



MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Marketing

Maximo Bosch
William Young



INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



fcfm

FACULTAD DE CIENCIAS
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
UNIVERSIDAD DE CHILE

Macrosegmentación y Ciclo de Vida

Definición

Mercados y
Productos

Ciclo de Vida

Mercado
Potencial

Participación
de Mercado

Macrosegmentación:

“Definición del Negocio”

(Markides)



Caso de Estudio: Poupariña



Caso Estudio: Poupariña

¿Cuál es el producto ofrecido?

¿Cómo es el cliente al que apunta?

¿Cómo logra ofrecer este producto?



Mercados y Productos

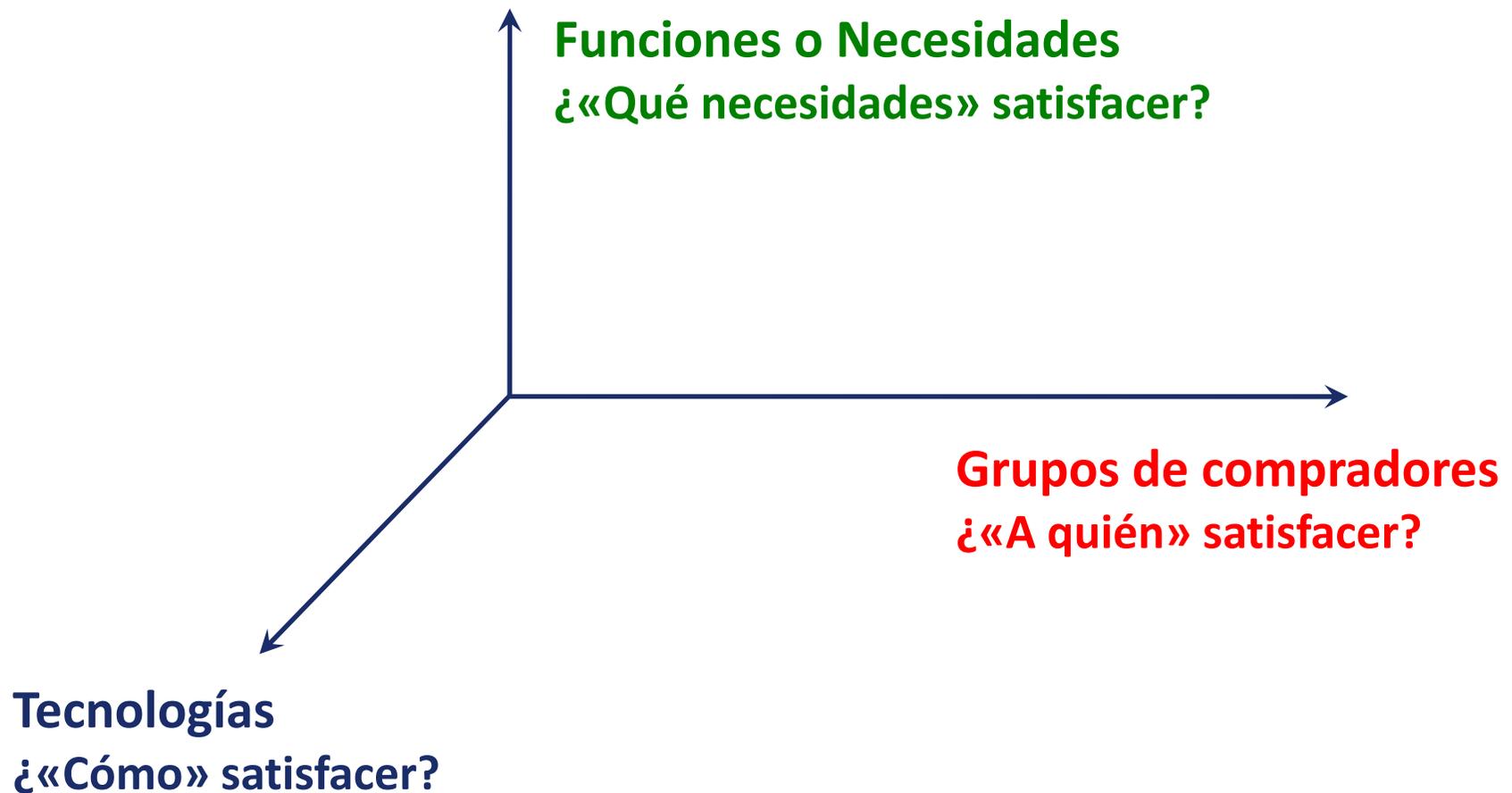


Mercados y Productos

Existen **3 dimensiones** para definir un
Negocio:

