa en:
- Perfil del producto, concepto, variedad, tamaños, empaque, etc.
- Participación estimada
- Precios de la competencia
- Canales de distribución
- Necesidades generales de promoción y publicidad
- Análisis básico de factibilidad de la comercialización.
- Fomentar interés en el nuevo producto.
- Solicitar al departamento de producción un aproximado sobre los costos y factibilidad de la producción
- Diseño del plan de mercadeo
- Avisar a producción sobre cantidades a producir iniciales, fechas, primeros, despacho.

2.2.9.2 Funciones del Departamento de Ventas

- Recolección de datos sobre la competencia para el departamento de Mercadeo.
- Estimación de cuotas por territorio, por países, por vendedor, por tipo de canal.
- Presentación del producto a la fuerza de ventas.
- Comunicación a clientes.
- Colaboración en el seguimiento del lanzamiento.

2.2.9.3 Funciones del Departamento encargado de Nuevos Productos

- Coordinación de los datos de investigación de mercados.

- Coordinación de los primeros estudios de factibilidad
- Coordinación de los materiales para el lote de prueba.
- Registro de marca, producto y documentación para control sanitario.
- Coordinación logística de pruebas y lanzamiento.
- Seguimiento post-lanzamiento.

2.2.9.4 Funciones del Departamento de Producción.

- Prepara cotizaciones de materia prima y material de empaque.
- Toma decisiones sobre material de empaque tomando en cuenta el proceso más rentable de producción, el costo y las posibilidades de venta.
- Proporciona datos al departamento de finanzas sobre maquinarias a utilizar, elemento humano, etc.
- Efectúa pruebas piloto y pasa las muestras a Mercadeo.
- Prepara primer batch de prueba.
- Prepara producción en serie, por región, etc.

2.2.9.5 Funciones del Departamento de Finanzas

- Prepara costos del producto, tomando como base las cuotas o pronósticos de venta y los datos de costos de materiales.
- Análisis del punto de Equilibrio.
- Análisis de Rentabilidad de las producciones en el lanzamiento.
- Análisis de contribución a la rentabilidad, según pronósticos de venta.

2.2. 10 PLANEACIÓN CIENTÍFICA DE MERCADOTECNIA

- **Información básica de mercadotecnia**

2.2.10.1.1 Análisis del Negocio

2.2.10.1.2 Problemas y Oportunidades: Los problemas nacen de situaciones de debilidad; y las oportunidades tienen su origen en las circunstancias positivas. Es importante identificar ambos porque a partir de ellos surgen los objetivos y estrategias.

2.2.10.2 Plan de Mercadotecnia

2.2.10.2.1 Objetivos de Ventas: Representan los niveles proyectados de los bienes o servicios que se venderán.

2.2.10.2.2 Mercado meta: La elección del mercado metas permite concentrar los esfuerzos en una parte de la población con necesidades y hábitos semejantes de compra; y ayudar a preparar planes para lograr los objetivos de ventas de un producto actual, a fijar objetivos realistas en el caso de productos nuevos.

2.2.10.2.3 Objetivos y estrategias de Mercadotecnia: Son el fundamento del plan de mercadotecnia. Los objetivos describen lo que debe alcanzarse a fin de cumplir con las metas de ventas, y las estrategias describen cómo conseguir los objetivos.

2.2.10.2.4 Proyecciones financieras y calendario del Plan de Mercadotecnia: El presupuesto determina los costos estimados asociados a cada herramienta, el pronóstico de ventas determina los ingresos estimados del proceso de la venta y el calendario sirve para obtener un resumen de todas las ejecuciones de mercadotecnia en una presentación visual.

2.2.10.3 Ejecución: Se lleva a cabo todo lo plasmado en el Plan de Mercadeo.

2.2.10.4 Evaluación: Una vez terminado el plan de mercadotecnia es necesario valorar los resultados. Esta información suministrará una valiosa retroalimentación a partir de la cual se efectuarán modificaciones durante el año.

CAPÍTULO III:

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

- Investigar el proceso por medio del cual las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de producto de calzado para damas llevan a cabo el desarrollo de nuevos productos.

3.1.2 NECESIDAD DE INFORMACIÓN

En la investigación se utilizarán dos tipos de fuente de datos, fuentes primarias y fuentes secundarias

3.1.2.1 Fuentes Primarias

Información Directa

- Fabricantes de calzado para damas representados por los propietarios (gerentes generales de las empresas encuestadas.)

3.1.2.2 Fuentes Secundarias

Información Bibliográfica

- Revistas de la Cámara de Comercio
- Directorio de la Guía telefónica
- Periódicos

3.2 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación de mercados fueron:

- Cuestionario: Este fue estructurado con 16 preguntas, divididas con preguntas dicotómicas (cerradas) y con preguntas de opinión (abiertas), con la finalidad de lograr el Objetivo general de la investigación.
- Cámaras fotográficas.
- Laptop
- Grabadora

3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA RECOPIAR INFORMACIÓN

El método que se utilizó para la presente investigación fue la encuesta.

La técnica utilizada fue por medio de la entrevista personal dirigida.

3.4 EL UNIVERSO

El universo estuvo representado por 30 empresas fabricantes de calzado para damas localizadas en el Municipio de San Salvador.

3.5 LA MUESTRA

La muestra estuvo representada por 10 empresas del sector dedicadas a este rubro.

