

***BRANDESTRAT***

***EL SIMULADOR DE ESTRATEGIAS  
CORPORATIVAS GLOBALES Y COMPETITIVAS DE MARKETING***

***Edición Febrero 2009***

## ***PREFACIO***

BRANDESTRAT es una sofisticada simulación de estrategias competitivas de marketing diseñada para ser usada en PC-DOS. Está diseñada para reflejar las complejidades, incertidumbres, y desafíos inherentes al proceso de toma de decisiones y análisis de marketing. En el mayor grado posible, esta simulación está diseñada para representar la “realidad” en la gerencia general de una empresa global en vez de un mero “juego de de negocios”.

El nombre de esta simulación, BRANDESTRAT refleja su orientación: gerencia de un número de marcas individuales dentro de la línea de productos de una empresa global. Como es visto tradicionalmente, el proceso de gerencia de marca involucra el análisis de mercado, competitivo y financiero, así como coordinación de programas de marketing y capacidades de operación (gerencia de inventario y de capacidad, pronóstico de ventas, etc.). Estos esfuerzos conducen al desarrollo de estrategias de marketing que son implementadas por planes de marketing de corto y largo plazo. Todos estos elementos de gerencia de - Análisis, Planeamiento y Estrategia de Marketing - se encuentran en BRANDESTRAT.

El nombre BRANDESTRAT es también consistente con la estructura subyacente del ambiente simulado. Así como el análisis y estrategia de posicionamiento son de crucial importancia en comprender situaciones de estrategia competitiva real, también lo es en BRANDESTRAT. Dentro de BRANDESTRAT, los temas de posicionamiento se presentan continuamente. El diseño sofisticado de productos y herramientas de análisis de posicionamiento (incluyendo pruebas de conceptos, pruebas de preferencia de productos, análisis conjunto, mapeo perceptual, y pruebas de mercado) son componentes importantes del ambiente BRANDESTRAT.

## INDICE

CAPITULO 1 BRANDESTRAT Y LAS SIMULACIONES.....	04
CAPITULO 2 ESCENARIO DE BRANDESTRAT .....	11
CAPITULO 3 VARIABLES DE DECISIÓN.....	23
CAPITULO 4 VARIABLES NO-MARKETING DE DECISIÓN.....	63
CAPITULO 5 ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	89
CAPITULO 6 REPORTE DE RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS .....	185
CAPITULO 7 LOGÍSTICA DE TOMA DE DECISIONES Y TRABAJO DE OFICINA AFIN .....	207
CAPITULO 8 RESUMEN DE COSTOS BRANDESTRAT .....	218
CAPITULO 9 EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN BRANDESTRAT .....	220
CAPITULO 10 PLANEAMIENTO DE MARKETING EN BRANDESTRAT .....	228
CAPITULO 11 PRESUPUESTOS EN BRANDESTRAT .....	237

## CAPITULO 1

### BRANDESTRAT Y LAS SIMULACIONES

#### Introducción

*“Escucho y Olvido. veo y Recuerdo. Hago y Comprendo”*  
*Fuente: Atribuido a Confucio*

BRANDESTRAT es una simulación de estrategia donde las firmas en competencia toman decisiones en un mercado simulado. Los participantes toman decisiones en respuesta a las posibles acciones y reacciones de sus competidores. Los participantes deben vivir con las consecuencias de sus decisiones. La retroalimentación del mercado (ventas, ganancias, porción de mercado, y rentabilidad) proporciona refuerzo positivo y negativo para fortalecer la experiencia de aprendizaje. La rápida y continua retroalimentación sirve de potente dispositivo para generar interés y motivar a los participantes.

Establecer equipos para manejar la función de toma de decisiones proporciona otra experiencia valiosa. No importa si la estructura organizacional adoptada es de línea o de staff, o una combinación de ambas, la experiencia de toma de decisiones es invariablemente interesante y educativa. Otra característica importante de las simulaciones es su capacidad para comprimir la dimensión del tiempo. Esto permite a los equipos ver los resultados de sus decisiones sin el largo periodo de espera que ocurre en la vida real. Los ejercicios de simulación son normalmente actividades muy divertidas para los participantes porque son activos, prácticos, orientados por la retro-alimentación. Los participantes generalmente encuentran que su interés en la simulación se incrementa con el pasar de cada periodo simulado de decisión. El proceso de toma de decisiones relacionado con el de la simulación, se vuelve una aventura en vez la tediosa tarea de preparar asignaciones y casos tradicionales.

#### Logística de Toma de Decisiones en Simulaciones Computarizadas

BRANDESTRAT es similar a otras simulaciones computarizadas de gran escala de gerencia y administración con relación a la logística asociada con la toma de decisiones y recepción de los resultados de la simulación. La

logística general en las simulaciones de gerencia computarizadas de gran escala tales como BRANDESTRAT involucra tres etapas.

1.	Los equipos se reúnen y toman decisiones para el próximo periodo de decisión en base a los resultados del periodo previo. Típicamente, se usan algunos formatos de decisión para registrar las decisiones en una página web específica mediante un ID y contraseña enviados por el Administrador de la simulación. <u>Hay un instructivo de cómo hacerlo en la página web.</u> El administrador de la simulación puede ser el Profesor del curso. Si no, el Profesor del curso identificará al administrador de la simulación. El Profesor del curso también describirá cualquier otro procedimiento especial y requerimiento asociado con las decisiones emitidas.
2.	Las decisiones son ingresadas por el administrador de la simulación a la base de datos de la simulación, quien a continuación ejecuta el programa de simulación, genera los reportes financieros y operativos necesarios, y ensambla el reporte para los equipos.
3.	El administrador retorna a la página web en Internet los reportes financieros y operativos para que los bajen los equipos, antes del siguiente periodo de decisiones programadas.

Las únicas consideraciones adicionales en BRANDESTRAT es que los pedidos de estudios de investigación de mercados deben hacerse antes del próximo periodo de decisiones. Estos requerimientos de investigaciones de marketing deben ser incluidos junto con los otros formatos de decisiones enviados por Internet al administrador de la simulación. Esto simula el mundo real donde existe una brecha de tiempo entre ordenar una investigación de mercado y recibir los resultados de la investigación de mercados.

### **Administración, Diseño de Organización, y Equipos de Trabajo**

Los participantes de BRANDESTRAT participan en grupos. Cada grupo es asignado para administrar una compañía BRANDESTRAT. La experiencia indica que la administración inteligente de los talentos y recursos individuales de los miembros de la empresa simulada, realizada por los mismos participantes, es la clave para tener éxito en BRANDESTRAT.

Las firmas deben tomar decisiones sobre como asignar mejor el tiempo de sus miembros para tareas de gerencia de línea y staff. Mientras el tiempo pasa, la ubicación inicial de los miembros del grupo para tareas puede no ser la mejor a la luz de la nueva información y los cambios en las circunstancias competitivas. Los equipos deberían anticipar la necesidad de revisar periódicamente su estructura administrativa y la asignación del tiempo de sus miembros.

La buena administración no sucede por casualidad. La experiencia indica que la administración pobre o ausente es una de las mayores causas de un rendimiento pobre en BRANDESTRAT. Estimular trabajo en equipo de alta calidad es una parte importante de los esfuerzos gerenciales de su equipo.

Una enumeración no exhaustiva de los tipos de tareas que las firmas de BRANDESTRAT deben administrar incluye lo siguiente:

**1. Responsabilidades de Línea**

Gerencia de Producto de cada Marca en Cada Región (diseño de producto, precios, publicidad, investigación y desarrollo, y decisiones de fuerza de venta)

Pronóstico de ventas

Investigación de Mercados (competitiva y de monitoreo)

Planeamiento de marca y presupuesto

Rentabilidad de marca y control de costos

**2. Responsabilidades de staff**

Gerencia de Capacidad de Planta

Gerencia de Inventario y de Producción

Investigación de mercados.

**3. Responsabilidades Corporativas**

Gerencia Integral de la Firma

Planeamiento Estratégico

Diseño y Ejecución de Monitoreo de Rendimiento y Sistemas de Control (por Producto, por Región, sobre el Tiempo)

Diseño y Mantenimiento de Sistemas de Información.

Administración de Archivos

Presupuesto Integral y Planeamiento Corporativo.

Las firmas BRANDESTRAT han usado típicamente alguna clase de estructura organizacional matricial. En tales arreglos organizacionales, los

miembros del equipo individual tienen ambas responsabilidades simultáneamente: de línea (p.e. asignaciones de gerencia de marca o regional) y staff (p.e. capacidad de planta, manejo de bases de datos y actualización de hojas de calculo, etc.)

Un área de la gerencia que puede ser cuidadosamente considerada concierne a si una firma tiene un gerente general formalmente asignado. En el pasado, la mayoría de equipos de tamaño pequeño (tres a cuatro miembros) no han adoptado tal estructura organizacional. Sin embargo algunos equipos de gran tamaño (seis o mas miembros) han optado por una posición de gerente general formalmente diseñada. A los grupos que consideran la implementación de una posición de gerente general formalmente designado se les aconseja establecer el alcance de los roles y responsabilidades asociadas con tal posición.

Con respecto a ubicaciones de responsabilidad, la siguiente pieza de advertencia proviene de un participante previo de BRANDESTRAT: *“No tome las responsabilidades de gerencia a la ligera: -Los amigos son amigos y el negocio es negocio. La gerencia es la clave para esta simulación. Sin gerencia efectiva, usted está perdido. Estructure su equipo administrativo como un negocio con autoridad formal y delegación de responsabilidades”*

Basado en la experiencia, las siguientes preguntas claves acerca del funcionamiento de grupo son de vital importancia dentro de ejercicio BRANDESTRAT:

¿Cómo será gerenciado el grupo?.

¿Quién gerenciará al grupo?

¿Cómo será dividido el trabajo?

¿Cómo se logrará la coordinación?

¿Cómo se asegurara la calidad del trabajo en equipo?

¿Cómo se logrará que los conflictos individuales se mantendrá a un nivel saludable (no muy intenso ni muy bajo)?

¿Cuán a menudo será revisado el funcionamiento del grupo?

Direccione estas preguntas al inicio de la simulación y a menudo dentro de su grupo. No suponga que esta clase de temas se arreglarán por si mismas. Deben realizarse discusiones regulares acerca del status del grupo.

## Algunos Consejos Generales Acerca de BRANDESTRAT

*“Si el juego es Poker, gin rummy, bridge, backgammon, o ajedrez, en los niveles más altos de juego las habilidades destacadas son todas vitalmente importante en los negocios. Entre ellas están: la disciplina, memoria, frialdad bajo presión, visión psicológica, presteza para ejecutar una estrategia aún cuando produzca perdidas en el corto plazo, y calculo de probabilidades rápido e intuitivo – de oportunidades descubiertas y de balancear riesgos contra beneficios”*

Fuente: Philip E. Ross, “Ellos juegan a Ganar”. Forbes 3/13/95 p.162

La actitud y perspectiva son importantes cuando participamos en ejercicios complicados de simulación de marketing como BRANDESTRAT. Con respecto a la actitud y perspectiva general, el siguiente consejo proviene de un participante previo BRANDESTRAT: *“No trate esta simulación como un juego; trátela como si fuera real. Esta es la cosa más cercana a lo que usted puede conseguir en el mundo real. Considere las utilidades como reales y su tiempo como un bien valioso. Trate esta simulación seriamente; es su oportunidad de jugar en el mercado sin tener potenciales riesgos financieros o de su carrera, con la excepción del orgullo personal”*.

Algunos consejos sobre como el mercado BRANDESTRAT opera son brindados poco a poco a través de este manual. Generalmente es aún más importante recordar que usted esta en un mundo competitivo. Como lo dijo un participante de BRANDESTRAT: *“No subestime la competencia. El rendimiento es influenciado por sus competidores. Este mercado es sensitivo a cambios y movimientos de sus competidores”*. Es importante recordar que usted es capaz de aprender sobre como trabaja el mercado de Vaporaje al observar detalladamente las iniciativas de mercado de sus competidores, sus éxitos y fallas.

Las características personales deseables para un participante BRANDESTRAT se describen el siguiente consejo “Se busca ejecutivo” redactada por un veterano BRANDESTRAT.

---

### SE BUSCA EJECUTIVO

Como miembro de una excitante y desafiante empresa comercial. Esta es una oportunidad para manejar su propio negocio con un pequeño grupo de otros jugadores de equipo talentosos y dedicados.



## **Requerimientos personales ideales**

- Inteligencia
  - Aprende rápidamente
  - Útil experiencia de marketing, finanzas y operaciones.
  - Raramente comete errores
  - Trabaja bien bajo presión.
  - Paciente
  - Mente abierta
  - Capaz de presentar y defender decisiones concisamente
  - Usa el tiempo eficientemente
  - Acepta bien la crítica y el rechazo
  - Sentido del humor
  - Flexible y adaptable a ambientes cambiantes
  - Habilidades de hoja de cálculo, análisis de datos y procesamiento de texto
- 

Como este aviso indica, muchas características de nivel individual, habilidades, actitudes y aptitudes son utilizadas dentro de un ejercicio de simulación BRANDESTRAT.

Tres sugerencias generales para los participantes en BRANDESTRAT son las siguientes : (1) lea y relea este manual (existen muchas cosas buenas en él): (2) piense acerca de los principios generales de estrategia y de gerencia de marketing y cómo ellos podrían relacionarse y funcionar dentro de BRANDESTRAT; y, (3) haga preguntas al Profesor del curso, pero no pregunte acerca de cosas que ya están bien descritas en este manual, puesto que solo se demostraría que usted no está familiarizado con él.

Bienvenido a BRANDESTRAT. Diviértase, tómelo seriamente, pero aprenda conforme avanza.

## **El Manual del Participante BRANDESTRAT**

El resto de este manual del participante BRANDESTRAT está organizado en los siguientes capítulos:

- El capítulo 2 proporciona un panorama de la simulación de marketing de BRANDESTRAT.

- El capítulo 3 incluye una descripción detallada de todas las variables de decisión de marketing (diseño de productos, precios y gastos de soporte de marketing) en BRANDESTRAT.
- El capítulo 4 enfoca variables de decisión que no son de marketing y costos de productos relacionados. La gerencia de la capacidad y las decisiones de ordenes de producción reciben detallada explicación en este capítulo.
- Las capacidades de investigación de mercados de BRANDESTRAT se describen en el capítulo 5. Existen 50 estudios de investigación de mercados que las firmas de BRANDESTRAT pueden comprar.
- Los diferentes reportes financieros y operativos que los equipos de BRANDESTRAT reciben después de cada corrida de la simulación se describen en el capítulo 6.
- Los formatos de cambio de decisiones de BRANDESTRAT y requerimientos de pre-ordenes de investigación de mercados están contenidos en el capítulo 7.
- El capítulo 8 contiene un sumario de la mayoría de costos en BRANDESTRAT

El 9 esta dedicado a consideraciones de evaluación del rendimiento en BRANDESTRAT donde se describe un mecanismo de evaluación cuantitativo del rendimiento para uso posible en BRANDESTRAT.

El planeamiento de marketing se discute en el capítulo 10. Las firmas pueden ser requeridas a desarrollar planes formales de marketing dentro de BRANDESTRAT.

El capítulo 10 proporciona soporte, información, y sugerencias que deberían ser exitosas al desarrollar planes de marketing.

El capítulo 11 proporciona detalles de asuntos relacionados a presupuestos en BRANDESTRAT. Este capítulo será relevante si el Profesor del curso escoge usar presupuestos formales dentro de BRANDESTRAT.

La experiencia sugiere que los participantes BRANDESTRAT se refieren regularmente a este manual del participante de BRANDESTRAT a través del ejercicio de simulación de marketing. Empiece por ojear a través del manual del participante BRANDESTRAT completo. Luego, revise los capítulos 3 –6 cuidadosamente y en detalle. Examine otras partes del manual del participante de BRANDESTRAT conforme sea necesario. Finalmente no se sienta mal en regresar continuamente al manual del participante BRANDESTRAT. Existe una cantidad increíble de detalles que absorber en un periodo relativamente corto de tiempo. Nadie capta todo bien la primera vez.

## CAPÍTULO 2

### ESCENARIO DE BRANDESTRAT

#### INTRODUCCIÓN

“Fuente: Eclesiastes 11:4 *Si usted espera hasta que el viento y el clima estén en su punto adecuado, usted nunca plantará ni cosechará nada*”

BRANDESTRAT es un ejercicio competitivo de simulación de estrategia multi-marca y multi-mercado encajado dentro del contexto de una industria oligopólica. Una industria BRANDESTRAT consiste en un máximo de nueve firmas. Cada firma BRANDESTRAT comercializa una variedad de marcas en los mercados geográficamente disponibles. Las firmas desarrollan estrategias de largo plazo y tácticas de corto plazo, e implementan tales tácticas y estrategias en el contexto de BRANDESTRAT.

Las decisiones requeridas en BRANDESTRAT son aquellas que normalmente se tomarían en el mundo real de las decisiones de estrategia en la gerencia general de organizaciones globales. Se requieren decisiones que aparentemente no son de marketing de los equipos debido a que son pertinentes, o tienen gran repercusión en el rendimiento de la firma. Por ejemplo, se requieren decisiones de órdenes de producción. Estas tradicionales decisiones de gerencia de operaciones están incluidas dentro de BRANDESTRAT debido a que continúan muy naturalmente del proceso de pronóstico de ventas que los ejecutivos deben realizar rutinariamente. Decisiones de capacidad de planta, expresadas en términos de adiciones de tamaño de planta (capacidad en volumen) son también requeridas de los equipos de BRANDESTRAT. Otras funciones tales como contabilidad y finanzas son realizadas automáticamente dentro de BRANDESTRAT. Por supuesto, los participantes de BRANDESTRAT deben conocer como interpretar y analizar estados financieros y operativos.

BRANDESTRAT enfoca varios aspectos gerenciales: planeamiento de mercado, el desarrollo y la implementación de estrategia de marketing, el análisis financiero, el costo/beneficio de las inversiones asociadas con el uso de información de investigación de mercados, pronóstico de ventas,

y los impactos de la dinámica competitiva, rivalidad, y fuerzas del entorno dentro del contexto del proceso de toma de decisiones de gerencia de corporativo de marketing. Los equipos desarrollan y ejecutan estrategias y planes de marketing.

BRANDESTRAT está diseñado para ayudar a los participantes a reforzar sus capacidades de análisis, así como la toma de decisiones, y habilidades de planeamiento. BRANDESTRAT proporciona un ambiente en el cual los planes y estrategias corporativas son formuladas y ejecutadas. Un tema recurrente enfatizado en BRANDESTRAT es la necesidad de enfrentarse a la dinámica incierta competitiva y de las fuerzas del entorno. Por supuesto, la toma de riesgos y manejo de riesgos son factores vitales para todos los gerentes.

El mayor desafío de la firma es intentar ordenar el laberinto del conjunto de posibles decisiones de marketing en cada trimestre y desarrollar decisiones “razonables”, donde “razonables” es entendido en términos de objetivos de largo plazo de la firma y relativos al rendimiento de otras firmas en la industria. Una característica particularmente interesante de BRANDESTRAT es su extensa gama de estudios de investigación de mercado. Estos estudios deberían permitir a los miembros de una firma diseñar una ruta a través del conjunto de obstáculos del mundo BRANDESTRAT de una manera satisfactoria.

La clave para el éxito en BRANDESTRAT es una estrategia a largo plazo cuidadosamente desarrollada, con la aplicación adecuada de conocimientos expertos en pronósticos de ventas, monitoreo de mercado, análisis financiero, planeamiento, y toma de decisiones de marketing. Una buena dosis de sentido común y de un buen sentido gerencial será también necesaria.

## **Perspectiva**

**BRANDESTRAT** es la simulación de estrategia competitiva donde los participantes se concentran en temas asociados con el análisis de marketing, estrategia y planeamiento. Sin embargo, los detalles asociados con implementación de estrategias y planes de marketing no son parte de BRANDESTRAT. Esto significa que los participantes en BRANDESTRAT no diseñan/colocan copias específicas de publicidad en medios, reclutan/entrenan/supervisan representantes de ventas, ordenan materias primas y programan corridas de producción, o llevan a cabo investigaciones de mercado. Estas cosas son todas implícitamente llevadas

a cabo cuidadosamente por su agencia de publicidad, gerentes de ventas, staff de gerencia de planta y proveedores de investigación de mercado, respectivamente. En esencia, los participantes BRANDESTRAT reciben información de varias fuentes a través de sistemas internos de información de la compañía y proveedores de investigación de mercados y, sobre la base de esa información, toman decisiones y comunican estas decisiones vía formatos de decisión o por entrada de datos con los programas BRANDESTRAT. Otras personas realmente implementan y ejecutan las decisiones.

La metáfora militar inmediatamente viene a la mente para describir su situación en BRANDESTRAT. Los miembros de su equipo son los oficiales (gerentes) comandando sus fuerzas (productos, capacidad de planta, recursos financieros, y elementos del programa de marketing). Usted está ubicado en los cuarteles, que están a alguna distancia del campo de batalla real, el mercado. Basado en reportes regulares del campo (reportes financieros y operativos) y reconocimiento especial que usted solicita (investigación de mercado), usted analiza la situación competitiva, escoge estrategias (selecciona elementos del programa de marketing), toma de decisiones, y comunica estas decisiones a sus oficiales de campo. Los oficiales de campo realmente implementan sus decisiones. Así como usted no tiene que estar en el campo de batalla para tener éxito en una campaña militar, usted no tiene que estar en el mercado real para diseñar un programa exitoso de marketing. Sin embargo, usted no puede ser exitoso, ya sea en el campo de batalla o en el mercado comercial sin información.

### **Terminología de BRANDESTRAT**

Esta terminología se usa a través de este manual .

- En BRANDESTRAT los términos “producto” y “marca” se usan como si fueran sinónimos.
- El término “región” se refiere a un mercado regional geográfico .
- El “periodo de la simulación” es un trimestre; cuatro periodos de la simulación hacen un año.

## La Categoría del Producto

En BRANDESTRAT, la categoría del producto es el Vaporaje. Vaporaje es un bien de consumo duradero, un producto elaborado parecido a un aerosol con funciones de limpieza de ropa semejantes al lavado en seco en el hogar pero también industriales. Las marcas de Vaporaje son vendidas inicialmente (cuando se inicia la simulación) por unos pocos cientos de dólares la unidad. Vaporaje tiene potencial para uso tanto en industrias como para el consumidor. Para propósitos de referencia, usted podría pensar que Vaporaje es un mueble que permite lavar ropa con la calidad de la lavada “en seco”.

Las marcas de Vaporaje se distinguen por la composición física de **cinco materias primas básicas**

- Syntec,
- Plumbo,
- Glomp,
- Trimicro
- Fralange) y dos atributos intangibles:
- Compatibilidad y
- Garantía.

Las compañías controlan la composición de sus marcas de Vaporaje y pueden producir y vender un amplio rango de posibles formulaciones para intentar satisfacer las necesidades de los clientes.

Las reglas de marketing ad hoc que usted podría haber aprendido en conexión con el marketing de varios productos (tales como gastar un cierto porcentaje de los ingresos de ventas en publicidad) pueden o no funcionar bien en BRANDESTRAT. Desde que la simulación BRANDESTRAT utiliza un producto nuevo, usted tiene que aprender acerca del Vaporaje mediante un análisis cuidadoso, monitoreo, experimentación, y el uso juicioso de estudios de investigación de mercado. Esta situación “ahóguese o aprenda a nadar” es justo lo que usted tendría que enfrentar si asumiera súbitamente responsabilidades de gerencia corporativa global para algún nuevo producto o servicio con el cual usted estuviera completamente no familiarizado y para el cual no hubiera categorías o conocimientos industriales, experiencia, expertos, o tradición.

Vaporaje atrae por igual a compradores industriales y personales. Vaporaje ha estado por varios años en el mercado y estaría ingresando a la fase madura del ciclo de vida de los productos. A través de los años, las características físicas y composición de Vaporaje ha cambiado en respuesta

a cambios en los gustos y preferencias de consumidor, y a avances tecnológicos.

El mercado para Vaporajes opera en una forma regular, consistente con los principios generalmente aceptados de marketing y de economía. Por ejemplo, si se reducen los precios de una marca (controlando lo demás a niveles constantes), entonces sus volúmenes de ventas tenderán a aumentar. Sin embargo, tome nota que BRANDESTRAT está basado en un modelo sofisticado de mercado. Por ejemplo los precios que estén sustancialmente debajo de la norma industrial pueden causar que los consumidores duden del nivel de calidad de la marca posiblemente reduciendo la demanda. Se brindan más detalles acerca de las sofisticadas características del mundo BRANDESTRAT, poco a poco a través de éste manual. Muchas cosas sin embargo, tienen que ser descubiertas dentro de la simulación. Si alguien preguntara *“¿Cuáles son los factores económicos de la industria de vaporaje ? ¿Es una industria de alta tecnología donde se podría esperar que los precios caigan conforme pasen los años como las videograbadoras, las calculadoras y las computadoras personales ?...¿ O es un bien duradero donde el precio sube con la inflación?”* Respuesta: Quien sabe. Depende. Su adivinanza es tan buena como la mía. Las fuerzas del mercado que incorporan la tecnología, costos de insumos, y consideraciones regulatorias, que afectan a la industria del vaporaje así como el comportamiento de los competidores son los factores que dictan la economía de la industria de vaporaje.

### **Marcas de Vaporaje**

Cada firma puede vender hasta cuatro diferentes marcas de Vaporaje. Aquí, el término “marca” corresponde a una formulación particular de Vaporaje. Una marca tiene una única formulación sin importar el número de regiones de mercado en las cuales es distribuida activamente.

El software BRANDESTRAT contiene cuatro posibles marcas Vaporaje. Sin embargo, normalmente al inicio de la simulación solo tres marcas están disponibles. El Profesor del curso le dirá las condiciones bajo las cuales la cuarta marca BRANDESTRAT podría estar disponible durante su ejercicio BRANDESTRAT.

### **La Industria Vaporaje**

Su firma es una de las grandes compañías en la industria de Vaporaje. Cada compañía en la industria de Vaporaje es una gran organización con

muchas líneas de productos, una de las cuales es Vaporaje. Debido a varias restricciones comerciales, protección de tarifas y tecnología propietaria, no hay competencia fuera de la industria de Vaporaje.

## **Su Compañía**

Su compañía está dividida a lo largo de varias categorías de líneas de productos, con cada grupo de producto siendo un centro de utilidades y rentabilidad separada. Por varias razones legales, su división de Vaporaje es una entidad legalmente separada e incorporada. Su acción se negocia en la Bolsa. El grupo corporativo de su compañía actualmente controla cerca del 50% de todas las acciones en bolsa de su división Vaporaje.

Las metas generales especificadas para su división Vaporaje incluyen mantener y mejorar la rentabilidad a largo término y posición de mercado. Su equipo de gerencia tiene responsabilidad completa y total para todas las funciones relacionadas con la alta gerencia. Estas responsabilidades incluyen tales áreas de decisión como precio, publicidad, diseño de producto y gerencia de fuerza de ventas. Usted también tiene la oportunidad de comprar varios estudios de información de investigación de mercado que pueden asistirle en tomar decisiones. Las funciones de personal, contabilidad y finanzas son realizadas al nivel corporativo (por lo cual le cobran una tarifa a su división de Vaporaje). Su división de Vaporaje no tiene que preocuparse acerca de estas actividades.

Su compañía tiene una única planta que opera como un centro de utilidad separado y que produce Vaporajes para usted. La política actual de la compañía indica que usted puede comprar Vaporajes solo de la planta de su compañía. Esta planta también compra y almacena materia prima para uso en la fabricación de Vaporaje. La planta tiene un espacio de almacén en el cual los productos terminados son almacenados hasta que son embarcados a los distribuidores en las varias regiones del mercado BRANDESTRAT. Dado que su planta opera como un centro de rentabilidad separada dentro de su compañía, ésta carga directamente a usted por los bienes producidos, materias primas compradas, y cargos de mantener inventarios para productos terminados. Entre sus otras decisiones, su equipo tiene que decidir sobre posibles inversiones adicionales en su planta pues si no se hicieran la depreciación continuamente reducirá la capacidad de su planta.



## Patrones de Demanda de Mercado

La demanda para cualquier marca de Vaporaje depende de la demanda integral para la categoría del producto y la asignación de esa demanda en porciones individuales de mercado a las marcas competitivas. Existen variaciones estacionales en el mercado del Vaporaje. Históricamente, la demanda industrial de Vaporaje ha variado hacia arriba y abajo tanto como 20-30% desde el trimestre de baja demanda en el invierno hasta el trimestre de alta demanda en el verano. Ha habido también alguna variación en los patrones estacionales a través de las regiones de mercado.

El tamaño de mercado (esto es, la población y el PNB) y las decisiones de las firmas en la industria de Vaporaje son las principales fuerzas que influyen en la demanda industrial integral para Vaporaje. Por ejemplo, se ha notado en el pasado que una intensa publicidad realizada por todas las firmas en la industria de Vaporaje tiende a impulsar la demanda total para la categoría de productos Vaporaje. Similarmente, los niveles de precio de la industria afectan la demanda total agregada industrial para Vaporaje en el modo usual inverso: mayores niveles de precios industriales están asociados con menor demanda industrial integral. Como con todos los productos, algunos clientes son usuarios relativamente intensos o pesados de Vaporaje, mientras otros nunca usarían Vaporaje, aún si fuera gratis.

Las porciones de mercados están influenciadas por los niveles relativos de las varias variables de decisión de la mezcla de marketing asociadas con cada marca. Los clientes de Vaporaje parecen hacer compensaciones implícitas entre las marcas ofertadas en términos de características de diseño de producto, precio y calidad de producto. Los clientes también son afectados en grado variable por los esfuerzos de comunicación de cada firma en apoyar a sus marcas. Después de todo, una marca desconocida es improbable que tenga ventas sustanciales. Las actividades de la fuerza de ventas están dirigidas a distribuidores quienes parecen ser influenciados en grado variable por la atención que les dan la fuerza de ventas de la firma.

La experiencia sugiere que las percepciones y creencias de los clientes acerca de las marcas Vaporaje así como los programas reales de marketing asociados con la marca Vaporaje afectan la elección de marcas. En particular, investigación pasada ha demostrado que las percepciones de los consumidores del rendimiento y conveniencia de uso del producto son los principales factores en el proceso de selección de marcas.

Las varias regiones de mercado de BRANDESTRAT pueden responder de forma diferente a las variables disponibles de marketing a disposición de las firmas. Lo que podría funcionar muy bien en una región, podría ser un desastre en otra región de mercado. Cada región de mercado puede ser vista como un segmento separado del mercado.

### **Las Regiones de Mercado BRANDESTRAT**

Su industria BRANDESTRAT consiste de un máximo de ocho mercados regionales. Los nombres de las regiones son desplegados en forma detallada en los reportes financieros y de investigación de mercados de BRANDESTRAT. A discreción del Profesor del curso, nuevos mercados (hasta un máximo de ocho mercados) pueden abrirse mientras avanza el ejercicio de simulación BRANDESTRAT.

Ejecute el Estudio de Investigación de mercados # 22 (“Estadísticas Agregadas de Mercado”) para obtener información sobre estadísticas agregadas del mercado y demografía regional de mercado, población, índice de precio al consumidor, volumen de ventas industrial, etc.) Vea el Estudio de Investigación de mercados # 44 (“Pronósticos de Población”), # 45 (“Pronóstico de Ingresos per capita”) para pronósticos de tasa de crecimiento regionales.

### **Aspectos de transacciones con moneda extranjera en BRANDESTRAT**

Aún cuando Vaporaje puede ser vendida internacionalmente, dependiendo de la configuración de mercados en su ejercicio de simulación BRANDESTRAT, todas las transacciones en efectivo en BRANDESTRAT están expresadas en términos de “dólares”. Por supuesto, un dólar BRANDESTRAT no es necesariamente equivalente a otra moneda conocida. Recuerde que existen dólares EEUU, Canadienses, Australianos, para citar sólo unos pocos ejemplos de monedas denominadas dólar. Como es adecuado, estos valores monetarios son convertidos a moneda local automáticamente dentro de BRANDESTRAT. Así, para todos los propósitos prácticos, todo es denominado en “dólares” BRANDESTRAT en todas las decisiones y reportes BRANDESTRAT. Esta convención monetaria facilita la toma de decisiones BRANDESTRAT y procesamiento de reportes BRANDESTRAT, desde que solo esta involucrada una única moneda.

## **Información de Investigación de Mercados**

Los detalles específicos de los estudios de investigación de mercado disponibles en BRANDESTRAT son descritos en el capítulo 5 de éste manual. Usted tiene muchos posibles estudios de investigación de mercados de los cuales escoger. Estos estudios ayudan a analizar los mercados que enfrenta y las actividades competitivas de sus rivales. Son muy similares a los estudios de marketing que pueden ser comprados y que son a menudo usados (y abusados) por los analistas de marketing y tomadores de decisiones en el mundo real.

Toda la información de investigación de mercados en BRANDESTRAT es suministrada exclusivamente. Esto es, la información de investigación de mercados que usted compra es solo para sus ojos. No hay mercado de reventa secundario para la información de investigación de mercados en el mundo BRANDESTRAT. La evidencia de reventas de información de marketing podría conducir a la terminación del acceso al proveedor de investigaciones de marketing BRANDESTRAT para una firma.

Usted solo puede usar información acerca del mundo BRANDESTRAT que usted compra a través del programa de investigación de mercado BRANDESTRAT. El mercado regional “Europeo” puede no ser exactamente el mismo que el mercado regional Europeo en la vida real. Así, usted no es capaz de usar fuentes secundarias para determinar, por ejemplo, la población o las tasas de crecimiento del PNB de las regiones BRANDESTRAT debiendo usar información primaria.

## **Organización del Equipo**

La organización y definición exacta de responsabilidades de su equipo dependen de las habilidades particulares e intereses de los miembros individuales del equipo. A través del tiempo, y mientras se gana experiencia con BRANDESTRAT, las reubicaciones de responsabilidad pueden ser adecuadas.