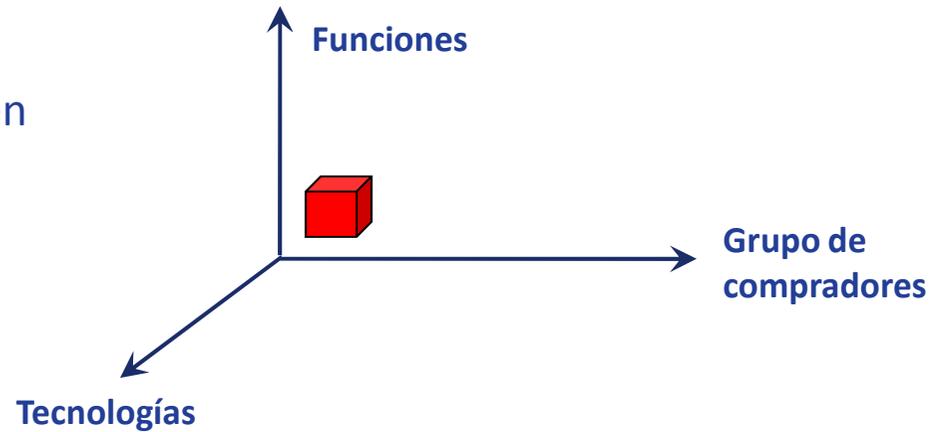


Dimensiones del Mercado de Referencia



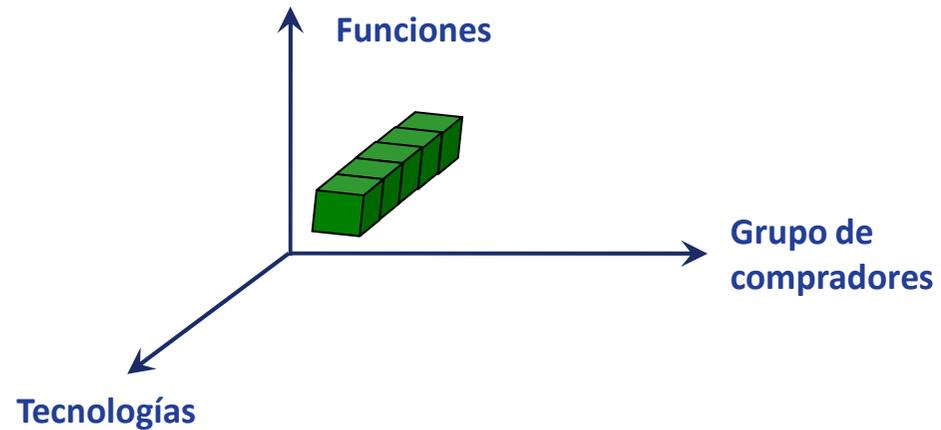
Negocio

Un producto mercado se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de una función basada en una tecnología correcta



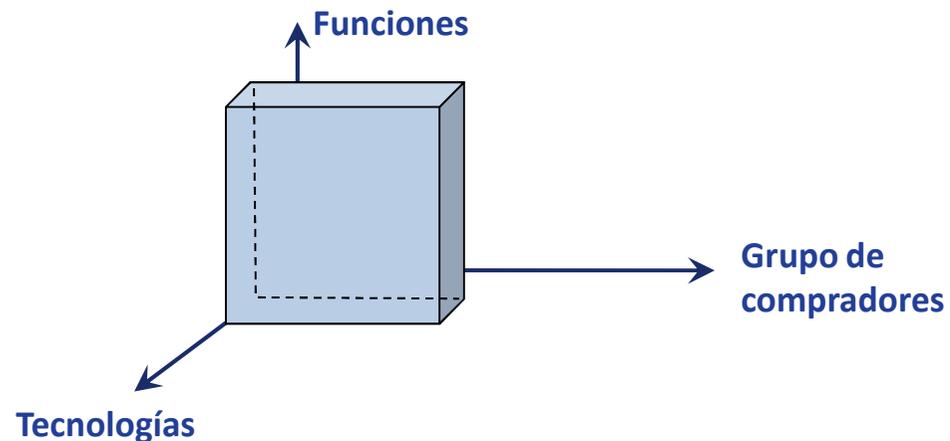
Mercado

Un mercado cubre el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de compradores



Industria

Una industria está definida por una tecnología cualquiera que las funciones y los grupos de compradores afectados



A close-up photograph of a clock face, showing the numbers 11 and 12. The clock hands are visible, and the background is a light, textured surface. The title 'Ciclo de Vida' is overlaid in the center in a dark blue serif font.

Ciclo de Vida

El Ciclo de Vida

El Ciclo de Vida es un **marco conceptual** interesante para caracterizar el **atractivo** y la **evolución** de un Mercado-Producto