Se usó el método no probabilístico porque la selección del elemento (Empresas fabricantes de calzado para dama del sector de la mediana empresa) fue ha criterio del investigador (por el Grupo de Trabajo). Dentro del método no probabilístico por conveniencia del investigador, considerando que es representativo con relación al Universo.

Dentro del alcance de la muestra se consideró la zona metropolitana de San Salvador y zona urbana de de Santa Ana; con un tiempo estimado transcurrido del 01 de septiembre al 06 de Octubre de 2009.

3.6 UNIDAD DE ANÁLISIS

La empresa que nos sirvió de modelo para nuestro trabajo de investigación es la empresa Garbal, S.A. de C.V. localizada en el Boulevard Venezuela No. 2371, San Salvador; cuyo contacto es el Ingeniero Jaime Quintanilla el cual ocupa el cargo de Gerente General.

3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

El proceso que se utilizó para el ordenamiento de la información fue el electrónico con el programa de Excel poniendo las preguntas en forma vertical y su respuesta en forma horizontal, describiendo la opción, la frecuencia y el porcentaje correspondiente; así- también se procesaron preguntas que fueron de opción múltiple a las que se les dio el tratamiento de acuerdo a las reglas de la investigación de mercado. Cada respuesta fue digitada a la computadora para su tabulación, posteriormente se realizó el gráfico de porcentajes a Excel a cada pregunta; se utilizaron dos tipos de gráfico el de pastel y barras para facilitar la comprensión de los resultados.

3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Pocos Recursos humanos
- Tiempo Limitado
- Algunas empresas no nos atendieron por diversos motivos
- Delincuencia detectada en la zona donde las empresas operan
- Del Universo seleccionado el 40% ha dejado de operar, encontramos con menos empresas de las esperadas, teniendo que recurrir a una empresa ubicada en Santa Ana (Industrias Cheguen S.A. de C.V.)

3.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado se plantea la pregunta, seguida del objetivo de la misma y se presentan los resultados en los cuadros con su respectiva gráfica para un mejor análisis e interpretación de los mismos.

- ¿Cuántos años tiene la empresa de fabricar y comercializar productos de calzado para dama en el mercado salvadoreño?

Objetivo: Conocer el tiempo que tiene la empresa en el mercado.

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 10 años	1	10
De 16 a 20 años	0	0
De 21 a 25 años	0	0
De 26 a 30 años	5	50
Mas de 31 años	4	40
Total	10	100%

Cuadro 9

Figura 7

Análisis: Se puede apreciar que las empresas sujetas a la investigación en su mayoría cuentan con más de 26 años de operar en el mercado, lo que nos permite afirmar que son empresas con experiencia en el mercado.

- ¿Mencione qué productos fabrican actualmente?

Objetivo: Definir las diferentes líneas de productos que la empresa fabrica.

Opciones	Frecuencia	%
Sandalias de Hule	4	18
Calzado	9	41
Carteras	3	14
Cinchos	3	14
Guantes	1	5
Accesorio del Calzado	2	9
Total	22	

Cuadro 10

Respuesta de opción múltiple

Figura 8

Análisis: Según los hallazgos, el mayor porcentaje fabrican calzado y sandalias de hule, y el resto fabrican otro tipo de productos.

- ¿Posee la empresa departamento de Investigación y Desarrollo de Productos?

Objetivo: Determinar si las empresas investigadas cuentan con departamento de Investigación y Desarrollo.

Opciones	Frecuencia	%
Si	1	10

No	9	90
Total	10	100%

Cuadro 11

Figura 9

Análisis: De las empresas investigadas el 90 % no cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo. Por la razón que la estructura organizacional es pequeña, por poco conocimiento y por los altos costos que le podría significar, manifestaron los entrevistados.

Solo una empresa manifestó que cuenta con este departamento pero su organización solamente esta estructurada por modista y diseñadores, que se basan más en su experiencia y no en el conocimiento del mercado.

4 ¿Qué tipos de decisiones consideran más importantes para desarrollar un nuevo producto?

Objetivo: Analizar qué factores consideran como más importantes para el desarrollo de nuevos productos

Opciones	Frecuencia	%
Producción	8	47
Financieras	6	35
Mercadológicos	2	12
Investigación y Desarrollo	1	6
Total	17	100

Cuadro 12

Respuesta opción múltiple

Figura 10

Análisis: Según los Hallazgos encontrados estos fabricantes le prestan más importancia al factor de Producción y Finanzas y no consideran los aspectos mercadológicos. De las empresas encuestadas el 90% manifestó que el margen de utilidad, los procesos y la maquinaria adecuada jugaban un rol primordial a la hora de tomar sus decisiones para el desarrollo de nuevos productos, dejando solamente con un 10 % los aspectos mercadológicos.

5 ¿De quién(es) provienen las ideas para el desarrollo de un nuevo producto?

Objetivo: Conocer la principal fuente de ideas que los fabricantes recurren para el desarrollo de nuevos productos.

Opciones	Frecuencia	%
Gerencia	8	47
Producción	5	29
Mercadeo y ventas	2	12
Consumidor	2	12

Total	17	
--------------	-----------	--

Cuadro 13

Respuesta opción múltiple

Figura 11

Análisis: Según la investigación realizada se encontró que a los clientes y/o consumidores son a los que menos se consideran como fuente de ideas para desarrollar nuevos productos.