Las situaciones competitivas particulares e iniciativas estratégicas pueden sugerir la necesidad de reubicaciones de asignaciones de responsabilidad de corto o largo plazo. La naturaleza de la estructura operativa de un grupo formal que usted adopte no es tan importante siempre que se provea asignación razonable de responsabilidades. Los equipos BRANDESTRAT a menudo cometen un error mayor al no

cambiar su estructura organizacional y adoptar nuevas asignaciones mientras se mueven a través de la curva de aprendizaje, como dicta una situación competitiva.

En base a la experiencia, la mayoría de los equipos en este ejercicio de simulación asignan responsabilidades entre miembros del equipo en base a Vice presidencias de marca con responsabilidad de operación desglosada regionalmente. En tal estructura gerencial las personas específicos de su equipo gerencial tienen responsabilidades para administrar las actividades de todas las marcas vendidas en un mercado regional BRANDESTRAT específico. Esto se hace para capitalizar la diversidad potencial regional dentro de BRANDESTRAT. Naturalmente ello contrasta al estilo tradicional de gerencia de producto donde un único gerente sería responsable por una marca individual en todas las regiones donde es vendida. Los equipos BRANDESTRAT tendrán que considerar si un estilo de organización de gerencia de producto o una gerencia regional (o aún una gerencia funcional) tiene mas sentido para ellos. El interés y capacidad de los miembros de equipo serán factores de elección de la forma organizacional.

Un veterano BRANDESTRAT proporcionó la siguiente regla para una gerencia efectiva de grupo en el contexto BRANDESTRAT: *“La regla mas importante de gerencia de grupo es que cada propuesta debe incluir un reporte mostrando cómo afecta la propuesta a la posición de mercado y rendimiento financiero de la firma. Si usted no se adhiere a esta regla, entonces el número de debates candentes y el tiempo que toma resolver cada uno de ellos ciertamente que crecerá. Los miembros del grupo ofrecerán propuestas debido a que su intuición gerencial les dice que las cosas son correctas debido a que ellos han recibido inspiración divina de la deidad BRANDESTRAT. Cuando un miembro de grupo apoya una propuesta es “Creo que esto es lo que deberíamos hacer”, el resto del grupo debería inmediatamente responder con “muéstranos los números”. Esto servirá para aliviar, en alguna manera, las ilusiones intuitivas y reemplazarlas por toma de decisiones de marketing basada en hechos cuantificables”* .

## **Divulgación de Información y Comportamiento Anti-Competitivo**

La información acerca de sus operaciones podría ser muy valiosa para sus competidores. Protéjase.

Las leyes anti-monopolio y el comportamiento anti-competitivo tienen vigencia en BRANDESTRAT. Cualquier peculiaridad legal específica en BRANDESTRAT será indicada en el manual del participante BRANDESTRAT. Por ejemplo, la discusión clara de sus planes y políticas de marketing con sus competidores industriales, ya sea a solas o en conferencias industriales, es ilegal. El comportamiento anti-competitivo en colusión para la fijación de precios es también ilegal.

### **El Escenario Inicial: Trimestre 1**

Al inicio del trimestre 1, los equipos asumen las responsabilidades de gerencia general de Vaporaje de una firma existente que es a su vez una División de una corporación global. Los ejecutivos de división previos fueron reasignados a otras divisiones de la compañía o tomaron ventaja de adquisiciones recientes. Así, no hay con quién consultar sobre los asuntos divisionales de Vaporaje. Quizás aún más desafortunadamente, la gerencia previa no fue notoria por sus capacidades de mantenimiento ni archivo de registros, de modo que usted, no tiene documentación sobre actividades pasadas y eventos en la división, en los mercados en que opera su división, o acerca de la industria como un todo más allá de la información contenida en este manual. Sin embargo, usted recibirá estados financieros y de operación sobre el trimestre 1 bajándolos de Internet por el mismo medio en que bajó este manual.

Usted está heredando una división Vaporaje con decisiones ya en curso. No se sabe si estas decisiones fueron buenas, malas o mediocres. Ud. tiene que vivir con considerable incertidumbre al comienzo de su ejercicio de simulación BRANDESTRAT. Usted tiene un mandato virtualmente ilimitado para gastar dinero en soportar los esfuerzos de investigación de mercado, esfuerzos de marketing en general, e introducción de nuevos productos en particular. Sin embargo, se espera que usted aprenda rápidamente y mejore la rentabilidad a largo plazo de su división Vaporaje.

### **Las Variables de Decisión de la Compañía**

En cada trimestre, las firmas deben tomar una amplia gama de decisiones. Estas decisiones pueden ser agrupadas en tres categorías.

1. Primero, variables de decisión de marketing, básicamente la gama completa de variables de decisión de mezcla de marketing (diseño de producto, precio, descuento al distribuidor, publicidad, promoción, gerencia de fuerzas de venta, y niveles de calidad de productos) formarán el enfoque primario de atención de cada equipo. Estas decisiones se describen en el capítulo 3.
2. La segunda categoría de decisiones puede ser descrita como variables de decisión no de marketing. Estas decisiones conciernen al manejo de órdenes de producción y capacidad de planta. Estas decisiones se describen en el capítulo 4.
3. La tercera área de toma regular de decisiones involucra decisiones de investigación de mercados. Las órdenes de investigación de marketing pueden ser emitidas a su proveedor de investigaciones de marketing requiriendo estudios específicos de investigación de mercados a ser llevados a cabo. El capítulo 5 describe los estudios de investigación de mercados que están disponibles en BRANDESTRAT.

BRANDESTRAT tiene un marco de datos de decisión continuo incorporado. Todas las decisiones del trimestre previo se quedan registradas intactas en el trimestre en curso, **a menos que una firma cambie explícitamente una decisión**. Todas las decisiones de las firmas en BRANDESTRAT son, asimismo, decisiones que se soportan solas y continúan vigentes hasta que ocurra un cambio explícito hecho por una firma. La única excepción es la investigación de mercados: las órdenes de investigación de mercado deben ser hechas en cada trimestre en el cual los estudios son requeridos.

Usted envía su cambio de decisión y pre-órdenes de investigación de mercados en los tiempos designados. Sus datos son ingresados en la base de datos de BRANDESTRAT previos a la próxima corrida de la simulación. Su investigación de mercados es llevada a cabo después de la ejecución del próximo periodo de la simulación; los resultados son recogidos por usted en la página web. Dado que su requerimiento de pre-orden de investigación de mercados es procesado después de la conclusión del próximo periodo de la simulación, ellas reflejan al mercado en el trimestre que acaba de concluir.

## CAPITULO 3

### VARIABLES DE DECISIÓN

#### INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe en detalle la gama completa de las variables de decisiones de marketing actualmente en operación en BRANDESTRAT. Estas variables de marketing son extensas. Permiten que una amplia variedad de programas de marketing sean iniciados y sostenidos. Existe en BRANDESTRAT un rango de posibilidades de programas de marketing de modo que los equipos pueden buscar establecer ventajas diferenciales decisivas sostenibles.

Las variables del programa de marketing incluyen diseño de producto, precio, descuentos al distribuidor, investigación y desarrollo, publicidad (cantidad, asignación, contenido de medios, y asignación de mezcla de medios), promoción (cantidad y tipo), gerencia de fuerza de ventas (tamaño, ubicación, y programa de remuneración), y pronóstico de ventas. Asignación de gastos de dólares en marketing (vía publicidad, promoción, investigación y desarrollo, y actividades de fuerzas de ventas) son las maneras principales en que cada firma proporciona soporte de marketing a sus marcas Vaporaje.

#### Decisiones de Diseño de Producto

Vaporaje está compuesto de cinco materias primas básicas: Syntech, Plumbo, Glomp, Trimicro y Fralange. **Tres libras** de materias primas básicas se requieren para hacer una unidad de Vaporaje **estándar**. Las combinaciones específicas de Syntech, Plumbo, Glump, Trimicro y Fralange para hacer Vaporaje están bajo el control de cada firma. La mezcla específica de materias primas determina el tipo de Vaporaje manufacturado y vendido. La composición del Vaporaje es determinada por la asignación porcentual (por peso) de las materias primas que constituyen Vaporaje. En el Vaporaje estándar, estos porcentajes suman 100%, y naturalmente ninguno de los porcentajes será negativo.

Vaporaje puede estar compuesto de combinaciones de los cinco materiales básicos, con porcentajes de por lo menos 1% y no más de 99% para cada materia prima. (Otras limitaciones tecnológicas – descritas abajo- también deben ser cumplidas). Vaporaje puede ser manufacturado con niveles variables de compatibilidad (atributo de producto Vaporaje #6)

y Garantía (atributo de producto Vaporaje #7). Las dimensiones de compatibilidad y garantía son ambas en escalas de “1” a “9”. Un “1” en la escala de Compatibilidad representa un Vaporaje que tiene muy poca o ninguna compatibilidad con otros productos Vaporaje existentes, mientras un “9” describe un Vaporaje que es altamente o perfectamente compatible con otros productos Vaporaje existentes. La escala de garantía está representada en meses. Por ejemplo, un puntaje de “5” en la escala de Garantía indica que usted ofrece una garantía de cinco meses sobre una marca Vaporaje. Como se describe en el capítulo 4, la selección de niveles de Garantía y Compatibilidad pueden influenciar dramáticamente los costos asociados con la fabricación de marcas de Vaporaje.

En resumen, las marcas de Vaporaje son descritas por los siete atributos (o características) de: (1) composición Syntech (%en peso); (2) composición de Plumbo (%en peso); (3) composición de Glomp (% en peso); (4) composición de Trimicro (% en peso); (5) composición de Fralange (%en peso); (6) puntaje de Compatibilidad (escala 1-9); (7) puntaje de Garantía (escala 1-9 ).

Varias marcas de Vaporaje son descritas por su mezcla de materias primas y su posicionamiento sobre compatibilidad y Garantía. Por ejemplo, una marca Vaporaje 40/20/40/67/5/3/7 está compuesta de 40% de Syntech, 20% Plumbo, 40% Glomp, 67% Trimicro, y 5% Fralange con un posicionamiento de “3” en la dimensión de Compatibilidad y un posicionamiento de “7” en la dimensión de Garantía.

Nota: “Formulación” y “Composición” se usan de forma intercambiable dentro de BRANDESTRAAT para denotar la configuración particular de una marca de Vaporaje sobre estas siete dimensiones del producto.

Un avance tecnológico reciente ha creado la posibilidad de fabricar marcas de Vaporaje cuyo peso difiera de 3 libras. Ahora es técnicamente factible Vaporaje que pese entre 2.25 libras y 6.00 libras. Una marca de Vaporaje de 6 libras tendrá composiciones porcentuales en los primeros cinco atributos de la marca Vaporaje que sumen 200%.

La terminología industrial generalmente aceptada divide Vaporaje en categorías, dependiendo del peso:



**Vaporaje ligero:** peso menor de tres libras

**Vaporaje estándar:** peso igual a tres libras

**Vaporaje pesado:** peso mayor de tres libras

Vaporaje no estándar (ligero o pesado) es descrito por un conjunto de pesos en porcentaje de materias primas ) que no suma 100%. Por ejemplo, el Vaporaje ligero con una concentración sustancial de Syntech podría ser 40/6/14/15/5/5/5, que podría solo pesar un total de  $3(0.80) = 2.4$  libras, puesto que las primeras cinco dimensiones Vaporaje solo suman 80%.

Cada firma BRANDESTRAT tiene un máximo de tres diferentes marcas de Vaporaje. Dentro de BRANDESTRAT estas están descritas en términos de notación #firma#-marca. Así el Vaporaje 3-2 es la terminología usada para describir la segunda marca de la firma #3 en la industria Vaporaje. El software BRANDESTRAT incluye la posibilidad de una cuarta marca de Vaporaje, pero esta opción es a discreción de su Profesor del curso.

Una formulación específica de marca de Vaporaje es la misma en todos los mercados regionales BRANDESTRAT. La formulación de marca es específica del producto, no específica de producto y mercado. Asimismo, la formulación de marca 4-1 (firma 4, marca 1) es la misma en todos los mercados regionales. No es posible tener una formulación de la marca 4-1 cuando es vendida en la región 3 de BRANDESTRAT y otra formulación de la marca 4-1 cuando es vendida en la región 1. La formulación de la marca 4-1 es siempre la misma en todos los mercados regionales BRANDESTRAT.

### **Restricciones Tecnológicas Vaporaje**

Las restricciones de la tecnología actual limitan las posibilidades de formulación. Específicamente las siguientes dos restricciones tecnológicas existen en su industria Vaporaje.

- El contenido de materia prima de los cinco primeros atributos de productos Vaporaje deben sumar entre 75 y 200. Esto corresponde a insumo de materias primas de 2.25 a 6.00 libras.
- El quinto atributo de producto Vaporaje, **Fralange**, debe ser exactamente igual a 5.

Estas dos restricciones de tecnología Vaporaje juntas implican que los cuatro primeros atributos Vaporaje (Syntech, Plumbo, Glomp, y Trimicro) deben sumar de 70 a 195.

### Leyes de Patentes en BRANDESTRAT

Para proteger a los fabricantes, quienes han invertido en investigación y desarrollo para producir un Vaporaje mejorado, las leyes de patentes adoptadas en todos los mercados regionales donde se vende Vaporaje prohíben la copia de cualquier otra marca existente de Vaporaje. Estas leyes de patente fueron extendidas recientemente para proteger la duplicación de una marca por otra marca y fue hecha a insistencia de un número de clientes quejosos, grupos de abogados y asociaciones de distribuidores a quienes no les gustó los anteriores patrones de la industria Vaporaje de algunas firmas que comercializaban simultáneamente un número de marcas de Vaporaje virtualmente idénticas.

Las leyes de patentes esta expresadas en términos de la “cercanía” de dos formulaciones, una de la otra. La “cercanía” de dos formulaciones Vaporaje es definida como la suma de las diferencias absolutas sobre las siete dimensiones que describen a un Vaporaje. Una patente existente sería violada si la suma de estas diferencias absolutas es menor o igual a siete en comparación con cualquier otra marca.

Un ejemplo de “Cercanía” entre dos formulaciones se muestra abajo

<i>ATRIBUTO</i>	<i>PRIMERA FORMULACIÓN</i>	<i>SEGUNDA FORMULACIÓN</i>	<i>DIFERENCIA</i>
1	12	14	2
2	23	21	2
3	41	34	7
4	98	94	4
5	5	5	0
6	5	9	4
7	8	5	3

“Cercanía” de estas formulaciones:

22

En el calculo de “Cercanía “, note que “diferencia” es la diferencia absoluta entre formulaciones atributo por atributo. Como puede notarse 12/23/41/98/5/5/8 y 14/21/34/94/5/9/5 difieren en una “cercanía“ total de 22.

Para ilustrar la operación de estas leyes de patentes, considere el siguiente ejemplo. Suponga que su firma ya tiene una marca con composición 38/20/20/44/5/5/5 y usted intenta introducir otra marca de formulación 38/22/20/44/5/6/4. Esto violaría una patente existente (de su propia firma en la formulación 38/20/20/44/5/5/5) desde que la “cercanía” de las dos marcas es solo cuatro, lo cual es menos que el mínimo de siete requerido por las leyes existentes de Vaporaje.

**Pregunta: “¿ Puede una marca violar su propia patente?.Un equipo encontró una gran oportunidad con una formulación y preguntan si pueden reformular de una manera regular para proteger su zona de patente. Piensan cambiar solo uno o dos puntos para tratar de ser coherentes con cualquier cambio gradual en preferencias. ¿Podrían ser privados de su formulación actual a través del proceso de ofertas si tratan de reformular y tienen éxito?”.** Sí. Un equipo puede violar su propia zona de patente para la marca que está siendo reformulada. Las búsquedas de patentes se hacen en todas las demás formulaciones, incluyendo las demás marcas de la firma, excepto en la marca que está siendo reformulada. Sin embargo no hay garantía alguna que algún cambio menor puede llevar a una nueva formulación en el espacio de patente disponible para patentar, aún cuando la marca que se reformula ya cubre el punto con su patente actual. Debido a la superposición de las zonas de patentes, cualquier punto de formulación particular en el espacio de patente puede ser cubierta por varias patentes. Sin embargo, dado que la firma quiere mover solamente un poco la formulación, no hay realmente ningún problema si fracasa el intento de reformulación. La marca siempre retendrá su formulación hasta que sea exitosamente reformulada. En vez de ser “nueva y mejorada” será “vieja pero muy buena”.

La ley completa de patente es realmente como sigue:

Se considerará una violación de esta ley de patentes si cualquier marca de Vaporaje yace dentro de la zona protegida. La zona protegida es definida por la cercanía de cualquier par de formulaciones. Cercanía es igual a la suma de las diferencias absolutas de dos formulaciones de marca a través de las siete dimensiones Vaporaje (Syntech, Plumbo, Glomp, Trimicro, Fralange, Compatibilidad y Garantía). Cuando una marca de Vaporaje es inicialmente reformulada, **la zona protegida debe ser igual a una “cercanía” de 25**. Después de cada trimestre siguiente, la zona protegida decrecerá en tres unidades hasta que el valor mínimo absoluto de cercanía de siete se alcance (después de seis trimestres desde la reformulación de una marca) decrecerá por tres unidades hasta que el valor mínimo absoluto de cercanía de siete se alcance (después de seis trimestres desde la reformulación de una marca).

Note, que las nuevas formulaciones deben estar fuera de la zona protegida de patentes de todas las marcas existentes de Vaporaje. Dado que el tamaño mínimo de la zona protegida es siete, las nuevas formulaciones deben tener al menos una distancia de ocho de todas las otras marcas de Vaporaje. Por supuesto, como se describe arriba, las marcas de Vaporaje tienen un gran periodo inicial de protección de zona de patentes.

Estas leyes de patentes recientemente emitidas para la industria de Vaporaje tienen una cláusula “antecesora” que todas las patentes existentes se consideran que están en concordancia con las provisiones de la ley de patentes irrestrictamente de cualquier superposición invasora de patentes.

Pregunta: *“La simulación comienza con una sola marca en cada empresa. Su formulación es 30/30/30/5/5/5/5. ¿Es correcto que solo puede lanzarse otras marcas si son reformuladas?, De otra manera, ¿no habría una invasión de patente?”*. Respuesta: Todas las marcas existentes en el momento del inicio de la simulación son legales gracias a cláusulas antecesoras admitidas en las leyes de patentes. Sin embargo, las nuevas formulaciones deben acatar las leyes de patente existentes. Las formulaciones iniciales 30/30...para la marca 1 y para las demás marcas son legales y pueden lanzarse sin tomar en cuenta que solo la marca n-1 (para la firma n) pueda estar activa...pero no tiene mucho sentido el lanzar otra 30/30...cuando el mercado está llena de ellas.

Sin embargo, cualquier reformulación de marcas existentes, o la introducción de nuevas marcas de Vaporaje, tienen que adherirse estrictamente a estas leyes de patentes. Ha habido intentos ocasionales por firmas individuales de Vaporaje y por algunos consumidores y grupos cabilderos industriales de hacer caer toda la protección de patente de la industria de Vaporaje. La Asociación de Empresas de la industria de Vaporaje ha luchado exitosamente contra estos esfuerzos en el pasado.

### **Decisiones de Reformulación**

Las firmas tienen plena discreción y control sobre las formulaciones de sus marcas, sujetas a regulaciones de leyes de patentes y restricciones existentes de la tecnología de Vaporaje. A través del tiempo, las firmas pueden desear reformular sus marcas quizás para ajustarse a preferencias de consumidor o para responder a los costos cambiantes de materias primas.

**Una reformulación es definida como un cambio en algunos o en todos los siete atributos de la marca Vaporaje, (Syntech, Plumbo, Glomp, Trimicro, Fralange, Compatibilidad y Garantía). Así, aún un cambio tan pequeño como una unidad en un único atributo Vaporaje es una reformulación.**

Las reformulaciones de marcas existentes de Vaporaje deberían presumiblemente solo ser tomadas después de una prueba exhaustiva del producto vía las varias capacidades de investigación de mercados BRANDESTRA. Dado que las preferencias pueden variar entre los mercados regionales, es fácil imaginar que una firma podría eventualmente desarrollar varias diferentes marcas de Vaporaje, quizás dirigidas a mercados regionales específicos BRANDESTRA. Por supuesto, es posible que las preferencias específicas para composiciones de productos no varíen realmente mucho de región a región, así quizás existe una formulación genérica de marca multipropósito que será recibida bien a través todo del mundo BRANDESTRA.

Su grupo de investigación y desarrollo y su gerente de planta han concluido en conjunto que se incurre en costo de \$500,000 por cualquier reformulación menor y \$2,500,000 para cualquier reformulación mayor de una marca existente de Vaporaje. (Abajo se definen las reformulaciones mayores y menores). Estos costos fijos cubren los gastos asociados con recomponer y reajustar los equipos existentes y así como los esfuerzos específicos de perfeccionar cualquier formulación de un nuevo producto.

Desde el trimestre 1, cada marca de Vaporaje tiene la formulación 30/30/30/5/5/5/5. La marca #1 esta siendo activamente distribuida en todas las regiones BRANDESTRAT desde ése trimestre. Una introducción de marcas actuales inactivas en otros mercados regionales BRANDESTRAT no necesariamente requiere una reformulación, si usted está satisfecho con que las formulaciones existentes son satisfactorias para sus propósitos. Dos estudios de investigación de mercados (Estudios de investigación de mercados #18 y #30) existen para determinar si cualquier formulación propuesta de Vaporaje violaría las patentes existentes. Vea el capítulo 5 para mayores detalles.

Dado que las reformulaciones involucran considerable trabajo para su gerencia de planta, su staff de investigación y desarrollo, su agencia de publicidad, y su fuerza de ventas, la política corporativa limita las **reformulaciones a un máximo de una por trimestre.**

### **Ofertas de Reformulación**

En BRANDESTRAT, las reformulaciones se logran al enviar tales requerimientos junto con los demás requerimientos de cambios de variables. Vea el capítulo 7 para una descripción de los formatos de decisión de BRANDESTRAT. Sin embargo, debido a que hay consideraciones de protección de patente, cada decisión de reformulación puede ser enviada junto con varias alternativas posibles de reformulaciones, para el caso que la (s) primera (s) podría no estar disponible debido a protección de patentes. Pueden enviarse dos formulaciones alternativas junto con la reformulación original. Tres variaciones automáticas son normalmente enviadas con cada requerimiento de reformulación. Las solicitudes de búsqueda de patentes son ordenadas automáticamente para cada solicitud de reformulación a ser ejecutada considerándose como ofertas de reformulación de modo que puedan cotejarse con todas las demás emitidas. El proceso es muy similar a una licitación competitiva o subasta pues el momento en que se solicita una reformulación otorga una prioridad al que lo hace, y por ello, protección anticipada a un competidor frente a otro. Es por eso que las solicitudes de reformulación se tratan como “ofertas” del mismo modo que en una licitación o subasta.

Debido a que cualquier número de firmas pueden enviar solicitudes de reformulación simultáneamente, el orden de ingreso en la base de datos BRANDESTRAT es de suma importancia. Una oferta de reformulación

colocada bien adelante en el orden de ingreso, preserva la zona de patente y aquellas que siguen no deben violar ninguna patente existente, incluyendo reformulaciones hechas momentos antes de la solicitud de reformulación. La posición en la cola de ofertas de reformulaciones (y, por lo tanto, el orden de entrada en la base de datos BRANDESTRAT) se basa en las ofertas de reformulación enviadas por cada firma en conexión con cada reformulación solicitada. La oferta de reformulación más alta es ingresada primero. Las ofertas de reformulación inferiores siguen en el orden de cola dado por el precio de la oferta. Note que estas ofertas son solo para posicionarse en la cola de formulaciones. No garantizan que cualquier formulación propuesta sea realmente y legalmente patentable y disponible.

Las ofertas de \$ 0 son legales, pero naturalmente tales tentativas resultan en que las reformulaciones asociadas ingresen al final de la cola. Para evitar empates, se recomienda que se use números impares (tales como \$1,200 ó \$4 ó \$189,432 ó \$100,001) en vez de números pares (tales como \$1,000 ó \$10,000). El orden de proceso de las tentativas de reformulación empatadas se resuelve en forma aleatoria.

Si una solicitud de reformulación no tiene éxito, entonces la anterior formulación asociada con una marca Vaporaje permanece efectiva. Las reformulaciones no son condicionales. Las otras partes de un programa de marketing no pueden basarse en que una solicitud de reformulación tenga o no éxito. Sin embargo, los lanzamientos condicionales sí son posibles. Vea la discusión en una sección posterior de este capítulo con detalles acerca de lanzamientos condicionales.

Cuando usted intenta reformular un marca, el software BRANDESTRAT primero chequea para verificar si una patente existente sería violada por la marca reformulada. A usted se le cobra por esta ejecución automática de un estudio de búsqueda de patentes (Estudio de investigación de mercados # 18). Si una patente existente es violada, a usted no se le permitiría reformular la marca, aún cuando no hay penalidad por el intento.

Las reformulaciones deben satisfacer las restricciones tecnológicas. Las requisiciones de formulación tecnológicamente no factibles no son procesadas y la formulación previa continua vigente.

Los eventos asociados con una reformulación siguen una secuencia específica. El procesamiento de una tentativa de reformulación ocurre al comienzo de un trimestre (p.e. al comienzo de una corrida de de la simulación BRANDESTRAT) antes que ocurra cualquier otra cosa. Una

reformulación exitosa ocurre inmediatamente. Los precios de la oferta son pagados sean las reformulaciones exitosas o no. Los precios de las ofertas son para la posición en la cola de reformulaciones; no tienen nada que ver con la patentabilidad de una reformación particular.

-----  
Pregunta: *Suponga que el producto 5-1, actualmente distribuido en Francia, tiene una zona de patente de 22. También suponga que la firma lo reformula completamente con una totalmente nueva formulación orientada a una región del mercado completamente diferente. ¿Que le ocurre entonces a la patente original del 5-1? ¿ Se sigue aplicando la zona de patente de 22 aún cuando no tiene adherida una marca ? Adicionalmente ¿puede ahora la firma reformular el producto 5-2 con una formulación que viola la antigua patente 5-1 ahora que el 5-1 tiene una nueva formulación? Si esto es posible y todo ello ocurriendo dentro de un trimestre, ¿es entonces contingente en el orden de las ofertas el cual después determina el orden de las nuevas patentes? ¿Desaparecen prematuramente las zonas de patentes si el producto es reformulado a algo completamente diferente? ”.*

Respuesta: La secuencia de reformulación depende completamente de las ofertas, no importa quien las haya hecho. La mayor oferta es procesada en primer lugar. La primera de las más altas alternativas de reformulación que satisfagan las restricciones de patente es aceptada y su patente (para la reformulación) inmediatamente se convierte en 25. Todas las reformulaciones que sigan deben honrar todas las zonas de patentes, incluyendo las zonas de patentes de las nuevas reformulaciones. Una vez reformulada, la patente previa deja de existir. Así, su zona de patente es de libre disposición para cualquiera siempre y cuando ninguna otra patente existente de una firma se yuxtaponga con la zona de patente de la antigua marca. Este es el meollo y el problema potencial. Cualquier punto de patente, es decir, formulación, puede en realidad ser cubierta por múltiples zonas de patentes. Por ejemplo, suponga que las reformulaciones 10/20/30/40/5/5/5 y 10/46/30/40/5/4/ se presentan en la misma corrida y ambas resultan exitosas. Sus zonas de patentes comienzan en los 25 puntos de manera que otras reformulaciones deben estar a una diferencia de por lo menos 26 puntos. Note que estas dos formulaciones están a 26 puntos de distancia y por eso no entran en conflicto entre sí. Sin embargo, ambas formulaciones cubren el punto de patente 10/33/30/40/5/5/5, prohibiendo a cualquier otro producto, incluyendo a sí mismos, la reformulación de esa formulación en particular.

En realidad la yuxtaposición de zonas de patentes es una razón por la que puede fracasar un cambio marginal (p.e. una unidad) en una patente. Es cierto que la búsqueda de patentes para reformulaciones se lleva a cabo



para todos los productos excluyendo aquel que en ése momento está reformulándose. Lo que sucede es que uno o más zonas de patente de productos pueden estar desde ya yuxtapuestas en el punto que se intenta reformular. En síntesis, las respuestas a la pregunta específica son: (1) la patente “original” del 5-1 desaparece cuando se reformula el 5-1. La zona de patente de 22 deja de existir en el momento en que el 5-1 se reformula. (2) el 5-2 puede ahora reformularse hacia la ahora inexistente formulación “original” del 5-1 siempre y cuando no se yuxtaponga sobre las zonas de patente de ningún otro producto en ese punto del espacio de patentes. (3) Esta secuencia de eventos podría ocurrir completa durante una sola corrida alcanzando a múltiples reformulaciones. Las ofertas de reformulación determinan la secuencia de las actividades de reformulación. Chris Puto (University of Arizona) sugiere que esto es muy similar a los derechos de marcas registradas. Una vez que se establece una marca registrada, tiene uno que seguirla usando regularmente para no correr el riesgo de perderla. Las mismas fuerzas actúan aquí. Una vez que reformulas, no se puede proteger por medio de patente a la antigua formulación.

Cuando una oferta de reformulación se vuelve activa (dependiendo en donde se coloca la oferta en la cola de reformulación), cada patente existente es chequeada. Este chequeo de patente implica buscar en todas las patentes de las marcas (excepto la marca que esta siendo reformulada), incluyendo patentes recibidas justamente en el momento previo a esa oferta activa de reformulación (para marcas con mas alta oferta de reformulación). Si el primer intento de reformulación no viola ninguna patente existente, ocurre la reformulación. De otra manera, los intentos de segunda y tercera reformulación son chequeados sucesivamente.

- Si el principal intento de reformulación es exitoso, todo el inventario de la formulación previa de la marca es inmediatamente sujeto a venta por remate de liquidación. Esto significa que el inventario inicial para una nueva marca recientemente reformulada es cero en el trimestre actual.
- Si la reformulación no es exitosa, nada más sucede. Desde que la marca no fue reformulada, su formulación previa permanece en efecto.

### **Reformulaciones Mayores y Menores**

Las reformulaciones mayores y menores son posibles en BRANDESTRAAT. Una comparación de reformulaciones mayores (reformulación de

producto) y menores (modificación de producto) se muestra en la Tabla 2 mas adelante. En síntesis: **un cambio en la formulación de un producto es descrito como una reformulación.** Las consecuencias de una reformulación de producto dependen si es una reformulación mayor de producto o una modificación menor de producto.

### **Consecuencias de las Reformulaciones Mayores**

Cuando ocurre una reformulación mayor, suceden varias cosas. Primero, todo el inventario de la marca reformulada está inmediatamente sujeto a ventas de remate para deshacerse de este si ocurre una reformulación mayor. Solo parte del valor de un inventario de bienes terminados de una marca reformulada es realizada en una venta por remate; el resto es registrado como un costo adicional de reformulación (ventas de deshechos “disposal sales”, y es así reportado al ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DIVISIONAL. El valor de ventas de deshechos no es realmente registrado como ventas. Es más bien solo una transacción dentro del balance, donde bienes en inventario se convierten en efectivo. Una estrategia usual cuando se contempla una reformulación involucra reducir los niveles de inventario de modo que las pérdidas de las ventas de deshecho sean minimizadas. El método de reducción de inventario incluye no ordenar la producción por uno o varios trimestres precedentes a la reformulación y también el uso de tácticas como cambiar las variables de mezcla de mercado para intentar simular incrementos de corto término en la demanda (por ejemplo al usar promoción o precios).

Segundo, la experiencia que ha sido ganada por su grupo de investigación y desarrollo en mejoras de calidad de producto es completamente perdida cuando ocurre una reformulación mayor. Entre otras consecuencias, esto puede traducirse en algunos problemas en el corto plazo en el control de calidad y aseguramiento de la calidad. Esto puede conducir a los clientes a tener dudas iniciales sobre la calidad de sus productos recientemente reformulados.

Tercero, cualquier efecto de curva de experiencia sobre costos de producción se pierde bajo una reformulación mayor. La experiencia se acumula para la nueva formulación desde un punto inicial de cero. Vea el capítulo 4 para información sobre los efectos de la curva de experiencia.

Cuarto, el nivel general de lealtad de marca y buena voluntad asociado con las marcas tiende a trasladarse después de reformulaciones mayores. Sin embargo, debe esperarse que este traslado de lealtad del

cliente y del distribuidor a la marca recientemente reformulada dependa de la similitud de composición entre la anterior marca y la nueva. Los cambios mayores en la composición de una marca pueden conducir a que la lealtad de marca de los clientes sea reconsiderada en sus preferencias y estos evalúen si una nueva marca recientemente reformulada todavía cumple sus necesidades. Por supuesto, si una marca reformulada es sustancialmente más preferida que su anterior formulación, entonces presumiblemente muchos nuevos clientes serán atraídos a la marca reformulada.

### **Decisiones de Investigación y Desarrollo**

Las firmas pueden asignar fondos a sus grupos de investigación y desarrollo para ayudar en mejoras de calidad de marca. Estos esfuerzos de mejora de calidad son diseñados para mejorar la confiabilidad y rendimiento de formulaciones existentes. Aún cuando no hay mínimos absolutos en este respecto, se piensa generalmente que por lo menos \$10,000 por trimestre debería colocarse en investigación y desarrollo para soportar a cada marca que una firma esté vendiendo activamente. Fondos adicionales permiten que el staff de investigación y desarrollo sea reforzado para soportar los esfuerzos de mejora de calidad de producto.