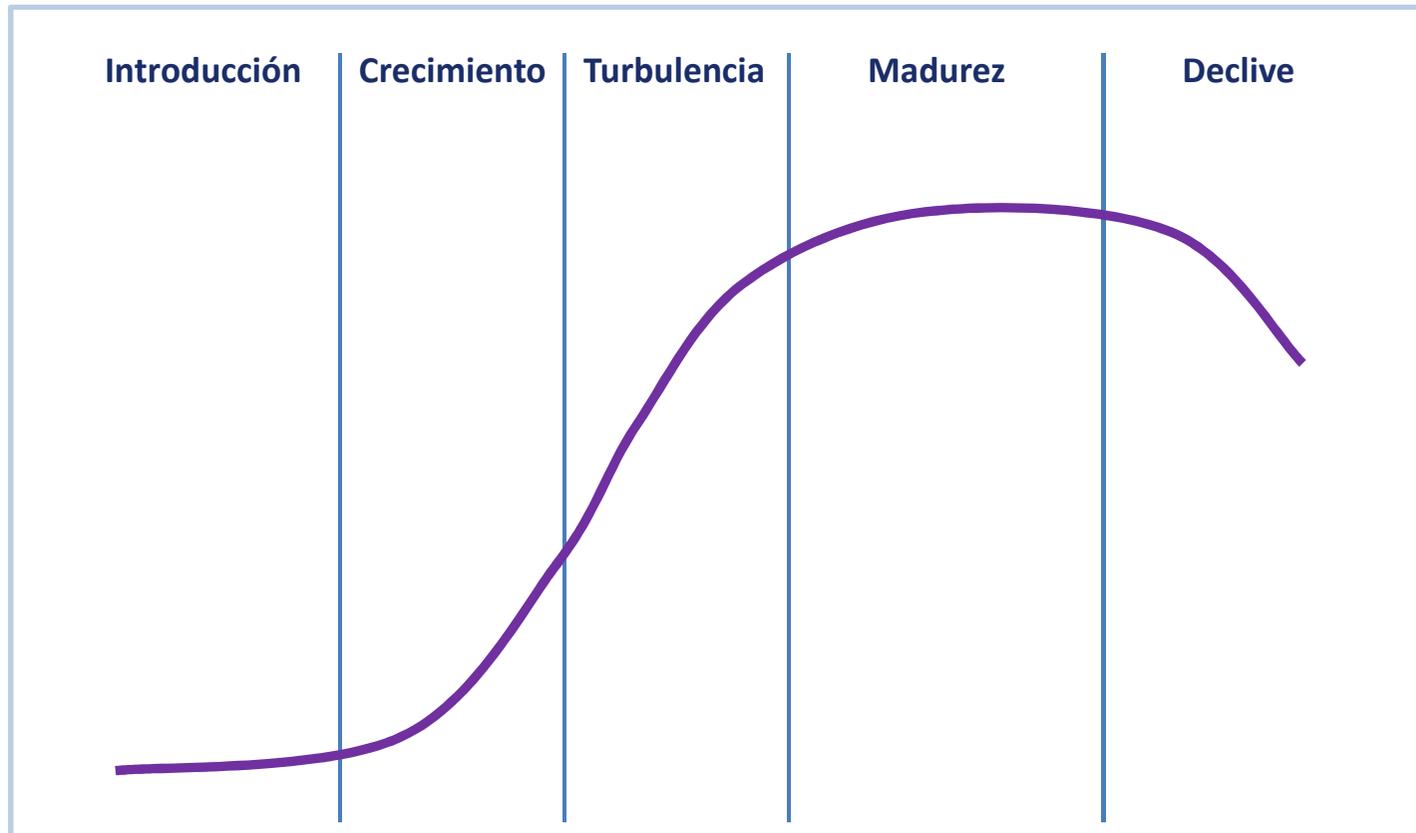
Casos: Mayonesa, Productos Dietéticos

El Ciclo de Vida

- **Determinantes del Ciclo de Vida:**
 - Tecnología (productos sustitutos)
 - Mercado (nuevos hábitos, variaciones de la población)
 - Esfuerzo de Marketing de las empresas (no es neutro)
- **Sobre la unidad de análisis:**
 - Producto/Mercado vs marca o producto

El Ciclo de Vida Producto/Mercado

Evolución de la demanda en el tiempo



Fuente: Adaptado de Lambin (1995)

Ciclo de Vida Producto

Fase 1: Introducción

CVP: Fase de Introducción

- Fase de incertidumbre
- Falta de información sobre el consumidor, los canales y la competencia
- La dialéctica principal se establece entre el producto innovador y los sustitutos

CVP: Fase de Introducción

¿Cómo empieza?

- Innovación tecnológica
- Cambios en las motivaciones del consumidor
- Cambios sociales o económicos que favorecen nuevos usos del producto
- Nuevos grupos de consumidores que se empiezan a incorporar al consumo del producto

Tasa de fracasos muy elevada ¿Por qué?

- El público no acepta la innovación
- No se consigue distribución (en los canales tradicionales o nuevos)
- Los líderes (de los productos a sustituir) dominan el producto
- Aparece otra tecnología que sí es aceptada

CVP: Fase de Introducción

Factores críticos

- La puesta a punto del producto y la producción
- La orientación del público innovador
- Dar a conocer el producto y convencer al público
- La colaboración de la distribución o la creación de nuevos canales
- Momento (tiempo) y forma de entrada
- Protección por patentes, barreras arancelarias
- Competencia de los productos sustitutos
- Distinguir entre prueba y repetición en la compra del producto

CVP: Fase de Introducción

Resultados

- Crecimiento lento
- Faltan consumidores/usuarios y distribución
- *Cash-flow* negativo
- Hay que soportar inversiones en producción e I+D

Ciclo de Vida Producto

Fase 2: Crecimiento

CVP: Fase de Crecimiento

Fase **explosiva en crecimiento**, en la que aparecen las claves que determinarán la dinámica competitiva futura.

En esta etapa **se desarrolla el mercado de referencia** y se cubren distintas posiciones del P/M

CVP: Fase de Crecimiento

¿Cómo empieza?

- El usuario acepta el producto (incorporación de los primeros adaptadores y de la primera mayoría)
- La distribución se amplía rápidamente
- El éxito atrae a muchos competidores que conjuntamente contribuyen a desarrollar el mercado
- Los líderes de la industria entran en juego y marcan su hegemonía

Tasa de fracasos es baja

- Algunas empresas tienen dificultades para financiar el crecimiento
- Los líderes futuros suelen crecer por encima de la media del mercado

CVP: Fase de Crecimiento

Factores críticos

- Obtener Participación de Mercado (PM)
- Trabajar en el desarrollo de la Imagen de Marca (fidelidad futura)
- Bajan los costos (efecto volumen y aprendizaje)
- Difusión de la tecnología
- Cobertura de la distribución
- Lentamente comienza el aprendizaje por parte del Mercado
- Prepararse para bajas de precios hacia el final de la fase
- Se perfila la definición de roles: líder, seguidor, relator especialista
- Obtención de recursos financieros

CVP: Fase de Crecimiento

Resultados

- Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente
- Amortización de la inversión inicial

Ciclo de Vida Producto

Fase 3: Turbulencia

CVP: Fase de Turbulencia

- Se produce desaceleración del crecimiento como consecuencia de la saturación del Mercado
- Suele tomar a los desprevenidos con ampliaciones de capacidad y endeudamiento financiero
- Las ventas totales crecen a tasas más bajas pero mayores aún que el promedio de la Economía

CVP: Fase de Turbulencia

¿Cómo empieza?