6 ¿Para el desarrollo de un nuevo producto consideran importantes realizar una prueba de mercado antes de lanzar sus productos al mercado?

Objetivo: Determinar que importancia las empresas le otorgan a la realización de prueba de mercado.

Opciones	Frecuencia	%
Si	1	10
No	9	90
Total	10	100%

Cuadro 14

Figura 12

Análisis: La mayoría de encuestados indicaron que no consideran importante realizar pruebas de mercado, entre sus explicaciones el 70 % indicó que desconoce el proceso y el resto manifestó que es por falta de recursos.

7 ¿Cuenta la empresa con productos en el mercado que solamente son fabricados por ustedes?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene productos exclusivos en el mercado.

Opciones	Frecuencia	%
Si	2	20
No	8	80
Total	10	100%

Cuadro 15

Figura 13

Análisis: La mayoría de las empresas no cuentan con productos exclusivos en el mercado, según lo manifestado por los encuestados, el 80 % posee productos similares y el 20 % diseñó los propios.

8 ¿Existen factores que obstaculizan o frenan a la empresa para el desarrollo de nuevos productos?

Objetivo: Considerar los principales factores que impiden a las empresas desarrollar sus nuevos productos.

Opciones	Frecuencia	%
----------	------------	---

Si	9	90
No	1	10
Total	10	100%

Cuadro 16

Figura 14

Análisis: Según los hallazgos encontrados la mayoría de las empresas poseen factores que obstaculizan el proceso de desarrollo de nuevos productos; entre las explicaciones que obtuvimos el 55 % indicó que uno de los factores son los costos en la inversión de materia prima, el 27% por desconocimiento del mercado y en tercer lugar por falta de recursos financieros.

9. Cuando un producto está en la etapa de declinación ¿Qué medidas aplica la empresa?

Objetivo: Conocer las acciones que toman las empresas ante la entrada del producto en la etapa de decadencia de su ciclo de vida

Opciones	Frecuencia	%
Siempre lo sustituye	10	77
A veces lo sustituye	2	15
A veces lo mantiene	1	8
Total	13	

Cuadro 17

Respuesta opción múltiple

Figura 15

Análisis: Los datos obtenidos revelaron que la mayoría de las empresas encuestadas siempre sustituyen el producto cuando está en la etapa de decadencia.

10. ¿Cuándo fue la última vez que realizaron investigación de mercados?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que las empresas entrevistadas realizan investigación de mercado.

Opciones	Frecuencia	%
Hace 6 meses	1	10
Hace 1 año	0	0
Hace 3 años	0	0
Hace 5 años	0	0
Otros*	9	90
Total	10	100%

Cuadro 18

Figura 16

* No realizan investigación de Mercado

Análisis: De las empresas entrevistadas se obtuvo que el 90% no realiza investigación de mercado por falta de recursos financieros, limitándose a hacer sondeos de mercado, que consiste en investigaciones informales.

11. ¿Por qué cree que los consumidores prefieren sus productos?

Objetivo: Conocer cuáles son las variables más importantes que los consumidores prefieren de los productos de las empresas investigadas.

Opciones	Frecuencia	%
Calidad	7	41
Precio	4	24
Diseños	6	35
Total	17	

Cuadro 19

Respuesta opción múltiple

Figura 17

Análisis: Según los hallazgos obtenidos, las empresas entrevistadas consideran que sus clientes prefieren sus productos por la calidad que ellos ofrecen, sin embargo, en un sondeo realizado directamente con consumidoras manifestaron que es mucho más importante el diseño junto con la calidad.

12. ¿Realiza alguna acción inmediata el departamento de mercadeo y/o ventas de su empresa cuando la competencia lanza al mercado un nuevo producto?

Objetivo: Aclarar si las empresas entrevistadas realizan estrategias de defensa ante la competencia activa.

Opciones	Frecuencia	%
Si	9	90
No	1	10
Total	10	100%

Cuadro 20

Figura 18

Análisis: Las empresas entrevistadas afirman que realizan acciones para contrarrestar a la competencia, limitándose en su mayoría a lanzar promociones en respuesta a ésta.

13. ¿Dentro del mercado a quién (es) considera competencia directa?

Objetivo: Considerar qué empresas son la principal competencia y la razón de ésta posición

Opciones	Frecuencia	%
	10	100

Empresas de la misma Industria		
Total	10	100%

Cuadro 21

Análisis: Los datos revelaron que todas las empresas entrevistadas consideran como competencia a las empresas que se encuentran dentro del rubro de la fabricación de calzado por vender productos similares a los de ellos.

14. ¿En qué canales de distribución comercializa sus productos?

Objetivo: Indagar los diferentes canales de distribución que utilizan las empresas entrevistadas.

Opciones	Frecuencia	%
Almacenes	3	15
Boutiques	7	35
Supermercado	2	10
Mercados municipales	6	30
Otros*	2	10
Total	20	

Cuadro 22

Respuesta opción múltiple

Figura 19

* Tiendas propias

Análisis: Los entrevistados manifestaron que la mayoría distribuye sus productos en boutiques y mercados municipales.

15. ¿Cómo considera la inversión en publicidad para anunciar sus productos?

