



**LAS METRICAS DE MARKETING
Y SU APLICACIÓN A LOS PLANES
DE MEJORA PARA LAS PYMES**

Profesor Emilio de Velasco

PERSPECTIVAS DE LOS PLANES DE MEJORA

TRES NIVELES

- 1.- Nivel de Controles Estratégicos.
- 2.- Nivel de Controles Anuales.
- 3.- Nivel de Controles de Rentabilidad.

TRES CUADROS DE MANDO

- 1.- Cuadro de Mando Estratégico (L/P).
- 2.- Cuadro de Mando Táctico (M/P).
- 3.- Cuadro de Mando Operativo (C/P).

CUATRO PERSPECTIVAS

- 1.- **FINANCIERA:** Rentabilidades.
- 2.- **INTERNA:** Desarrollo de Estrategias.
- 3.- **EXTERNA:** Mercado, Clientes, Distribución.
- 4.- **PERSONAL:** Formación, Innovación,...

PLAN DE TRABAJO



TRES TIPOS DE CONTROL

CONTROL	RESPONSABILIDAD	PROPOSITO	HERRAMIENTA
I. Control Estratégico	Dirección General	Optimizar las mejores oportunidades del mercado productos y canales	Marketing Audit
II. Control Anual	Dirección General Directivos	Cumplimiento de los planes	Análisis Ventas Ratios
III. Control Rentabilidad	Responsable Marketing	Optimización de las inversiones	Análisis de Costes

Fuente: Emilio Díaz (23 – 24 / 01 / 08)

PLANES DE MEJORA PARA LAS PYMES

SOLO SE PUEDE MEJORAR AQUELLO QUE YA EXISTE

Premisa de partida: Necesidad previa de un plan de negocio.

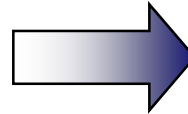
Realizar diagnóstico sobre:

- Ciclo de vida de los productos.
- La competencia.
- Políticas de marketing y comerciales.

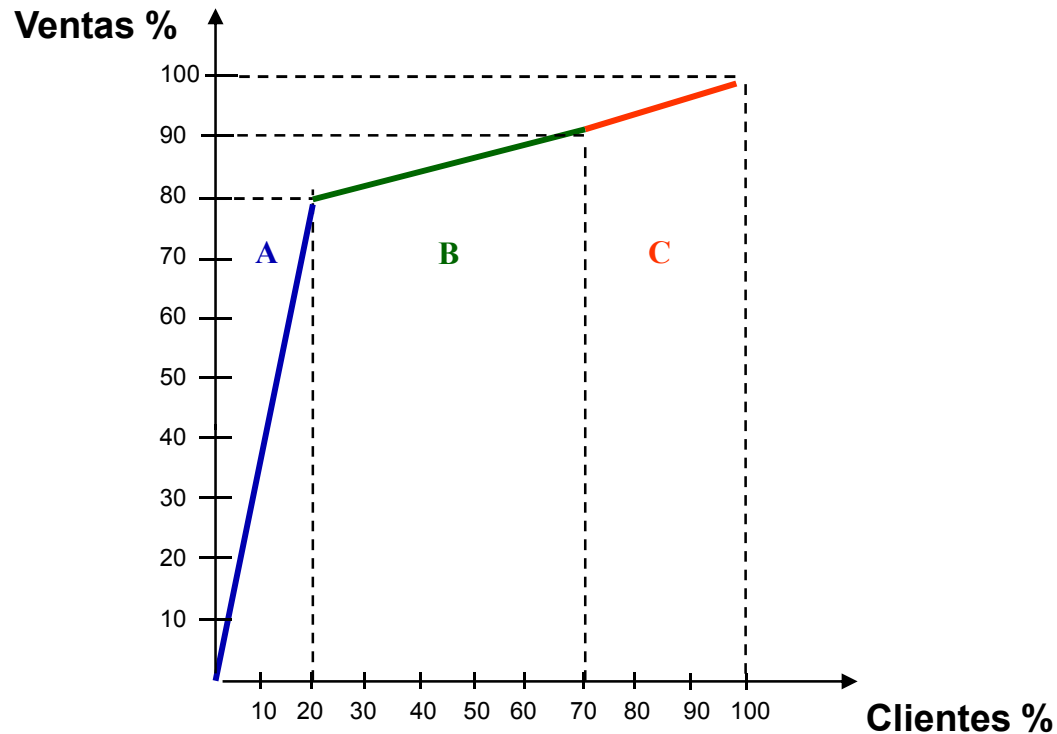
Supone emitir opiniones sobre la actuación de la empresa, de la pyme, respecto a: ventas, mercados y segmentos, crecimiento, precios, beneficios, distribución y canales, comunicación y planes de acción.