- Hay una inflexión brusca en la tasa de crecimiento
- La distribución encaja con dificultades y traslada la crisis a los fabricantes
- Fuerte caída de precios
- Ola de conservadurismo

Abandonos

- Se produce un abandono masivo de los competidores más débiles que no consiguen aguantar el cambio de velocidad
- Aparecen los “**nicheros**” o especialistas
- Los fuertes se reestructuran y se preparan para afrontar la madurez del mercado

CVP: Fase de Turbulencia

Factores críticos

- Racionalización de todos los procesos para bajar costos
- Algunos competidores aguantan por reputación, activos especializados, barreras de salida y ... se incrementa la rivalidad competitiva
- Ampliar la línea de productos con diferentes tamaños, sabores y variantes. Buscar satisfacer a segmentos y necesidades “aledañas”
- Expansión geográfica e internacional
- Aguantan los más fuertes (preparados en la etapa de crecimiento) y preparan la madurez (reestructuración)
- Gestión de la imagen v/s promociones continuadas
- Si no se puede hacer lo anterior, hay que buscar nichos

Ciclo de Vida Producto

Fase 4: Madurez

CVP: Fase de Madurez

La madurez se caracteriza por la estabilidad y por ser la más larga del ciclo, y en la que se encuentran la mayoría de los mercados

CVP: Fase de Madurez

¿Cómo empieza?

- Los líderes del mercado empiezan a imponer su hegemonía y se instaura un relativo oligopolio que favorece mantener un “status quo ” de hecho

Concentración de Mercado

- Ganar cuota es caro y se tiende a mantener las posiciones
- Se tiende a cumplir la llamada **Ley de Henderson** (3*4):
Tres competidores importantes con un reparto de cuotas de 4 a 1 entre el primero y el último

CVP: Fase de Madurez

Factores críticos

- La tasa de penetración es máxima: el consumidor es experto (última mayoría)
- Diversificar al máximo la línea de productos
- Compras de reposición de bienes durables
- Estabilización tecnológica y estandarización de productos

CVP: Fase de Madurez

¿Cómo crecer en mercados maduros?

- **Gaps de uso:** más cantidad, más frecuente, nuevos usos
- Desarrollo periférico de servicios

¿Cómo mantener la rentabilidad?

- Selección de segmentos rentables
- Gastar más en **Fidelizar** a los clientes que en la Penetración de Mercado

Ciclo de Vida Producto

Fase 5: Declive

CVP: Fase de Declive

Fase caracterizada por el **descenso de la demanda**, la certidumbre de respecto a la decadencia y la incertidumbre respecto a su duración.

Es una etapa que **discrimina a los competidores** que desinvierten, que cosechan y que se especializan en mercados residuales rentables e invierten para seguir

CVP: Fase de Declive

¿Cómo empieza?

- Aparecen productos sustitutos
- Los consumidores (mayorías) cambian de hábitos y abandonan el producto
- Los que quedan rezagados y el entorno en general apuntan a la obsolescencia del producto

Tasa de Abandono

- Los competidores que abandonan el P/M son significativos
- Algunos practican la obsolescencia planificada o buscan expansión geográfica en mercados exteriores de otro nivel (Ciclo de Vida Internacional)

CVP: Fase de Declive

Factores críticos

- Las barreras de salida y calidad del mercado
- Política de precios (pueden subir) y la fidelidad del cliente
- Distribución selectiva o marketing directo
- Rentabilidad de nichos de mercado
- Dominio del mercado por un solo competidor



Mercado Potencial (Absoluto y Actual)



Mercado Potencial

Interesa realizar buenas estimaciones del **Mercado Potencial Absoluto**, en especial para la visión estratégica.

Se llamará directamente **Mercado Potencial**

Mercado Potencial (Absoluto)

ejemplo bebida cola

Número de unidades de consumo potenciales

- Cualquier persona de 5 o más años es usuario potencial
- Eso representa el 90% de la población total
- En Chile: 15 millones de habitantes
- Entonces: 90% de 15MM = **13,5 MM de personas**

Mercado Potencial (Absoluto)

Número de ocasiones de uso por año

- Dos consumos semanales por usuario (cada uso equivale a 0,25 litros de Coca Cola)
- Número de usos por año:

$$13,5 \text{ MM personas} \times 2 \frac{\text{consumo}}{\text{semana}} \times 52 \text{ sem} = 1.404 \text{ MM de ocasiones de uso}$$