Objetivo: Especificar el nivel de importancia que cada empresa le asigna a la publicidad.

Opciones	Frecuencia	%
Muy importante	6	60
Importante	3	30
Poco importante	1	10
Total	10	100%

Cuadro 23

Figura 20

Análisis: En el estudio que se realizó se pudo observar que las empresas consideran a la publicidad como una herramienta muy importante para anunciar sus productos, sin embargo, no la aplican en gran escala por falta de recursos financieros.

16. ¿Le sería de ayuda el poder contar con un manual que sirva de guía para el desarrollo de nuevos productos?

Objetivo: Determinar si el presente trabajo de investigación podrá ser de utilidad a las empresas entrevistadas.

Opciones	Frecuencia	%
Definitivamente si	10	100
Definitivamente no	0	0
Probablemente si	0	0
Probablemente no	0	0
Total	10	100%

Cuadro 24

Análisis: Los datos obtenidos revelaron que el 100% de las empresas consideran de utilidad un manual para desarrollar nuevos productos.

3.10 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las empresas que han logrado mantenerse en el mercado son las que llevan más de 26 años en el mercado y han logrado encontrar nichos de mercado para establecerse. (Ventas limitadas)
- La cartera de productos no presenta una amplitud suficiente para diversificar la oferta en el mercado.
- No poseen departamento de Investigación y Desarrollo por no contar con personal idóneo y por falta de recursos financieros.
- Entre los factores de importancia consideran la producción en primer lugar dejando de lado los aspectos mercadológicos y al consumidor final.
- La generación de ideas de nuevos productos proviene principalmente del departamento de producción y de la Gerencia General, cuando éste es un proceso que conlleva a cada uno de los departamentos de la empresa
- La mayoría de las empresas otorgan mayor importancia al área de producción que a los gustos y necesidades del consumidor
- No realizan investigación de mercado por los altos costos y se limitan a fabricar sus productos según los datos que obtienen por el sondeo de mercado.
- Dentro de sus estrategias para frenar a la competencia se limitan a lanzar promociones de sus productos que están en el mercado y no desarrollan nuevos estilos que les permitan ser competitivos.

CAPÍTULO IV:

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: MANUAL DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS APLICADO A GARBAL S.A. DE C.V.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

El desarrollo de nuevos productos es una de las principales decisiones que se deben tomar dentro de una empresa, por tal razón, ésta debe ser estudiada y analizada a profundidad por todos los departamentos (Producción, Finanzas, Mercadeo y/o Ventas, Recursos Humanos), bajo la dirección del Departamento de Investigación y Desarrollo. Debido al riesgo que implica tomar una decisión sin conocimiento, pudiendo llevar a la empresa a pérdidas de tiempo, pérdidas económicas y de reputación dentro del mercado.

El presente manual además de integrar a los diferentes departamentos de la empresa tiene como propósito proporcionar una guía para que las empresas desarrollen nuevos productos de manera más objetiva, que les permita minimizar los riesgos de fracaso en el mercado, así como también reducir los riesgos financieros.

Antes de dar inicio, se aclara al lector, que los nuevos productos pueden ser bajo dos esquemas:

- **Producto nuevo para la empresa y el mercado.**
- **Producto nuevo para la empresa.**

En este proyecto de desarrollo de nuevos productos, se aplicará el modelo propuesto a una empresa fabricante de calzado, cuyo nombre corresponde a GARBAL S.A. DE C.V. siendo su actividad principal la fabricación de calzado plástico de Policloruro de Vinilo (PVC). Y es la empresa que representa el caso práctico.

PASO 1) Generación de Ideas

Este paso consiste en una búsqueda sistemática de ideas para nuevos productos.

Por lo general una empresa debe generar muchas ideas para encontrar algunas buenas.

Entre las principales fuentes de ideas para nuevos productos están:

- Fuentes internas (Empleados, vendedores, Gerencias)
- Fuentes externas (clientes, competidores, distribuidores y proveedores)

CASO PRÁCTICO:

La empresa GARBAL S.A. de C.V. tomó en cuenta ambas fuentes para ideas de nuevos productos, se consultó a la fuerza de ventas, clientes y se observaron los estilos de zapatos que la competencia ofrecía y los cuales los clientes demandaban.

Obteniendo en este proceso varias ideas de nuevos estilos de calzado PVC.

PASO 2) Depuración de ideas

Una vez se recolecta un número considerado de ideas de nuevos productos, lo siguiente que se debe realizar es escoger la mejor idea. A esto se le conoce como depuración de ideas. Este paso ayuda a localizar aquellas que son buenas y eliminar las que no son lo más pronto posible.

Los costos de desarrollo de productos se incrementan mucho en etapas posteriores por lo que la compañía debe buscar continuar con las ideas de productos probables de convertirse en productos rentables.

La utilización de un método formal de evaluación sirve para apoyar y clarificar los criterios del

empresario. A continuaci3n se presenta el modelo para evaluar las ideas, tomando en cuenta todos los departamentos de la empresa:

Lista de verificaci3n de los criterios de valoraci3n del proyecto de los diferentes Departamentos.

Se trata de calificar las ideas en relaci3n con los factores determinantes para la empresa y ordenar las ideas de acuerdo con una escala de valores, Esto permite dar prioridad a unas ideas frente a otras, ya que existe una evidente imposibilidad de desarrollar todas.