METRICA 1: ANALISIS DE PARETO O ANALISIS ABC

Análisis obtenido de la observación empírica que permite establecer una relación entre las ventas de una empresa, en porcentaje, y el número de clientes, en porcentaje, que permite establecer pares de valores.



Regla de Pareto o del "20 / 80": Aproximadamente, el 20% de los clientes realiza el 80% de las ventas (grupo A); el 50% realiza el 15% (grupo B) y el 30% restante realiza el 5% (grupo C).



Este análisis permite conocer:

- Cuáles son los clientes que determinarán la futura evolución de las ventas, los ingresos y los márgenes.
- Cuáles son los clientes que condicionarán las estrategias comerciales.

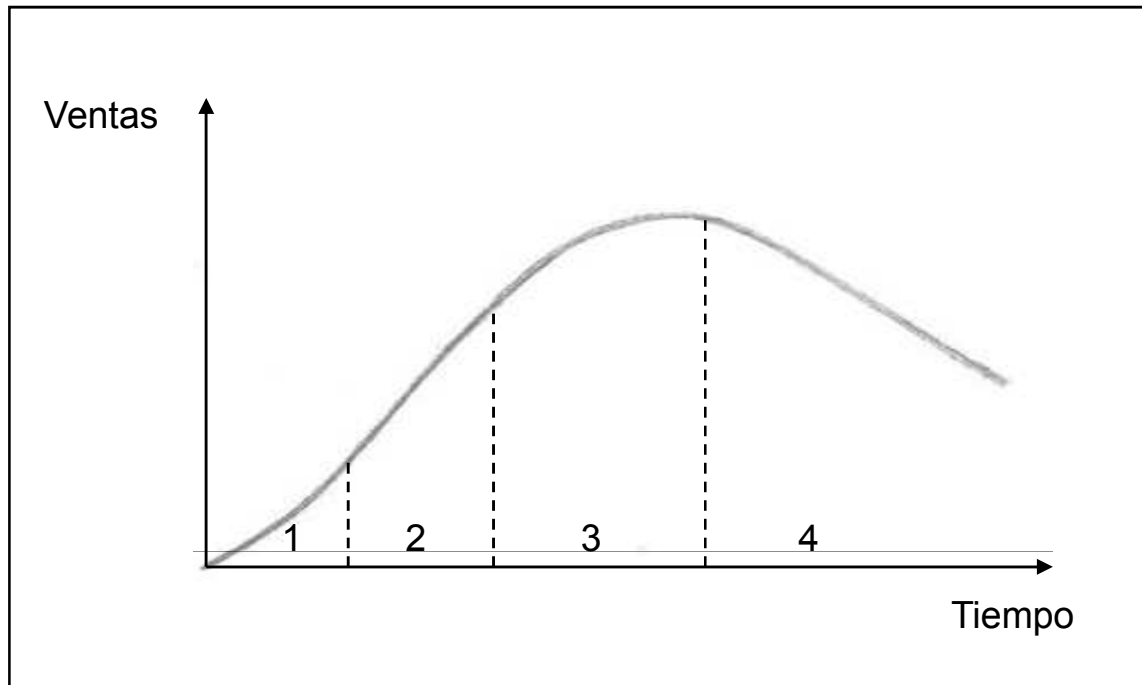
METRICA 2: ANALISIS DE LA MASA CRITICA

Una empresa posee “MASA CRITICA”, respecto a un producto, a un ámbito económico o a un área comercial, cuando no padece, en función de su volumen, ninguna desventaja fuerte con relación al competidor mejor colocado en el mercado o en dicha área.