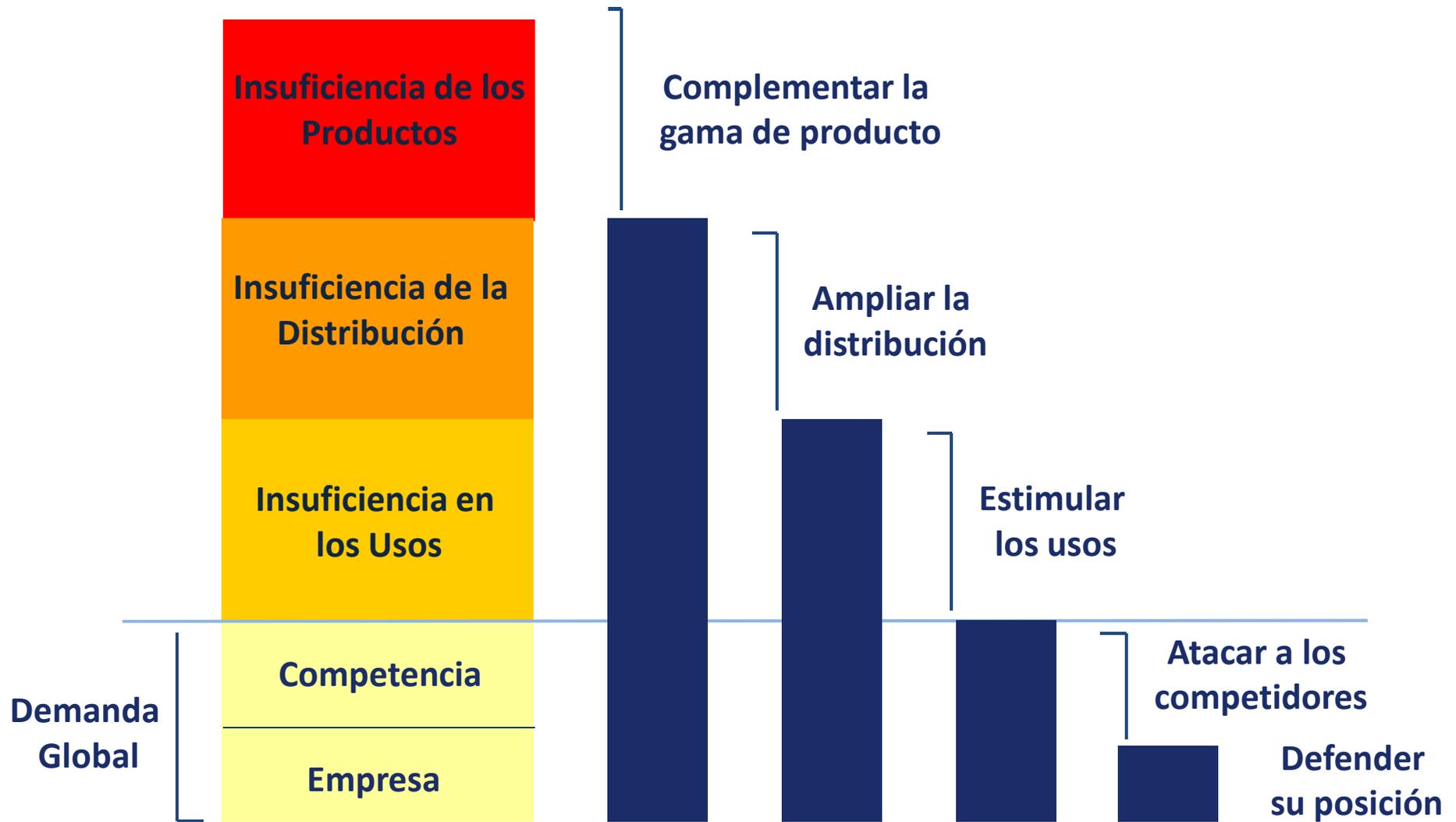
- Entonces, 1404 MM de ocasiones de uso equivale a **351 MM litros** de Coca Cola

Mercado Potencial (Absoluto)

Tasa de consumo por ocasión de uso

- La utilización normal implica 0,25 litros por uso
- El mercado potencial absoluto es de 351 MM litros de gaseosa al año
- Una botella promedio contiene 1,5 litros
- Por ende, se tienen **234 MM botellas/año**

¿Cómo alcanzar el Potencial?



Insuficiencia de Usos

Consumidores potenciales que no son usuarios

Poca frecuencia de uso

Baja cantidad

Insuficiencia de Distribución

Cobertura insuficiente

Intensidad insuficiente

Exposición insuficiente

Insuficiencia de Productos

Tamaño

Opciones

Calidad

A stylized city skyline graphic with several human figures in red and green colors positioned above it. The background of the slide features a colorful, abstract shape with a gradient from yellow to blue and purple, overlaid with a fine grid pattern.

Participación de Mercado (PM)

Definiciones

$$PM = \frac{\text{Ventas Marca X}}{\text{Ventas del P/M}}$$

- En Volumen = PMVOL
- En valor = PM\$

$$\frac{PM\$}{PMVOL} \left\{ \begin{array}{l} > 1 \\ < 1 \end{array} \right. \begin{array}{l} \text{Precio promedio de X es} \\ \text{mayor que la competencia} \\ \\ \text{Precio promedio de X es} \\ \text{menor} \end{array}$$

Observaciones

Cuidado con cual es el M/P de referencia

A veces algunas marcas influyen ventas de otros M/P

Análisis en el tiempo (mejor Promedios Móviles para observar tendencias)

Descomposición de PM

Participación = f (Penetración, Lealtad, Intensidad)

Descomposición de PM

Lealtad

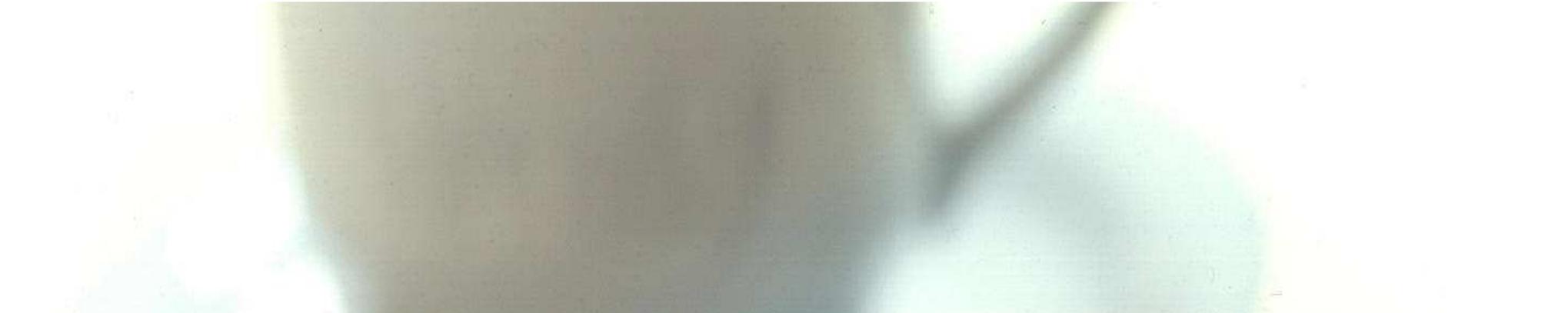
Probabilidad que tiene una persona promedio de comprar la marca X cuando va a comprar el producto.