**TABLA 2**  
**COMPARACIÓN DE REFORMULACIONES Y MODIFICACIONES DE PRODUCTOS**

	Reformulación de Producto (mayor)	Modificación de Producto (menor)
Definición	Una reformulación de producto es un cambio mayor en los atributos del producto (rediseño o reposicionamiento del producto) que involucra un cambio en los atributos de un producto Vaporaje de más de cinco puntos.	Una modificación de producto es un cambio menor en los atributos del producto (mejoras de revisión de producto, sintonización, ajuste, afinamiento, finalizado, o recortes) que involucra un cambio en los atributos de un producto Vaporaje de 1 a 5 puntos.
Costo	\$ 2,500,000	\$500,000
Pérdida de	25% del valor de inventario de	5% del valor de inventario

ventas por remate como Deshechos	bienes terminados, como se reportó en el balance del trimestre previo; 5% del valor actual del inventario de distribuidores es devuelto a ellos	de productos terminados, como se reportó en el balance del trimestre previo; 5% inventario de distribuidores es devuelto a ellos
Acumulación de experiencia	La experiencia acumulada se pierde cuando ocurre una reformulación de productos	La experiencia acumulada no se pierde cuando ocurre una reformulación de producto
Patentes	Para propósitos de patentes, las reformulaciones y modificaciones de productos son tratadas idénticamente. Las nuevas formulaciones no deben violar la zona de patente de cualquier producto pre-existente al momento de a reformulación o modificación de producto.	
Zona de Patentes	Inmediatamente después de una reformulación exitosa de productos, un zona de patentes de productos se incrementa a 25 puntos	Las modificaciones de productos no tienen impacto sobre la zona de patente actual d producto.
Limitaciones	Un máximo de una reformulación o modificación de producto puede ser ejecutada en cada trimestre.	
Nota: “Un cambio en los atributos del producto” es operacionalizado como la suma de las diferencias absolutas, atributo por atributo a través de los siete atributos Vaporaje desde una formulación previa hasta una nueva. Por ejemplo, la diferencia entre las formulaciones 10/20/30/5/5/1/7 y 12/30/20/5/5/3/3/ es $2+10+10+10++0+0+2+4= 28$ puntos. Así, este es un ejemplo de una reformulación (reformulación mayor) de un producto, no una modificación de producto (reformulación menor).		

La mejora de calidad de producto tiende a requerir esfuerzos sostenidos de parte de su grupo de investigación y desarrollo durante un periodo extendido de tiempo. Así, debería esperarse que un flujo continuo de fondos tienda a funcionar mucho mejor que niveles ocasionales altos de gastos. La experiencia sugiere que las marcas Vaporaje son a la larga raramente exitosas si los gastos en investigación y desarrollo son bajos.

El valor de investigación y desarrollo nunca ha sido claramente establecido en la industria del Vaporaje. No existe un acuerdo general sobre como medir la efectividad de la investigación y desarrollo. Sin embargo, muchos analistas industriales sostienen que el impacto de los

gastos de investigación y desarrollo se sienten eventualmente en la percepción de calidad que los clientes tienen de las marcas Vaporaje.

Existen límites para los cambios en los gastos de investigación y desarrollo de un trimestre al siguiente para cada marca. Específicamente, el gasto de soportar investigación y desarrollo no puede incrementarse por más de \$250,000 por cada marca en el nivel de gasto sobre el trimestre previo. Así, un gran incremento en el presupuesto de investigación y desarrollo, por ejemplo, tendría que ser realizado durante varios trimestres. Los gastos en investigación y desarrollo pueden ser reducidos en cualquier cantidad, incluyendo \$ 0, en cualquier momento. Note que si en el trimestre el gasto es de \$ 0, entonces el máximo posible en el siguiente trimestre es \$250,000.

### **Preferencia de Producto y Calidad de Producto**

En BRANDESTRAAT, la formulación de producto afecta la preferencia que tiene el consumidor por él. El gasto de investigación y desarrollo, en lo principal, es finalmente traducido en percepciones de calidad de producto. La preferencia de producto y la calidad de producto son dos conceptos diferentes y no relacionados.

Para ilustrar las diferencias entre preferencia de producto y calidad de producto, considere la elección de un restaurante para una cena especial. Aquí, “preferencia de producto” dependería de cosas tales como la selección de comidas, servicio y ambiente. “Calidad de producto” se referiría a la calidad real de la comida, dada la particular selección y especialización. En este contexto un restaurante especializado en comida marina podría tener muy alto puntaje en “calidad de producto” (si tiene buena comida marina) pero muy poca “preferencia de producto” por alguien con aversión a la comida marina. Alternativamente, un carro fino deportivo podría tener alto puntaje en “preferencia de producto” por alguien que valore tales aspectos de los automóviles, pero muy baja “calidad de producto” si es un transporte no confiable.

En resumen, la preferencia de producto y calidad del producto son cosas diferentes, y el alto rendimiento en una no necesariamente implica excelencia correspondiente en el otro.

### **Desarrollo e Introducción de Nuevos Productos**

La introducción de una nueva marca de Vaporaje en BRANDESTRAAT debería presumiblemente ser precedida de investigación dedicada a la

prueba del producto. Una amplia gama de estudios de investigación de mercados están disponibles para asistirle en estos empeños de desarrollo de nuevos productos. Vea el capítulo 4 para detalles.

Pueden crearse nuevos productos dentro de BRANDESTRAT. Las marcas deben ser explícitamente introducidas en las regiones BRANDESTRAT. La introducción real en los mercados ocurre inmediatamente. Recuerde que las marcas Vaporaje pueden ser activamente distribuidas en uno o más de los mercados regionales BRANDESTRAT. No hay necesidad de tener completa distribución de marcas Vaporaje en todos los mercados regionales.

Es posible retrasar la introducción real de marcas para permitir que el marketing de pre-lanzamiento apoye los esfuerzos a ser iniciados previos al lanzamiento actual. Así, usted puede decidir asignar gastos de soporte de marketing hacia publicidad, fuerza de ventas, e investigación y desarrollo previos al lanzamiento real de una marca. Cualquiera de estos gastos de soporte de marketing ocurre inmediatamente después de que usted lo autoriza. Tales esfuerzos de pre-lanzamiento pueden acelerar el proceso de introducción al hacer que los distribuidores y consumidores se fijen en la existencia del lanzamiento inminente. Por supuesto, tales actividades pueden también alertar a los competidores.

Las marcas pueden ser retiradas de la distribución activa en cualquiera o todas las regiones. Las decisiones de eliminación de marcas son implementadas inmediatamente. Después que una marca es retirada de la distribución activa, es también necesario asegurarse que los niveles de gastos de soporte de propaganda y promoción sean cambiados a cero y que cualquier asignación de fuerzas de venta para la marca borrada sea recolocada a las otras marcas activas. Retirar una marca de la distribución activa no altera, en sí misma, las actividades de soporte de marketing asociadas con él.

La actividad de desarrollo de nuevos productos debería ser vista como un componente integral de la estrategia de marketing de cada firma BRANDESTRAT. Los costos reales de introducir un nuevo producto pueden ser solo un componente muy pequeño de los costos totales de desarrollo del nuevo producto. Los costos principales de la actividad de desarrollo de nuevos productos son indudablemente incurridos en diseñar un producto que sea bien recibido por los consumidores.

Introducir una marca Vaporaje en cualquier mercado regional cuesta \$400,000. Estos son costos fijos incurridos para convencer a los distribuidores de los méritos de estoquearse con su marca particular de Vaporaje. Los costos son cargados a las cuentas operativas de la firma que introduce en el trimestre en que ocurre la real introducción de la marca.

La introducción y reformulación son decisiones completamente separadas e independientes. En BRANDESTRAT una introducción se refiere a la decisión de distribuir activamente una marca en una región o regiones; reformulación se refiere a cambiar la formulación de la marca. Después de una reformulación, una marca no tiene que ser reintroducida en el mercado en los cuales ya está siendo distribuida activamente. Sin embargo, una marca reformulada, y específicamente dirigida para una o más regiones en las cuales aún no es distribuida activamente, debe ser reintroducida formalmente en los mercados objetivo.

Una marca puede ser reformulada sin ser introducida. Esto podría hacerse si hubiera una gran preocupación de que un requerimiento de reformulación no fuera exitoso. En tal caso, una firma podría no desear lanzar una marca con su anterior formulación, si la formulación requerida no está disponible. Así, al enviar un requerimiento de reformulación y esperar para asegurarse que la reformulación es exitosa (previo a introducir la marca reformulada en el trimestre siguiente), una firma puede evitar muchos riesgos. Hay, por supuesto, un costo de oportunidad asociado con esperar un trimestre previo al lanzamiento de lo que podría ser un producto exitoso.

Una marca existente puede ser introducida en uno o más mercados sin ser reformulada. La marca sería introducida con su formulación actual. Presumiblemente, tal decisión sería basada en alguna investigación de mercado que indique la atracción potencial de la formulación existente para los consumidores en la(s) región (s) objetivo.

### **Introducciones Condicionales**

Son posibles las introducciones condicionales en BRANDESTRAT. Un requerimiento de introducción condicional es solo procesado, es decir, realmente ocurre una introducción, para una marca en un mercado regional específico, si la marca es reformulada exitosamente al inicio del siguiente trimestre. Las siguientes opciones de decisiones, interpretaciones y consecuencias asociadas, son posibles a través de la línea "Introducción

/Introducción Condicional/Retiro?” en el Formato (A) de cambio de variables de decisión de marketing:

- “C” significa introducir condicionalmente una marca en un mercado regional especificado, solo si es exitoso el requerimiento de reformulación de la marca asociada para el siguiente trimestre. Si el requerimiento para la reformulación de la marca falla debido a violaciones de patente o tecnológicas, entonces la marca no es introducida en el mercado regional especificado en el siguiente trimestre. Las introducciones condicionales deberían tener un programa completo de marketing (p.e. precio, descuentos al distribuidor, publicidad, promoción, pronóstico de ventas, ordenes de producción, límite de producción de emergencia, investigación y desarrollo y soporte de fuerzas de venta) asociados con ellos. Si la requisición de formulación para una introducción condicional de marca falla, el software BRANDESTRAT automáticamente hace los siguientes cambios en las variables de decisión de introducción condicional de la firma: (a) los gastos de publicidad y promoción son cambiados a cero para la marca en el mercado regional de introducción condicional, (b) los esfuerzos de producción e investigación y desarrollo para la marca son cambiados a cero en el mercado al cual fue aplicada la introducción condicional; (c) si, ninguna otra marca esta activa en un mercado regional de introducción condicional, el tamaño de la fuerza de ventas en el mercado regional de introducción condicional es cambiado a cero. Desde que el precio, los descuentos al distribuidor, contenido de medios, mezcla de medios, tipo promocional y pronóstico de ventas son irrelevantes para marcas inactiva, estas variables de decisión no son cambiadas por el software BRANDESTRAT si una introducción condicional falla. Las introducciones condicionales solo son adecuadas para marcas que son reformuladas e introducidas simultáneamente. Las introducciones condicionales no asociadas con un requerimiento de reformulación siempre fallan.
- “D” significa retiro de la marca en una región particular del mercado. Los gastos asociados de soporte para una marca retirada en un mercado regional particular deben también ser cambiados a cero.
- “I” significa introducir la marca de un mercado regional particular, incondicionalmente sin importar otras variables de decisión de marcas asociadas, sin importar el éxito o falla de un requerimiento de reformulación (si existe) para la marca. Un programa completo e marketing (p.e. precio, programa de comunicaciones, pronósticos de ventas, órdenes de producción, límites de producción de



emergencias, e investigación y desarrollo) debería asociarse con la introducción.

### **Consideraciones de Distribución**

Vaporaje es vendido ampliamente por varios agentes de ventas (para el segmento industrial) y en los locales de varios distribuidores (para el segmento de consumidores), distribuidores externos (para segmento de consumidores), incluyendo tiendas de propósito general (esto es, tiendas por departamentos) y tiendas de especialidades.

En la industria de Vaporaje, tales distribuidores, agentes de ventas, y distribuidores son referidos colectivamente como “distribuidores”. Los distribuidores compran Vaporaje directamente de las varias firmas competitivas en la industria de Vaporaje. No existen acuerdo de distribución exclusiva en la industria Vaporaje.

Un reciente evento importante en la industria concierne al retiro de lista de marcas Vaporaje con pequeñas porciones de mercado por distribuidores en algunos mercados regionales BRANDESTRA. Retirar de lista, o des-listar, significa que los distribuidores se niegan almacenar una marca. Esta acción ocurrió después que muchos distribuidores notaron una proliferación de muchas pequeñas marcas que comparten el mercado, productos que ocupan espacio valioso pero que producen poco retorno financiero a sus distribuidores. La solución a este problema ha involucrado medidas bastante drásticas, al menos ésta es la forma en que ellas han sido descritas por los expertos de la industria Vaporaje. Específicamente, los distribuidores han empezado a considerar des-listar cualquier marca que no promedie al menos 2% de porción de mercado durante cualquiera de cuatro trimestres sucesivos. Debido a que la distribución de Vaporaje por otros canales es imposible, esto efectivamente significa que la marca de Vaporaje es retirada del mercado. Basados en la experiencia real previa, los distribuidores envían claras señales de advertencia un trimestre o dos antes que la decisión de retirar de lista sea considerada seriamente.

Las decisiones de estocqueo de los distribuidores (y la cantidad de espacio, recursos, y esfuerzos colocados a la categoría de producto Vaporaje y para cualquier marca particular Vaporaje) se piensa que son basadas en gran parte en criterios de retorno de inversión. Esto es, los distribuidores generalmente desean estocquearse y soportar productos que tienen un alto potencial de rendimiento, un gran volumen y no necesitan manipuleo especial. Todas las marcas de Vaporaje satisfacen el criterio de “no manipuleo especial” sin problemas. El alto margen estaría asociado

con las marcas de mas alto precio (debido a que los distribuidores usan una estrategia estándar de costo-mas-algo de margen), mientras que el volumen real o rotación dependería de la aceptación del consumidor (esto es, porción de mercado). Los descuentos al distribuidor, descritos posteriormente en este capítulo, representan otro enfoque para mejorar los retornos financieros de los distribuidores de estoquear marcas específicas de Vaporaje.

Se piensa que los esfuerzos de la fuerza de ventas son de valor para impulsar a los distribuidores a estoquearse y apoyar marcas de Vaporaje. Las firmas pueden dirigir su fuerza de ventas para colocar sus esfuerzos entre varias marcas. Así, por ejemplo, es posible dirigir la fuerza de ventas para enfatizar el apoyo de un nuevo producto que es introducido en un mercado regional, para intentar asegurar que reciba adecuada cobertura de distribución. Cuando una firma tiene más de una marca siendo activamente distribuida en un mercado regional, la firma puede especificar como la fuerza de ventas debe a asignar su tiempo de venta disponible en apoyo de cada marcas. Estas ordenes de asignaciones de tiempo son expresadas en términos porcentuales.

### **Actividad de Inventario del Distribuidor**

Los acuerdos de distribución exclusiva no existen en la industria de Vaporaje. Mas bien, los distribuidores típicamente representan y estoquean marcas de Vaporaje de múltiples fabricantes. El término "stock" incluye un amplio espectro de actividades de distribución de marcas Vaporaje, desde una mera lista de catálogos disponibles del cual los consumidores pueden ordenar, hasta la representación activa de Vaporaje disponibles para ventas inmediatas del inventario. .

Vaporaje es vendido a través de distribuidores en cada mercado regional BRANDESTRA. Debido a que el transporte toma algún tiempo, de los fabricantes a los distribuidores, los distribuidores deben mantener un inventario a la mano para dar servicio inmediato a las órdenes de los clientes. Los distribuidores de Vaporaje son compradores muy cuidadosos. Pueden almacenar marcas ofrecidas con un descuento al distribuidor y luego vender de su inventario local primero antes de reordenar el fabricante.

Cuando una marca Vaporaje es reformulada (reformulaciones mayores o menores), los distribuidores responden rematando de inmediato

todo el inventario existente de la marca “vieja”. Las formulaciones “vieja” y “nueva” nunca existen simultáneamente en BRANDESTRAT. Por costumbre y contrato, los fabricantes Vaporaje reembolsan parcialmente a los distribuidores por las pérdidas asociadas con estos remates. El pago a los distribuidores es 5% del inventario actual del distribuidor multiplicado por el precio actual del fabricante en fábrica. Por ejemplo, con 5,512 unidades en un inventario de distribuidor, una reformulación de una marca con un precio del fabricante de \$521 resultaría en un pago de reformulación a los distribuidores de  $(0.05)(5,512)(\$521) = \$143,588$ . Estos pagos al distribuidor se registran como parte de las ventas de desechos (“Disposal sales”). Estos remates incrementan las ventas iniciales en algún grado para las marcas recientemente reformuladas. Después del remate del distribuidor de todo el inventario “viejo”, los distribuidores no tienen inventario de una marca recientemente reformulada, de modo que las ventas iniciales de una marca reformulada también reflejan las necesidades del distribuidor de crear un nivel apropiado de inventario.

El estudio de investigación de mercados # 49 (“Análisis del inventario del Distribuidor”) proporciona estimados de los inventarios actuales (al término de un trimestre recientemente completado) de todas las marcas de las firmas.

### **Decisiones de Precio**

Las firmas de BRANDESTRAT controlan los precios de fábrica de los Vaporajes. Los precios pueden variar por cada marca de Vaporaje en los mercados regionales. Los Vaporajes son vendidos a través de distribuidores en cada mercado regional. Los distribuidores agregan un margen o “mark up” a los precios de fábrica decididos por la empresa para llegar a precios del distribuidor. Los precios del distribuidor son los precios a los cuales los distribuidores venden Vaporajes a los consumidores finales. Debería esperarse que varíen los márgenes por cada mercado regional. .

La experiencia en el mercado Vaporaje ha mostrado que la demanda es sensitiva al precio en el modo usual; los consumidores prefieren marcas de Vaporaje de bajo precio, manteniendo todos los demás factores relevantes constantes. Para porciones de mercado, la elección del consumidor de cualquier marca particular de Vaporaje está basada parcialmente en el precio de marca relativo a los precios de las marcas competitivas de Vaporaje. Los cambios frecuentes de precio parecen

molestar a los distribuidores, algunas veces causando que algunos descontinúen las ventas de tales marcas de Vaporaje.

Aunque parece haber un grado de lealtad de marca hacia el Vaporaje, los cambios de precios tienden a disminuir tal lealtad y causan que los clientes leales busquen y consideren otras marcas. Un precio de marca Vaporaje que está debajo de la norma de la industria corre el riesgo de tener clientes dudando de la calidad de la marca de bajo precio. Dada la aversión natural al riesgo de parte de los consumidores, tales asuntos podrían conducir a reducciones en ventas de marca de Vaporaje con precio súper bajo. El Vaporaje de precio particularmente alto, aún para formulaciones de productos altamente deseables y aún con gran apoyo de marketing (publicidad, promoción, investigación y desarrollo, y actividades de fuerza de ventas), no son probablemente bien recibidas por los consumidores.

El impacto obvio del precio sobre los consumidores es notado líneas arriba. Existe otro, quizás igualmente importante efecto indirecto de las decisiones de precio en la industria Vaporaje. Los márgenes de los distribuidores son influenciados directamente por los precios de las firmas. Desde que los distribuidores de Vaporaje siguen reglas de precio de costo más margen, costos más altos (precios de fábrica) se reflejan en más retorno financiero (margen) por unidad de Vaporaje vendida. Por supuesto, la rentabilidad total de los distribuidores depende del margen por unidad multiplicado por el volumen (más descuentos del distribuidor, si existen). Así, los altos precios afectan a los distribuidores positivamente y a los consumidores finales en forma negativa.

Existen límites en cuanto se puede cambiar el precio de una marca de Vaporaje de un trimestre a otro. Los precios no pueden incrementarse por encima de \$1,000 en relación a los precios previos del trimestre. Los precios pueden reducirse en cualquier cantidad y cualquier momento, siempre que el precio de fábrica sea al menos \$100. Así, un incremento mayor de precio, por ejemplo, tendría que ser realizado durante varios trimestres. Note que una marca no distribuida activamente (vendida) en un trimestre puede tener cualquier precio en el rango \$100-9,999 en el siguiente trimestre.

Los precios son expresados sólo en cantidades de dólares enteros en BRANDESTRAAT, los centavos no se usan. Los precios de marcas inactivas de Vaporaje son irrelevantes en BRANDESTRAAT desde que la marca no tiene ventas. No hay necesidad de tener un precio de \$ 0 para una

marca inactiva. Una marca activa que es retirada de un mercado puede mantener su precio.

**Recordatorio: Las firmas no necesariamente tienen que cargar el mismo precio en cada mercado regional BRANDMPS en el cual es distribuida la marca.**

### **Descuentos del Distribuidor**

Puede ofrecerse descuentos o rebajas a los distribuidores para impulsarlos a estoquearse y enfatizar marcas específicas de Vaporaje. Tales descuentos son una manera de incrementar temporalmente los márgenes del distribuidor, y consecuentemente hacer a las marcas específicas más atractivas a ellos. Los descuentos ofrecidos trimestre tras trimestre pueden ser tratados por los distribuidores como permanentes, y su retiro puede no ser bien recibido por los distribuidores. Así, los descuentos del distribuidor son típicamente usados por las firmas de Vaporaje en el modo de “pulsación” en donde un descuento ofrecido en un trimestre es seguido con ningún descuento para varios trimestres siguientes.

Los descuentos al distribuidor no pueden exceder del 20% (expresados en \$ por términos de unidad) del precio actual de fábrica para una marca de Vaporaje en cualquier región. Los descuentos se expresan en \$ en términos unitarios. Los descuentos se expresan en cantidades de dólares enteros en BRANDESTRAAT; los centavos no se usan. Las firmas no tienen que ofrecer el mismo descuento de distribuidor en cada mercado regional en el cual se distribuye una marca.

La costumbre de los distribuidores de Vaporaje es absorber todo el valor de los descuentos directamente, en la forma de margen incrementado. Así, ninguno de los descuentos al distribuidor es pasado a los consumidores finales directamente.

### **Decisiones de Promoción**

Las firmas pueden escoger asignar fondos para apoyar cualquier marca en cualquier mercado regional. Los esfuerzos de promoción de ventas pueden ser dirigidos a diez diferentes clases de actividades, y a un rango de pares de combinaciones de las diez que se describe más adelante. Así se requiere en BRANDESTRAAT decisiones de cantidades de dólares de esfuerzo promocional, así como también por tipo de promoción.

Las actividades promocionales son manejadas por los gerentes de ventas regionales en los varios mercados regionales BRANDESTRAT. Debido a que cualquier esfuerzo promocional individual cuesta al menos \$25,000 para diseñarlo e implantarlo en una región, los primeros \$25,000 de presupuesto promocional en cualquier trimestre van hacia costos fijos iniciales. Como se describe después, este costo fijo inicial es más alto para pares de combinaciones de los diez tipos promocionales básicos. Las cantidades de dólares encima de este mínimo están entonces disponibles para ejecutar actividades promocionales.

La tabla 3 contiene una lista de las diez actividades básicas promocionales disponibles en BRANDESTRAT. Estos esfuerzos promocionales pueden ser dirigidos a distribuidores, fuerzas de ventas de una firma, o hacia clientes. Los ejemplos de actividades promocionales llevadas a cabo rutinariamente en la industria Vaporaje incluyen descuentos especiales por volumen al distribuidor, descuentos al cliente, actividades especiales de exhibición en el local del distribuidor, programas especiales educacionales y entrenamiento para representantes de ventas del distribuidor, presentaciones de negocios y participación, condiciones de devolución y cambios especiales, y cosas parecidas. Por supuesto, las actividades promocionales dirigidas a los distribuidores presumiblemente también influyen a los consumidores, aún cuando fuera indirectamente. También, algunas actividades promocionales involucran a la fuerza de ventas de una firma. Estas toman la forma de concursos especiales de ventas y programas similares de incentivos de corto plazo.

**TABLA 3**  
**TIPOS PROMOCIONALES BÁSICOS EN BRANDESTRAT**

Tipo/Categoría /Enfoque de Actividad Promocional	Tipo de promoción #	Actividad Promocional
Dirigido a distribuidores	1	Participación en Ferias
	2	Actividades Especiales de Exhibición del Distribuidor
	3	Entrenamiento Especial del Distribuidor
	4	Descuentos Especiales por Volumen al Distribuidor
	5	Programa Especial de Devolución, Cambio y Canje
Dirigido a la Fuerza de Ventas	6	Concurso de Ventas –Precios Cash
	7	Concurso de Venta-Premios en especie y Viajes de vacaciones
	8	Entrenamiento Especial de Representantes de ventas
Dirigido a Consumidores	9	Descuentos al Consumidor
Discreción del Gerente Regional de Ventas	10	Fondos Promocionales Usados a Discreción del Gerente Regional de Ventas (Lo cual Normalmente significa Alguna Combinación de Tipos Promocionales 1-5)

Además de los diez tipos básicos promocionales, existen 72 pares de combinaciones de tipos promocionales. Solo una única actividad promocional (o un par de combinación válida, como se describe después) puede ser ejecutada para cualquier marca Vaporaje en cualquier mercado regional BRANDESTRAT en cualquier trimestre. Sin embargo, las múltiples promociones asociadas con múltiples marcas pueden ser ejecutadas en una región simultáneamente, siempre y cuando una única promoción (o par valido de promociones) esté asociada con cada marca activa de Vaporaje en la región.

Un código de tipo promocional de dos dígitos resulta en el presupuesto promocional siendo dividido entre dos tipos promocionales. Esto es, el tipo promocional #IJ (para  $I = 1, 2, \dots, 9$ ) y  $J = 1, 2, \dots, 9$ , con I y J no iguales) resulta en una asignación del presupuesto promocional de acuerdo a la fórmula 65% del tipo promocional # I y 35% del tipo promocional #J. Por ejemplo, la especificación del tipo promocional #52 resulta en 65% de presupuesto promocional especificado siendo colocado el tipo promocional #5 y 35% al tipo promocional #2. Vea la tabla 4 para una especificación completa de todos los tipos de pares promocionales válidos en BRANDESTRAT.

Debido a que los tipos de promoción #12 a # 98 involucran pares de promociones (que requieren el desarrollo de dos promociones coordinadas), existen costos fijos de \$75,000 asociados con tales esfuerzos. Esto es, para las promociones en pares, los primeros \$ 75, 000 de cualquier promoción es usado en costos fijos de iniciación y solo las cantidades encima de \$ 75,000 están disponibles para gastos reales de promoción.

Los expertos de la industria Vaporaje creen que, si se usan, las promociones deberían variar de trimestre en trimestre. Ejecutar repetidamente el mismo tipo promocional, (ya sea individualmente o en combinación de pares con otro tipo promocional) trimestre tras trimestre se piensa que conduce a una efectividad reducida de esa promoción.

Los expertos de la industria creen que las actividades promocionales tienen algún impacto en distribuidores y consumidores. Sin embargo, los efectos de tales esfuerzos de promoción parecen sentirse solo en el trimestre en que ellos son usados, con un pequeño traslado residual a los trimestres subsecuentes. En el pasado, se han usado esfuerzos promocionales para dar una marca un impulso específico y súbito, particularmente en el caso de introducciones de nuevos productos en las regiones BRANDESTRAT. Ellos también han sido usados como contramedida competitiva contra nuevas introducciones de productos, aún cuando un juicio anti-monopolio todavía pendiente de sentencia, contra el uso no natural y predatorio de tales gastos promocionales ha disminuido el entusiasmo de algunos participantes industriales en usar las promociones de esta manera.

Existe un considerable y continuo debate en la industria Vaporaje acerca de cómo deben usarse los dólares promocionales. Algunos creen que las firmas deberían estar promocionando agresivamente todo el tiempo. Otros creen que las firmas solo deberían usar la promoción selectivamente,



y entonces como parte de un esfuerzo integral. Aún otros creen que solo ciertas clases de promociones son efectivas en absoluto. La mayoría de los expertos de la industria, sin embargo, creen que las promociones de varias clases es probable que tengan efectos positivos sobre los distribuidores y consumidores. Sin embargo, la rentabilidad real de los esfuerzos promocionales es desconocida.

Existen límites sobre cuanta promoción puede cambiar de un trimestre al siguiente. Específicamente, el soporte de **gastos de promoción** para cualquier marca Vaporaje en cualquier marca regional **no puede incrementarse por mas de \$5'000,000** del nivel de gastos de promoción del trimestre previo. Un presupuesto mayor de promoción tendría que estar dividido en varios trimestres. Los gastos de promoción sobre una marca Vaporaje en cualquier mercado regional pueden ser reducidos a cualquier cantidad, incluyendo \$0, en cualquier momento. Note que si los gastos de apoyo de promoción para una marca en cualquier mercado regional es \$0, entonces el máximo nivel de posibles gastos de promoción para una marca en el mercado regional en el siguiente trimestre es \$5,000, 000.

El tipo promocional solo es relevante cuando una asignación de presupuesto de promoción diferente de cero está en efecto. Así, con una asignación de presupuesto de promoción de cero, el tipo promocional es irrelevante.

## **Decisiones de Fuerza de Venta**

Su división mantiene una fuerza de ventas separada en cada uno de los mercados regionales BRANDESTRAAT. Las actividades de la fuerza de venta no influyen a los consumidores directamente. Influyen más bien, el comportamiento de los distribuidores. Los expertos más reputados de la industria Vaporaje creen que tales esfuerzos de fuerza de venta pueden tener una influencia sustancial sobre el comportamiento de los miembros del canal.

Las firmas BRANDESTRAAT toman tres decisiones específicas de gerencia de fuerza de ventas en cada mercado regional en que las marcas de Vaporaje son distribuidas activamente: niveles de remuneración de fuerzas de venta (sueldo y comisión), tamaño de la fuerza de ventas, y distribución del tiempo de venta entre las marcas de la firma. Al tomar varias de estas decisiones de fuerza de ventas, una firma está estableciendo políticas que son ejecutadas por los gerentes de ventas regionales en cada región BRANDESTRAAT. Así, el tamaño de la fuerza de ventas es

realmente un nivel asignado de representantes de ventas, y el gerente de ventas regionales establece las políticas de reclutamiento adecuadas para mantener ese nivel.

Las firmas BRANDESTRAAT pueden establecer diferentes niveles de remuneración de fuerza de ventas (sueldos y comisiones) en cada uno de los mercados regionales. Se ha observado que la motivación de la fuerza de ventas (y, asimismo, su esfuerzo y efectividad) parecen ser afectadas positivamente por los niveles de remuneración. Las firmas de alta remuneración tienden a atraer representantes de ventas más capaces, quienes tienden a ser más efectivos.

Debido a que los representantes de ventas tienden a ser sensitivos acerca de cambios en la remuneración, las compañías deberían ser cuidadosas acerca de cambiar los niveles de compensación con demasiada frecuencia. La norma de la industria Vaporaje a este respecto involucra ajustes de salarios a solo una vez, o a lo mucho dos veces en un año.

Un problema se ha originado recientemente dentro de la industria de Vaporaje con respecto a la remuneración de la fuerza de ventas. En particular, algunas firmas han establecido políticas salariales que involucran ampliamente niveles de remuneración diferentes a través de las regiones en las cuales ellas venden activamente Vaporaje. Mientras que las consideraciones de costo de vida y fuerzas de mercado competitivo podrían conducir a una firma a tener diferentes niveles de remuneración en cada región, es probable que ello produzca problemas de moral interna a través de todas las fuerzas de venta regionales de las firmas, y no solo en las regiones donde los niveles de remuneración sean particularmente bajos. Tales problemas de moral interna, probablemente se traducirán en bajo rendimiento, alta rotación y otras situaciones que reducirán los esfuerzos de ventas. Así, los rangos de remuneración muy extremos corren el riesgo de ser dañinos para el nivel de rendimiento de la fuerza de ventas de una firma. Las desviaciones de 10-20 % en los niveles de remuneración de una firma a través de los mercados regionales BRANDESTRAAT no se cree que sean extremos. Sin embargo, las desviaciones de más del 50% probablemente serían vistas como una variación extrema.

Los intentos de bajar los niveles de remuneración de la fuerza de ventas (especialmente sueldos) son vistos con sustancial desagrado por los representantes de ventas, como podría esperarse. Reconociendo esto, su firma tiene una política general de no bajar los sueldos de la fuerza de ventas. Si un equipo realmente quiere bajar los sueldos de la fuerza de

ventas en alguna región del mercado, tendrán que dejarlos a un nivel constante para que la inflación los baje (quizás lentamente) en términos reales a través del tiempo.

Dentro de BRANDESTRAT, los sueldos se expresan en términos de dólares por mes. Así, un sueldo de \$24,000 por año sería especificado como un sueldo de \$2,000 por mes dentro de BRANDESTRAT. Las comisiones se basan en el ingreso por ventas.

Las comisiones de ventas están limitadas al rango de 1-9% en números enteros. Los costos indirectos de ventas se basan en la remuneración total de la fuerza de ventas (sueldos mas comisiones).

Las firmas son libres de variar el tamaño de sus fuerzas de ventas en cada uno de los mercados regionales. Sin embargo, existen ciertos costos asociados con contratar nuevos representantes de ventas y despedir representantes de ventas existentes. El costo de contratar un nuevo representante de ventas es igual a un sueldo mensual. Esto representa los costos asociados con reclutar, seleccionar y contratar. Reducir la fuerza actual de ventas en un mercado regional BRANDESTRAT requiere una indemnización total igual al sueldos de dos meses. Se ha observado que en el pasado los representantes de ventas recientemente contratados tienden a no ser tan efectivos como los representantes existentes de ventas por un primer trimestre. Parte de esta efectividad reducida es atribuible al programa de entrenamiento de ventas estándar de su firma que cada nuevo representante completa.

Transferir representantes de ventas de una región de mercado a otra es equivalente a despedir a los representantes de su mercado regional original y contratarlos en el mercado regional objetivo. Así, no hay ahorro de costo al transferir representantes de venta de un mercado regional a otro.