Para evaluar las ideas: Elija los factores que crea determinantes para dicha selecci3n de entre los de la tabla adjunta hasta un m3ximo de diez (Los factores pueden ser cambiados o modificados seg3n las necesidades de la empresa)

- Pondere dichos factores seg3n su importancia. La suma de todos los valores debe ser cien.
- Califique cada idea en relaci3n a cada uno de los factores seg3n rangos otorgados.
- Efect3e el producto de las notas por su ponderaci3n para cada uno de los factores.
- Sume los resultados anteriores

TABLA DE RANGOS

Rangos	Calificaci3n
10 – 9	Excelente
8 – 7	Muy bien
7 – 6	Bien
5 – 4	Regular
3 – 2	Mal
1 – 0	Muy mal

Cuadro 25: Tabla de Rangos: Caso pr3ctico

Una idea en 7 y 10 puntos, es una idea excelente, que cumple con los criterios exigidos. Entre 4 y 7, debe analizarse de nuevo. Con menos de 4, no es interesante, pero de todos modos, est3diela de nuevo. Si contin3a pensando que no es v3lida, arch3vela y vuelva a revisar a los 6 meses. Es importante crear un archivo de ideas, lo que muchas empresas llaman su “v3ro” de ideas.

CASO PR3CTICO:

Para esta etapa, los gerentes de la empresa GARBAL S.A. de C.V. evaluaron cada una de las ideas propuestas para conocer cu3l se ajustaba mejor a los objetivos de cada departamento. Para ello, el Gerente de Finanzas, Producci3n, Ventas y el Gerente General, calificaron seg3n sus criterios y ponderaron seg3n la importancia de su departamento, dando como resultado que la idea del nuevo calzado femenino propuesto llamado AZTECA era el que mejor cumpl3a sus expectativas y por ende el que obtuvo mayor puntaje.

A continuaci3n se muestra la evaluaci3n que realiz3 cada departamento para el calzado femenino AZTECA.

<u>A) Objetivos, estrategias, pol3ticas y valores, de la empresa</u>				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n

•	¿Resulta compatible con la estrategia actual y el plan a largo plazo de la empresa?	8	25%	0.42
•	¿Tiene tantas posibilidades que justifican un cambio en la estrategia actual?	7	5%	2.86
•	¿Es congruente con la "imagen" de la empresa?	8	15%	0.62
•	¿Es congruente con la actitud de la empresa frente al riesgo?	8	5%	2.50
•	¿Es congruente con la actitud de la empresa frente a la innovación?	8	25%	0.42
•	¿Cumple las exigencias de "preferencia temporal" de la empresa?	8	25%	0.42
	TOTAL	45	100%	7.24

Cuadro 26: Criterios de Gerencia General: Caso práctico

B) Criterios de Marketing				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificación
•	¿Satisface la necesidad de mercado claramente determinada?	7	10%	0.70
•	Estimación de dimensión total de mercado.	6	5%	0.30
•	Estimación de la cuota de mercado	6	5%	0.30
•	Estimación de la vida del producto			
•	Probabilidad de éxito comercial	6	5%	0.30
•	Escala de tiempo y relación con el plan mercadeo.	6	3%	0.18
•	Efectos sobre los productos actuales	5	10%	0.50
•	Fijación de precios y aceptación por parte del cliente	8	40%	3.20
•	Posición competitiva.	6	20%	1.20
10	Compatibilidad con los cambios de distribución existentes	8	2%	0.16
	TOTAL	64	100%	7.00

Cuadro 27: Criterios de Marketing: Caso práctico

C) Criterios De Producción				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificación
•	Nuevos procesos requeridos	8	25%	2.00
•	Disponibilidad de personal de fabricación: número y cualificación.	5	5%	0.25
•	Compatibilidad con la capacidad actual.	7	5%	0.35
•	Costo y disponibilidad de materias primas	10	25%	2.50

•	Costo de fabricaci3n.	10	40%	4.00
•	Necesidades de nuevo equipo			
•	Seguridad en fabricaci3n.			
•	Valor a±adido en la producci3n			
	TOTAL	40	100%	9.10

Cuadro 28: Criterios de Producci3n: Caso prÁctico

D) Criterios Financieros				
No	NECESIDADES	Puntaje (1-10)	%	Calificaci3n
•	Costos de investigaci3n y desarrollo: Capital e ingresos	4	8%	0.32
•	Inversi3n en fabricaci3n	4	8%	0.32
•	Inversi3n en comercializaci3n	5	5%	0.25
•	Disponibilidad de fondos relacionados con la escala de tiempo	5	5%	0.25
•	Repercusi3n sobre otros proyectos que exigen financiaci3n	5	3%	0.15
•	Momento en que se alcanza el punto muerto y mÁximo Áflujo de efectivoÁ negativo	6	11%	0.66
•	Beneficios anuales posibles y su reparto en el tiempo	9	20%	1.80
•	Margen de beneficio esperado	10	35%	3.50
9	¿Satisface los criterios de inversi3n de la empresa?	6	5%	0.30
	TOTAL	54	100%	7.50

Cuadro 29: Criterios Financieros: Caso PrÁctico

PASO 3) Desarrollo y prueba del concepto

Una vez todos los departamentos se hayan puesto de acuerdo en una idea para un nuevo producto, lo que a continuaci3n se debe realizar es el desarrollo del concepto de este producto, asÁ- mismo Áste se debe probar para saber si tendrÁ aceptaci3n en el mercado al cual se quiere dirigir.