Penetración:

Porcentaje del Mercado Potencial que consume alguna vez la marca X

Intensidad (de uso) :

Número de veces en un período de tiempo que el consumidor promedio compra (consume) el producto



Ejemplo de Aplicación: PM de Nescafé



Elementos de PM

$N_x =$ **Compradores de Nescafé**
(Personas que compran café, y algunas veces al menos, Nescafé)

$N_c =$ **Compradores de café**

Elementos de PM

Q_{CC} = Cantidad de café comprado por los compradores de café en un período de tiempo

Q_{CX} = Cantidad de café (cualquier marca) comprada por los compradores de Nescafé

Q_{XX} = Cantidad de Nescafé comprada por los compradores de Nescafé

Elementos de PM

Participación en Volumen = $\frac{Q_{XX}}{Q_{CC}}$

Penetración = $\frac{N_x}{N_c}$

Lealtad por el Nescafé de los compradores de Nescafé = $\frac{Q_{XX}}{Q_{CX}}$

Elementos de PM

Consumo promedio de **Nescafé** de los compradores de **Nescafé** = $\frac{Q_{xx}}{N_x}$

Consumo promedio de **café** de los compradores de **Nescafé** = $\frac{Q_{cx}}{N_x}$

Consumo promedio de **café** de los compradores de **café** = $\frac{Q_{cc}}{N_c}$

Elementos de PM

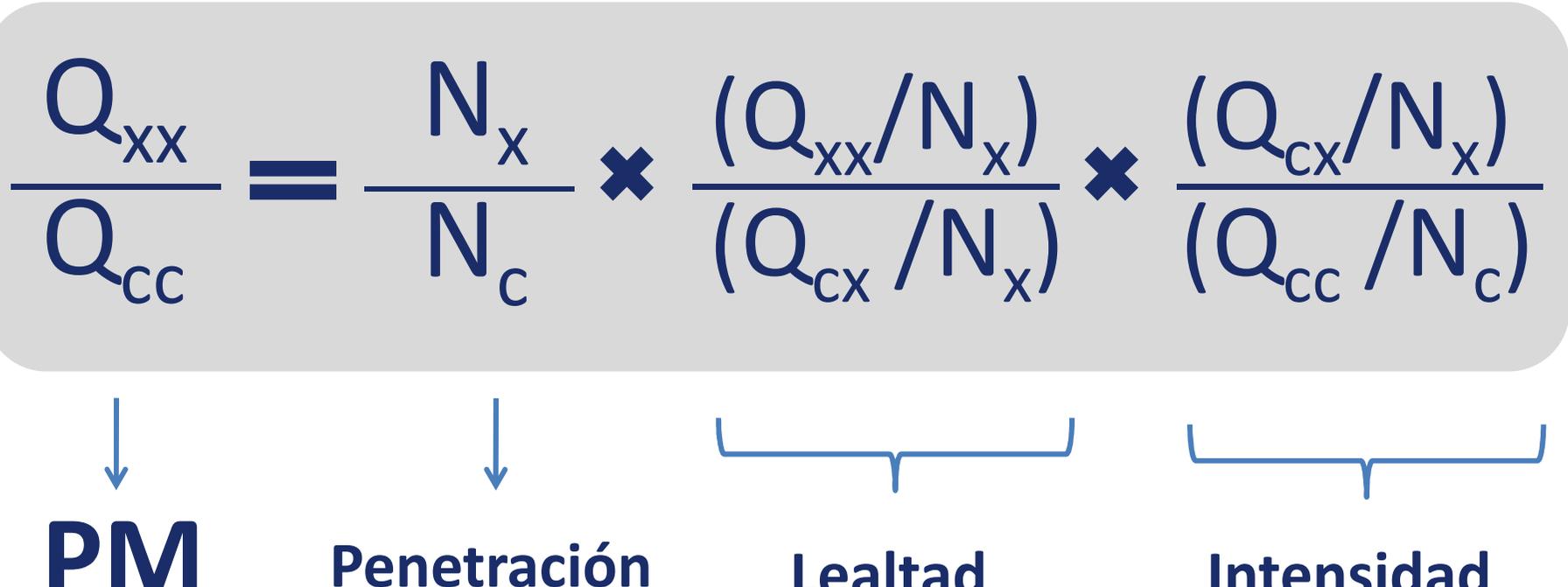
- Así, la **Intensidad** de calcula como:

$$\text{Intensidad relativa de consumo de café de los compradores de Nescafé} = \frac{(Q_{CX} / N_X)}{(Q_{CC} / N_C)}$$

Participación de Mercado

- Entonces la **Participación de Mercado** es:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{(Q_{xx}/N_x)}{(Q_{cx}/N_x)} \times \frac{(Q_{cx}/N_x)}{(Q_{cc}/N_c)}$$



PM Penetración Lealtad Intensidad

Matemáticamente esta es una igualdad!