Las firmas pueden dar directivas para que sus gerentes de ventas en cada región de mercado distribuyan los esfuerzos de sus representantes de ventas disponibles para apoyar cada marca de Vaporaje activa. Esta distribución de tiempo se expresa en términos porcentuales. Las firmas con solo una marca en el área, por supuesto, tendrán 100% de su tiempo de fuerza de ventas dedicado a esa marca. Con dos marcas en una área, cualquier combinación de porcentajes de distribución de tiempo (tales como 50% y 50%, 10% y 90%) es posible en tanto sumen 100%. La experiencia parece sugerir que los esfuerzos de empujar los productos a través del canal de distribución tienen algún éxito.

**TABLA # 4**  
**TIPOS DE COMBINACIONES PROMOCIONES PARES EN**  
**BRANDESTRAT**

<i>Tipo Promo.</i>	<i>65% de Distri. A tipo Promo.</i>	<i>35% de Distri a tipo Promo.</i>	<i>Tipo Promo.</i>	<i>65% de Distri. a Tipo Promo</i>	<i>35% de Distribu a Tipo promo</i>
11	Inválido	Inválido	56	5	6
12	1	2	57	5	7
13	1	3	58	5	8
14	1	4	59 <sup>e</sup>		9
15	1	5			
16	1	6	61	6	1
17	1	7	62	6	2
18	1	8	63	6	3
19	1	9	64	6	4
			65	6	5
21	2	1	66	Inválido	Inválido
22	Inválido	Inválido	67		6
23	2	3	68		6
24	2	4	69		6
25	2	5			
26	2	6	71		7
27	2	7	72		7
28	2	8	73		7
29	2	9	74		7
			75		7
31	3	1	76		7
32	3	2	77	Inválido	Inválido
33	Inválido	Inválido	78		7
34	3	4	79		7
35	3	5			
36	3	6	81		8
37	3	7	82		8
38	3	8	83		8
39	3	9	84		8
			85		8
41	4	1	86		8
42	4	2	87		8
43	4	3	88	Inválido	Inválido
44	Inválido	Inválido	89		8
45	4	5			
46	4	6	91		9
47	4	7	92		9
48	4	8	93		9
49	4	9	94		9
			95		9
51	5	1	96		9
52	5	2	97		9
53	5	3	98		9
54	5	4	99	Inválido	Inválido
55	Inválido	Inválido			

En BRANDESTRAT, los equipos controlan el tamaño de la fuerza de ventas, es decir, el número de representantes de ventas y la distribución de tiempo de fuerza de ventas a través de las marcas. BRANDESTRAT calcula los esfuerzos de fuerza de ventas como iguales al producto del tamaño de la fuerza de ventas y el porcentaje de distribución de tiempo. Por ejemplo, un tamaño de fuerza de ventas de 200 representantes en un mercado regional y una distribución de 50% del tiempo a una marca particular en la región resultaría en un esfuerzo de fuerza de venta de  $(200)(0.50) = 100$ , lo cual es interpretado como el equivalente de 100 representantes de ventas actualmente usados para soportar la marca en el mercado regional.

Cada representante de ventas incurre en gastos directos e indirectos asociados con la tarea de ventas. Los gastos directos generados representan beneficios sociales como seguro de salud, impuestos gubernamentales de varias clases, y costos de viaje (costos de automóvil y gastos de viáticos mientras esta de viaje). Los costos indirectos para apoyar al representante de ventas incluyen actividades periódicas de entrenamiento en venta, gerencia de ventas, apoyo de oficina y similares. En total, estos gastos son iguales al nivel de remuneración (sueldo y comisión) de un representante de ventas. Así, si usted tiene un nivel de sueldo mensual de fuerza de ventas de \$2,500 y 0% comisión en un mercado regional BRANDESTRAT, otros \$2,500 de gastos en fuerza de ventas por mes también se incurren para apoyar al representante de ventas. Se le cobra automáticamente a su división por los costos directos e indirectos asociados con mantener representantes de ventas en cada uno de los mercados regionales en los cuales usted escoge tener una fuerza de ventas activa. Estos gastos de ventas se registran como Gastos de Ventas (“Sales Overhead”).

Existen límites en cuanto a cambios en el tamaño de fuerza de ventas y el sueldo de la fuerza de ventas de un trimestre al siguiente. Específicamente, el tamaño de la fuerza de ventas no puede incrementarse en más de 50% del nivel del trimestre previo; pero cualquier nivel de reducción de tamaño de fuerzas de venta puede ser efectuado en cualquier momento. En particular, el tamaño de la fuerza de ventas puede ser reducido a cero en cualquier momento. El sueldo de la fuerza de ventas no puede cambiar por más de \$500 del nivel de sueldo del trimestre previo. Los sueldos de la fuerza de ventas no pueden disminuir, sin permiso especial del Profesor del curso. Tamaños mayores de fuerza de venta o incrementos mayores en sueldos de la fuerza de ventas tendrían que ser divididos en varios trimestres. Note que si el tamaño de la fuerza de

ventas es cero en algún trimestre, entonces el máximo tamaño posible de fuerza de ventas en el siguiente trimestre es 50.

## **Decisiones de Publicidad**

Las firmas toman decisiones sobre la cantidad de dinero a ser asignado en publicidad al consumidor para apoyar a cada marca de Vaporaje en cada mercado regional BRANDESTRAT. Asociados a este gasto en publicidad están la decisión de gastos sobre contenido de medios y mezcla de medios a utilizar..

En BRANDESTRAT, el contenido de medios implica los diversos tipos de énfasis en el texto de la comunicación, como énfasis sobre el precio o sobre la disponibilidad de producto o sobre garantías de rendimiento del producto. El contenido de medios puede variar de región a región y de marca a marca. Por ejemplo, es posible usar un contenido en apoyo de una marca y otro contenido para apoyar a una segunda marca, aún cuando ambas marcas son vendidas en el mismo mercado regional BRANDESTRAT. También, la misma marca puede tener diferentes contenidos de medios a través de varios mercados regionales BRANDESTRAT en los cuales es distribuida.

Además de especificar una cantidad total de gasto de publicidad y el énfasis en el contenido de medios de un mensaje publicitario, están disponibles cinco diferentes tipos de medios. El gasto total de publicidad puede ser distribuido a través de marketing directo, revistas, periódicos, radio y televisión. La agencia de publicidad de su firma es responsable de gastar sus fondos de publicidad de acuerdo a su distribución de mezcla de medios.

Las distribuciones de la mezcla de medios se basan en códigos de cinco dígitos. Cada dígito en el código de 5 dígitos debe estar entre 1 y 9. El primer dígito se refiere al primer tipo de medios, marketing directo; el segundo dígito se refiere al segundo tipo de medios, revistas; etc. El gasto total de publicidad está distribuido proporcionalmente a la suma de los dígitos en el código de distribución de mezcla de medios. Tres ejemplos se muestran abajo para ilustrar como ocurre esta distribución.

- Ejemplo #1: Una mezcla de medios de 11111 (ó 22222 ó 33333 ó ...) significa que el gasto integral de publicidad será dividido por igual en los cinco tipos de medios.

- Ejemplo # 2: Una mezcla de medios intensamente orientada hacia los dos primeros tipos de medios (marketing directo y revistas) y con pesos mínimos en los otros tres tipos de medios (periódicos, radio y televisión) sería 99911.
- Ejemplo # 3: Una distribución de mezcla de medios intensamente orientada hacia el primer y último tipo de medios (marketing directo y televisión), con un peso de nivel medio en el tercer tipo de medios (periódicos) y con mínimos pesos en los segundos y cuartos tipos de medios (revistas y radios) sería 91519. Después que  $9 + 1 + 5 + 1 + 9 = 25$ , una distribución de mezcla de medios 91519 resulta en las siguientes proporciones de distribución del gasto total en publicidad: Tipo de Medio #1 (marketing directo),  $9/25$ ; Tipo de medio #2 (revista),  $1/25$ ; Tipo de medio #3 (periódicos),  $5/25$ ; Tipo de Medio #4 (radio),  $1/25$ ; Tipo de Medio #5 (televisión),  $9/25$ .

Existen seis contenidos básicos de medios disponibles en BRANDESTRAT: precio, calidad de producto, uso del producto, beneficios del producto, disponibilidad del producto (frecuencia con que los distribuidores estoquean productos) y garantía de rendimiento del producto. Cualquier par de combinaciones de dos de estos seis contenidos básicos de medios puede usarse, generando quince posibles contenidos adicionales de medios. Así, existen un total de veintiuno ( $6 + 15$ ) diferentes contenidos de medios posibles o combinaciones de contenidos que las firmas pueden escoger en BRANDESTRAT. Estos contenidos de medios significan diferentes clases de énfasis en el texto de la publicidad. El conjunto completo de veintidós diferentes contenidos de medios se indica en la tabla 5.

La efectividad de un contenido de medios tiende a variar de un mercado regional a otro. La efectividad de un contenido de medios naturalmente depende parcialmente de la marca a la que está asociada. Por ejemplo, aún cuando un mensaje de precios podría tener algún nivel de efectividad en general, si ése mensaje está asociado con una marca cuyo precio está entre los más altos en un mercado, es razonable esperar que la efectividad sea sustancialmente reducida (en comparación con el nivel general de efectividad de mensajes de precios en la región BRANDESTRAT). Vea la tabla 6 para tener detalles de las relaciones entre la mezcla de variables de marketing controlables y los contenidos de medios.

**TABLA 5**  
**CONTENIDO DE MEDIOS DE BRANDESTRAT**

<b>Código de contenido de Medios</b>	<b>Contenido de Medios</b>
1	Precio
2	Calidad de Producto
3	Uso de Producto
4	Beneficios de Producto
5	Disponibilidad de Producto
6	Garantía de Rendimiento de Producto
7	Precio y Calidad de Producto
8	Precio y uso del Producto
9	Precio y Beneficio del Producto
10	Precio y Disponibilidad del Producto
11	Precio y Garantía de Rendimiento del Producto
12	Calidad de Producto y uso del Producto
13	Calidad de Producto y Beneficio de Productos
14	Calidad de Producto y Disponibilidad de producto
15	Calidad de Producto y Garantía de Rendimiento del Producto
16	Uso del Producto y Beneficio del Producto
17	uso del Producto y Disponibilidad del producto
18	uso del Producto y Garantía de Rendimiento del
19	Producto
20	Beneficios del Producto y Disponibilidad de Producto
	Beneficio del Producto y Garantía de Rendimiento del
21	Producto.
	Disponibilidad del Producto y Garantía de Rendimiento del Producto



**TABLA #6**  
**MANEJO DE CONTENIDO DE MEDIOS Y EFECTIVIDAD**  
**ASOCIADA**

<b>Contenido de Medios</b>	<b>Ejemplo de énfasis de mensaje que podría ser usado por su agencia de publicidad</b>	<b>Indicador de efectividad</b>	<b>Variables de mezcla de marketing</b>
Precio	“Bajo Precio” “Precio mas bajo que los competidores” “Valor por dinero”	Precio del distribuidor	Precio del fabricante
Calidad de Producto	“La Marca de Calidad” “La Mas alta Confiabilidad” “Mayor Calidad que los Competidores”	Calidad	Gasto en I&D
Uso de Producto	“Cumple exactamente los requerimientos de los consumidores”. “Úselos para todos los requerimientos Vaporaje” “Más versátil que otras marcas”	Preferencia de Productos	Formulación de Productos
Beneficio del Producto	“La Solución Vaporaje” “Rendimiento Vaporaje” “La Esencia del Vaporaje”	Preferencia de Producto	Formulación de Producto
Disponibilidad de Producto	“Vendido por los Distribuidores Líderes en Cualquier Parte” “Fácil de Encontrar”	Disponibilidad del Distribuidor	Esfuerzo de Fuerza de Ventas
Garantía de Rendimiento de Producto	“Libre de Riesgos” “La marca para Confiar” “Rendimiento con el que usted puede Contar”	Calidad y preferencia de producto	Gastos en I&D; formulación del producto

El impacto de la publicidad en los clientes se piensa que tiene efectos sustanciales regulares más allá del trimestre original del gasto. Así, la publicidad debe ser vista como un gasto de corto plazo (en el sentido que

es registrado como un costo contra el ingreso actual) pero también como una inversión de largo plazo dado que sus beneficios se extienden mas allá del trimestre actual.

Al tomar decisiones de publicidad, las firmas BRANDESTRAT están realmente formulando directivas a sus agencias de publicidad. Las agencias de publicidad crean mensajes y los colocan en los medios designados. Cuando usted cambia el contenido de medios asociados con la publicidad de una de las marcas Vaporaje en algunos mercados regionales BRANDESTRAT, su agencia de publicidad tiene que canalizar algunos de los gastos de publicidad hacia la creación real de un nuevo mensaje. Así, una cantidad reducida del presupuesto integral de publicidad está disponible para la colocación actual en cualquier trimestre en el que el cambio en la copia de medios es implementado. Los cambios de contenidos de medios probablemente no se harán en cada trimestre.

Existen límites sobre cuanta publicidad puede cambiar de un trimestre a otro. Específicamente, el soporte de gastos de publicidad para cualquier marca Vaporaje en cualquier región BRANDESTRAT no puede incrementarse más de \$3,000,000 en comparación con el nivel de gastos del trimestre previo. Un mayor presupuesto de publicidad tendría que ser esparcido en varios trimestres. Sin embargo, los gastos de publicidad pueden ser reducidos a cualquier cantidad, incluyendo \$0 en cualquier trimestre, entonces el máximo incremento posible de gastos de publicidad en el siguiente trimestre es \$3,000,000

### **Decisiones de Pronóstico de Ventas**

*“Pronosticar las ventas futuras es como mirar en un Caleidoscopio. Los patrones se presentan bellos de por sí, pero solo con un movimiento de muñeca pueden cambiar dramáticamente. Así es el pronóstico de ventas. Todos los patrones lucen muy claros hoy, pero solo un poco de mala suerte, una movida del competidor, un alza en las preferencias del consumidor, o una recesión y todo cambia abriéndose un nuevo panorama”. Fuente: Claire Verweij, MBA universidad de Michigan (Noviembre 1995)*

Aún cuando no es usualmente caracterizado como una variable de decisión de la mezcla de marketing, las decisiones de pronósticos de ventas son requeridas inevitablemente por todos los gerentes de ventas. Un buen pronóstico de ventas requiere un cuidadoso balance entre los niveles

máximos de inventario y de agotamiento de stock, pues ambos son costosos. La capacidad de pronosticar ventas también representa una importante señal de que un equipo BRANDESTRAT tiene una comprensión básica del mercado en el cual compete.

Para los propósitos de pronóstico de volumen de ventas BRANDESTRAT, “pronóstico de ventas” significa el volumen total de posibles ventas (volumen de ventas reales más órdenes incumplidas) para una marca en una región en el siguiente trimestre. Ambos, el volumen real de ventas y órdenes incumplidas deben ser incluidas dentro de sus valores de pronóstico de volumen de ventas.

Se requieren en cada trimestre los pronósticos de volumen de ventas para cada marca activa en cada región. Como ocurre con todas las variables de decisión BRANDESTRAT, los pronósticos de ventas se consideran permanentes, hasta que ellos sean cambiados. Si usted está satisfecho con el valor del pronóstico de ventas del trimestre previo, entonces no se requiere acción. Sin embargo, desde que el volumen de ventas es afectado por su programa de marketing y los de sus competidores, los pronósticos de ventas son probablemente las variables de decisión BRANDESTRAT cambiadas con más frecuencia. Esto probablemente significa que los pronósticos de volumen de ventas serán actualizados cada trimestre para cada marca en cada región.

La precisión del pronóstico de ventas es uno de los mecanismos por los cuales se mide el rendimiento de un equipo. Existe un **puntaje de Precisión de Pronósticos de Ventas** (descrito en los siguientes párrafos) en BRANDESTRAT. La precisión de pronósticos de Ventas es uno de los componentes de la Eficiencia Operacional, descrita en el capítulo 9.

Los pronósticos de ventas son evaluados basados dependiendo de cuán cercanos queden al volumen de ventas real en cada trimestre. El mecanismo de evaluación es como sigue: un pronóstico de Volumen de ventas dentro del 1% del volumen real de ventas más órdenes no cumplidas recibe 100 puntos; un pronóstico de volumen de ventas dentro del 2% del volumen de ventas reales más las órdenes incumplidas recibe 99 puntos; y así sucesivamente hacia abajo hasta un pronóstico de volumen de ventas dentro del 99% del volumen real de ventas más órdenes incumplidas que produce 1 punto. Los pronósticos de ventas que varían por más de 100% sobre o debajo de los volúmenes reales de ventas más órdenes incumplidas no reciben puntos. La evaluación para cada equipo BRANDESTRAT se

basa entonces en los puntos de pronóstico de ventas promedio lograda por cada pronóstico.

La precisión en el pronóstico del volumen de ventas afecta los costos indirectos de administración (“Administrative Overhead”) asociados con cada producto en cada región del mercado en el cual está activa. Esta situación refleja los costos implícitos y explícitos asociados con pronósticos de ventas deficientes. Los pronósticos de volumen de ventas representan insumos importantes en la planeación de recursos humanos, de infraestructura, programación de producción, y en la administración de efectivo. Cada error en pronosticar tiene consecuencias costosas.

Los costos fijos regionales igualan a los costos base fijados solo si el correspondiente pronóstico de volumen de ventas tiene un puntaje de precisión de 100. Con un puntaje de precisión de pronóstico de volumen de ventas de 0, los costos fijos son el doble que los costos base. Los valores de precisión de pronóstico de ventas entre 100 y 0 incrementan linealmente los costos fijos del valor base hasta dos veces el valor base. Por ejemplo, una precisión de pronóstico de volumen de ventas de 78 resulta en costos fijos siendo igual a 1,22 veces los costos base.

Los pronósticos de venta son solo valorados en puntaje (esto es, contados en el Puntaje de Precisión de Pronóstico de ventas) cuando el porción de mercado de una marca asociada Vaporaje en un trimestre es al menos 2.5 % en un mercado regional BRANDESTREAT. Esto es para aliviar los problemas de pronóstico de venta asociados con el lanzamiento de nuevos productos, que pueden ser muy impredecibles.

Dos estudios de investigación de mercado, #31 (“Pronóstico de Volumen de Ventas de la Industria”) y #22, proporcionan alguna asistencia a aquellos que toman decisiones de pronósticos de volumen de ventas, aún cuando debe notarse que estos dos estudios no toman necesariamente en consideración a las órdenes incumplidas. Los usuarios de estos estudios deben tomar con precaución estos pronósticos pues son extrapolaciones. Ellos suponen que la dirección y patrón de los esfuerzos actuales de marketing de todas las firmas, ambas, su firma y la de sus competidores, permanecerán iguales en el siguiente trimestre. Estos pronósticos de volumen de ventas toman la estacionalidad en cuenta. Para mas detalles acerca de estos estudios de investigación de mercados, vea el capítulo 5.

**Recordatorio: Los pronósticos de volumen de ventas no afectan automáticamente las órdenes de producción. Los pronósticos de volumen de ventas y órdenes de producción son elementos**

**independientes y separados en BRANDESTRAT. Los cambios en los pronósticos de los volúmenes de ventas no tienen influencia directa en los cambios en órdenes de producción. La firmas deben hacer órdenes de producción independientemente de los pronósticos de ventas, y registrar pronósticos de volúmenes de ventas y órdenes de producción en los formatos BRANDESTRAT adecuados de cambio de variables de decisión.**

### **Límites de Cambio de Variables BRANDESTRAT de Decisiones de Marketing**

Como se ha descrito al inicio de este capítulo, las variables de decisión de marketing de BRANDESTRAT tienen limitaciones incorporadas relacionadas a cuanto puedan cambiar de un trimestre al siguiente. Estas limitaciones se resumen en al tabla7.

**TABLA 7**  
**MÁXIMO CAMBIO POSIBLE EN LAS VARIABLES DE DECISIÓN**  
**DE MARKETING DE BRANDESTRAAT**

<b>Variables de Decisión</b>	<b>Incremento Máximo Permisible de un Trimestre al siguiente</b>
Publicidad	\$3,000,000, pero la publicidad puede ser reducida a cualquier cantidad debajo de su nivel actual (incluyendo \$0) en cualquier momento.
Descuentos al Distribuidor	Sin límites, pero los descuentos al distribuidor no pueden exceder el 20% (en términos de \$ por unidad) del precio actual de fabrica asociado con una marca
Precio	\$1,000, pero el precio puede ser reducido a cualquier cantidad debajo de su nivel actual en cualquier tiempo, tanto cuanto el precio no sea menor de \$100. (Nota: una marca no distribuida activamente en un mercado regional BRANDESTRAAT en un trimestre puede tener un precio en el rango \$ 100 - \$ 9,999 en el siguiente trimestre.)
Promoción	\$5,000,000, pero la promoción puede ser reducida a cualquier cantidad debajo de su nivel actual (incluyendo \$0) en cualquier momento
Investigación y Desarrollo	\$250,00, pero la investigación y desarrollo puede ser reducida a cualquier cantidad (incluyendo \$0) en cualquier momento
Salario de la Fuerza Vtas.	\$500. (Nota: no es posible disminuir los salarios de fuerza de ventas, sin permiso especial.)
Tamaño Fza. de Ventas	50, pero la fuerza de ventas puede ser reducida a cualquier nivel (incluso cero) en cualquier momento.

## CAPÍTULO 4

### VARIABLES NO-MARKETING DE DECISIÓN

#### INTRODUCCIÓN

Las variables de decisión no-marketing se describen en este capítulo del manual BRANDESTRAT. Estas decisiones incluyen actividades de manejo de capacidad e inventario de productos terminados. Además se discuten los parámetros de costos y los asuntos financieros en BRANDESTRAT.

#### Gerencia de Capacidad

Los equipos BRANDESTRAT manejan la capacidad de su planta. La capacidad de planta se deprecia trimestralmente, siendo una parte de la depreciación relacionada al uso real de la planta (depreciación variable) y otra parte independiente del uso (depreciación fija). La variable de decisión básica BRANDESTRAT para capacidad de planta es la adición de capacidad de planta. Los equipos BRANDESTRAT controlan el nivel absoluto de capacidad de planta vía las adiciones de capacidad de planta que son agregadas a la capacidad existente. Adicionar cero unidades de capacidad de planta implícitamente resulta en tamaño de planta reducido debido a la depreciación normal que está asociada con el procesamiento de rutina de las órdenes de producción.

La producción de una unidad de Vaporaje requiere una unidad de capacidad de planta. A largo plazo, la clave para el éxito en la gerencia de capacidad de planta BRANDESTRAT es tener una capacidad de planta muy similar al volumen actual de venta. Una disconformidad de corto término entre la capacidad de planta y volumen de ventas puede ser corregida con adiciones de capacidad de planta (en el largo plazo) y con ajustes temporales en esfuerzos de marketing (tales como un incremento de precio en el corto plazo).

La capacidad de planta puede ser usada para cualquier marca de Vaporaje. La capacidad de planta no está asociada con marcas particulares y cada marca Vaporaje no tiene su propia capacidad de planta. En realidad todas las marcas se ajustan a la capacidad disponible de planta.

Cada trimestre, sin importar los niveles de producción 3% de la capacidad de planta disponible se deprecia volviéndose obsoleta e improductiva. Aún si no se ordena la producción en un trimestre, 3% de la planta se deprecia. Esta tasa fija de depreciación es cargada directamente a los Estados de Resultados Divisionales (“Divisional Operating Statement”) como Depreciación.

Además del componente de depreciación fija, una cantidad variable de la planta se deprecia cada trimestre, dependiendo linealmente del volumen de producción. Si el volumen de producción de un trimestre es 100% de la capacidad, entonces un 12% adicional de la planta se deprecia. Así, una planta que opera solo al 50% de su capacidad en un trimestre tiene una tasa de depreciación variable de  $(0.50)(12\%) = 6\%$ .

**Pregunta: “ ¿Por qué es la tasa de depreciación variable siempre \$90 la unidad?”**

**Respuesta:** Para órdenes totales de producción que no excedan la capacidad actual de la planta, la depreciación variable es 12 % de los costos actuales de capacidad de planta. Con costos de capacidad de \$ 750/unidad la depreciación variable se costea en  $(0.12)(\$750/\text{unidad}) = \$90/\text{unidad}$ .

Los niveles de producción que exceden la capacidad de planta resultan en corridas de sobre tiempo, los cuales tienen tasas de depreciación variable basadas en el exceso de producción sobre la capacidad. Para propósitos contables, esta depreciación variable se agrega directamente a los costos de los productos vendidos.



**TABLA 8**  
**PRIMA DE COSTO DE DEPRECIACIÓN VARIABLE POR USO**  
**EN EXCESO DE LA CAPACIDAD DE PLANTA**

Tasa de uso de Capacidad		Prima de Costo de Depreciación Variable	Costo de Depreciación Variable
Mínimo	Máximo		
0%	100%	Ninguno	BVDR*U
100%	110%	50%	BVDR +[ (BVDR* 1 .05) (U-1.00)]
110%	125%	100%	[1.15*BVDR]+[(BVDR*2.00)(U-1.10)]
125%	150%	200%	[1.45*BVRR]+[BVDR*3.00)(U-1.25)]
150% +		300%	[2.20*BVDR]+[BVDR*4.00) (U-1.50)]

Nota: BVDR en la tasa de depreciación variable básica, actualmente 0.12. U es capacidad de utilización actual, que es igual al volumen de producción de todas las marcas (regulares y de emergencia) dividida por la cantidad de producción.

Basado en las primas reportadas en la Tabla 8, puede notarse que una firma operando a 130% de su capacidad actual de producción (esto es, al 30% sobre su capacidad) tiene una tasa de depreciación variable igual a

$$[1.45*0.12]+[0.12*3.0)(1.30-1.25]= 0.192$$

Así, 19.2% de la capacidad de planta sería usada en el trimestre como depreciación variable. Por supuesto, un 3% adicional de la capacidad de planta se perdería a través de la depreciación fija.

Como ilustra este ejemplo simple, producir sobre la capacidad es poco aconsejable por largos periodos de tiempo. Los programas de marketing de las firmas tienen que ser diseñados e implementados a la luz de restricciones de capacidad. Por ejemplo, una firma podría incrementar el precio o cortar el soporte de marketing para mantener la demanda baja hasta el momento que la capacidad de producción puede ser incrementada para dar servicio al nivel de demanda potencial actual. Asimismo, las firmas en situación de recorte temporal de capacidad podrían considerar elevar los precios para disminuir la demanda y las firmas en situación de recorte temporal de capacidad podrían considerar elevar los precios para disminuir la demanda (y las ventas). En general, se requiere la coordinación estrecha entre aspectos de marketing y operaciones (producción y capacidad de planta) .

Las firmas pueden agregar a la capacidad de planta existente a través de la capacidad de expansión (órdenes de capacidad de planta). Cada unidad de capacidad actualmente cuesta \$750. Cualquier orden de capacidad de planta no-cero en un trimestre BRANDESTRAAT absorbe un costo fijo adicional de \$250,000. Así una orden de 20,000 unidades de capacidad de planta cuesta un total de:

$$\$750(20,000)+\$250,000 =\$15'250,000$$

Al ordenar capacidad de planta, la mínima capacidad que puede ser ordenada (si se ordena una cantidad no-cero) en un trimestre es 5,000 unidades. La máxima capacidad de planta que puede ser ordenada en cualquier trimestre sin pagar primas de tasas de órdenes de capacidad de planta es igual a 30% de la capacidad actual de planta (excluyendo capacidad de planta ya ordenada).

Las adiciones de capacidad de planta no están disponibles para uso hasta el término de dos trimestres después de ordenar. Así, las adiciones de capacidad de planta no están disponibles para uso hasta el inicio del tercer trimestre después que son originalmente ordenadas. El costo total de una adición de capacidad de planta es pagado al inicio de la orden. El balance registra el estado actual de la capacidad de planta, y cualquier orden pendiente de adición de capacidad de planta en la siguiente forma:

PLANTA ACTUAL [CAPACIDAD =300.000]	\$225.250.000
PLANTA EN ORDEN A 1 TRIMESTRE [CAPACIDAD = 100.000]	75.250.000
[TOTAL ACTUAL & PENDIENTE CAPACIDAD 400.000]	

Para ilustrar el tiempo de orden y recibo de las adiciones de capacidad de planta, considere el siguiente ejemplo. Suponga que el siguiente trimestre es el trimestre nueve. Se registra una orden por 100,000 unidades de capacidad de planta adicional (realizada junto con todas las otras decisiones enviadas para el trimestre 9) en la línea de la hoja de balance en el trimestre 9 “Planta en orden a 1 Trimestre”, y es adicionada a “Planta Actual” al término del trimestre 10. Sin embargo, las 100,000 unidades de capacidad de planta no están realmente disponibles para el uso hasta el comienzo del trimestre 11.

Para ilustrar la capacidad de depreciación, considere estos ejemplos, Suponga que la capacidad actual de planta es 300,000 unidades (valuadas, en este ejemplo, en \$225'250,000) Suponga mas aún que una orden por capacidad adicional de planta de 100,000 unidades (valuadas, en este ejemplo, en \$75'250,000) esta pendiente dentro de un trimestre .

Suponga que el volumen total de producción a través de toda las marcas es igual a 150, 000 unidades. Entonces:

- La depreciación fija reduce la capacidad actual de planta en 3% (9,000 unidades, valuadas en \$6'57,500).
- Debido a que la producción total es 50.0% (150,000/300.000) de la capacidad actual de planta, la depreciación variable sería  $(0.12)(0.50) = 0.06$ . Esto representa un adicional de 18,000 unidades de capacidad de planta cargados a depreciación variable (valuados a \$13,515,000)
- La capacidad de fin de trimestre **previa** a la suma de la nueva capacidad es  $300,000 - 9,000 - 18,000 = 273,000$  (valuadas en  $\$225,250,000 - \$6,757,500 - \$13,515,000 = \$204,977,500$ )
- La capacidad de fin de trimestre **después** de la adición de la nueva capacidad es  $273,000 + 100,000 = 373,000$  unidades (valuadas a  $\$204,977,500 + \$75,250,000 = \$280,227,500$ ). Estos son los valores (capacidad actual de 373,000 unidades, valuadas en \$280,227,500), que serán mostradas en la hoja de balance de la firma después del siguiente trimestre.

La orden de capacidad de planta se refiere a la nueva e incremental capacidad de planta que es ordenada. El tamaño de capacidad de planta no es controlado directamente. Más bien, la tasa a la cual se agrega nueva capacidad de planta está bajo control de la firma.

Una vez que usted coloca una nueva orden de capacidad de planta, esa cantidad de nueva capacidad de planta es ordenada en cada trimestre siguiente hasta que usted cambie el valor de la orden de capacidad de planta. Por ejemplo, si usted especifica una orden de capacidad de planta de 30,000 unidades, entonces la cantidad de nueva capacidad de planta es ordenada cada trimestre hasta que el nuevo valor de capacidad de planta sea explícitamente cambiado a algún otro valor. Así, si usted desea hacer una orden de capacidad de planta de 30,000 unidades (solo para un trimestre) y luego no ordenar nueva capacidad adicional de planta en los trimestres subsecuentes, asegúrese de reestablecer su variable de orden de capacidad de planta a cero después del próximo trimestre.

La estrategia de capacidad de planta debería ser diseñada para minimizar los costos asociados con sobre y sub-utilización de la capacidad. En el largo plazo, las firmas deberían esforzarse para hacer coincidir sus capacidades de planta con su volumen de producción. Una mezcla de

variables de marketing de una firma puede ser usada para reducir temporalmente la demanda y así los requerimientos de volumen de producción mientras se agrega capacidad vía una orden normal. Por ejemplo, como se anotó al inicio, un incremento en el precio puede reducir la demanda en algo y aliviar la necesidad de corridas caras de producción a sobre capacidad.

Las firmas con capacidad en exceso, sobre y mas allá de sus necesidades actuales de producción (y, presumiblemente, sobre y mas allá de cualquier capacidad deseada de seguridad) tienen varios cursos de acción. Primero, pueden hacerse intentos para vender la capacidad en exceso a algunas otras firmas o en la industria Vaporaje a través de negociaciones privadas o en una audiencia pública. En tal caso, el Profesor del curso tendría que arreglar para la transferencia real de las unidades de capacidad de la planta, presumiendo que las firmas compradora y vendedora están ya de acuerdo en un precio de transferencia para un número especificado de unidades de capacidad de planta. Segundo, la capacidad en exceso puede ser mantenida con la depreciación finalmente reduciendo la capacidad en exceso a niveles aceptables. Tercero, una orden negativa de capacidad de planta puede ser ejecutada. Vea la siguiente sección para detalles acerca de órdenes negativas de capacidad de planta.

*En general, las decisiones de capacidad de planta involucran agregar nueva capacidad de planta regularmente (típicamente cada trimestre) para balancear la depreciación de la capacidad existente de planta. Esta depreciación por supuesto se origina de dos fuentes, fija (no relacionada al uso real) y variable basada en el uso real de la planta para órdenes de producción regulares y de emergencia). Como puede notarse de los ejemplos reportados en esta sección, operar a niveles significativos de sobre-capacidad reduce la capacidad de planta muy rápidamente, debido a las primas de sobre-capacidad*

El uso de sobre-capacidad de la planta puede también significar incrementos sustanciales en costos variables, debido a que el componente de depreciación variable es incluido en los costos totales variables asociados con las marcas Vaporaje

**Recordatorio:** La orden de capacidad de planta se refiere a la nueva capacidad de planta (incremental) que es ordenada. El tamaño de capacidad de planta no es controlado directamente en BRANDESTRAAT. Más bien, la tasa a la cual se agrega nueva capacidad de planta está bajo el control de la firma.

El precio total de compra se paga cuando se ordena la capacidad de planta. Note que esta es una transacción solo en la hoja de balance (un cambio de caja por capacidad de planta), sin implicaciones inmediatas de pérdidas y ganancias hasta que la capacidad de planta sea puesta en uso real y comience la depreciación. Las firmas con insuficiente efectivo para una orden de capacidad de planta tendrán, por supuesto, un préstamo automático generado para proveer tal efectivo.