Es muy conveniente que el PUNTO DE EQUILIBRIO este por debajo de la masa crítica.

Los análisis empíricos señalan que cuando una empresa posee una **cuota** de mercado **equivalente** al **30/40%** de la **cuota** que detecta su **principal competidor**, posea masa crítica, para ser capaz de defender sus propias estrategias.

METRICA 3: ANALISIS DE LAS FASES DE VIDA



- 1.- Fase de Introducción.
- 2.- Fase de Desarrollo.
- 3.- Fase de Madurez.
- 4.- Fase de Declive.

A DESTACAR: - Cada fase posee unas características propias, con diferentes formas de actuación.

- Las fuerzas que impulsan a un sector económico son el crecimiento de la demanda y la producción y difusión del conocimiento.
- Esta herramienta no permite un tratamiento uniforme.
- Debe tenerse en cuenta los cambios de la tecnología, de la estructura del sector y de la competencia.

ANALISIS FINANCIERO DE LOS PRODUCTOS

- Margen Bruto = Ventas Netas – Costes Variables – Costes Fijos Directos.
- Ratio Contribución – Volumen = Margen Bruto / Ventas Netas del Producto.
- Rentabilidad sobre Inversiones (ROI) = Margen Bruto / Inversión en Marketing del Producto.
- Eficiencia = Inversiones previstas para el producto / Inversiones Realizadas.
- Ingresos en Punto Muerto = Costes Fijos / Ratio Contribución – Volumen.
- Unidades en Punto Muerto = Costes Fijos / Margen Bruto Unitario.
- Contribución al Beneficio = Beneficio del Producto / Beneficio Total de la Empresa.

ANALISIS BCG Y ATRACTIVIDAD MERCADO – POSICION COMPETITIVA

Tasa de Crecimiento Mercado	Alta	Productos Estrella	Productos Incógnita
	Baja	Productos Vaca Lechera	Productos Pesos Muertos
		Fuerte	Débil
		Cuota de Mercado Relativa	

- La ubicación de los productos en la matriz permite efectuar un diagnóstico de la cartera y pone en evidencia las estrategias seguidas, apreciar necesidades financieras y potenciales de rentabilidad y construir escenarios de desarrollo futuro.