Participación de Mercado

| | Número de hogares | N° de tarros de café consumidos en promedio | Nescafé | Monterrey | Otros |
|--------------|-------------------|---|---------|-----------|-------|
| Solo N | 700.000 | 1,8 | 1,8 | 0 | 0 |
| Solo M | 250.000 | 1,5 | 0 | 1,5 | 0 |
| Solo O | 200.000 | 1,3 | 0 | 0 | 1,3 |
| Ninguno | 300.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| N y M | 200.000 | 1,7 | 0,9 | 0,8 | 0 |
| N y O | 500.000 | 1,6 | 1 | 0 | 0,6 |
| M y O | 1.000.000 | 1,4 | 0 | 1 | 0,4 |
| N, M y O | 500.000 | 1,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Total | 1.850.000 | 1,36756757 | | | |

Participación de Mercado

$$Q_{cc} = 1.550.000 \times 1,63225806 = 2.529.999,9$$

$$Q_{cx} = (700.000 \times 1,8) + (200.000 \times 1,7) + (50.000 \times 1,6) + (50.000 \times 1,6)$$

$$Q_{cx} = 1.755.000$$

$$Q_{xx} = (700.000 \times 1,8) + (200.000 \times 0,9) + (50.000 \times 1,0) + (50.000 \times 0,5)$$

$$Q_{xx} = 1.550.000$$

$$N_x = (700.000 + 200.000 + 50.000 + 50.000)$$

$$N_x = 1.000.000$$

$$N_c = 1.550.000$$

Participación de Mercado

$$PM = \frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = 0,59881423$$

$$Penetración = \frac{N_x}{N_c} = 0,64516129$$

$$Lealtad = \frac{Q_{xx}}{Q_{cx}} = 0,86324786$$

$$Intensidad Relativa = \frac{\frac{Q_{cx}}{N_x}}{\frac{Q_{cc}}{N_c}} = 1,07519763$$

Participación de Mercado

Participación de Mercado
de Nescafé = 0,6

Penetración
de Nescafé = 0,65

Lealtad
de Nescafé = 0,86

Intensidad relativa
de Nescafé = 1,08

Participación de Mercado

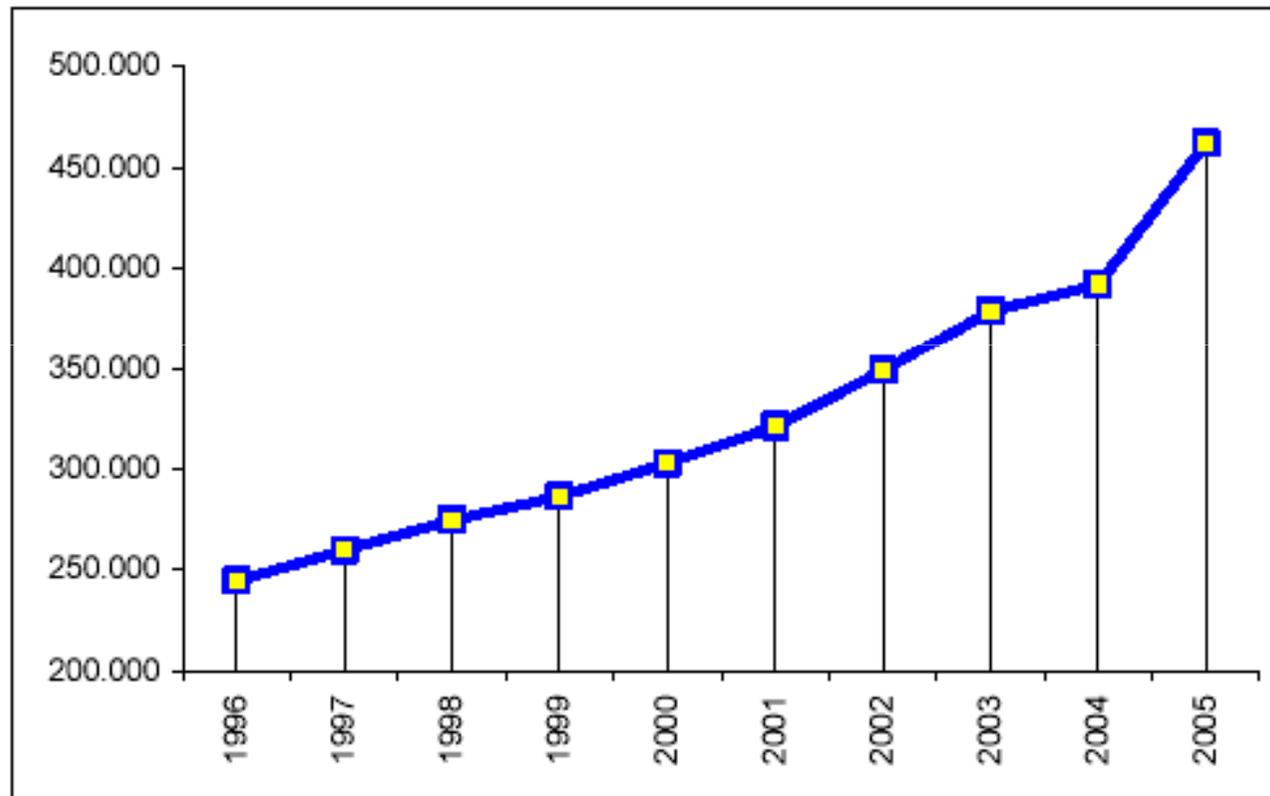
Participación = Penetración × Lealtad × Intensidad