### **Aspectos Especiales de las Órdenes de Capacidad**

Tres aspectos especiales de la orden de capacidad de planta son descritos abajo: ordenes de emergencia, primas de ordenes de capacidad de planta, (más allá del máximo normal del 30% de la capacidad de planta existente), y ventas de capacidad de planta.

### **Ordenes de Capacidad de Planta de Emergencia**

Si su capacidad de planta se vuelve menos que el 50% de su producción total (producción regular y de emergencias para todas las marcas) en un trimestre, una operación automática de desviación de capacidad de planta es ejecutada en BRANDESTRAT. Esta operación de desviación involucra cambiar algo de la capacidad operativa de su firma para productos no-vaporaje a producción de Vaporaje. Esta capacidad de planta de emergencia esta disponible para uso inmediato (esto es, en el trimestre actual), pero tal desviación de capacidad de planta tiene un 100% de prima sobre los costos normales asociados con la expansión de capacidad de la planta. Esta desviación de capacidad de planta es ejecutada automáticamente por BRANDESTRAT cuando sea que las circunstancias lo garanticen. El propósito de esta característica en BRANDESTRAT es evitar que una firma se quede sin capacidad de planta. Debido a la prima asociada de 100%, basarse continuamente en esta característica de desviación automática es, sin embargo, una manera muy costosa de administrar la capacidad de planta.

Una orden de capacidad de planta de emergencia es ejecutada automáticamente por el software BRANDESTRAT cuando la producción total (producción regular mas producción de emergencia para todas las marcas) durante un trimestre es mayor que dos veces la capacidad de planta disponible para el siguiente trimestre. Note que la capacidad de planta disponible del próximo trimestre es la capacidad de planta inicial del trimestre actual menos la depreciación durante el trimestre mas las

adiciones regulares de capacidad de planta (órdenes de capacidad de planta) al final del trimestre actual.

Por ejemplo, si las órdenes de producción del trimestre actual son 500,000 unidades y esta capacidad de planta del trimestre, después de contabilizar la depreciación y órdenes normales de capacidad de planta, es 200,000 unidades, entonces una orden de capacidad e planta de emergencia de 50,000 unidades sería ejecutada automáticamente por el software BRANDESTRAT. La capacidad de planta disponible para el siguiente trimestre (mostrando en la hoja de balance para este trimestre) sería igual a 200,000+50,000.

Dada la situación descrita en el ejemplo anterior, la siguiente noticia (supuestamente para la firma #1) aparecería en la página NOTAS ESPECIALES, RECORDATORIOS Y MENSAJES DE ADVERTENCIA, como sub-sección de los MENAJES FINANCIEROS Y ASIENTOS OPERATIVOS en los resultados de asientos operativos financieros y operacionales:

Orden de Capacidad Planta de emergencia ejecutada para la firma 1. Las órdenes de producción de trimestre actual son 500,000. Sin una orden de Capacidad Planta de emergencia, la capacidad de planta disponible para el próximo trimestre sería solo \$200,000 unidades, que es menos del 50% de las órdenes de producción del trimestre actual.

Orden de Capacidad Planta ejecutada por 50,000 unidades Capacidad Planta disponible próximo trimestre (capacidad actual de planta como se registra en estos estados. Financieros) es 250,000 unidades.

### **Prima de Ordenes de Capacidad de Planta**

Solo se permite ordenar un máximo de 30% de su capacidad existente de planta en cualquier trimestre al precio regular de \$750 por unidad. Sin embargo BRANDESTRAT permite que nuevas órdenes de capacidad de planta excedan el 30% máximo con una prima del costo.

Las órdenes de capacidad de planta entre 30% y 60% de la capacidad real de planta son posibles al 50% de prima sobre los costos regulares de capacidad de planta. Por ejemplo (asumiendo que los costos de ordenar capacidad de planta son \$750 por unidad), con una capacidad actual de planta de 150,000 unidades:

- Un máximo de 45,000 unidades de nueva capacidad de planta podría ser ordenada al precio regular de \$750 por unidad.
- Un adicional de 45,000 unidades de nueva capacidad de planta sobre las 45,000 unidades iniciales) podrían ser ordenadas a \$1,125 por unidad (una prima de 50% sobre el costo regular de \$750 por unidad)
- Si todas las 900,000 unidades de nueva capacidad de planta fueran ordenadas, el costo promedio sería \$937,50 por unidad (45,000 unidades a \$750 por unidad y \$45,000 unidades a \$1,125 por unidad).

### **Ordenes de Capacidad de Planta Negativas (Ventas de Capacidad de Planta)**

Las órdenes de capacidad de planta son usadas en BRANDESTRAT para agregar capacidad a la planta de una firma Vaporaje existente. Tales órdenes de adición de capacidad de planta cancelan la depreciación normal que resulta de las órdenes de producción. En su uso normal, las órdenes de capacidad de planta son números positivos. Las órdenes de capacidad de planta negativas son también posibles en BRANDESTRAT. Las órdenes de capacidad de planta negativas corresponden a ventas o descarte de capacidad de planta disponible, presumiblemente debido a que existe demasiada capacidad de planta para cumplir los requerimientos – de ventas actuales y futuros cercanos. Son posibles órdenes de capacidad de planta negativas de hasta – 50,000 unidades.

Las órdenes de capacidad de planta negativas producen 75% del costo actual de la nueva capacidad de planta. El otro 25% del valor de la orden de capacidad de planta negativa se registra como un Honorario de Consultoría. Por ejemplo, si las adiciones de órdenes de capacidad de planta actualmente cuestan \$750 por unidad, entonces una orden de venta de capacidad de planta descartada solo logra \$562.50 por unidad de capacidad vendida. Las órdenes negativas de capacidad de planta son procesadas al término del trimestre, así que la capacidad de planta a ser vendida esta todavía disponible para uso en el trimestre siguiente a la orden de venta de la capacidad de planta descartada. Por supuesto, esto implica que su firma continúa pagando la depreciación sobre la orden de venta del descarte de capacidad de planta por otro trimestre.

## **Decisiones de Ordenes de Producción**

Su planta procesa órdenes de su equipo gerencial para producir las varias marcas Vaporaje. La producción está disponible para cumplir la demanda de marcas Vaporaje en el trimestre actual. Esto es, si su orden de producción es de 100,000 unidades de una marca Vaporaje específica, estas 100,000 unidades están disponibles para la venta inmediatamente durante el trimestre actual.

Mientras las órdenes de Vaporaje llegan de los distribuidores en los varios mercados regionales BRANDESTRAT, su planta intenta automáticamente cumplirlas del inventario de productos terminados a la mano al inicio de un trimestre más el volumen regular de producción ordenado para completar durante el trimestre. Si las ventas exceden a la suma de productos terminados disponibles para ventas al inicio del trimestre más la orden regular de volumen de producción, su planta tiene que ejecutar una corrida de emergencia para cumplir el exceso sobre el suministro disponible. La producción de emergencia es realizada dentro del trimestre actual, de modo que este disponible para venta para cumplir los ordenes del trimestre actual de los distribuidores. La orden de producción de emergencia es automáticamente ejecutada por su gerencia de planta cuando se origina la necesidad.

Los costos unitarios de una producción de emergencia están sobre el 25% de los costos de producción estándar. Esta prima de 25% para producción de emergencia está basada sobre los costos variables totales. Esto incluye materias primas, producción, mano de obra, empaque, depreciación variable, y primas de compatibilidad y garantía. Su planta carga a su división por estas primas para órdenes de producción de emergencia incrementando el costo de producción unitario en 25 % para todos los Vaporajes producidos durante la emergencia. Esta prima se necesita para el uso requerido de sobre-tiempo y los costos de oportunidad asociados con diversificar las actividades y esfuerzos de producción de muchos otros productos producidos por su planta para las otras divisiones de su firma.

Cuando realmente ocurre la producción de emergencia, aparece el siguiente mensaje en la sub-sección ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE EMERGENCIA de la página MENSAJES DE ASIENTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS en los asientos de resultados financieros y operativos de BRANDESTRAT.



## ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN DE EMERGENCIA

Producto 1-1 tiene producción de emergencia de 3.314 unidades, que es 100.0% de la producción total 1-1 este trimestre.

Además, el siguiente mensaje aparece en la sub-sección NOTAS ESPECIALES, RECORDATORIOS, Y MENSAJES DE ADVERTENCIA en los asientos de resultados financieros y operativos de BRANDESTRAT:

NOTAS ESPECIALES , RECORDATORIOS Y MENSAJES DE ADVERTENCIA Producto 1-1, región 3, ha incumplido ordenes de venta de 21,389 unidades: Con volumen de ventas potencial total de 23.765 unidades (VENTAS (unidades) mas VENTAS INCUMPLIDAS) y un límite de producción de emergencia de 10% un máximo de 2.376 unidades de producción de emergencia son posibles para ventas en esta región del mercado.

Ud. puede controlar la cantidad de producción de emergencia para cada marca de Vaporaje al establecer límites de producción de emergencia. Los Valores de los límites de producción de emergencia pueden ser fijados entre 0% y 10% (en cantidades enteras). Un límite de producción de emergencia de 0% significaría que no ocurriría producción de emergencia para una marca en particular. Con un límite de producción de emergencia de 0% las ventas no podrían exceder el inventario inicial más la producción regular durante el trimestre. Con un límite de producción de emergencia de 7%, hasta 7% de las ventas potenciales totales podrían ser cumplidas a través de orden de producción de emergencia. Uno de los reportes operativos documenta las ventas potenciales totales, órdenes incumplidas y ventas reales para todas las marcas Vaporaje en una firma.

Las firmas BRANDESTRAT a menudo usan los límites de producción de emergencia para controlar situaciones de sobre capacidad, especialmente para marcas recientemente reformuladas y para nuevas marcas introducidas en los mercados regionales. Al fijar límites relativamente bajos de límites de producción de emergencia (digamos, en el rango de 0% a 5%), el uso de capacidad puede ser controlado y las ventas puede ser pronosticadas con mayor precisión. Por supuesto, pueden resultar pérdidas de ventas, con un conjunto de costos de oportunidad asociados con tales órdenes incumplidas.

Si la demanda para una marca excede el inventario inicial mas la producción regular mas la máxima cantidad de producción de emergencia permitida, entonces ocurre un agotamiento de stock. Algunas de las

ventas de stock agotado presumiblemente involucrarán consumidores y distribuidores quienes esperarán otro trimestre y comprarán la marca agotada en ese tiempo. Otros clientes no esperarán y escogerán algunas otras marcas disponibles (no agotadas). Aún otros clientes quienes encuentran una situación de stock agotado pueden escoger no comprar ninguna marca Vaporaje en ése momento. Debería esperarse que los agotamientos de stock produzcan alguna mala voluntad de consumidores y distribuidores asociados con ellos. Esto es, las marcas que se agotan pueden ser vistas menos positivamente por los consumidores y distribuidores en el futuro.

Es posible ordenar producción que exceda su capacidad de planta. Tales ordenes son ejecutadas, aún cuando las primas de depreciación variable asociadas con el uso de sobre capacidad estén en efecto. Estas primas son descritas al inicio de este capítulo. Es generalmente mucho mas caro la prima de emergencia que hacer modestas cantidades de producción por encima de su actual capacidad de producción.

Note que sus decisiones de órdenes de producción son de la variedad orden permanente y continua. Esto es, ellas continúan en efecto en cada trimestre posterior hasta que específicamente las cambie.

Todas las primas de órdenes de producción de emergencia son cargadas separadamente del ASIENTO DIVISIONAL OPERATIVO ACTUAL como Primas de Emergencia (producción).

Para ilustrar los procesos de producción e inventario en BRANDESTRAT, considere los siguientes ejemplos. Suponga que el inventario de una marca al final del último trimestre fue de 100,000 unidades. Así, este es el inventario inicial al inicio del próximo trimestre. Suponga que la orden de producción para el próximo trimestre es de 150,000 unidades. Luego, un total de 250,000 unidades están disponibles para ventas durante el siguiente trimestre.

Suponga que la demanda (volumen de ventas) durante el trimestre es 200,000. Entonces, -el inventario al final del  $100,000+150,000-200,000=50,00$  unidades

Suponga que la demanda (ventas) durante el trimestre es 300,000 unidades. Entonces una orden de producción de emergencia de 50,000 unidades sería ejecutada automáticamente por su planta para cubrir el recorte de inventario (suponiendo que el límite de producción de emergencia es al

menos igual a  $17\%, 50,000/300,000$  expresado en términos de porcentaje). Así, el inventario al término del siguiente trimestre sería igual a  $100,000+150,000+50,000-300,000=0$  unidades. (Si el límite de producción de emergencia ha sido 10%, entonces solo 30,000 unidades de producción de emergencia serían producidas, resultando en órdenes incumplidas de 20,000 unidades). En cualquier momento que se requiere producción de emergencia, el inventario final será igual a cero unidades.

Suponga que la marca ha sido reformulada (reformulación mayor). También suponga que las ventas durante el trimestre son 200,000 unidades. Con una reformulación mayor, el inventario de 100,000 unidades sería sujeto a una venta de descarte, resultando en una posición de inventario cero al inicio del siguiente trimestre. Las 150,000 unidades de producción regular serían agregadas a este nivel de inventario cero, resultando en 150,000 unidades disponibles para la venta. Dado que la demanda es 200,000 unidades habría una corrida de producción de emergencia de 50,000 unidades necesitadas para satisfacer la demanda actual (asumiendo que el límite de producción de emergencia es al menos igual a 25%)

Los cargos fijos existen para órdenes de producción. Los cargos actuales para cada orden regular y de emergencia son \$100,000 por orden de producción. Estos cargos fijos son reportados a los ASIENTOS DIVISIONAL OPERATIVOS bajo Ordenes de Producción (costos Fijos).

Los costos de inventario (almacenamiento) se acumulan de los productos terminados que están siendo almacenados en el almacén de su planta. Por acuerdo entre su división y la planta, los cargos de inventario se hacen sobre la base del valor promedio en dólares de los inventarios a la mano. Esto se basa en el promedio entre los niveles inicial y final en cualquier trimestre. Para productos terminados, el cargo es 5% del valor promedio de inventarios. Este nivel de cargo de inventarios incluye todos los cargos de almacén (uso de espacio, seguros, etc.), mas un factor para descartes. Con este mecanismo de cargos al inventario, los cargos de inventario son solo \$0 al término de un trimestre BRANDESTRAAT si los niveles del trimestre previo y actual fueron ambos iguales a cero.

Las órdenes de producción para cualquier marca Vaporaje no se pueden incrementar mas de 100,000 unidades del valor correspondiente al del trimestre previo. Las órdenes de producción pueden disminuir en cualquier cantidad (incluyendo o unidades) en cualquier momento. Esta limitación significa que una orden de producción de 0 unidades puede ser

seguida por una orden de producción de 100,000 unidades como máximo para esa marca en el siguiente trimestre

***Costos Relacionados al Producto.***

Su planta carga a su división por los costos asociados con la fabricación de marcas de Vaporaje. El costo de los productos vendidos (por unidad) puede ser expresado, aproximadamente, en los términos.

$$\text{COGS} = \text{RMCOST} + \text{LCOST} + \text{PRCOST} + \text{PDCOST} + \text{PKCOST}$$

Donde: COGS es el costo total de los bienes vendidos (\$ por unidad) en la planta, no incluyendo las primas de ajustes de costos para marcas Vaporaje con niveles de Compatibilidad y Garantía sobre el nivel mínimo; RMCOST es el costo de materias primas (\$ por unidad); LCOST es el costo de mano de obra (\$ por unidad); PRCOST es el costo de producción (\$ por unidad); PDCOST es costo variable (\$ por unidad) de depreciación de planta atribuible a una marca específica Vaporaje; y PKCOST es el costo de empaque (\$ por unidad). Los ajustes de costos por primas asociadas con las marcas Vaporaje con niveles no mínimos de Compatibilidad y Garantía se describen líneas abajo.

PDCOST esta basado en la utilización de capacidad de planta. Este refleja la depreciación variable de Capacidad de planta asociada con la producción de Vaporaje. Con un cargo de \$750 por unidad de capacidad, esta cantidad refleja \$90 por unidad en cargos de depreciación variables.

Loas costos actuales de los otros componentes de CDGS son los siguientes: LCOST es \$30.00 por unidad, PRCOST es \$60,00 por unidad, y PKCOST es \$10,00 por unidad. Estos costos son generalmente negociados con su planta sobre una base anual. Dado que su planta opera como un centro de utilidades separado, esta negocia contratos de costo fijo con su planta. Estos costos están en efecto hasta el término del siguiente año de de la simulación. En el pasado reciente, estos costos se han incrementado aproximadamente en la tasa de inflación.

Estos valores LCOST y PRCOST son valores base. Ellos se incrementan si la orden de volumen de producción (regular) para una marca cambia de un trimestre a otro. Estos ajustes suavizados de costos de producción incrementan los costos básicos de mano de obra y producción, reflejando los costos variables asociados con el cambio en niveles de volumen de producción. Vea la siguiente sección de detalles acerca de

como suavizar los ajustes de costos. Las órdenes de producción de emergencia son costeadas en las tasas de base de mano de obra y producción, dado que ellas están sujetos a primas de penalidad de costos separadas.

En combinación con los costos de primas asociadas con niveles de Compatibilidad y Garantía, estos ajustes de costos suavizantes de producción pueden agregar significativamente costos variables de Vaporaje. El manejo de estos ajustes suavizantes de costo requiere una coordinación estrecha entre los programas de marketing y actividades de operaciones. En particular, el mantener niveles estables de producción de trimestre a trimestre (aún cuando ocurra acumulación o caídas de inventario) y el ajustar los programas de marketing para estimular o suprimir ventas, en alguna extensión, puede ser necesario para controlar estos costos.

***Recordatorio: Las órdenes de producción para cualquier marca no pueden incrementarse más de 100,000 unidades encima del correspondiente valor del trimestre previo. Esta limitación significa que una orden de producción de marca de 0 unidades en un trimestre puede ser seguido por una orden de producción máxima de 100,000 unidades para esa marca en el siguiente trimestre. Este incremento máximo de orden de producción de producción de 100,000 para esa marca en el siguiente trimestre debe ser tomado en cuenta en sus esfuerzos de suavización de costos y esfuerzos de manejo de inventario.***

Los costos actuales de materias primas por libra de cada uno de las cinco materias primas básicas son como sigue: Syntech, \$25,00; Plumbo, \$35,00; Glomp, \$15,00; Trimicro, \$10,00; y Fralange, \$5,00. Su planta normalmente negocia contratos anuales con varios proveedores de materias primas, así que estas materias primas no cambian de precio durante el año. Su agente de compra típicamente divide las compras igualmente entre los mejores proveedores de materias primas, para así no volverse dependiente de cualquier proveedor único.

Los precios de materias primas se han generalmente incrementado casi igualmente con cambios en el índice de precios al consumidor. Sin embargo, esto no es verdad para Plumbo, que es un derivado del petróleo. Los costos de Plumbo se han incrementado tanto como 25% en años recientes.

Dada la información de arriba, los costos totales de materias primas, RMCST, ASOCIADOS CON CADA UNIDAD DE Vaporaje pueden ser expresados en los siguientes términos

$RMCOST = 3 * (25,00 * WS + 35,00 * WP + 15,00 * WG + 10,00 * WT + 5,00 * WRF)$  donde WS, WP, WG, WT, y WF son las proporciones de las composiciones vaporaje de Syntech, Plumbo, Glomp, Trimicro y Fralange, respectivamente.

La cifra de costo de productos vendidos se basa en Vaporajes con niveles de Compatibilidad y Garantía ambos iguales a 1. Los niveles de compatibilidad y Garantía sobre 1 afectan los costos totales como sigue. Cada incremento sobre los Valores de 1 para niveles de compatibilidad y garantía adiciona una prima de 1,0% y 1,2% de costos respectivamente, veces el cuadrado de la cantidad del atributo del producto sobre 1 a los costos integrales asociados con una marca Vaporaje. Estos costos son compuestos (esto es, multiplicados).

Para ilustrar el impacto del costo variable de los atributos sexto y séptimo del producto Vaporaje, considere un vaporaje 30/30/35/10/5/1 que costaría \$73,50 por unidad en materias primas. Este costo total por unidad se deriva como sigue:

$$3[\$25 (0,30) + \$35(0,30) + 15(0,35) + 10(0,10) + \$5(0,05)] = \$73,50$$

Además, otros costos de manufactura (producción, mano de obra, empaque, y depreciación variable) aumentarían a un adicional de \$60 + \$30 + \$10 + \$90 = \$190, suponiendo que la firma esta operando a plena capacidad y no son necesarios ajustes suavizantes de costos de producción. Así, excluyendo ajustes de Compatibilidad y Garantía, el total de costos por unidad de manufactura para una marca de Vaporaje 30/30/35/10/5/1/1 aumentaría a \$263,50. Note que no hay impactos de costos extra de niveles de Compatibilidad y Garantía en este caso, dado que ambos tienen el valor mínimo 1.

Alternativamente, la marca Vaporaje 30/30/35/10/5/5/6/ también costaría \$263 en términos de costos básicos de manufactura, incluyendo las primas de ajuste de costos de Compatibilidad y Garantía, serían:

$$263.50[1+0.010(5-1)]*[1+0.012(.1)(6.1)]=(263.50)*(1.16)*(1.30)=$397.36$$

Como puede notarse, los altos niveles de compatibilidad y garantía, 9 en cada caso, tendría un impacto en el costo de  $[1+0.010(9-1)(9-1)][1+0.012(9-1)(9-1)]=1.64*1.77=2.90$

Esto representa un impacto de prima de costo de 190%, encima y más allá de todos los otros costos de manufactura, para lograr los máximo niveles de Compatibilidad y Garantía.

Las primas de ajustes de costos asociados con todas las posibles combinaciones de compatibilidad y Garantía se muestran en la Tabla 9.

### **Suavizando Ajustes de Costos**

Los costos de mano de obra y producción se incrementan de sus niveles base (\$30/unidad y \$60/unidad, respectivamente) si el volumen ordenado de producción cambia de un trimestre a otro. Esta suavización de ajuste de costos refleja los costos de gerencia de planta y producción asociados con volúmenes de órdenes de producción variantes (no-constantes) de un trimestre al próximo. Al suavizar y reducir cada variación de orden de producción del producto de un trimestre a otro, pueden evitarse la suavización de ajustes de costos de producción de una marca específica.

Cada 1% de cambio en la orden de producción de un producto de un trimestre a otro aumenta el costo base de mano de obra en 0.50 % (hasta un incremento máximo de 100%) e incrementa los costos base de producción en 0,25% (hasta un incremento máximo de 100%). Por ejemplo, un cambio de 40% (incremento o disminución) en la orden de producción de un producto de un trimestre al próximo conduce a un suavizamiento de ajuste de costos de 20% de mano de obra y 10% de producción. Esto representa  $(0.20)(\$30)=$6$ /unidad de suavizamiento de costos de mano de obra. Estos ajustes de suavización de costos se aplicaran a órdenes regulares de producción. Las órdenes de producción de emergencia son costeadas a tasas de base de mano de obra y producción, dado que ellas están sujetas a primas separadas de penalidad de costos.

Cuando órdenes de producción cero son seguidas por ordenes de producción de alguna cantidad, ocurre la máxima suavización de ajustes de costo. Por ejemplo, un cambio en la producción de 0 unidades a 25,000 unidades de un trimestre a otro representa una tasa infinita (indefinida) de cambio implicando que se aplican las máximas penalidades posibles (100% en cada caso) de mano de obra y suavización de ajustes de costos de producción.

**TABLA 9**  
**PRIMAS DE AJUSTE DE COSTOS PARA VARIOS**  
**NIVELES DE COMPATIBILIDAD Y GARANTÍA**

Garan tía	Compatibilidad								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.000	1.010	1.040	1.090	1.160	1.250	1.360	1.490	1.650
2	1.012	1.022	1.052	1.103	1.174	1.265	1.376	1.508	1.660
3	1.048	1.058	1.090	1.142	1.216	1.310	1.425	1.562	1.719
4	1.108	1.119	1.152	1.208	1.285	1.385	1.507	1.651	1.817
5	1.192	1.204	1.240	1.299	1.383	1.490	1.621	1.776	1.955
6	1.300	1.313	1.352	1.417	1.508	1.625	1.768	1.937	2.132
7	1.432	1.446	1.489	1.561	1.661	1.790	1.948	2.134	2.348
8	1.588	1.604	1.652	1.731	1.842	1.985	2.416	2.366	2.604
9	1.768	1.786	1.839	1.927	2.051	2.210	2.404	2.634	2.900

Notas:

(1) Estas primas de ajustes de costos se aplican al costo total de una marca vaporaje, incluyendo materias primas, producción, mano de obra, empaque, y costos de depreciación variable.

(2) Ejemplo Una marca Vaporaje con un costo total de \$450 por unidad y niveles de compatibilidad y Garantía de 3 y 7, respectivamente, tendrían un costo integral de  $\$450 \times 1.489 = \$670.05$ , después de incluir las primas de ajustes de costos asociadas con Compatibilidad y Garantía.

Si una orden de producción es cambiada a cero, la suavización de costos todavía ocurre. Pero dado que está produciendo cero unidades, el impacto de suavizar los costos no importa en el siguiente trimestre (no hay predicción de unidades, de modo que no hay costos, incluyendo costos de suavización). El tema real, por supuesto, es en el siguiente trimestre cuando cambie la producción de cero a algún número positivo. Entonces ocurre la máxima suavización de ajuste de costos debido que la órdenes de producción cambian de cero unidades a cualquier número positivo. Entonces ocurre la máxima suavización de ajuste de costos (debido que las ordenes de producción cambian de cero unidades a cualquier número positivo). Por supuesto, cuando se tiene gran cantidad de inventario o quizás se está anticipando una reformulación en el futuro cercano, la primera consideración puede ser reducir el inventario sin importar las implicaciones de corto plazo para suavización de costos.



**La suavización de costos se acumula en el nivel de producto, no en el nivel integral de la firma. Un incremento en una orden de producción de productos por 10,000 unidades no es compensado por una reducción de 10,000 unidades en la producción de otros productos durante el mismo trimestre. Estas 10,000 unidades de incremento y disminución de orden de producción para diferentes productos ambas incurrirían en suavizaciones de ajuste de costos no- cero.**

En combinación con las primas de ajuste de costo por Compatibilidad y Garantía, las suavizaciones de ajustes de costos agregan significativamente a los costos variables. Al planear adelantar y minimizar cambios en cada orden de producción de productos de un trimestre a otro, las suavizaciones de ajuste de costos son reducidas. En el peor de los casos la suavización de costos de mano de obra y producción pueden igualar la mano de obra base y costos de producción base, respectivamente, duplicando así los costos de mano de obra y producción. Administrar la suavización de ajuste de costos requiere una coordinación cercana entre los programas de marketing y actividades de operaciones.

### **Efectos de la Curva de Experiencia y Costos de Productos**

Basados en los recientes avances tecnológicos en la manufactura de Vaporajes, la planta ahora cree que es posible beneficiarse de los efectos de la curva de experiencia. Estos efectos de la curva de experiencia operan al nivel de una marca individual de Vaporaje y resultan en costos reducidos asociados con los costos de mano de obra y producción y, separadamente, para materias primas, pero no para depreciación variable de planta o costos de empaque.

La experiencia (volumen acumulativo de Producción) se acumula solo para una formulación específica de marca. Una reformulación de la composición resulta en que toda la experiencia de producción sobre esa marca se pierda. El REPORTE ANÁLISIS DE COSTO DE PRODUCTO en los asientos financieros y operativos regulares se puede consultar para obtener información sobre los costos actuales y niveles de experiencia acumulada de producción.

Solo la producción regular se acumula en el efecto de la curva de experiencia. La producción de emergencia no esta incluida en la acumulación de experiencia de producción aun cuando todos los volúmenes de producción regulares y de emergencia son costeados sobre la base de los efectos de la curva de experiencia.

Los efectos de la curva de experiencia son sentidos solo después que alguna acumulación mínima de experiencia de producción (volumen) ha sido lograda con una formulación específica de marca. Los ajustes de la curva de experiencia sobre la mano de obra y producción base, y costos de materias primas ocurren solo para la experiencia acumulativa de producción en exceso de este mínimo. Los valores precisos del nivel mínimo y la forma de ahorro de costos con la experiencia acumulativa no se conocen con certeza en este momento. Solo la experiencia revelará sus magnitudes posibles.

Los efectos de la curva de experiencia de producción acumulativa solo se acumulan para una formulación existente de una marca. Todos los ahorros de costos basados en la experiencia se pierden bajo una reformulación mayor. Así, los ahorros de costos se acumulan para las marcas Vaporaje cuyas formulaciones permanecen constantes a través del tiempo o cuyas formulaciones son solo cambiadas vía reformulaciones menores

Dado que los costos de materia prima, producción y mano de obra aportan mayoritariamente a los costos de productos Vaporaje, los efectos de la curva de experiencia tienen el potencial -si son suficientemente grandes- para materialmente reducir los costos variables de producción.

### **Costos de Transporte y Embarque**

De acuerdo con los varios distribuidores en los mercados regionales BRANDESTRAT, su firma paga por los costos de transporte y embarque asociados con enviar sus ordenes Vaporaje a los distribuidores. Para el mercado doméstico el embarque es vía transporte en camiones desde su planta. Los mercados de ultramar involucran llevar en camiones a un puerto doméstico adecuado, transporte en buques porta-contenedores a un puerto apropiado que de servicio al mercado regional ultramar, y transporte local en camión.

Los costos de transporte y embarque varían con los mercados regionales BRANDESTRAT y reflejan las distancias de su planta al mercado regional. Los cargos de transporte y embarque son para cada unidad de Vaporaje, sin importar la formulación y peso.

Los costos específicos de transporte y embarque asociados con los mercados regionales son reportados en la sección AVISOS

ESPECIALES BRANDESTRAT de la ultima pagina de sus reportes financieros y operativos de su firma. En el pasado, los costos de transporte y embarque se han incrementado con la tasa de inflación.

### **Aranceles y Tarifas**

Los aranceles y tarifas son impuestos sobre Vaporaje cuyo origen esté fuera de cualquier mercado regional . Aquí "origen" se refiere a la región de mercado en la cual fabrica una firma Vaporaje. En BRANDESTRAT, el mercado regional en el cual las plantas de las firmas están localizados esta señalado por los costos de transporte y embarque. Naturalmente los costos de transporte y embarque son los más bajos para el mercado regional en el cual está ubicada una planta de la firma.

Los aranceles y tarifas se expresan como un porcentaje del valor (p.e. ingresos por ventas) de la marca Vaporaje. Vea la ultima pagina de los reportes financieros y operativos para las tasas de obligaciones y tarifas actuales para cada mercado regional

### **Cargos Generales de Gastos**

El gasto general corporativo es cargado sobre una base por-marca-activa-por-trimestre. Esta carga aparece como un Gasto General Corporativo en los ASIENTOS DIVISIONALES OPERATIVOS. La carga actual es \$250,000 por marca activa por trimestre. Además, un Gasto General Administrativo de \$100,000 por trimestre es cargado a su división por cada región BRANDESTRAT en el cual cada marca está en distribución activa. Esta cantidad base de \$100,000 es fijada sobre la precisión en el pronóstico del volumen de ventas de 100. Como se describe en el capítulo 3, las imprecisiones en pronósticos de volúmenes de ventas pueden duplicar este valor base de gastos.

Note que este ajuste en costo del Gasto General Administrativo se hace para todas las marcas activas, aun para aquellas con porciones de mercado menor a 2.5% en un mercado regional. Aun cuando la precisión del pronóstico de ventas no cuenta para marcas con segmentos pequeños de mercado (esto es aquellas con una porción de mercado en un mercado regional BRANDESTRAT menor a 2.5%), la precisión del pronostico de ventas afecta al Gasto General administrativo para todas las marcas, sin importar sus porciones de mercado.

## **Impuestos**

La tasa de impuestos corporativa en la industria Vaporaje es actualmente 50%. Esta tasa de impuestos es considerada sobre el ingreso total (ingresos operativos y no operativos) de su división.

Si su división tiene ingreso negativo en cualquier trimestre, la aplicación de este impuesto resulta en que un impuesto negativo. Tal impuesto negativo es un crédito en impuestos que es usado para compensar las obligaciones de impuestos futuros. Todos los pagos de impuestos y aplicaciones de créditos fiscales a obligaciones de impuestos futuros son procesadas automáticamente por el software BRAMDMAPS.

## **Arreglos Bancarios**

Existen provisiones en BRAMDMAPS para líneas automáticas de crédito (préstamos bancarios) a ser extendidas y para inversiones de exceso de efectivo en valores negociables de corto plazo cuando la ocasión lo amerita. Cuando la corrida de la simulación se inicia, cualquier préstamo bancario existente se paga y los valores negociables existentes se rematan. Después que la simulación se inicia, se examina el efectivo a la mano. Si el efectivo es menor que el 5% de los ingresos de venta del trimestre, inmediatamente se toma un préstamo para elevar el efectivo actual a la mano a ese nivel. Si el efectivo es más del 8% de los ingresos por ventas del trimestre, entonces el exceso es inmediatamente invertido en valores negociables de corto plazo (un trimestre). Así, una firma nunca tiene simultáneamente un préstamo y una inversión de corto plazo en valores negociables. Estas operaciones son realizadas automáticamente dentro de BRANDESTRAAT.

El costo normal de préstamos de corto plazo es actualmente 3% por trimestre, la cual es la tasa primaria de interés en el mundo BRANDESTRAAT. Este 3% de tasa de interés es aplicable si los préstamos principales no exceden el 20% de los activos netos. Los activos netos son iguales a los activos totales menos los préstamos pendientes, si existen algunos. (Los activos netos son iguales al inventario común más las ganancias retenidas menos los dividendos).