El concepto del producto se construye plasmando la idea del producto con todas sus caracterÁsticas funcionales y constructivas bien definidas. Para ello se realizan tres pasos:

1) Proyecto: Es un documento que contiene las previsiones de costos de producci3n (Materiales, mano de obra) directos y necesidades tÁcnicas requeridas. Áste puede ir en planos o maquetas, segÁn sea el producto.

2) Prototipo: Es una rÁplica del producto a elaborar.

3) Evaluación: Se realizan ensayos con el prototipo para evaluarlo.

Teniendo en nuestra mano el concepto del producto representado en un prototipo, se debe evaluar.

CASO PRÁCTICO:

1) Proyecto: El departamento de producción evaluó los costos que requiere el nuevo producto AZTECA, tanto para la fabricación de la horma como a los materiales que se requieren.

2) Prototipo: Los encargados de Diseño llevaron a cabo el prototipo del calzado AZTECA, éste es realizado primero con plastilina haciendo énfasis en cada uno de los detalles que el zapato llevará, donde evalúan si este concepto cumple a exactitud la idea que se quiere plasmar. Luego de ello, se fabrica un par de zapatos para que ésta réplica sea más exacta al producto final. El prototipo plasma la idea del nuevo producto, es decir, en términos que sean significativos para el consumidor. El concepto que GARBAL S.A. de C.V. quiere para el producto AZTECA es un zapato económico, cómodo y moderno para su uso cotidiano. Esto debido a sus colores alegres y su diseño con tacón bajo. Dando como resultado el siguiente prototipo:

Figura 21: Prototipo

3. Evaluación: Se realizaron ensayos para conocer si el prototipo se podrá fabricar con la maquinaria y los materiales que se encuentran disponibles.

Prueba del concepto

Esta etapa requiere probar conceptos acerca de nuevos productos con grupos de consumidores meta. Los conceptos podrán presentarse a los consumidores de forma simbólica o física.

Se distinguen tres tipos de pruebas:

- **Pruebas dentro de la empresa.**
- **Pruebas fuera de la empresa un grupo controlado.**
- **Pruebas fuera de la empresa a un grupo no controlado.**

CASO PRÁCTICO

Los tipos de prueba realizados fueron los siguientes

- **Pruebas dentro de la empresa:**

El nuevo calzado femenino AZTECA fue mostrado a las empleadas de GARBAL S.A. de C.V. que realizan la labor de empaquetado, las cuales dieron sus observaciones acerca del prototipo.

Además la fuerza de ventas evaluó este nuevo calzado según sus criterios.

- **Pruebas fuera de la empresa un grupo controlado.**

Para esta etapa, se realizó un FOCUS GROUP que consiste en una reunión entre 6 y 12 participantes representantes del mercado meta, con una duración de 1 a 2 horas regulada por un moderador, con la finalidad de obtener información valiosa acerca del potencial del concepto del nuevo producto.

Para ello se llevó a cabo dicha reunión con 8 mujeres entre 18 y 35 años de la Industria Maquilera

Salvadoreña, S.A. de C.V. (INMASAL) ubicada en BOULEVARD CONSTITUCIÓN NO.19-20 URBANIZACIÓN MONTEBELLO, MEJICANOS.

La reunión se realizó en la sala de Juntas de la maquila el día martes 10 de Noviembre del 2009, de 3:00 p.m. a 4:00 p.m. realizándose las siguientes preguntas con sus respectivas respuestas:

¿Entiende Usted el concepto?

La mayoría contestó que sí- entendían el concepto del zapato, el cual es un zapato común para uso cotidiano.

¿Cree Usted lo que se afirma acerca de AZTECA?

Al principio contestaron que no son muy cómodos ya que hay demasiado contacto con el suelo, pero esta es la experiencia que han tenido con los zapatos chinos, pero al invitarlas a probarse el prototipo, notaron la diferencia del material, que hasta tiene una cierta plataforma que hace que no haya un contacto tan directo con el suelo

¿Cuáles son las ventajas que le observa al producto?

Que dura más, por su material, que uno puede comprar un montón de zapatos de diferentes colores porque son sencillos

¿Qué sugiere Usted para mejorar el producto?

Que lo hagan diferente ya que es un producto que ya se ha visto y por la experiencia que se tiene con los zapatos chinos que han usado, que son muy encerrados y calientes, hacer zapatos un poco más abiertos donde haya aire para que respire el pie.

¿Para que usos prefiere este producto?

Para salir, para estar en la casa.

¿Cuál sería un precio razonable?

\$ 1.50 a lo mucho

¿Compraría este producto?

Si es barato sí-, depende del precio, y si lo modifican porque ya tienen similares.

PASO 4) Estrategia de Marketing

El paso que a continuación se describe es una de las labores del departamento de Mercadeo, donde éste se encarga de velar porque el nuevo producto sea aceptado en el mercado y sea rentable para la empresa.

Para ello el departamento de mercadeo, debe primero definir los siguientes elementos:

- **Describe el mercado meta:** ¿A quién queremos venderle nuestro producto?
- **Posicionamiento planeado del producto:** ¿Cuál queremos que sea la imagen del producto?