0,6 = 0,65 × 0,86 × 1,08

CVP del Mercado Universitario

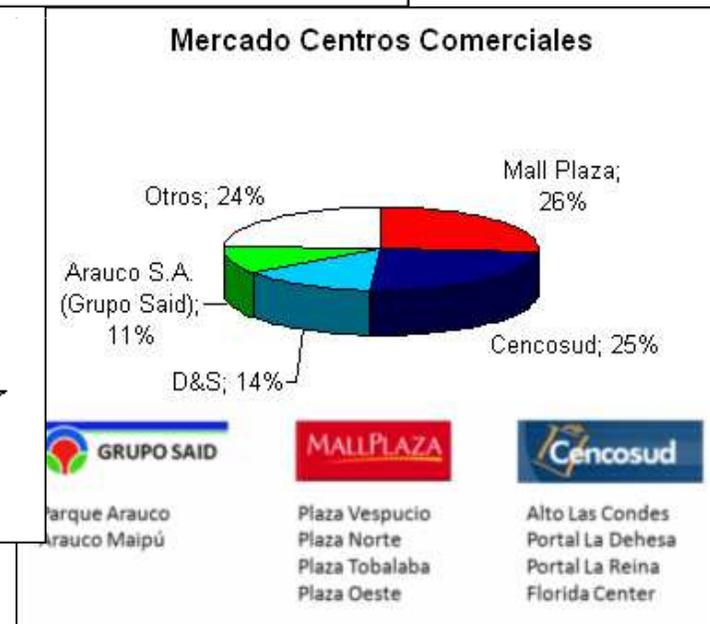
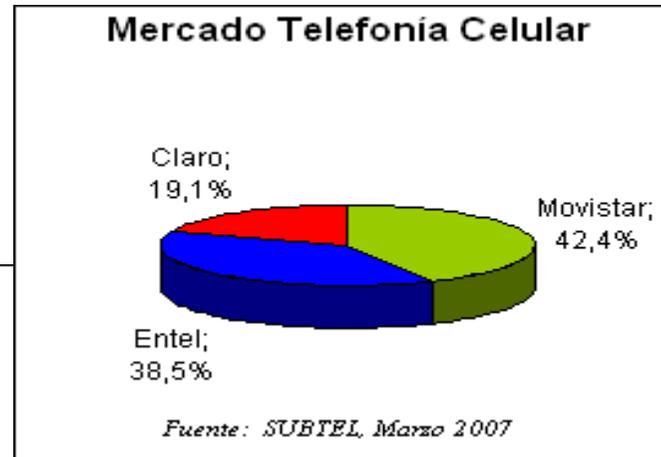
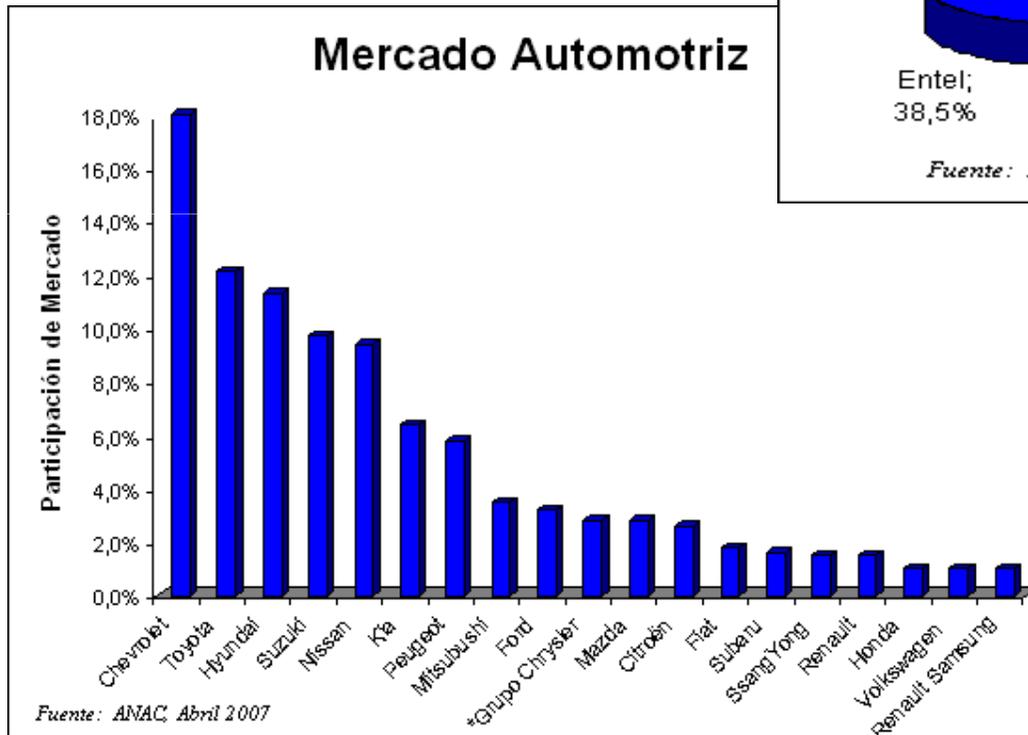
Evolución del mercado universitario, 1996-2005

(Crecimiento de la matrícula total de pregrado)



Fuente: Sobre la base de MINEDUC, División de Educación Superior

Participación de Mercado



Conceptos Claves



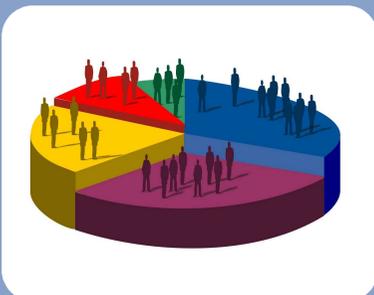
Macrosegmentación

- Definir el negocio
- En 3 dimensiones: **Qué / Cómo / Para Quién**
- Se define el negocio, el Mercado y la Industria



Ciclo de Vida

- Caracteriza el atractivo y evolución de un M/P
- Posee 5 etapas: Introducción / Crecimiento / Turbulencia / Madurez / Declive



Participación de Mercado

- Permite estimar la proporción del Mercado que posee una marca o empresa
- Depende de 3 variables: Penetración, Lealtad e Intensidad