Para firmas cuyos préstamos bancarios en cualquier trimestre excedan el 20% de los activos netos, pagan tasas de mayores interés. Estas primas de interés reflejan la situación de riesgo asociada con firmas que

tienen impuestos relativamente altos. El programa de tasas de interés actuales para préstamos principales en la industria Vaporaje es como sigue.

<b>Tasa de Interés</b>	<b>Relación Entre Préstamos y Activos Netos</b>
3%	Si Préstamos / Activos Netos $\leq 0.20$
4%	Si $0.20 < \text{Préstamos / Activos Netos} \leq 0.30$
5%	Si $0.30 < \text{Préstamos / Activos Netos} \leq 0.40$
6%	Si $0.40 < \text{Préstamos / Activos Netos} \leq 0.50$
9%	Si Préstamos / Activos Netos $> 0.50$

Este programa de tasas de interés esta basado en la tasa de interés normal de 3%. Si la tasa primaria aplicable a la industria Vaporaje cambia, todas las otras tasas de interés en este programa estarán sujetos a revisión.

Las inversiones de corto plazo en valores negociables actualmente producen 2,25% de interés por trimestre.

Los pagos de interés sobre préstamos bancarios y los intereses recibidos de inversiones en valores negociables se reportan como Ingresos No Operativos en los ASIENTOS OPERATIVOS DIVISIONALES de la firma cada trimestre. Las cargas de interés de préstamos bancarios representarían Ingresos No Operativos negativos. Los pagos de interés (ya sean positivos sobre valores negociables o negativos sobre préstamos) para el trimestre actual reflejan el estado de la hoja de balance al término del trimestre previo.

En el ASIENTO OPERATIVO DIVISIONAL, el Ingreso No Operativo está basado en la posición de valores negociables o préstamos al final del trimestre previo. Así, si están presentes los préstamos al final del trimestre “n”, entonces el Ingreso No Operativo en el trimestre “n+1” es negativo (correspondiente al interés pagado sobre los prestamos del trimestre “n”).

### **Arreglos de Refinanciación y Dividendos**

Periódicamente, puede requerirse refinanciar la estructura del capital de las firmas Vaporaje. Por ejemplo, los dividendos normalmente tienen que ser pagados a los accionistas sobre una base mas o menos regular, especialmente para la corporación dueña de la División Vaporaje quien posee más del 50% del accionariado principal). También, el incremento en financiamiento puede ser posible para la firma con tales necesidades. Por ejemplo, las firmas más grandes pueden requerir mayor financiamiento

para soportar un gran presupuesto de capital para expansión de la planta. Una gran base de capital, por supuesto, abrirá mayores posibilidades de préstamos. Además, la base de capital de cada firma influencia su ROI (Retorno sobre Inversión).

### **Flujo de Caja en BRANDESTRAT**

Como en todo negocio, el manejo del flujo de caja es importante en BRANDESTRAT. Las firmas BRANDESTRAT nunca pueden quedarse sin efectivo, debido a la existencia de préstamos automáticos. Sin embargo, los altos niveles de préstamos comparados con el capital base de la firma (acciones comunes y ganancias retenidas) resultan en sustanciales penalidades de tasas de interés sobre préstamos.

Los valores negociables y posiciones de préstamos pueden variar de trimestre a trimestre debido a la hoja de balance, actividades inventario y capacidad de planta así como también debido a las actividades de operaciones (pérdidas y ganancias). Las fuentes de efectivo en BRANDESTRAT incluyen: ganancias derivadas de operaciones; reducción en los niveles de productos terminados y , reducciones en capacidad de planta a través de depreciación. Los usos de efectivo en BRANDESTRAT incluyen: pérdidas de operaciones (especialmente relacionadas a lanzamiento de nuevos productos); inversiones en inventarios de productos terminados; nueva inversión en capacidad de planta; y pago de dividendos.

### **El Mercado de Acciones de BRANDESTRAT**

BRANDESTRAT tiene su propio mercado de acciones en el cual se reportan todos los precios de acción de las firmas. Se cree que los precios de acción reflejan las ganancias potenciales futuras así como rendimiento en el pasado reciente. Los precios de las acciones actuales (al término de cada trimestre) se reportan junto con los otros resultados financieros y operativos. El precio de acción para todas las firmas es de \$100 al término del trimestre inicial BRANDESTRAT, trimestre 1.

¿Que determina los precios de la acción en BRANDESTRAT? Presumiblemente, las mismas cosas que influyen los precios de acción en todos los mercados financieros. En términos generales, los resultados financieros teóricos y empíricos sugieren que las expectativas de ganancias futuras de los inversionistas son los conductores claves de los precios actuales de acción. ¿Qué influencia las expectativas de ganancias futuras

de los inversionistas? Factores tales como los niveles actuales y tendencias en el volumen de ventas, porción de mercado, ingreso, márgenes, ganancias, y eficiencia operativa son probablemente las influencias claves de las expectativas de ganancias futuras de los inversionistas. Las consideraciones absolutas y relativas (comparadas con otras firmas Vaporaje) presumiblemente importan. La actividad de lanzamiento de nuevos productos normalmente recibe especial escrutinio en los mercados financieros. Las ganancias actuales, por supuesto, se presume que son el factor primario que influencia los precios actuales de acción.

Si su ejercicio BRANDESTRAAT fue ejecutado para un gran número de trimestres entonces la firma con el mayor precio de acción (presumiblemente también la firma con mas altas ganancias, dado que todas las firmas inician el trimestre 1 con una idéntica estructura de capital) será indudablemente la ganadora. Sin embargo, en un horizonte de tiempo finito (digamos, 8 ó 12 ó 16 trimestres), es problemático concluir que cualquier número único describe plenamente el rendimiento integral de una firma. Estas consideraciones resultaron en el desarrollo del mecanismo de evaluación de rendimiento cuantitativo de múltiples factores descrito en el capítulo 9, que su Profesor de curso usará para evaluar el rendimiento de su firma en su ejercicio BRANDESTRAAT.

## **Dividendos**

Las firmas pueden pagar dividendos trimestralmente de cualquier cantidad (incluyendo \$0) en cada trimestre. Los dividendos reducen el efectivo en el lado de activos de la hoja de balance, y deudas y acciones de interés variable y capitalización, en el lado de deuda y acciones de interés variable de la hoja de balance.

Dado que los dividendos reducen el efectivo de una firma, ellos correspondientemente reducen la capitalización de una firma, reducen la “I” inversión en ROI (retorno sobre inversión). Puesto que el ROI es un factor importante en la evaluación de rendimiento en BRANDESTRAAT como en todo negocio, los dividendos permiten a las firmas manejar su estructura de capital en alguna extensión. Al tener grandes pagos de dividendos, el ROI tiende a incrementarse. Sin embargo, note que la baja capitalización puede conducir a altos préstamos, con cargos de interés concurrentes. Tales cargas de interés reducen la “R” en ROI. Así, existe una situación obvia de transacción que debe ser manejada explícitamente en la decisión de pago de dividendos.

Los dividendos se expresan solo en dólares, no en dólares por acción y no en términos de porcentaje.

Una vez que hace un pago de dividendo, esa cantidad de dividendo pagado es hecha en cada trimestre subsecuente hasta que cambie el valor de pago del dividendo. Por ejemplo, si especifica un pago de dividendos de \$1,000,000 ese pago de dividendo es ordenado cada trimestre hasta que el valor de pago del dividendo sea cambiado explícitamente a algún otro valor. Así, si usted desea hacer un pago de dividendo de única vez de \$1,000,000 (por solo un trimestre) y luego no tiene dividendos adicionales en los trimestres subsiguientes, después de siguiente trimestre.

### **Costos de Sistema de Información**

Se les carga a las firmas por el uso de sistemas de información en BRANDESTRAT. Para propósitos de documentos, esta carga es registrada como Estudios de Investigación de mercados \$55 (“Costos de Sistema de Información (Página de Cuentas)”). El cargo actual es \$1,000 por página de salida BRANDESTRAT (resultados de asientos financieros y operativos mas resultados de investigación de mercados). Estos costos son registrados en el trimestre en que ellos son incurridos, como todos los otros cargos por investigación de mercados en BRANDESTRAT.

### **Nombrando a su Firma**

Las firmas son referenciadas dentro de BRANDESTRAT por su número de firma. Sin embargo, usted puede seleccionar un nombre de firma y mostrarlo en el tope de cada página de sus reportes financieros y estudios de investigación de mercados. Los nombres de firmas BRANDESTRAT pueden tener un máximo de 50 caracteres de longitud. Ustedes pueden cambiar el nombre de su firma en cualquier momento sin incurrir en costos. En general, no hay consecuencias relacionadas con el mercado o financieras asociadas con el nombre de su firma.



## **CAPITULO 5**

### **ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

#### **INTRODUCCIÓN**

Los estudios de investigación de mercados actualmente disponibles para compra en BRANDESTRAT son descritos en este capítulo del manual del participante BRANDESTRAT.

Los estudios de investigación de mercados son proporcionados primariamente por su proveedor de investigación de mercados, aún cuando alguna información e investigación de mercados es proporcionada por la Asociación de comercio e Industria Vaporaje. Se cree que el proveedor de investigación de mercados de la comunidad es de mucha experiencia, así que usted debería tener razonable confianza en la precisión general de la investigación de mercados solicitada. Por supuesto los tipos de estudio específicos de investigación de mercados tienen fuerzas y debilidades como lo tienen en el mundo real.

Para ejecutar un estudio de investigación de mercados, usted debe completar el Formulario Requisición de Pre-orden de Investigación de Marketing descrito en el capítulo 7 registrándolo a través del programa de alimentación de datos en la página web. Un catálogo de estudios de investigación de mercados disponibles en BRANDESTRAT se encuentra en las tablas 10 a 13.

Aún cuando la investigación de mercados es requerida previamente a un trimestre, los estudios de investigación de mercados son ejecutados después que un trimestre ha concluido. Así, los reportes de investigación de mercados siempre reflejan la experiencia del trimestre recientemente concluido.

#### **Estrategias de Investigación de Mercados en BRANDESTRAT**

En BRANDESTRAT, usted realmente no puede hablar con otros empleados, con su fuerza de ventas, distribuidores y consumidores. Así, el rol e importancia de la investigación de mercados se vuelve rápidamente aparente. Mas aún, desde que el Vaporaje es un producto genérico no especificado. Usted tendrá que usar los reportes operativos y financieros rutinariamente provistos mas los estudios de investigación de mercados que

usted solicite específicamente para proporcionar la información necesaria para manejar los asuntos de su firma BRANDESTRAT.

**TABLA 10**

**ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS –  
DESARROLLO DE PRODUCTO E INVESTIGACIÓN DE  
PRUEBAS BRANDESTRAT**

#	Estudio de Investigación de mercados
2	Análisis de Composición de Marca
10	Análisis Conjunto
12	Prueba de concepto
13	Prueba de Preferencia, Dos Marcas Existentes
14	Prueba de Preferencia, 1 Marca Existente y 1 Hipotética
15	Prueba de Preferencia, Dos Marcas Hipotéticas
18	Búsqueda de Patentes
30	Búsqueda de Zona de Patentes
34	Otros Análisis Conjuntos
47	Preferencia de Atributos Auto –Reportado

**TABLA 11**

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS Y PROGRAMAS DE MARKETING  
BRANDESTRAT**

#	Estudio de Investigación de mercados
20	Prueba de Marketing Experimental
35	Programa de Publicidad Experimental
38	Promoción experimental
43	Análisis de Productividad de Gastos de Soporte de Marketing

**TABLA 12**

**ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING  
PRONÓSTICO DE VENTA BRANDESTRAT**

#	Estudio de Investigación de mercados
31	Pronósticos de Volumen de Ventas de la Industria
32	Pronósticos de Volumen de Ventas de la Marca

**TABLA 13**

**ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – MONITOREO  
DE INVESTIGACIÓN COMPETITIVOS Y DE MERCADO  
BRANDESTRAT**

#	Estudio de Investigación de Marketing
1	Información competitiva-Dividendos y Ganancias
3	Tamaño de Fuerza de Ventas de la Industria
4	Publicidad en la Industria
5	Compensación de Fuerza de Ventas Industria
6	Promoción de la Industria
7	I & D de la Industria
8	Análisis de Contenido de Medios
9	Análisis de Tipo Promocional
11	Conocimiento de Marca
16	Reporte de Estadística Operativas
17	Calificación de Calidad de Marcas
19	Información competitiva- Hojas de Balance
21	Calificación Perceptual de Marca
22	Estadísticas Agregadas de Mercado
23	Actividad de Reformulación
24	Participación de Mercado
25	Precios del distribuidor
26	Descuentos al Distribuidor
27	Conocimiento de Promociones al Distribuidor

28	Disponibilidad de Distribuidor
29	Auditoría de Posición Competitiva
33	Actividad de Reformulación – Detallada
36	Información Competitiva – Perfiles de Marketing de Marca
37	Información Competitiva – Estadísticas de Compensación de Fuerzas de Venta
39	Información Competitiva – Estadística Volumen de Ventas incumplidas
40	Información Competitiva- análisis de Margen de Marca
41	Análisis de Regional Sumario
42	Estadísticas de Ordenes de Investigación de mercados
44	Pronósticos de Población
45	Pronósticos de Ingresos Per- Capita
46	Pronósticos Índice de precios al Consumidor
48	Puntajes de Satisfacción de Marca
49	Análisis de Inventario de Distribuidor
50	Análisis de Sensitividad de Precios

Muchos estudios de investigación de mercados están disponibles en BRANDESTRAT. La existencia de estos estudios de investigación de mercados se basa en varias premisas.

- La Investigación de mercados es un hecho de rutina en la vida del marketing y de los negocios. Dado que BRANDESTRAT simula la gerencia general (o de marketing ) de una empresa para propósitos estratégicos, es solo natural que las oportunidades de investigación de marketing existan y sean un componente normal de las actividades de gerencia dentro de BRANDESTRAT.
- La investigación de mercados no es gratis. La investigación de marketing puede ser extraordinariamente cara. Los estudios de investigación de mercados tienen precios que significan aproximadamente lo que cuestan estos estudios en el mundo real. Los estudios de investigación de mercados en BRANDESTRAT varían en precio desde unos pocos cientos de dólares a unos pocos cientos de miles de dólares. Piénselo bien. Tales gastos tienen

importantes consecuencias para la rentabilidad actual. Por supuesto, alguien podría argumentar que tal gasto en investigación de mercados ahora es la única forma de asegurar rentabilidad futura.

- La existencia de un estudio particular de investigación de mercados no es un endoso implícito de que tal estudio de marketing es importante, relevante o aún útil en el contexto de administrar las marcas Vaporaje. Mas bien estos estudios de investigación de mercados están incluidos en BRANDESTRAT debido a que ellos existen en el mundo real y los gerentes del mundo real usan algunas veces o frecuentemente tales estudios; usted tendrá que formarse sus propias opiniones acerca de si estos estudios son valiosos en el contexto de BRANDESTRAT y la industria de Vaporaje.
- Existe normalmente una brecha entre ordenar un estudio de investigación de mercados y recibir los estudios asociados. En BRANDESTRAT esto es simulado por la necesidad de pre-ordenes de estudios de investigación de mercados junto con las otras decisiones BRANDESTRAT.
- La naturaleza sofisticada del ejercicio BRANDESTRAT implica que haya necesidades sofisticadas de investigación de marketing. Asimismo, BRANDESTRAT tiene, en una medida considerable, **la batería más cara y sofisticada de estudios de investigación de mercados de cualquier simulación de estrategia.**

Todos los estudios de investigación de mercados en BRANDESTRAT son cuantitativos en naturaleza. Las capacidades de investigación cualitativa (tales como focus group, y otros procedimientos exploratorios de investigación) no están disponibles. Más aún, todos los resultados de investigación de mercados están emitidos en su forma básica. Solo los resultados directos de los esfuerzos de investigación de mercados son reportados en BRANDESTRAT. No se proporciona investigación gerencial. Usted debe interpretar los resultados de estos estudios de investigación de mercados por si mismo. Sus esfuerzos de interpretación pueden requerir análisis adicional, comparaciones con resultados previos de estudios de investigación de mercados recibidos en trimestres anteriores.

Al pensar acerca de la estrategia y tácticas de investigación de mercados en BRANDESTRAT, algunas generalizaciones parecen posibles:

- La excelencia en estrategia solo puede ser desarrollada basada en excelente análisis y pensamiento de marketing. Desde que la investigación de mercados proporciona la data básica para realizar

excelente análisis de marketing, la investigación de marketing debería ser un componente importante de su proceso de toma de decisiones BRANDESTRAT. No relegue las pre-órdenes de decisiones de investigación de mercado a los últimos 5 minutos de reunión de su equipo. Más bien, trate las órdenes de decisión de estudios como parte fundamental de su proceso integral de toma de decisiones BRANDESTRAT.

- Planifique hacia adelante. Para identificar los patrones y tendencias, usted probablemente necesitará ordenar algunos estudios de investigación de marketing sobre una base regular. Un plan formal de investigación debería ser parte de sus planes de marketing.
- Sistematice el post-análisis de estudios de investigación de marketing. Esto podría involucrar, por ejemplo, la actualización continua de bases de datos especialmente diseñadas, gráficos para reformular los resultados básicos de investigación de mercado BRANDESTRAT en formatos más significativos y útiles.
- Comparta la visión de mercado derivada de los estudios particulares de investigación de mercados con todos los miembros de su equipo de BRANDESTRAT. Estos pueden requerir que los “expertos” en investigación asuman el entrenamiento en investigación de mercados de los menos iniciados. Este es un estado natural de cosas. Dada la complejidad de BRANDESTRAT, no es posible ser un “experto” en todo.
- Si usted no comprende el funcionamiento o detalles técnicos de un estudio específico de investigación de mercados, revise la descripción de estudios de investigación de mercado en el manual BRANDESTRAT. Si las cosas aún no están claras consulte con su Profesor del curso. Sin embargo, no espere recibir respuestas particularmente informativas de su Profesor de curso sobre preguntas de la forma “¿Debería yo ordenar este estudio de investigación de mercado?” Esta clase de cuestiones es algo con lo que usted tendrá que discernir y por último resolver por sí mismo dentro del contexto de su equipo BRANDESTRAT.

Un veterano BRANDESTRAT ofreció el siguiente consejo sumario acerca del entorno de investigación de mercado BRANDESTRAT: *“Piense antes de ordenar estudios de mercado. El gran número de estudios de mercado disponibles en BRANDESTRAT proporciona montones y montones de datos. Sin embargo, la data no es muy útil si ella no puede ser tornada rápidamente en información*

*(“informacion”=“data interpretada”). Lea las descripciones de los estudios de investigación de marketing muchas, pero muchas veces hasta que usted se familiarice con lo que está disponible. Continúe volviendo a leer las descripciones a través del ejercicio BRANDESTRAT para refrescar su memoria. La utilidad de ciertos estudios de investigación de mercados puede no volverse aparente hasta que hayan pasando varios trimestres y usted se vuelva completamente familiar con el ambiente BRANDESTRAT”*

## **Estudios de Investigación de Mercados BRANDESTRAT**

En el resto de este capítulo se describen cada uno de los estudios actualmente disponibles en BRANDESTRAT. Varias características acerca de estas descripciones deberían ser notadas.

El costo actual de ejecutar cada estudio de investigación de mercados está indicado en las descripciones de estos estudios de investigación de mercados. A menos que sea específicamente mencionado, todos los estudios de trimestres reportan resultados de periodos previos (esto es, el trimestre recientemente concluido).

La mayoría de los estudios de investigación de mercados competitivos –y de monitoreo de mercado pueden ser realizados sobre una base sindicada (también llamados “omnibus”) o ad hoc personalizada, con implicaciones de costos. Dos veces al año en el caso de los trimestres numerados pares (Primavera y Otoño, en el hemisferio norte), su proveedor de estudios de mercado lleva a cabo varios estudios y vende los resultados a cualquiera o a todos los compradores. Dado que estos estudios sindicados pueden tener muchos compradores, su costo es relativamente barato. Sin embargo, en los trimestres numerados impares (Invierno y verano, en el hemisferio Norte), estos mismos estudios de investigación de mercados son mucho mas caros debido a que ellos deben ser llevados a cabo sobre una base personalizada (esto es, para un único cliente). Los ahorros de costos para los estudios sindicados son anotados en el presente capítulo.

La tasa de pago para estudios personalizados o sindicados se basa en el trimestre en que fue completado previo a la ejecución de la solicitud de estudio de investigación de mercados. La secuencia completa de operaciones BRANDESTRAT son descritas en el siguiente ejemplo. Suponga que el siguiente trimestre es 10. El trimestre 10 corresponde a Primavera (en el hemisferio norte) del año 3. Las solicitudes de investigación de mercados y cambios de variables de decisiones para el trimestre 10 serían enviadas en el tiempo designado. Entonces, el administrador de la simulación BRANDESTRAT ingresaría todas las decisiones de cambios de variables; correría la simulación para el trimestre 10. Aún cuando estas solicitudes de investigación de mercados fueron realmente hechas entre las corridas para 9 y 10, ellas son ejecutadas después del trimestre 10, de modo que la tasa de pago de la investigación de mercados del trimestre 10 estaría en efecto. Dado que el trimestre 10 corresponde al trimestre de primavera (en el hemisferio norte) las tasas sindicadas estarían en efecto para todos los estudios de investigación con estas características.

Los registros internos de contabilidad son mantenidos por el programa de investigación de mercado con respecto al número de veces que cada estudio ha sido ejecutado por cada firma. A las firmas se les cobra por el costo de estos estudios en los reportes operativos y financieros del siguiente trimestre. Como el ejemplo anterior indica, la investigación de mercados es ejecutada después que un trimestre ha concluido. Asimismo, este cobro por investigación solo puede ser hecho después que haya ocurrido la corrida del siguiente trimestre.

Algunos de los estudios de investigación de mercados tienen límites máximos asociados con ellos. Estos límites representan el máximo número absoluto de veces que cada estudio puede ser ejecutado en cada trimestre. Estos máximos reflejan los recursos finitos de su proveedor de investigación de mercados. Usted puede esperar razonablemente que su proveedor de investigación de marketing sea capaz de suministrar un número ilimitado de estudios de investigación de marketing durante un único trimestre.

Los reportes de muestra de investigación de mercados se presentan en este capítulo. Estos reportes de muestra solo son para ilustrar el formato y contenido; ninguno de los números mostrados en estos reportes de



muestra significa que son sugestivos de políticas operativas actuales o situaciones de mercado.

Un panorama de todos los estudios de investigación de mercado disponibles se proporciona en la tabla 14. Las siguientes páginas en el resto del capítulo proporcionan todos los detalles de estos estudios de investigación de mercados.

## **Resultados de Estudios de Investigación de mercados –Tabla de Contenidos**

Los variados resultados de estudios de investigación de mercados pueden fácilmente correr por 20 a más páginas en BRANDESTRAT. Mientras estos resultados de estudios de marketing son impresos en orden numérico (Estudio de Investigación de mercados #1, Estudio de Investigación de mercados #2, etc.) los resultados de investigación de marketing requieren cantidades variables de espacio para mostrarse, desde unas pocas líneas a muchas páginas. El acceso conveniente a estos resultados es importante, por supuesto, para asegurar al uso. Para facilitar el acceso a los resultados de estudios de investigación de mercados, una tabla de contenidos (con números de páginas) es incluida en la última página de los resultados de estudios de investigación de mercados. Una muestra de la tabla índice de contenidos es mostrada abajo:

### TABLA DE CONTENIDOS PARA ESTA SALIDA DE ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

MR ESTUDIO #2 (ANÁLISIS DE COMPOSICIÓN DE MARCA)	Pag 16
MR ESTUDIO #3 (TAMAÑO DE FUERZA DE VENTAS DE INDUSTRIA )	Pag. 16
MR ESTUDIO #5 (COMPENSACIÓN FUERZA DE VENTAS INDUSTRIAS)	Pag. 16
MR ESTUDIO #6 (PROMOCIÓN DE INDUSTRIA 1)	Pag. 16
MR ESTUDIO #9 (TIPO DE ANALISIS DE MARCA DEL CONSUMIDOR )	Pag. 17
MR ESTUDIO #11(CONOCIMIENTO DE MARCA)	Pag. 17
MR ESTUDIO #21(CALIFICACIÓN PERRCEPTUAL DE MARCA)	Pag. 19

- MR ESTUDIO #22 (ESTADÍSTICA AGREGADAS DE MERCADO)Pag. 23
- MR ESTUDIO #23 (ACTIVIDAD DE REFORMULACIÓN ) Pag. 23
- MR ESTUDIO #24 (PARTICIPACION DE MERCADO) Pag. 23
- MR ESTUDIO #25 (PRECIOS DE DISTRIBUIDOR) Pag. 25
- MR ESTUDIO #30 (BÚSQUEDA DE ZONA DE PATENTE ) Pag. 26
- MR ESTUDIO #31 (PRONÓSTICO VOLUMEN VENTAS DE INDUSTRIA )  
Pag. 26
- MR ESTUDIO #33 (ACTIVIDAD DE REFORMULACIÓN – DETALLADA )  
Pag. 27
- MR ESTUDIO #35 (PROGRAMA DE PUBLICIDAD EXPERIMENTAL )  
Pag. 27
- MR ESTUDIO #37 (INFORMACIÓN COMPETITIVA – ESTADÍSTICA SFC  
)Pag. 27
- MR ESTUDIO #50 (ANÁLISIS SENSITIVIDAD DE PRECIOS) Pag. 29

Por supuesto, su tabla de contenidos será diferente. Al incluir la tabla de Contenidos como la última página de su salida de estudio de investigación de marketing, el acceso es siempre directo sin importar el estudio de investigación de mercados reportado. Solo voltee la última página de los estudios de investigación de mercados para localizar la tabla de contenidos.

**TABLA # 14**  
**PANORAMA DE ESTUDIOS DE INVESTIGACION DE**  
**MARKETING BRANDMPAS**

Nº	Estudio de Investigación de mercados	Costo, Límite de Disponibilidad, y Notas Especiales
1	Información Competitiva. Dividendos y Ganancias	Costos: \$ 1,000
2	Análisis de Composición de Marca	Costo: \$ 25,000 Un máximo de 4 análisis de composición de marca pueden ser requeridos en cualquier trimestre
3	Tamaño Fuerza de Ventas de Industria	Costo: sindicado \$ 2,500 Personalizado, \$ 7,500
4	Publicidad en la Industria	Costo: sindicado \$ 2,000;

		Personalizado, \$6,000
5	Compensación Fuerza de ventas Industria	Costo: sindicado \$2,500; personalizado, \$7,500
6	Promoción de la Industria	Costo: Sindicado \$3,000; personalizado, \$ 9,000
7	I&D de la Industria	Costo: sindicado \$ 4,000 Personalizado \$ 12,000
8	Análisis de contenido de Medios	Costo: \$2,500
9	Análisis de Tipo Promocional	Costo: \$5,000
10	Análisis Conjunto	Costo (por Mercado Regional): \$40,000 costo fijo más \$1 por perfil de producto en el completo diseño factorial implicado por el número total de niveles incluidos  Solo un análisis conjunto de este tipo (es decir, Estudio de Inv. de Marketing #10), ya sea en una única región de mercado o en todos los mercados regionales en simultáneo, puede llevarse a cabo en un trimestre.
11	Conocimiento de marca	Costo: sindicado \$ 7,000; personalizado, \$21,000
12	Prueba de Concepto	Costo (por Mercado Regional): \$3,000  Un máximo de 20 pruebas de concepto de este tipo pueden ser solicitadas en un trimestre
13	Prueba de Preferencia. Dos Marcas Existentes	Costo (por Mercado Regional): \$7,000  Un máximo de 20 pruebas de preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en un trimestre
14	Prueba de Preferencia, Una Marca Existente y una Marca Hipotética	Costo (por Mercado Regional) \$14,000  Un máximo de 40 pruebas de

		preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en un trimestre
15	Prueba de Preferencia. Dos Marcas Hipotéticas	Costo (por Mercado Regional): \$21,000 Un máximo de 20 pruebas de preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en un trimestre
16	Reporte de Estadísticas Operativas	Costo: \$25,000
17	Calificación de Calidad de Marca	Costo: Sindicado \$5,000; personalizado \$15,000
18	Búsqueda de Patentes	Costo: \$1,000
19	Información Competitiva. Hojas de Balance	Costo: \$20,000
20	Pruebas de Marketing Experimentales	Costo. \$100,000, \$200,000 y \$300,000 por pruebas de mercado de uno , dos y tres trimestres. Solo una única prueba de marketing (de uno a tres trimestres de duración) puede ser solicitada en cualquier trimestre. Esta prueba de marketing experimental puede ser llevada a cabo ya sea en un único mercado regional específico o en todos los mercados regionales en simultáneo.
21	Calificación Perceptual de Marca	Costo: sindicado \$25,000; personalizado, \$50,000
22	Estadísticas Agregadas de Mercado	Costo: \$1,000
23	Actividad de Reformulación	Costo: \$1,000
24	Participación de Mercado	Costo: \$2,500
25	Precios del distribuidor	Costo: \$2,500
26	Descuentos al Distribuidor	Costo: \$3,000
27	Conocimiento de promociones al	Costo: sindicado \$4,000;

	distribuidor	personalizado, \$12,000
28	Disponibilidad de Distribuidor	Costo: sindicado \$8,000; personalizado, \$24,000
29	Auditoria de Posición Competitiva	Costo; sindicado, \$50,000 por marca para marcas activas en un único mercado regional, \$100,000 para marcas activas en dos o mas mercados regionales; personalizados, \$100,000 por marca para marcas activas en un único mercado regional, \$200,000 para marcas activas en dos o mas mercados regionales.  Un máximo de cuatro auditorías de posición competitiva (para cualquiera de sus marcas o las de sus competidores) pueden ser requeridas en cualquier trimestre.
30	Búsqueda de Zona de Patente	Costo; \$20,000  Un máximo de cuatro búsquedas de zonas de patentes puede ser solicitada en cualquier trimestre.
31	Pronóstico de Volumen Ventas de Industrias	Costo: \$2,500
32	Pronósticos de Volumen de Ventas de marca	Costo; \$2,500
33	Actividad de Reformulación. Detallada	Costo: \$5,000 mas \$40,000 por marca reformulada (reformulada en el trimestre actual) que esta siendo distribuida activamente.
34	Otro Análisis Conjunto	Costo (por Mercado Regional): \$80,000 costo fijo más \$2 por perfil de producto en el diseño factorial equivalente pleno implicado por el número total de niveles incluidos  Solo un análisis conjunto de este tipo (p.e. Estudios de

		Investigación de Mercado #34), ya sea en un único mercado regional específico o en todas las regiones de mercado en simultáneo, pueden ser llevados a cabo en cualquier trimestre.
35	Programa de Publicidad Experimental	Costo: \$15,000 Un máximo de diez programas experimentales de publicidad pueden ser llevados a cabo en cualquier trimestre.
36	Información Competitiva. Perfiles de Marketing de Marca	Costo; \$10,000 por mercado regional y \$10,000 por producto activamente distribuidos en un mercado regional.
37	Información Competitiva. Estadística de Remuneración de Fuerzas de Venta	Costo: \$40,000
38	Promoción Experimental	Costo: \$15,000 Un máximo de diez promociones experimentales pueden ser llevados a cabo en cualquier trimestre.
39	Información Competitiva. Estadística de Volumen de Ventas Incumplidas	Costo; \$10:000
40	Información Competitiva. Análisis de Margen de Marca.	Costo: \$60,000
41	Análisis Regional Sumario	Costo: Depende de si otros estudios de investigación de mercados de los cuales este estudio de investigación de mercados depende, ya han sido ordenados para el presente trimestre.
42	Estadística de Ordenes de Investigación de Mercado	Costo: \$1,000
43	Análisis de Productividad de Gastos de soporte de Marketing	Costo: (por Mercado Regional):\$5,000

44	Pronósticos de Población	Costo: (por Mercado Regional): \$5,000
45	Pronósticos de Ingreso Per Cápita	Costo: \$2,000
47	Preferencias de Atributos Auto-reportadas	Costo (por Mercado Regional): \$5,000
48	Puntaje de Satisfacción de Marca	Costo: sindicado, \$10,000; personalizado, \$20,000
49	Análisis de Inventario del Distribuidor	Costo: \$15,000
50	Análisis de Sensitividad de precios	Costo (por Mercado Regional): \$25,000

## **Estudio de Investigación de mercados #1: Información Competitiva – Dividendos y Ganancias**

Propósito: Obtener estimaciones de dividendos del trimestre actual, ganancias del trimestre actual después de impuestos y ganancias acumulativas después de impuestos a año-a-la-fecha de una firma

Descripción del Proceso de Investigación: Las estimaciones están basadas en información públicamente disponible.

Costo: \$1,000

Salida de Muestra del Estudio

### **ESTUDIO INV. MARKETING # 1 (COMP INFO- DIVIDENDOS & GANANCIAS)**

	TRIMESTRE ACTUAL		GANANCIAS ACUMULADAS A LA FECHA
	DIVIDENDOS	GANANCIAS	
FIRMA 1:	1,000.00	1,55.440	-2,355.433
FIRMA 2:	0	2.640.000	2,641.020
FIRMA 3:	6,343.242	9,029.727	19,029.727

Notas de Interpretación: La información competitiva proporcionada por este estudio de investigación de mercado puede ser útil para evaluar la fuerza financiera de sus competidores. Los competidores con fuerte rendimiento financiero (trimestre actual y ganancias acumuladas a la fecha –inicio del año hasta la fecha) tienen los recursos financieros para embarcarse en agresivas iniciativas de marketing, incluyendo el lanzamiento de nuevos productos, son valiosos para un cuidadoso escrutinio. Quizás sus actividades de marketing son valiosas de emular o al menos deben estudiarse cuidadosamente usando otros estudios de investigación de mercados para determinar las fuentes de su éxito financiero.