- **Metas de ventas:** ¿Cuánto esperamos vender con este producto?
- **Participación en el mercado:** ¿Qué porcentaje de ventas tendrá mi producto frente a los de la competencia?
- **Utilidades para el primer año:** ¿Cuánto esperamos ganar el primer año con este nuevo producto?

Una vez definido lo anterior, se debe velar en lograr cumplir los objetivos, para ello se planten las estrategias que servirán para obtener el fin deseado. A esto se le conoce como Declaración de estrategia de Marketing y debe contener los siguientes puntos:

- Precio planeado del producto
- Presupuesto de distribución para el primer año
- Presupuesto de marketing para el primer año.

CASO PRÁCTICO:

A continuación se presentan algunos de los puntos mencionados anteriormente aplicados a GARBAL S.A. de C.V.

- **Describe el mercado meta:** El mercado meta del nuevo producto va dirigido a las personas del género femenino desde 2 años hasta 45 años de edad; pertenecientes a un segmento popular de consumidoras, y que demandan calidad, estilos novedosos, económica y comodidad.
- **Posicionamiento planeado del producto:** La calidad y el buen precio será el concepto que se buscará para posicionar AZTECA como una opción de zapatos cómodos, durables y accesibles para el mercado meta.
- **Metas de ventas:** Lograr vender para el año 2010, 35,000 pares de zapatos AZTECA.

Para la declaración de su estrategia de Marketing, se plantearon los siguientes factores:

- Precio planeado del producto : \$1.70 Mayoreo (Información dada por GARBAL S.A. de C.V.)
- Presupuesto de distribución para el primer año: Se considerarán gastos de logística, transporte y comercialización, para AZTECA.
- Presupuesto de marketing para el primer año: \$4,000

PASO 5) Análisis de Negocios

Antes de llevar a cabo la fabricación del producto, se debe analizar si el nuevo producto satisface los objetivos de rentabilidad para la compañía. Para ello se debe hacer una revisión de los factores que a continuación se detallan:

- Revisión de los estimados de ventas
- Revisión de los costos: Se debe incluir los costos de mercadeo, costos de investigación y desarrollo, costos de producción, costos de contabilidad y finanzas
- Revisión de las utilidades del nuevo producto

Si el nuevo producto pasa cada uno de ellos, se puede continuar con el proceso de desarrollo.

PASO 6) Desarrollo de Productos

Es probable que en esta etapa el producto sólo haya existido como descripción verbal, un bosquejo, o quizás un prototipo burdo.

Aquí, las áreas de investigación y desarrollo o producción desarrollan el concepto del producto para convertirlo en un bien tangible.

Sin embargo la fase de desarrollo exige un gran salto de inversión, que demostrar si la idea del producto podrá convertirse en un producto factible.

Es por ello que se sugiere realizar la puesta a punto del producto.

Puesta a punto del Producto

- Preparación de una primera serie, fabricación, evaluación y ensayo de la misma.
- Diseño de los elementos auxiliares como embalaje, medios auxiliares de promoción, manual de empleo, folletos etc.
- Diseño de utillaje y herramientas.

CASO PRÁCTICO:

Se realizó un par de zapatos de cada color con la talla número 28 que es la más común dentro del calzado femenino. Esto con la finalidad de realizar pruebas antes de llevar a cabo la producción en serie evitando pérdidas financieras y de tiempo. Para ello, se evaluó de nuevo el calzado con las empleadas de empaque, las cuáles probaron el producto y dieron sus observaciones. Asimismo, la fuerza de ventas llevó el zapato AZTECA a sus clientes mayoristas, los cuáles consultaron a sus clientes más frecuentes sobre el nuevo producto de GARBAL S.A. de C.V. y en base a ello, manifestaron sus críticas positivas y negativas.

PASO 7) Mercado de prueba

Si el producto supera las pruebas de funcionamiento y de los consumidores, el siguiente paso es un **mercado de prueba**, es decir, la fase en la cual el producto y programa de marketing se introducen en situaciones de mercado más realistas.

La cantidad necesaria de mercado de prueba varía con cada nuevo producto. Cuando los costos de desarrollo e introducción de productos son bajos, o cuando la gerencia siente confianza hacia el nuevo producto, la compañía puede hacer poco mercado de prueba o ninguno. Con frecuencia las compañías no hacen mercados de prueba en simples extensiones de línea o copias de productos exitosos de la competencia.

A pesar de que los costos del mercado de prueba podrán resultar elevados, suelen ser mínimos en comparación con los costos de cometer errores importantes.

Al utilizar el mercado de prueba, las compañías de productos de consumo por lo general eligen uno de tres enfoques:

- **Mercados de prueba estándar:** La compañía encuentra un número reducido de ciudades de prueba representativas, lleva a cabo una campaña de marketing completa en esas ciudades, y utiliza controles a tiendas, encuestas a consumidores, distribuidores, y toma otras mediciones, para evaluar el desempeño del producto. Los resultados se utilizan para pronosticar ventas y utilidades a nivel nacional, descubrir potenciales problemas con el producto y afinar el programa de marketing.
- **Mercados de prueba controlados:** Tiendas que aceptan trabajar nuevos productos a cambio de una cuota.
- **Mercados de prueba simulados:** La compañía o la empresa de investigación muestra anuncios y promociones de diversos productos, incluyendo el nuevo producto que se está probando a una muestra de consumidores. Les entregan una pequeña cantidad de dinero y los invitan a una tienda real o de laboratorio donde tienen la opción de quedarse con el dinero o de usarlo para comprar artículos. Se

registra cuantos consumidores adquieren el nuevo producto y las marcas de la competencia.