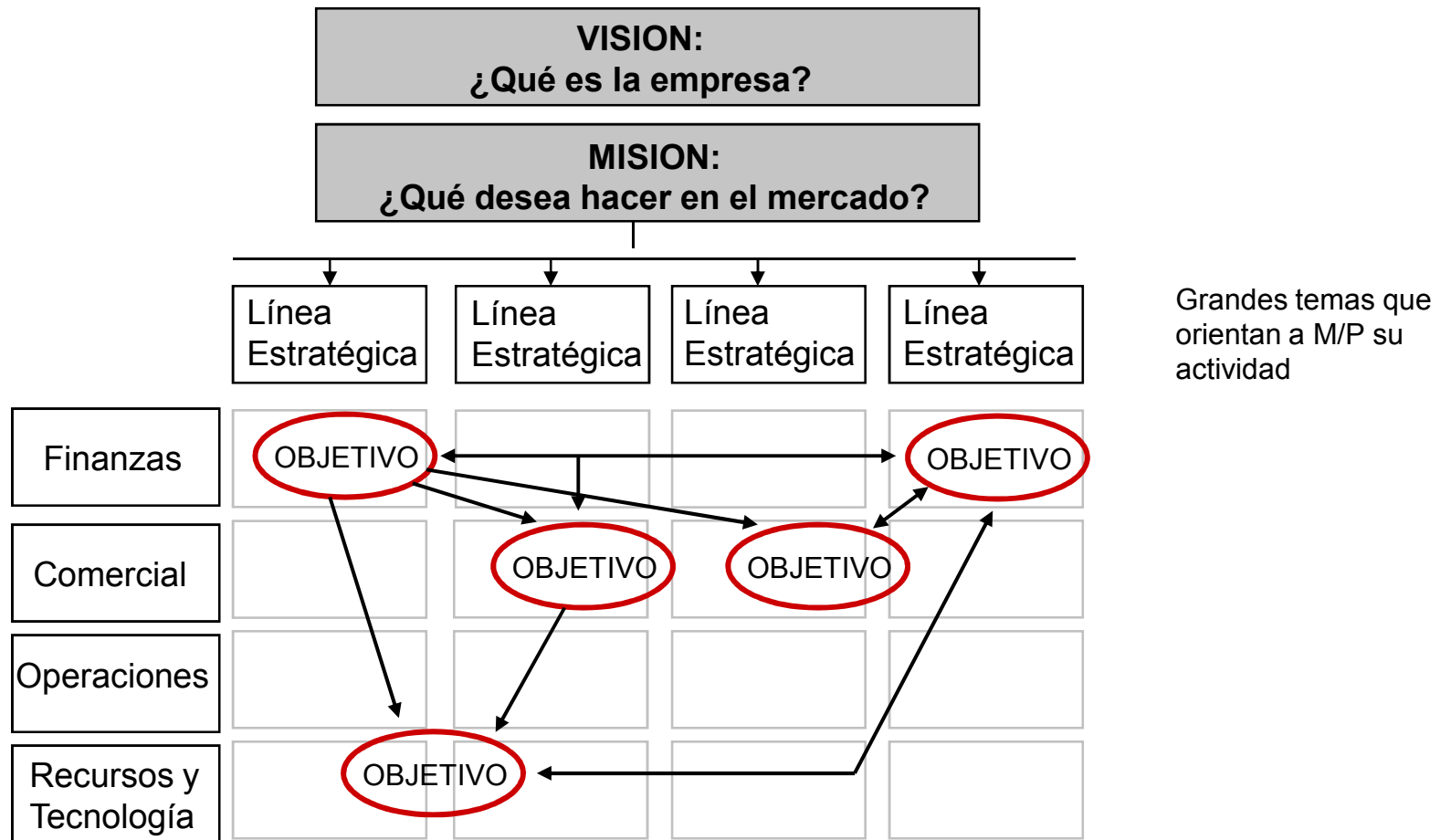
Atractividad Mercado	Alta	Zona B Desarrollo Selectivo		Zona C Crecimiento Ofensivo
	Media			
	Baja	Zona A Desinversión		Zona D Perfil Bajo
		Débil	Media	Fuerte
		Competitividad		

- Es una matriz multicriterios, seleccionados para medir los atractivos intrínsecos de productos mercados y una serie de indicadores que permiten evaluar las posiciones de una empresa concreta.
- Se apoya sobre evaluaciones subjetivas.

VALORACION GLOBAL DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

TIPOLOGIA DE PRODUCTOS	VALORACION GENERICA	DECISION ESTRATEGICA
1ª Magnitud	$F +$	Mantener, mediante continuos esfuerzos
2ª Magnitud	F	No invertir, obtener máximo beneficio
Fase de Madurez	$F \rightarrow D$	Vida corta, aplicar posible palmeo
3ª Magnitud	D	Abandonar, salvo estrategias
En Desarrollo	$D \rightarrow F$	Fuerte inversión, apoyar
A Relanzar	$D \rightarrow F$	Apoyar sus fortalezas
Abandono	$D \rightarrow F$	Apoyar
Innecesario	D	Abandonar
Injustificado	D	Abandonar
Táctico	$D \rightarrow F$ $F \rightarrow D$	Mantener, si cumple misión
Debilidad Director	D	Abandonar
Fracaso	D	Abandonar

LOS MAPAS ESTRATEGICOS Y SU APLICACION



Áreas de desarrollo de la actividad de una empresa

Los objetivos atienden a una o varias líneas estratégicas. A menudo se interrelacionan entre si. Cada objetivo puede afectar a una o varias de las cuatro áreas.

EJEMPLO DE OPTIMIZACION DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Mapa Estratégico: Líneas Crecimiento y Calidad