## **Estudios de Investigación de mercados #2: Análisis de Composición de Marca**

Propósito: Obtener la composición actual y zona de protección de patentes de una marca específica Vaporaje.



Descripción del proceso de Investigación: El grupo de investigación y desarrollo de su firma revierte la composición de una marca específica. Las solicitudes de patentes pasadas son revisadas para determinar zonas de protección de patentes.

**Costo: \$25,000**

Disponibilidad: Un máximo de cuatro análisis de composición de marca pueden ser solicitados en cualquier trimestre.

Otros Comentarios: Un análisis de composición pueden ser llevado a cabo solo para una marca que está siendo distribuida activamente en por lo menos un mercado regional BRANDESTRAAT. El análisis de composición se basa en la formulación de una marca durante el último trimestre, dado que la ingeniería de reversión solo puede ser realizada para una marca existente. Por ejemplo, si el trimestre “n” acaba de finalizar, y este estudio es ejecutado sobre el producto 2-1, entonces un estimado de la composición de la marca 2-1 en el trimestre “n” es reportado. La composición de una marca reformulada es protegida hasta el siguiente trimestre después que ha tomado lugar la reformulación (esto es, hasta que la marca reformulada es realmente vendida e el mercado).

### ***Salida de Muestra del Estudio***

### **ESTUDIO INV. MARKETING #2 (ANALISIS COMPOSICIÓN DE MARCA)**

PRODUCTO 7-2 COMPOSICIÓN 65/23/25/45/5/5/8  
(zona de Protección de Patente 19)

Notas de Interpretación: Este estudio de investigación de mercados reporta las formulaciones de las marcas Vaporaje de los competidores. Aún cuando es regularmente caro debido a los costos inherentes asociados con la ingeniería de reversión, su uso es requerido para aprender las especificaciones de las formulaciones actuales de una marca competidora de marca Vaporaje. Si los consumidores están atentos a la composición de las marcas Vaporaje en sus decisiones de compra, entonces las formulaciones importan mucho en el éxito del marketing. Conocer las formulaciones de sus competidores puede ser esencial para producir una estrategia de diseño (cuando y si reformular para emular a los competidores particularmente exitosos).

Las reformulaciones a menudo conducen a dramáticos incrementos en la percepción del rendimiento y correspondiente incremento en porción de mercado. Si conoce la formula de un competidor, puede evaluar su aceptación al consumidor directamente con otros estudios de investigación de mercados (por ejemplo, con una prueba de concepto). Las reformulaciones del trimestre actual son señaladas directamente en el Estudio de Investigación de mercados #41 (“Análisis Regional Sumario”), pero las especificaciones de la reformulación actual no son reportadas. Otra evidencia indirecta de reformulaciones es proporcionada por incrementos dramáticos en el rendimiento percibido como es reportado en sucesivas ejecuciones del Estudio de Investigación de mercados #21 (“Calificación Perceptual de Marca”).

### **Estudio de Investigación de mercados #3: Tamaño de Fuerza de Ventas de la Industria .**

Propósitos: Obtener estimaciones del tamaño de la fuerza de Ventas de todas las firmas en la industria dentro de todos los mercados regionales para los trimestres actuales y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos cuadros son compilados por la Asociación de Comercio de la Industria Vaporaje.

Costo: 2,500 sobre una base sindicada. En los trimestres de Primavera y Otoño; \$7,500 sobre una base personalizada, en los trimestre de Invierno y Verano.

#### Salida de Muestra del Estudio

#### **ESTUDIO INV. MARKETING #3 TAMAÑO FUERZA VENTAS DE LA INDUSTRIA**

	<i>Trim.25</i>	<i>Trim. 26</i>	<i>Trim.27</i>	<i>Trim. 28</i>	<i>Trim.29</i>
<b>REG. 1(EEUU)</b>	<b>310</b>	<b>390</b>	<b>450</b>	<b>480</b>	<b>575</b>
REG. 2 (INGLATERRA)	295	195	100	150	125
REG.3 (C. EUROPA)	320	375	375	190	210
REG. 4 (CANADÁ)	300	200	255	270	225
REG. 5 (PACÍFICO)	100	80	90	85	92
<b>TOTAL</b>	<b>1,325</b>	<b>1,240</b>	<b>1,270</b>	<b>1,175</b>	<b>1,227</b>

#### **Estudio de Investigación de mercados #4: Publicidad en la Industria.**

Propósito: Obtener una estimación de los gastos totales de publicidad para todas las marcas de todas las firmas en la industria dentro de todos los mercados regionales para los trimestres actuales y cuatro previos. Estos estimados son para todas las firmas en total, no para cada firma individual.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos cuadros son compilados por la Asociación de Comercio de la Industria Vaporaje.

Costo: \$2,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Otoño; \$6,000 sobre una base personalizada, en los trimestres de Invierno y Verano.

Salida de Muestra del Estudio

#### **ESTUDIO INV. MARKETING #4: PUBLICIDAD EN LA INDUSTRIA**

	TRIM.12	TRIM.13	TRIM.14	TRIM.15	TRIM.16
REG.1 (ESTE)	7,500.000	1,600.00	1,000.000	8,000.000	5,500.000
REG.2 (U.K.)	6.400.000	2,650.00	2,750.000	7,000.000	6,500.000
REG.3 (C.EUROPA)	9.050.000	7,900.00	8,600.000	8,000.000	5.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>28,950.000</b>	<b>25,200.00</b>	<b>45,200.00</b>	<b>43,050.000</b>	<b>42.000.000</b>

#### **Estudio de Investigación de Mercados #5: Remuneración de la Fuerza de Ventas de la Industria**

Propósito: Obtener la remuneración promedio de la fuerza de ventas (sueldo y comisiones) de todas las firmas.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos cuadros son compilados por la Asociación de Comercio de la Industria Vaporaje. Su proveedor de investigación de mercados entonces ajusta estos cuadros básicos basados en otras informaciones públicamente disponibles y su juicio experto.

Costo: \$2.500 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Otoño; \$7,500 sobre una base personalizada, en los trimestres de Invierno y Verano.

## Salida de Muestra del Estudio

### **ESTUDIO INV. MARKETING #5: COMPENSACIÓN DE FUERZA VENTAS DE LA INDUSTRIA**

	<b>TODAS LAS REGIONES</b>	<b>REGION 1 (ESTE)</b>	<b>REGIÓN 2 (SUR)</b>	<b>REGIÓN 3 (CENTRO)</b>	<b>REGIÓN 4 (PACÍFICO)</b>
<b><i>SALARIOS</i></b>	<b>2.580</b>	<b>2.602</b>	<b>2.533</b>	<b>2.611</b>	<b>2.598</b>
COMISIONES	650	699	979	484	464
COMPENSA.	3.230	3.301	3.512	3.095	3.032
COMPENSA.(SD)	278	281	321	219	234
TASA DE COMIS.	1.9	1.7	1.5	1.5	2.0

Nota con respecto a la Salida de Muestra de Estudio: En esta salida de estudio, la remuneración es igual al sueldo mas comisiones y “Compensaciones SD” es la desviación estándar (a través de las firmas) de la remuneración.

Notas de Interpretación: El rendimiento de la fuerza de ventas de una firma puede ser influenciado, entre otras cosas, por su programa de remuneración integral (salario y comisiones) en términos absolutos en relación a sus competidores. Por ejemplo, las firmas con remuneración relativamente baja pueden sufrir en comparación a sus competidores que pagan más a su fuerza de ventas. En el largo plazo, esto puede conducir a que los representantes de ventas más capaces se trasladen de firmas de menor pago a firmas de mayor pago. Este estudio de investigación de mercados proporciona normas industriales para la remuneración de fuerzas de ventas así como la relación actual entre salario y comisiones.

## **Estudio de Investigación de mercados #6: Promoción de la Industria.**

Propósito: Obtener una estimación de los gastos totales de promoción de todas las firmas en la industria en todos los mercados regionales en el trimestre actual y los cuatro previos. Estos estimados son para todas las firmas en total, no para cada firma individual.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos cuadros son compilados por la Asociación de comercio de la Industria Vaporaje.

Costo: \$3.000 sobre una base sindicadas. En los trimestres de Primavera y Otoño; \$9,000 sobre una base personalizada, en los trimestre de invierno y Verano.

Salida de Muestra del Estudio

### ESTUDIO INV. MARKETING #6: PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA

	<i>TRIM5</i>	<i>TRIM.6</i>	<i>TRIM.7</i>	<i>TRIM.8</i>	<i>TRIM.9</i>
<i>REG1 (ESTE)</i>	<b>5,960.000</b>	<b>7192.000</b>	<b>5.725.186</b>	<b>9.200.000</b>	<b>5.200.000</b>
REG 2 (SUR)	4.760.000	2.408.000	1.500.000	4.500.000	3.000.000
REG. 3 (CENTRO)	6.250.000	4.500.000	6.225.186	5.500.000	4.750.000
REG. 4 (DESTE)	7.000.000	4.650.000	6.306.483	1.300.000	6.700.000
TOTAL	25.970.000	18.750.000	22.756.856	20.500.000	24.650.000

## **Estudio de Investigación de mercados #7: Investigación y Desarrollo (I & D) de la Industria.**

Propósito: Obtener un estimación de los gastos promedios de investigación y desarrollo de todas las firmas en la industria. Este estimado es para gastos promedio de investigación y desarrollo para marcas Vaporaje.

Descripción del proceso de investigación: Estos cuadros son compilados por la Asociación de Comercio de la Industria Vaporaje.

Costos : \$ 4,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Otoño; \$12,000 sobre una base personalizada, en los trimestres de invierno y Verano.

## Salida de Muestra del Estudio

### ESTUDIO INV. MARKETING #7: I &D DE LA INDUSTRIA

	TRIM. 15	TRIM.16	TRIM.17	TRIM. 18	TRIM. 19
I&D PROMEDIO	571.250	497.500	412.500	302.66	244.375

### **Estudio de Investigación de mercados #8: Análisis de Contenido de Medios**

Propósito: Obtener un análisis del contenido de medios actualmente empleado por las firmas en sus esfuerzos de publicidad con cada marca en todos los mercados regionales para el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Su proveedor de investigación de mercados observa y analiza la publicidad de las marcas de todas las firmas

Costo: \$2,500

Otros Comentarios: Los valores de “0” se refieren a marcas activamente distribuidas sin actividad de publicidad en este trimestre.

## Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO DE UNV. MARKETING #8: ANALISIS DE CONTENIDO DE MEDIOS					
	TRIM. 55	TRIM. 56	TRIM. 57	TRIM. 58	TRIM. 59
REGIÓN1					
PROD. 1-1	12	12	12		15
PROD. 2-1	1	0	21	7	14
PROD. 4-2	19	19	13	14	11
PROD. 6-1	8	15	15	15	15
REGIÓN 1(EUROPA)					
PRODU. 1-3			7	7	7
PRODU. 3-2				9	10
PRODU. 4-3	16	7	7	7	15

Notas de Interpretación: La historia reciente de todos los contenidos de medios es proporcionada por este estudio de investigación de mercados. En la medida que las firmas coordinan sus contenidos de medios con el resto de los programas de marketing y posicionamientos de marca, los contenidos de medios pueden proporcionar una visión interna de las

estrategias integrales de marketing asociadas con marcas Vaporaje de los competidores.

La efectividad de los contenidos de medios depende de cómo los clientes respondan a los variados contenidos de medios y al posicionamiento específico de una marca. Por ejemplo, aún cuando los consumidores podrían valorar y creer en un contenido de medios enfatizando el precio, la efectividad exógena de un mensaje de precio podría ser moderada por el nivel de precio relativamente alto de la marca (comparado a precios de los competidores) en el mercado. Un mensaje de precio asociado con una marca de alto precio presumiblemente no será muy efectivo.

El contenido de medios es un factor que influencia el conocimiento de marca del consumidor, como es reportado en el Estudio de Investigación de mercados #11 (“Conocimiento de Marca”). Los gastos de publicidad (quizás relativos a los competidores) es otro factor principal que influencia directamente el conocimiento de marca del consumidor.

### **Estudio de Investigación de mercados #9: Análisis de Tipo Promocional**

Propósito: Obtener un análisis del tipo de promociones actualmente empleado por las firmas en sus esfuerzos de promoción con cada marca en todos los mercados regionales para el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Su proveedor de investigación de mercados observa y analiza los tipos promocionales de las marcas de todas las firmas. Los tipos de promociones son determinados por encuestas al distribuidor y otros medios .

Costo: \$5,000

Otros comentarios: Los valores de “0” se refieren a marcas activamente distribuidas sin actividad promocional en este trimestre.

## Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #9: (ANÁLISIS DE TIPO PROMOCIONAL)					
	Trim. 8	Trim. 9	Trim. 10	Trim. 11	Trim. 12
REGIÓN 1 (ESTE)					
Producto 1-1	10	0	0		32
Producto 2-1	48	0	23	26	92
Producto 5.1	9	9	0	6	10
Producto 6-1	0	10	10	10	10
REGIÓN 1 (SUR)					
Producto 3-2				43	94
Producto 4-3	96	10	10	10	10

### Estudio de Investigación de mercados #10: Análisis Conjunto

Propósito: Obtener un análisis conjunto en un mercado regional específico o en todos los mercados regionales en simultáneo.

Descripción del Proceso de Investigación: Se supone que el usuario potencial de este estudio de investigación BRANDESTRAT está familiarizado con el análisis conjunto (“Conjoint Analysis” en inglés). Su Profesor debería haberle proporcionado la información de respaldo necesaria para esta herramienta de diseño de servicio /producto. Un buen texto de referencia que describe como interpretar el Análisis Conjunto es el de Naresh Mahlotra “Investigación de Mercados”.

Una muestra representativa de los usuarios potenciales de Vaporaje en el mercado regional específico se usa para evaluar los perfiles de producto en la tarea de evaluación. Cada cliente en la muestra evalúa un número de perfiles posibles que describen al Vaporaje. Estos perfiles son descripciones de marcas hipotéticas de Vaporaje. Las descripciones incluyen todos los siete atributos que comprenden Vaporaje (Syntech, Plumbo, Glomp, Trimicro, Fralange, Compatibilidad y Garantía ) más el precio del distribuidor.

La salida de este estudio consiste en los pesos estimados para cada nivel de cada atributo (los siete atributos de composición de producto y el precio del distribuidor). Además, se proporciona la importancia relativa de cada atributo. Note que estas importancias relativas son derivadas de los pesos en sí mismos.



Al especificar el diseño de este estudio, ud. escoge los niveles de cada uno de los ocho componentes del producto, los siete atributos de composición del producto y los precios del distribuidor (por unidad). Cada uno de estos atributos pueden tener como máximo cuatro niveles y por supuesto, ellos deben tener al menos un nivel.

Dentro del estudio de análisis conjunto en si mismo, no hay intento alguno de establecer si los perfiles de producto son tecnológicamente factibles.

Como un ejemplo ilustrativo, considere el siguiente diseño de análisis conjunto.

Atributo 1 [Sintech]	10,20,30
Atributo 2 [Plumbo]	20,25,30
Atributo 3 [Glomp]	12,15
Atributo 4 [Trimicro]	20,40,60,80
Atributo 5 [Falange ]	5
Atributo 6 [Compatibilidad]	2,4,6,8
Atributo 7 [Garantía]	3,5,7,8
Atributo 8 [Precio Distrib. ]	800, 1100, 1400, 1700

Note que en diseño factorial completo para este análisis conjunto ilustrativo incluiría  $(3)(3)(2)(4)(1)(4)(3)(4) = 3,456$  perfiles diferentes de productos.

Al llevar a cabo este estudio de investigación de mercados, su proveedor de investigación de mercados usa un arreglo ortogonal para requerir que los encuestados evalúen solo un pequeño subconjunto de todas las 3,456 combinaciones posibles.

Costo (por Mercado Regional): Este estudio tiene un costo fijo de \$40,000 Este costo fijo cubre el diseño del estudio y los correspondientes esfuerzos de reclutamiento de encuestadores y encuestados. Además, un costo variable adicional de \$1 por perfil de producto en el diseño factorial completo implicado por el número de niveles de atributos incluidos en el estudio de diseño conjunto en que se incurre. Asimismo, el diseño experimental ilustrativo descrito arriba costaría  $\$40,000 + (\$1)(3,456) = \$43,456$ . Este costo variable refleja las tareas extras impuestas sobre los esfuerzos de análisis conjunto cuando existen un gran número de niveles de atributos.

Un análisis conjunto puede ser llevado a cabo ya sea para un único mercado regional especificado o para todos los mercados regionales en simultáneo. Esto permite que el mismo diseño conjunto (un conjunto único de niveles especificados de atributos) sea usado en todos los mercados regionales en simultáneo. Para ejecutar dos diferentes diseños de análisis conjunto en el mismo trimestre (en el mismo mercado regional o en diferentes mercados regionales), tendrían que ser ejecutados el Estudio de Investigación de mercados #10 y el Estudio de Investigación de mercados #34.

Disponibilidad: Solo un Estudio de Investigación de mercados #10 (“Análisis Conjunto”) puede ser llevado a cabo en un trimestre. Un segundo análisis conjunto está disponible en BRANDESTRAT, a una prima de 100% del costo sobre el costo de este estudio. Vea el Estudio de Investigación de mercados #34 (“Otro Análisis Conjunto”).

#### Salida de Muestra del Estudio

#### ESTUDIO INV. MARKETING #10: (ANÁLISIS CONJUNTO)

		<b>REGIÓN 6 (PACÍFICO)</b>
<b>IMPORTANCIAS RELATIVAS</b>		
(dados los niveles de atributo en el diseño de este análisis conjunto)	SYNTECH	13.7%
	PLUMBO	23,2%
	GLOMP	23.6%
	TRIMICRO	17.6%
	FRALANGE	.0%
	COMPATIBILIDAD	4.6%
	GARANTÍA	3.1%
	PRECIO DISTRIBUIDOR	14.1%
PESOS ATRIBUTOS #1	Nivel #1 (10)	65.3
	Nivel #2 (40)	64.4
SYNTECH	Nivel #3 (60)	37.8
	Nivel #4 (70)	7.2
PESOS PARA ATRIBUTO #2	Nivel #1 (20)	1.6
	Nivel #2 (40)	25.4
PLUMBO	Nivel #3 (60)	100.0
PESOS PARA ATRIBUTO #3	Nivel #1 (20)	99.9
	Nivel #2 (40)	84.4
GLOMP	Nivel #3 (60)	17.6

	Nivel #4 (80)	.0
PESOS PARA ATRIBUTO #4 TRIMICRO	Nivel #1 (10)	10.6
	Nivel #2 (20)	39.1
	Nivel #3(30)	67.8
	Nivel #4 (40)	85.2
PESOS PARA ATRIBUTO #5 FRALANGE	Nivel #1 (5)	13.5
PESOS PARA ATRIBUTOS #6 COMPATIBILIDAD	Nivel #1 (2)	43.8
	Nivel #2 (4)	51.3
	Nivel #3 (6)	56.9
	Nivel #4(8)	63.4
PESOS PARA ATRIBUTO #7 GARANTÍA	Nivel #1(2)	47.1
	Nivel #2 (4)	52.9
	Nivel #3 (6)	56.5
	Nivel #4 (8)	60.3
PESOS PARA ATRIBUTOS #8 PRECIO AL CONSUMIDOR	Nivel # 1 (500)	90.3
	Nivel #2 (750)	67.2
	Nivel # 3 (1,000)	44.4
	Nivel #4 (1,250)	30.4

Otros Comentarios: El análisis conjunto se basa en las evaluaciones del consumidor de perfiles “hipotéticos” de una marca Vaporaje. Como tal, el análisis conjunto es realmente solo una forma más compleja de prueba de concepto múltiple. Este estudio no está basado en el uso real del producto. Asimismo, este estudio no debería esperarse que produzca información tan precisa como las pruebas de preferencia de producto (Estudio de Investigación de mercados #13, #14, y #15). El Estudio de Investigación de mercados #47 (“Preferencias de Atributos Auto-Reportadas”) también proporciona información sobre preferencias del consumidor sobre formulaciones Vaporaje.

Notas de Interpretación: BRANDESTRAAT contiene una amplia variedad de herramientas de diseño de producto/servicio entre sus estudios de investigación de mercados. La combinación de preferencias de atributos auto-reportadas, pruebas de concepto, pruebas de preferencias, y pruebas de marketing son potentes herramientas para diseñar marcas con altos niveles de aceptación del consumidor. El análisis conjunto es una

extensión natural de las pruebas de concepto. En este sentido el análisis conjunto solo representa la ejecución de cientos o millares de pruebas de conceptos en forma simultánea. Como una extensión natural de la prueba de concepto, el análisis conjunto tiene todas las fuerzas y limitaciones generales asociadas con las pruebas de concepto.

Al diseñar estudios de análisis conjunto (es decir, al escoger los niveles particulares de materias primas, Compatibilidad, Garantía, y precios del distribuidor), usted puede desear obtener los resultados de otros estudios de investigación de marketing, ordenados previamente, que identifiquen las preferencias del consumidor. En la ausencia de otros resultados de investigación de mercados, puede necesitar un examen general de las preferencias del consumidor. Tal examen general podría usar los niveles 20, 40, 60 y 80 para cada una de las materias primas y los niveles 2, 4, 6 y 8 para Compatibilidad y Garantía. No hay niveles absolutamente “correctos” de precios del distribuidor para este estudio de análisis conjunto, pero la práctica estándar de investigación de mercados es incluir un rango de precio al consumidor que exceda en algo al rango actual de precios reales al consumidor en el mercado regional especificado. Este rango de precio del distribuidor proporciona retroalimentación al cliente sobre los posibles precios al consumidor más allá de los que existen actualmente en el mercado.

Usted puede necesitar realizar análisis conjuntos en trimestres sucesivos para estrechar el rango de preferencias del consumidor. Los pesos del análisis conjunto de un examen general 20-40-60-80 podrían ser usados para estrechar la búsqueda de preferencias del consumidor en los subsecuentes análisis conjuntos. No estreche demasiado los pesos conjuntos, sin embargo, o sus pesos resultantes conjuntos pueden no ser informativos. Hay poca importancia en usar los niveles de atributos de materia prima 31, 32, 33, y 34 en un estudio de análisis conjunto dado que hay demasiada poca variación para que sea útil. Y, debido a la variación aleatoria natural en las encuestas de análisis conjuntos, tal rango estrecho es probable que conduzca simplemente a un patrón de picos de preferencias aleatorias del consumidor.

Puesto que este estudio de investigación de mercados involucra encuestar a los consumidores, no a los distribuidores, los precios relevantes de Vaporaje son los precios del distribuidor (los precios que los distribuidores cargan a los consumidores) no los precios de fábrica..

Las transacciones de pesos del análisis conjunto son solo relativos en naturaleza. Por ejemplo, el análisis conjunto solo puede ser usado para

predecir porciones de mercado y no niveles absolutos de ventas. Pesos de “0” y “100” son solo mínimos y máximos relativos, dados los varios niveles de atributos incluidos en el diseño de este análisis conjunto. También, las “Importancias Relativas” son dependientes de los rangos de nivel de atributos usados en el diseño del estudio de análisis conjunto. Por ejemplo, los niveles de precios del distribuidor de \$1,000, \$1,005, \$1,010 y \$1,015 debería esperarse que produzcan pesos de conjunto muy similares, con un correspondiente rango estrecho y una consecuente baja (o cercana a cero) en “Importancia Relativa”. Esto, por supuesto, es esperado dado que la interpretación de “Importancia Relativa” es contingente con los rangos de niveles de atributo del conjunto. Dentro del rango de precios del distribuidor de \$1,000 a \$1,015, el precio del distribuidor debería tener poca o ninguna “Importancia Relativa” cuando los clientes escogen entre marca.

Las “Importancias Relativas” (rangos normalizados de los pesos de niveles de atributos) son solo resúmenes de las variaciones relativas de los pesos de nivel de atributo a través de cada atributo. Las “Importancias Relativas” nunca son multiplicadas por los pesos de conjunto. En esencia, “los pesos son pesos” y los usuarios nunca deben confundirse al mirar los pesos. De otro lado, las “Importancias Relativas” pueden fácilmente inducir a error puesto que ellas dependen de los rangos de nivel de atributos usados en el diseño del estudio de análisis conjunto.

### **Estudio de Investigación de mercados #11: Conocimiento de Marca**

Propósito: obtener un estimado del porcentaje de consumidores que reconocen cada marca Vaporaje activamente distribuida de todas las firmas en todos los mercados regionales en el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del proceso de Investigación: está basado en data obtenida de un panel de clientes operado por su proveedor de investigaciones de mercado. La recordación de las marcas Vaporaje es evaluada con referencia al porcentaje de consumidores en el panel quienes identifican a una marca en respuesta a la pregunta: “¿Podría usted hablarme acerca de las marcas que conoce?” El porcentaje de consumidores que mencionan cada marca de Vaporaje se define como conocimiento de marca.

Costo: \$7,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Otoño; \$21,000 sobre una base personalizada, en los trimestres de Inviernos y Verano.

### Salida de Muestra del Estudio

<b>ESTUDIO INV. MARKETING #11: (CONOCIMIENTO DE MARCA)</b>					
	<b>TRIM.6</b>	<b>TRIM.7</b>	<b>TRIM.8</b>	<b>TRIM. 9</b>	<b>TRIM.10</b>
<b>REGIÓN 1 (NORTE)</b>					
Producto 1-1	37.92	28.82	24.92		42.42
Producto 3-1	43.00	62.67	63.17	50.16	53.64
Producto 4-2	32.60	36.32	43.51	40.50	66.13
Producto 6-1	30.60	59.16	76.32	79.95	78.74
<b>REGIÓN 1 (ESTE)</b>					
Producto 1-3			19.15	42.37	47.02
Producto 3-2				17.62	47.28
Producto 4-3	17.92	28.76	46.27	48.79	73.25

Notas de Interpretación: La historia reciente de la recordación del consumidor de todas las marcas activas es proporcionada por este estudio de investigación de mercados. El conocimiento de marca del consumidor esta presumiblemente influenciado principalmente por el propio programa de publicidad de la marca (gasto de publicidad y contenido de medios). Mayores gastos en publicidad (quizás relativos a gastos de publicidad de competidores) y contenido más efectivo de medios presumiblemente conducirán a más altos niveles de conocimiento de marca del consumidor. Por supuesto, los programas de publicidad de los competidores pueden también impactar negativamente en el conocimiento de marca del consumidor.

Aún cuando el conocimiento de marca del consumidor tiene límites fijos naturales (0% a 100%), puede haber un nivel inferior límite (sobre 0%) que cada marca logra solo por estar en distribución activa aún si el gasto de publicidad está en 0 ó cerca de cero. La curva de conocimiento de marca del consumidor puede ser ligeramente plana cerca de este límite inferior. Hasta que el gasto de publicidad exceda alguna cantidad mínima, poco impacto en el conocimiento de marca del consumidor puede resultar debido a la confusión general entre todas las otras publicaciones (dentro y fuera de la categoría Vaporaje) a la cual los consumidores son expuestos rutinariamente. Puede también existir un nivel natural de saturación para el conocimiento de marca del consumidor (menor del 100%) más allá de la cual los incrementos en gastos de publicidad tienen muy poca o ninguna influencia en general niveles adicionales de conocimiento de marca del consumidor.

## **Estudio de Investigación de mercados #12: Prueba de Concepto**

Propósito: Llevar a cabo una prueba de concepto en un mercado regional especificado o en todas las regiones en simultáneo.

Descripción del Proceso de Investigación: Este estudio de Investigación de mercado se lleva a cabo con una muestra representativa de usuarios reales y potenciales de Vaporaje en el mercado regional Vaporaje especificado. En una prueba de concepto a los respondientes se les presenta una descripción verbal de una marca posible de Vaporaje, y se observa el grado potencial de interés en comprarlo. Se les pide a los respondiente que evalúen la marca propuesta sobre una escala de probabilidad de compra de 10 puntos (desde “absolutamente ninguna posibilidad de compra” “Hasta “ciertamente lo compraré”). Se informa el porcentaje de encuestados que reportan “es probable que compre” y mas alto. Note que este no es un test de uso, dado que la marca Vaporaje propuesta no tiene que existir.

Costo (por Mercado Regional): \$3,000

Disponibilidad: Un máximo de 20 pruebas de concepto pueden ser requeridas en cualquier trimestre. En una industria en regiones, ordenar este estudio para todos los mercados regionales simultáneamente resulta en un total de seis pruebas de concepto llevadas a cabo.

Otros Comentarios: Vea también los estudios de prueba de preferencia producto (Estudios de Investigación de mercados #13, #14 y #15) para pruebas de tipo de uso. También vea el estudio de análisis conjunto (Estudio de Investigación de mercados #10). El análisis conjunto puede conceptuarse como una forma mucho mas sofisticada de prueba de concepto de producto. En los estudios de análisis conjunto, un rango de conceptos de producto son probados simultáneamente.

## *Salida de Muestra de Estudio*

### ESTUDIO INV. MARKETING #12 (PRUEBA DE CONCEPTO)

RESULTADOS PRUEBA DE CONCEPTO REGIÓN 3 (S. EUROPA): TRIMESTRE  
33

CONCEPTO 34/76/12/91/5/2/6: 13% GRADO DE INTERÉS

Notas de Interpretación: Este estudio de investigación de mercados representa un enfoque a la evaluación de la preferencia de los consumidores para formulaciones específicas posibles de marca Vaporaje. Como tal, es un enfoque para identificar formulaciones deseadas en preparación para una reformulación.

Este es un estudio de investigación de mercados que presumiblemente debe ser usado después de que otro estudio de investigación de mercados ha identificado el área general de las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, el Estudio de Investigación de mercados #14 (Preferencia de Atributos Auto-reportados”) proporciona un análisis de las preferencias de los proveedores a través del rango completo de niveles de materia prima Vaporaje. Basado en los resultados del Estudio de Investigación de mercados #47, podría ejecutarse un número de pruebas específicas de concepto para las formulaciones específicas de marca Vaporaje.

Naturalmente, los puntajes de mayor grado de interés son preferibles a menores puntajes. Sin embargo, estos puntajes de grado de interés son solo relativos en naturaleza. Así, se necesitan puntos de referencia para interpretar los puntajes de las pruebas de concepto. Un punto de referencia posible es el puntaje de prueba de concepto que tienen las formulaciones actuales de sus marcas. Los puntos de referencia proporcionados por las marcas líderes (p.e. marcas con alta porción de mercado) pueden ser aún más importantes. Mientras que usted ciertamente desea reformular una marca para mejorar sobre su propia preferencia de consumidor actual, usted también quiere reformular para lograr al menos paridad con, o preferiblemente una ventaja sobre las mejores formulaciones de las marcas de sus competidores. La salida de Muestra del Estudio mostrada arriba reporta como punto de referencia el puntaje de la prueba de concepto para la formulación Vaporaje estándar (4.1%) y el puntaje de prueba de concepto para un posible candidato a reformulación (13.9%). Claramente, la formulación 34/26/30/5/5/2/6 es una mejora sobre el punto de referencia de la formulación 30/30/30/5/5/5/5 pero 13.9% no necesariamente se compara favorablemente a las mejores marcas actualmente en el mercado



(a menos que las pruebas de concepto hayan sido realizadas sobre estas marcas líderes en simultáneo con estas dos pruebas de concepto). En resumen, usted normalmente querrá ejecutar puntos de referencia en pruebas de concepto al mismo tiempo que prueba variaciones de reformulaciones.

Puesto que estas pruebas de concepto no incluyen al precio como componente, las marcas de mas alto costo (por ejemplo, aquellas con altos niveles de Compatibilidad y/o Garantía) pueden ser preferidas por los consumidores aún cuando ellas no sean rentables. Varios estudios pueden ser usados para evaluar el efecto combinado de la formulación del producto y del precios sobre las preferencias de los consumidores: el Estudio de Investigación de mercados #13 (“Prueba de Preferencia. Dos Marcas Existentes”), Estudio de Investigación de mercados #14 (“Prueba de Preferencia. Una Marca existente y una hipotética”), y el estudio de investigación de mercados #15 (“Prueba de preferencia. Dos marcas Hipotéticas”) .

### **Estudio de Investigación de mercados #13: Prueba de Preferencia, Dos Marcas Existentes**

Propósito: Llevar a cabo una prueba ciega de preferencia de producto (incluyendo precios del distribuidor) entre dos marcas Vaporaje existentes en un mercado regional especificado o en dos mercados regionales en simultáneo. Por definición, un producto existente es uno que es actualmente distribuido activamente en al menos un mercado regional BRANDESTRAT.

Descripción del Proceso de Investigación : Este estudio de investigación de mercado es llevado a cabo con una muestra representativa de los usuarios reales y potenciales de Vaporaje en el mercado regional especificado. Al ejecutar este estudio, una firma recibe un informe del porcentaje de usuarios participantes en la prueba que prefirieron cada uno de los dos productos. Este estudio involucra una prueba de uso real de los dos productos.

Esta prueba es llevada a cabo sobre una base ciega dado que solo la formulación del producto y el precio al distribuidor están sujetos a medición. Para ello los dos productos son reempacados en empaques sin etiquetas (sin marcas), de modo que los usuarios no puedan saber de que marcas son los productos realmente. Así, ninguna de las otras variables del mix de marketing (publicidad, promoción, actividades de fuerza de ventas,

etc.) funcionan en esta situación; solo la formulación y el precio del distribuidor difieren entre las dos marcas probadas. La ejecución real de este estudio involucra dejar los dos productos (en paquetes sin marca) con los consumidores por un periodo de tiempo y después que los consumidores han usado los dos productos, preguntar cual producto les resulta el más preferido. Después de usar ambos productos, a los consumidores en la prueba se les pregunta cuál de ellos preferirían si los precios del distribuidor fueran como se especifica. Así, esta prueba ciega de preferencia de producto aísla dos variables de la mezcla de marketing: formulación del producto y precio al consumidor.