CASO PRÁCTICO:

La empresa GARBAL S.A. de C.V. opta por no realizar prueba de mercado, al ser este nuevo producto AZTECA, una extensión de línea del calzado femenino.

PASO 8) Lanzamiento

Esta es la última etapa del desarrollo de nuevos productos, por tal motivo, es importante que la empresa tome en cuenta cuatro decisiones importantes para el lanzamiento del nuevo producto:

- **¿Cuándo? (Momento oportuno):** La primera decisión es si se trata del momento oportuno para introducir el producto nuevo.
- **¿Dónde? (Estrategia geográfica):** La compañía debe decidir si lanzar el producto nuevo en una sola localidad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional.
- **¿A quién? (Prospectos de mercado meta):** La firma debe dirigir su promoción y distribución a los mejores grupos de prospectos.
- **¿Cómo? (Estrategia introductoria de mercadotecnia):** La compañía debe preparar un plan separado de mercadotecnia para cada mercado nuevo.

CASO PRÁCTICO

- **¿Cuándo? (Momento oportuno):** El producto AZTECA será lanzado según conveniencia de GARBAL S.A. de C.V. siendo para el mes de Enero del año 2010.
- **¿Dónde? (Estrategia geográfica):** El zapato AZTECA será lanzado a nivel regional, es decir, para México, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana y El Salvador.
- **¿A quién? (Prospectos de mercado meta):** El mercado meta del nuevo producto va dirigido a las personas del género femenino desde 2 años hasta 45 años de edad; pertenecientes a un segmento popular de consumidoras, y que demandan calidad, estilos novedosos, economía y comodidad.
- **¿Cómo? (Estrategia introductoria de mercadotecnia):** Para responder esta interrogante se llevará a cabo el plan de Mercadeo para el nuevo producto: AZTECA, de la empresa GARBAL S.A. de C.V.

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA GARBAL S.A. DE C.V. PARA EL AÑO 2010

4.1 INFORMACIÓN BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

• Análisis de la compañía:

GARBAL S.A de C.V nace en El Salvador en el Barrio de Candelaria en el año de 1962 con dos máquinas y un personal de 12 empleados para atender el mercado nacional y de Guatemala, en el mismo año se ve como oportunidad de mercado el área Centro Americana, en la cual exporta sus productos de botas y sandalias, años más tarde se expande para Panamá. En el año 2002 ve como mercado objetivo

México, donde se introduce logrando con ello cada año un incremento en sus exportaciones. Para el año 2006 se hace contacto con posibles compradores en Puerto Rico y Florida con quienes se está poco a poco incrementando las ventas. Para el próximo año 2010 tienen como objetivo introducir nuestros productos botas plásticas al mercado Canadiense.

Actualmente se encuentra ubicado en el Boulevard Venezuela No 2371 y cuentan con 120 empleados directos, además, en el área de producción buscan como objetivo contar con maquinaria de primera, es por ello cada cierto tiempo se tiene como política la renovación de maquinaria; la cual compran en Italia, por ser un país que está a la vanguardia de la industria del calzado.

Es importante aclarar que en el mercado Mexicano tienen una participación del 3% en diferentes ciudades de México, significando esto un porcentaje atractivo en sus ventas y además representando un porcentaje mayor que el local. Para poder entrar a dicho mercado, tuvieron la ayuda del Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX), un organismo del Ministerio de Economía, encargado de colaborar con la Micro, pequeña y mediana empresa, en el tema de las exportaciones. Este organismo le brindó apoyo a GARBAL S.A. de C.V. con el estudio de mercado para México, logrando con esto dejar de ser mediana empresa y convertirse en gran empresa.

El subsector de calzado de cuero se ha visto fuertemente afectado por el encarecimiento de la materia prima, además la entrada de zapato Chino a un precio menor que el nacional afecta directamente las ventas del calzado artesanal. Varias empresas se retiraron del mercado.

Sin embargo, para GARBAL S.A de C.V esta situación le ha permitido ser más competitivo por la naturaleza de la fabricación de sus productos (Reciclado, Policloruro de Vinilo) encontrando un buen nicho de mercado que le permite ser prácticamente el único fabricante de calzado plástico PVC en El Salvador.

El producto Chino sigue siendo una competencia importante para GARBAL S.A de C.V, es por ello, que la entrada a países como México le ha permitido aumentar su ventas anuales de 2.5 millones a 4.5 millones. Esto debido a que el producto Chino en México tiene un arancel alto que no le permite entrar fácilmente ni ser competitivo.

- **Productos:** Calzado plástico de Policloruro de Vinilo (PVC)

Dentro de la gama de productos de calzado plástico, que GARBAL ofrece al mercado se encuentran los que se ilustran a continuación:

BOTAS PARA TODOS

ALASKA	BONANZA
IRAZA	JET
LEO	MONTANA
VICTORIA	

CALZADO MASCULINO

BURRO	DUMBO
--------------	--------------

CALZADO FEMENINO