Costo (por Mercado Regional): \$17,000

Disponibilidad. Un máximo de 20 pruebas de preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en cualquier trimestre. En una industria de seis regiones, ordenar este estudio para todas las regiones de mercado en simultáneo resulta en un total de seis pruebas de preferencia llevadas a cabo.

Otros Comentarios: Una prueba de preferencia de producto sobre un producto existente solo puede ser llevada a cabo para una marca que está actualmente siendo activamente distribuida en al menos un mercado regional. Esta restricción existe debido a que su proveedor de investigación de marketing debe comprar una cantidad de marcas para usar en este estudio.

Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #13 (PRUEBA DE PREFERENCIA, 2 MARCAS EXISTENTES)

RESULTADOS PRUEBA PARA REGIÓN 1 (NORTE): TRIM. 6 (PRIMAVERA)  
PRODUCTO 1-2 PRECIO DISTRIBUIDOR = 880: 40.1% PREFERENCIA  
PRODUCTO 9-3 PRECIO DISTRIBUIDOR = 1,520: 59.9% PREFERENCIA

RESULTADOS PRUEBA PARA REGIÓN 1 (NORTE): TRIM. 6 (PRIMAVERA)  
PRODUCTO 1-2 PRECIO DISTRIBUIDOR = 800: 12.9% PREFERENCIA  
PRODUCTO 9-3 PRECIO DISTRIBUIDOR = 1,222: 81.1% PREFERENCIA

Nota de Interpretación: Este estudio de investigación de mercados representa una aproximación para evaluar las preferencias del consumidor para posibles formulaciones específicas de marca Vaporaje. Como tal, es

una aproximación para identificar formulaciones deseables en preparación para reformulación. Las pruebas de preferencia tienen varias ventajas sobre las pruebas de concepto dado que el uso real del producto está involucrado (en vez de solo descripciones de marcas hipotéticas) siendo el precio que pagaría el consumidor explícitamente considerado.

Estas pruebas de preferencia involucran una comparación específica de dos marcas, presumiblemente una de sus marcas y la marca de un competidor líder. Si usted compara su marca con una marca de competidor de pobre rendimiento puede ser engañado por un puntaje relativamente alto de preferencia. Las marcas de competidores líderes presumiblemente tienen más altas porciones de mercado, identificados vía el Estudio de investigación de Mercado #41 (“Análisis sumario Regional”). O alta percepción de rendimiento, identificados vía el Estudio de investigación de Mercado #21 (“Puntajes Perceptuales de Marca”) o el Estudio de Investigación de Mercado #41 (“Análisis Sumario Regional”).

Para reformular en base a los resultados de pruebas de preferencia, es importante que usted conozca la formulación de la marca del competidor con la cual usted está realizando estas pruebas de preferencia. El Estudio de Investigación de Marketing #2 (“Análisis de Composición de Marca”) proporciona la formulación actual de cualquier marca. Si usted no tiene certeza acerca de la formulación de una marca de un competidor líder usted puede necesitar requerir un Estudio de investigación de mercados #2 en simultáneo con las pruebas de preferencia para estar seguro de la formulación real que está siendo probada en preferencia contra su marca.

Este estudio de investigación de mercado puede ser útil para análisis de sensibilidad al precio, al evaluar como las variaciones de precio influyen las preferencias del consumidor y, presumiblemente, las porciones de mercado en el largo plazo si solo la formulación y el precio son relevantes para la determinación de porción de mercado. Usado de esta forma, una serie de pruebas de preferencia podría identificar la prima de precio que podría ser cargada a una formulación mas preferida para conducir a una porción de preferencia aproximadamente igual con una formulación menos preferida (y de menor precio) Por ejemplo, la salida de Muestra de Estudio mostrada arriba indica una ligera ventaja (59.9% a 40.1%) para la marca 9-3 comparada a la marca 1-2 cuando los respectivos precios son \$1,520 y \$880. (Aparentemente, la marca 9-3 tiene una formulación mucho más preferida que la marca 1-2). Sin embargo, a un diferencial mas estrecho de precio (\$1,222 a \$880), la marca 9-3 domina a la marca 1-2 completamente (81.1% a 12.9%). Note que ejecutar una

prueba de preferencia sobre una marca comparada con si misma a diferentes precios resulta en un hallazgo obvio y trivial: 100% de preferencia para la marca de menor precio.

### **Estudio de Investigación de mercados #14: Prueba de Preferencia, Una Marca Existente y una Hipotética.**

Propósito: Llevar a cabo prueba ciega de preferencia de productos (incluyendo precios del distribuidor) entre un producto existente y uno hipotético en un mercado regional específico o en todos los mercados regionales en simultáneo. Por definición, un producto existente es aquel activo en al menos una región y un producto hipotético es cualquier formulación tecnológicamente válida, disponible o no en el mercado.

Descripción del Proceso de investigación: Vea el estudio de investigación de mercados #13 (“Prueba de Preferencia, Dos Marcas Existentes”). Una cantidad adecuada del producto hipotético es desarrollada por sus ingenieros de Investigación y Desarrollo.

Costo (por Mercado Regional). \$14,000. Este costo está compuesto de \$7,000 para crear el producto hipotético en cantidad suficiente para llevar a cabo la prueba y \$7,000 para llevar a cabo realmente el estudio

Disponibilidad: Un máximo de 20 pruebas de preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en cualquier trimestre. En una industria de 6 regiones, ordenar este estudio para todos los mercados regionales en simultáneo resulta en un total de seis pruebas de preferencia.

Otros Comentarios: Una prueba de preferencia de producto sobre un producto existente solo puede ser realizada para una marca que está actualmente siendo distribuida activamente en al menos una región del mercado. Esta restricción existe debido a que su proveedor de investigación de mercados debe comprar una cantidad de estas marcas para uso en este estudio.

Al realizar esta prueba de preferencia de producto hipotético sobre un producto existente, no se hace referencia alguna sobre si la composición propuesta del producto hipotético pueda violar una o más patentes si se hace el intento de reformular en efecto una marca existente con dicha composición. Las disposiciones legales vigentes no prohíben la producción de pequeñas cantidades de productos hipotéticos del tipo empleado en la investigación de mercado del estudio #14.

## Salida de Muestra de Estudio

### ESTUDIO INV. MARKETING #14 (PRUEBA DE PREFERENCIA. 1 EX 1 HIP.)

#### RESULTADOS PRUEBA PARA REGIÓN 2 (ESTE), TRIM. 22 (PRIMAVERA)

PRODUCTO 8-3	PRECIO DISTRIBUIDOR = 1,841, 12.9%
PREFERENCIA	
PRODUCTO 33/35/67/12/5/7/8	PRECIO DISTRIBUIDOR = 1,922,87.1%
PREFERENCIA	

Nota de interpretación: este estudio de investigación de mercados representa una aproximación para evaluar las preferencias del consumidor para formulaciones específicas de marcas Vaporaje y para posibilidades específicas de reformulación. Como tal, este es un enfoque para identificar las formulaciones deseables en la preparación de la reformulación. Las pruebas de preferencia tienen varias ventajas sobre las pruebas de concepto dado que el uso actual del producto está involucrado (en vez de solo una descripción hipotética) y el precio está explícitamente considerado.

Las pruebas de preferencia involucran una comparación específica de dos formulaciones, presumiblemente una de sus marcas o la marca de un competidor líder y una formulación hipotética específica. Si compara una formulación hipotética con una marca de pobre rendimiento, podrá ser engañado por un puntaje relativamente alto de preferencia. Las marcas de competidores líderes presumiblemente tienen más altas porciones de mercado, identificados vía Estudio de Investigación de Mercado #41 (“Análisis Sumario Regional”), o alta percepción de rendimiento, identificados vía el Estudio de Investigación de Mercado #21 (“Calificación Perceptual de Marca”) o Estudio de Investigación de mercado #41 (“Análisis Sumario Regional”).

Para reformular en base a los resultados de pruebas de preferencia, es importante que usted conozca la formulación de la marca con la cual se está comparando la formulación hipotética. Si la marca designada es de un competidor, el Estudio de Investigación de mercados #2 (“Análisis de Composición de Marca”) puede ser usado para proporcionar la formulación actual de cualquier marca. Si no tiene certeza acerca de la formulación de una marca de competidor líder, puede necesitar un Estudio de Investigación de mercados #2 en simultáneo con las pruebas de preferencia de modo que

esté seguro de la formulación real que está siendo probada en preferencia contra la formulación hipotética.

Este estudio de investigación de mercados puede ser útil para análisis de sensibilidad al precio, para evaluar como las variaciones de precio influyen las preferencias del consumidor y presumiblemente, las porciones de mercado en el largo plazo si solo la formulación y el precio son relevantes para determinación de la porción de mercado. Usado en esta forma, una serie de pruebas de preferencia podría identificar la prima de precio que podría ser cargada a una formulación más preferida para conducir a una porción de preferencia aproximadamente igual con una formulación menos preferida (y de menor precio). Note que efectuar una prueba de preferencia sobre una marca comparada a si misma (expresada como una formulación hipotética) a diferentes precios resulta en un hallazgo obvio y trivial 100% de preferencia para la marca o formulación de menor precio.

### **Estudio de Investigación de mercados #15: Prueba de preferencia, Dos marcas Hipotéticas**

Propósito: Llevar a cabo una prueba ciega de preferencia de productos (incluyendo precios del distribuidor al consumidor) entre dos productos hipotéticos en un mercado regional específico o en todos los mercados regionales en simultáneo. Por definición un producto hipotético es cualquier formulación tecnológicamente válida, aún si está disponible o no en el mercado.

Descripción del proceso de Investigación: Vea el Estudio de Investigación de mercados #13 (“Prueba de preferencia, Dos Marcas Existentes”). Una cantidad adecuada de los productos hipotéticos especificados por el usuario es producida por el grupo de investigación y desarrollo de su firma.

Costo (por Mercado Regional): 14,000. Este costo está compuesto de \$7,000 para crear cada uno de los productos hipotéticos en cantidad suficiente para llevar a cabo la prueba y 7,000 para llevar cabo realmente el estudio.

Disponibilidad: Un máximo de 20 pruebas de preferencia de este tipo pueden ser solicitadas en cualquier trimestre. En una industria de 6 regiones, ordenar este estudio para todos los mercados regionales en simultáneo resulta en un total de seis pruebas de preferencia.

Otros comentarios: Al llevar a cabo esta prueba de preferencia de producto con una formulación hipotética de producto, no se hace referencia a la posibilidad de que la composición propuesta del producto hipotético podrían violar una o mas patentes si fuera hecho un intento de realmente reformular una marca existente que tenga esta composición. Las leyes existentes de patentes no prohíben la creación de una pequeña cantidad de un producto hipotético de la clase empleada en un estudio de investigación de mercados de este tipo.

#### Salida de Muestra de Estudio

#### ESTUDIO INV. MARKETING #15 (PRUEBA DE PREFERENCIA 2 MARCAS HIPOTETICAS)

RESULTADOS PRUEBA PARA REGIÓN = (EUROPA), TRIM. 36 (OTOÑO)  
PRODUCTO 22/12/27/43/5/3/2      PRECIO DISTRIBUIDOR -1,520, 41.2%  
PREFERENCIA  
PRODUCTO 94/44/4/11/5/9/3      PRECIO DISTRIBUIDOR -1.110, 59.8%  
PREFERENCIA

Notas de Interpretación: Este estudio representa una aproximación para evaluar las preferencias del consumidor para formulaciones específicas de marcas Vaporaje y posibilidades específicas de reformulación. Las pruebas de preferencia tienen varias ventajas sobre las pruebas de concepto dado que el uso real del producto esta involucrado (en vez de solo una descripción hipotética de marcas) y el precio esta explícitamente considerado. Para unas notas de interpretación mas amplia, por favor refiérase a las descripciones asociadas con el Estudio de Investigación de mercados #13 (“Prueba de Preferencia, Dos Marcas Existentes”) y #14 (“Prueba de Preferencia, Una Marca Existente y Una Hipotética”).

#### **Estudio de Investigación de mercados #16: Reportes de Estadísticas Operativas**

Propósito: Obtener un Reporte Estadístico Operativo. Este reporte contiene estadísticas sobre varias razones o ratios operacionales (usualmente varias categorías de gastos expresados como por porcentaje de los ingresos por ventas). Estos ratios son calculados a través de todas las firmas la industria Vaporaje. Las medidas resumen reportadas incluyen la data de la firma

mas el mínimo de la industrias, el máximo y la media de la industria para cada ratio. Los reportes de ratios operativos incluyen los siguientes:

Publicidad /Ingreso; Primas de Emergencia/Ingresos; Cargos de Inventario/Ingresos; (Primas de Emergencia+Cargos de Inventario)/Ingresos, Investigación de mercados/Ingresos; Promoción/ingresos; Investigación y Desarrollo/ingresos; Gastos de Fuerza de Ventas /Ingresos; Depreciación/Volumen de Producción (donde la depreciación incluye a la depreciación fija y variable); Gastos de Soporte /Ingresos (donde los Gastos de Soporte incluyen Publicidad, Promoción, Investigación y Desarrollo y Gastos de Fuerzas de Ventas); Utilidad/ Ingresos (donde utilidad es el ingreso neto después de impuestos); pérdida de Margen Debido a faltantes de Stock/Ingreso, Puntaje de Pronósticos de Ventas; y Puntaje de Eficiencia Operativa. Estos ratios operativos se basan en data financiera y operativa acumulada a la fecha del año para todas las firmas en su industria Vaporaje.

También se reportan algunos ratios financieros tradicionales de la hoja de balance:

Apalancamiento de la Deuda (%): Obligaciones-Pasivo Circulante (préstamos) divididos por el capital neto (activos totales menos préstamos), expresados en términos de porcentaje. Lo menor es mejor. Esta es una medida de riesgo y crédito financiero.

Rotación de Inventario: Volumen de ventas dividido por el volumen de inventario de productos terminados. Cuanto mayor sea es generalmente mejor. Esta es una medida de la eficiencia del manejo de inventario de productos terminado (una cifra baja puede indicar demasiado inventario a la mano; una cifra alta puede indicar que las ventas se están perdiendo debido a demasiado poco inventario a la mano). Aquí, “inventario” = (inventario inicial +producción regular + producción de emergencia + inventario final )/13 y “volumen de ventas” = (ventas en unidades)/13 . Note que “13” corresponde al número de semanas de un trimestre.

Ingreso a Capital de Trabajo: Los ingresos por ventas divididos por el capital de trabajo (efectivo mas valores negociables). Cuanto más alto es mejor. Esta es una media de la eficiencia de manejo de capital de trabajo.

Retorno sobre Activos (%): Ingreso neto después de impuesto dividido por los activos totales, expresado en términos de porcentaje. Cuanto más alto es mejor. Esta es una medida de la eficiencia del manejo de activos totales.

Retorno sobre el capital (%). Ingreso neto después de impuestos dividido por el capital neto (activos totales menos préstamos), expresado en



términos de porcentaje. Cuanto más alto es mejor. Esta es una medida de la capacidad gerencial para obtener un buen retorno para el valor neto de la firma.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos datos son derivados de reportes de la Asociación de Comercio e Industria Vaporaje.

Costo: \$25,000

Otros Comentarios: Además de mostrar las estadísticas de la industria, este estudio también reporta valores de los ratios para la firma que solicita el estudio (por ejemplo, para la firma #6 en la salida de muestra de abajo).

Salida de Muestra de Estudio

### ESTUDIO DE MERCADO NO. 16 INFORME DE ESTADISTICAS OPERATIVAS

	FIRMA6	NORMAS INDUSTRIALES		
		MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
<u>ESTADÍSTICAS OPERATIVAS</u>				
PUBLICIDAD /INGRESOS	7.0%	2.5%	5.7%	9.4%
PRIMAS DE INVENTA/INGRESO	0%	.0%	0%	.0%
CARGAS DE INVENT/INGRESOS	1.4%	.0%	1.5%	2.7%
EMERG. PRIMAS+INV. GASTO/INGRE	1.4%	.2%	1.5%	2.7%
INVEST. MARKETING/INGRESOS	.1%	.1%	4%	9%
PROMOCIÓN/INGRESOS	4.4%	1.3%	4.2%	6.8%
INVESTI. Y DESA. /INGRESOS	.5%	2%	9%	1.8%
GASTOS FUERZA VENTAS/INGRE.	9.3%	2.7%	4.8%	8L3%
DEPREC/VOLUMEN PRODUCCIÓN	112.2	108.2	119.6	129.0
PÉRDIDA MARG. Y AGOTAM./INGRESOS	.0%	.0%	.6%	2.6%
GASTOS SOPORTE MARKET/INGRESO	20.2%	6.9%	15.8%	22.3%
RENTABILIDAD/INGRESOS	6.5%	3.9%	8.2%	14.4%
PUNTAJES PRECISIÓN PRONÓS.VTA	22.8%	22.8%	55.4%	95.57%
PUNTAJE EFICIENCIA OPERATIVA	29.0	25.0	55.0	55.5
<u>RATIOS FINANCIEROS</u>				
APALANCAMIENTO	4.3%	.0%	17.6%	66.1%
ROTACIÓN DE INVENTARIO	3.9%	3.9%	6.8%	12.2%
INGRESOS A CAPITAL DE TRABAJO	20.0	2.2	14.2	20.0
RETORNO SOBRE ACTIVOS	4.4%	2.1%	6.0%	11.9%
RETORNO x ACCIONES INT. VARIAB.	4.6%	2.1%	7.2%	15.3%

Notas de Interpretación. Estos ratios competitivos proporcionan una variedad de comparaciones de su firma con las normas industriales (mínimo, promedio y máximo) para su industria Vaporaje. Sin embargo,

no es a menudo claro si el promedio es el objetivo correcto. Meramente emular a los competidores no necesariamente lleva a un rendimiento encima del promedio.

Dado que estos ratios son promedios a través de todas las marcas de la firma, las diferencias significativas individuales específicas de las marcas están ocultas en el proceso de promediar. Por ejemplo, una marca madura podría tener un ratio relativamente bajo publicidad –a – ventas (digamos 10%) mientras una marca recientemente lanzada podría tener un ratio relativamente alto publicidad –a – ventas (digamos 50% o más). El promedio de tales ratios (digamos 30%) podría ser distribuido uniformemente y posiblemente conducir a error como marca de rendimiento competitiva.

### **Estudio de Investigación de mercados #17: Calificación de Calidad de Marca.**

Propósito: Obtener calificaciones de la percepción de calidad de cada marca Vaporaje.

Descripción del Proceso de Investigación: Este estudio está basado en una encuesta de usuarios Vaporaje. Los resultados son reportados sobre una escala de calificación. El resumen real de medida de calidad para cada marca es el porcentaje de clientes potenciales y reales de Vaporaje quienes evaluaron cada marca como de calidad “buena” o “excelente”. La escala real usada en esta investigación de mercados es una escala de cuatro puntos, donde los puntos están descritos por los adjetivos: pobre, regular, bueno, excelente.

Costo: \$5,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Verano; \$15,000 sobre una base personalizada, en los trimestres de Invierno y Verano.

## Salida de Muestra del Estudio

### ESTUDIO UNV. MARKETING #17: (PUNTAJE DE CALIDAD DE MARCA)

	Trim 25	Trim 26	Trim 27	Trim 28	Trim 29
Producto 1-1	45.57	35.29	28.11		24.77
Producto 1-2	2.28	4.63	4.11	24.78	46.77
Producto 1-3			2.17	22.54	47.18
Producto 2-1	31.67	23.67	27.49	42.20	49.84
Producto 2-1	36.49	43.91	48.65	52.93	59.65
Producto 2-3	20.50	32.05	42.03	48.93	52.66
Producto 3-1	58.54	50.28	58.11	62.11	63.41
Producto 3-2	37.10	49.08	55.62	51.82	58.26

Notas de Interpretación: La historia reciente de la calificación de calidad de todas las marcas activas es provista por este estudio de investigación de mercado. La calificación de marca es presumiblemente influenciada por el gasto propio de la marca en investigación y desarrollo. Mayor gasto en investigación y desarrollo (quizás relativo a los gastos de investigación y desarrollo de los competidores) presumiblemente conduce a una mejor calificación de calidad de marca. Por supuesto, los niveles de gastos de investigación y desarrollo pueden también impactar negativamente en los niveles de calidad de una marca.

Aún cuando el puntaje de calidad de marca tiene límites físicos naturalmente (0% a 100%), puede haber un límite inferior (sobre 0%) que cualquier marca logra solo estando en distribución activa aún si el gasto en investigación y desarrollo es cero o cercano a cero. La curva de percepción de puntaje de calidad de la marca puede ser ligeramente plana cerca de este límite inferior. Hasta que el gasto en investigación y desarrollo exceda una cantidad mínima, poco impacto puede resultar sobre el puntaje de percepción de calidad de una marca. Puede también existir un nivel de saturación (menor que 100%) mas allá del cual los incrementos de gasto en investigación y desarrollo tienen muy poca o ninguna influencia para generar niveles adicionales de percepción de calidad de marca.

## **Estudio de Investigación de mercados #18: Búsqueda de Patentes**

Propósitos: Requerir una búsqueda de patentes para ser llevada a cabo para una formulación específica de Vaporaje.

Descripción del Proceso de Investigación: Al requerir este estudio, una firma recibe un reporte del departamento legal del proveedor de investigación de mercados para comprobar si una composición especificada de producto violaría cualquier patente existente en posesión de alguna firma en la industria Vaporaje.

Costo: \$1,000

Otros Comentarios: La composición especificada de producto debe ser tecnológicamente factible.

Salida de Muestra del Estudio

**ESTUDIO INV. MARKETING #18: (BÚSQUEDA DE PATENTES)**

PATENTE PARA LA COMPOSICIÓN PROPUESTA DEL  
PRODUCTO ESTA DISPONIBLE  
PRODUCTO 35/45/55/12/5/9/7 NO VIOLARÍA NINGUNA PATENTE  
EXISTENTE

Notas de interpretación: Este estudio de investigación de mercados reporta la disponibilidad de una patente para una única formulación. Vea también el Estudio de Investigación de Mercado #30 (“Búsqueda de Zona de patente”) para un estilo mas elaborado de búsqueda de patentes.

La búsqueda de patentes es llevada a cabo sobre las patentes en efecto al momento de la ejecución del estudio de investigación de mercados. Las zonas de patentes existentes serán reducidas al inicio del siguiente trimestre, previas a la actividad de reformulación asociada con el siguiente trimestre. Así, las patentes que están disponibles al tiempo de este estudio de marketing es ejecutado estarán disponibles al inicio del siguiente trimestre, al menos para la primera marca que es reformulada. Sin embargo, una violación de patente al momento del estudio de investigación de mercados es ejecutado puede no ser realmente una violación cuando corra el próximo trimestre.

## Estudio de Investigación de mercados #19: Información Competitiva- Hojas de Balance

Propósito: Obtener estimados de la hoja de balance de una firma. Una estimación de una hoja de balance consiste en hoja de balance estándar de la industria Vaporaje con estimados numéricos para todas las líneas de items proporcionados.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos estimados se basan en información públicamente disponible, evaluación de analistas de inversiones, inteligencia general del mercado y el juicio experto de su proveedor de investigación de mercados.

Costo: \$20,000

Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #19. (INFORMACION COMPETITIVA – HOJAS DE BALANCE)			
HOJA DE BALANCE DIVISIONAL PARA FIRMA 1 TRIMESTRE 55			
<b>ACTIVOS</b>			
EFFECTIVO			5.431.851
VALORES NEGOCIABLES			19.045.029
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS			
PRODUCTO 1	(10.467 Unid.)	( 601.25 por unidad)	6.293.551
PRODUCTO 2	(0 UNID. )	( .00 POR UNID)	0
PRODUCTO 3	(44.795 UNID.)	(468.01 POR UNID)	20.964.326
<b>PLANTA</b>			
PLANTA ACTUAL	(CAPACIDAD = 99.716)		71.741.712
PLANTA ORDENADA PARA 1 TRIM.	(CAPACIDAD = 0)	0	
TOTAL ACTIVOS			125.476.249
DELEGACIONES ACCIONES VARIABLES			
<b>PRÉSTAMOS</b>			<b>0</b>
INICIAL TRIM. CAPACITACIÓN CORPORADA			120.000.000
DIVIDENDO PAGADOS PREVIOS A ESTE AÑO			3.680.925
DIVIDENDO PAGADO FIN TRIM. 1 DE ESTE AÑO			890.000
DIVIDENDO PAGADO FIN TRIM. 2 DE ESTE AÑO			0
DIVIDENDO PAGADO FIN TRIM 3 DE ESTE AÑO			0
DIVIDENDO PAGADO FIN TRIM 4 DE ESTE AÑO			0
GANANCIAS RETENIDAS (DESPUES IMPUEST. PREVIO 4 ESTE AÑO)			5.325.074
GANANCIAS A LA FECHA (INGRESO DESPUÉS IMP. ESTE AÑO)			2.640.000
<b>TOTAL OBLIGACIONES Y ACCIONES VARIABLES</b>			<b>123.476.249</b>

## **ESTUDIO INV. MARKETING #20: (PRUEBA DE MERCADO EXPERIMENTAL)**

Propósito: Llevar a cabo una prueba de marketing experimental en un mercado regional especificado o en todos los mercados regionales en simultáneo. Esta prueba experimental puede ser de uno, dos o tres trimestres de duración.

En BRANDESTRAT, las pruebas de mercado experimentales pueden ser usadas para probar todos los aspectos de un programa de marketing de una marca. La prueba de mercado puede ser usada para probar elementos no-diseño del programa de marketing tales como precios, publicidad, promoción, investigación y desarrollo y fuerza de ventas ya sea en forma única o en combinación de unas con otras. Las pruebas de mercado también pueden ser usadas para probar variaciones de diseño de productos, así como lanzamiento de marcas actualmente no activas.

Los resultados de las pruebas de marketing son recibidos junto con otros resultados de investigación de mercados. Los resultados de la prueba de investigación de mercados para pruebas multi-trimestres son reportados inmediatamente. No existe brecha de tiempo entre ordenar una prueba experimental multi-trimestre y recibir los resultados asociados con la prueba experimental de marketing.

Descripción del proceso de Investigación: La ejecución de este estudio resulta en una prueba de marketing experimental realizada en un mercado regional especificado o en todos los mercados regionales en simultáneo.

Costo (por Mercado Regional): \$100.000. \$200.000 y \$300.000 para pruebas de mercado de uno, dos y tres trimestres.

Disponibilidad: Solo una única prueba de mercado (de uno a tres trimestres de duración ) puede ser solicitada en cualquier trimestre.

*Salida de Muestra del Estudio*

**ESTUDIO DE INV. MARKETING #20: (PRUEBA DE MERCADO EXPERIMENTAL)**

**ESCENARIO EXPERIMENTAL (CASO DE PRUEBA)**

**RESULTADOS DE PRUEBA DE MARKETING PARA PRODUCTO 1-1 PARA REGIÓN 2 (EUROPA)**

	<b>TRIM. 11 (REAL)</b>	<b>TIRM.12 (PRONOSTICO)</b>	<b>TRIM.13 (PRONOS)</b>	<b>TRIM.14 )PRONOS)</b>
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	8.51%	5.65%	5.12%	4.90%
VENTAS INDUSTRIA (UNID)	85.497	92.499	96.290	89.470
PRECIO**	570	700	700	700
VENTAS MARCAS (UNI)	7.278	5.224	4930	4.381
INGRESO	4.148.460	3.656.800	3.451.000	3.066.700
COSTOS PRODUCTO	1.519.578	1.090.722	1.029.338	9.14.712
DESCUENTOS	0	0	0	0
COMISIONES VENTA	41.484	109.704	103.330	92.001
TRANSPORTE	189.228	135.824	128.180	113.906
ARANCELES Y TARIFAS	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	2.398.170	2.320.550	2.189.952	1.946.081
COSTOS FIJOS TOTALES	4.841.484	6.209.704	6.203.530	6.192.001
INGRESO OPERATIVO	-2.443.314	-3.889.154	-4.013.578	-4.245.920
COMPOSICION DEL PRODUCTO**	11/12/13 24/5/5/6	11/12/13 24/5/7/7	11/12/13 24/5/7/7	11/12/13 24/5/7/7
GASTO PUBLICIDAD	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
CONTENIDO –MEZCL.MEDIOS	1.5.55555	1.5.55555	1.5.55555	1.5.55555
GASTO PROMOCIONAL**	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
TIPO PROMOCIONAL	10	10	10	10
GASTO I &D	250.000	250.000	250.000	250.000
SALARIO +COM. FZA. UTAS.**	2500.+1	3000+3	3000+3	3000+3
TAMAÑO FUERZA VENTAS	200	200	200	200
DISTRIB. TPO FZA. VTAS	50%	50%	50%	50%
GASTOS FUERZA VENTAS	1.541.484	1.909.704	1.903.530	1.892.001
FIJACIÓN MARCA CONSUMO	76.94%	75.96%	75.92%	72.75%
FIJACIÓN PROM. DISTRIB.	93.83%	98.32%	96.05%	96.10%
DISPONIBILIDAD DISTRIB.	74.98%	74.31%	68.65%	65.01%
CALIF. CALIDAD PRODUCTO	55.93%	54.94%	56.03%	55.06%
RENDIMIENTO PERCIBIDO	01%	01%	01%	01%
CONVENIENCIA PERCIBIDA	39.42%	36.98%	25.49%	23.43%

Nota

EN ESTA PRUEBA DE MARKETING EXPERIMENTAL EL INGRESO OPERATIVO ES CALCULADO SUPONIENDO QUE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS GENERALES PARA ESTA MARCA ESTAN EN SU NIVEL BASE Y QUE LOS GASTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ASOCIADOS CON ESTA MARCA ESTÁN COMPLETAMENTE COLOCADOS EN ESTA REGIÓN. LOS DOBLES ASTERISCOS (\*\*) DENOTAN VARIABLES DE DECISIÓN QUE HAN SIDO CAMBIADAS EN ESTA PRUEBA DE MERCADO EXPERIMENTAL D

Notas sobre la salida de muestra de estudio: Este es un ejemplo de una prueba de mercado de tres trimestres para la firma #1. Los resultados reales del trimestre que concluyó se muestran para propósitos de referencia junto con los valores pronosticados para el periodo de prueba de mercado de tres trimestres. Los resultados de prueba de marketing incluyen ambos escenarios “Caso Base” (que es cuando no hay cambios en las variables de marketing) y “Caso de Prueba (Experimental)”, facilitando la comparación directa de las diferencias entre los casos experimental y de control.

Otros comentarios: Esta prueba experimental de marketing se ejecuta en una pequeña pero representativa parte de la región especificada del mercado. La duración de la prueba experimental de marketing puede ser de uno a tres trimestres. Los resultados reportados para cada trimestre en la prueba de mercado experimental incluyen porciones de mercados para todas las marcas y los correspondientes volúmenes de ventas. Esta prueba de marketing experimental es ejecutada usando sus variables de decisión actuales (y las variables de decisión pasadas de sus competidores). Sus competidores no estarán advertidos de la existencia de esta prueba experimental de marketing, y ellos no tendrán oportunidad de intervenir para intentar influenciar los resultados de esta prueba experimental de marketing. Las variables de decisión de marketing de sus competidores se mantienen constantes en sus valores en el trimestre previo.

Dentro de la prueba de mercado experimental se supone que existe suficiente inventario de productos terminados (debido al inventario a la mano al comienzo de cada trimestre y a las ordenes de producción durante el trimestre) para cumplir todas las ordenes de ventas. Asimismo, no hay demanda incumplida dentro de una prueba de mercado experimental.

Asegúrese de proporcionar instrucciones completas para los cambios en la prueba de marketing experimental cuando digite su decisión por Internet. En particular, especifique todas las marcas usando la terminología BRANDESTRAT normal. Por ejemplo, la marca #1 de la firma #4 es descrita como marca 4-1. Vea las instrucciones de ejemplo incluidas abajo:



¿Que variables de decisiones de marketing, si existen, tienen que ser cambiadas previamente a esta prueba experimental de marketing llevada a cabo? Asegúrese de especificar los números de firma y marca específica para los cambios en las variables de decisión.

**Cambie los gastos de publicidad de la marca 4-1 en la región a 2.000.000**

**Cambie la distribución de tiempo de la fuerza de ventas en la región 2 para las marcas 4-1, 4-2, y 4-3 a 100, 0 y 0 respectivamente.**

**Cambie el tamaño de fuerza de ventas en la región en la región 2 a 175**

**Cambie el precio de la marca 4-1 en la región 2 a \$1.005**

Alternativamente, si no se requieren cambios en las variables de decisión en una prueba experimental de marketing las siguientes directivas sería adecuadas:

¿Que variable de decisión de marketing, si alguna, tiene que ser cambiada previa a esta prueba experimental de marketing? Asegúrese de especificar los números de firma y marca específicos para los cambios en las variables de decisión.

**No se requieren cambios**

Notas de Interpretación: Aún cuando este estudio de investigación de mercados es caro, la prueba de mercado tiene muchos usos posibles. Las pruebas de mercado pueden ser usadas simplemente como una herramienta de pronósticos de ventas, para proporcionar un sentido del futuro rendimiento de mercado y financiero de una marca ya activa. El uso más típico de la prueba de marketing es probable que sea probar cambios de programa de mercado de cualquier clase para marcas ya activas. Estos cambios podrían involucrar alguno o todos los componentes de los programas de marketing de las marcas Vaporvare, tales como: diseño de productos, precios investigación y desarrollo, publicidad, promoción y fuerzas de venta. Por supuesto, probar más de uno o dos cambios del programa de marketing simultáneamente hace difícil de distinguir las relaciones causa efecto. Por ejemplo, si disminuye el precio e incrementa el gasto de publicidad simultáneamente, no es posible decir cual programa llevó a un aumento posterior en las ventas. Las pruebas de marketing pueden también ser usadas para lanzar una nueva marca, presumiblemente

involucrando su reformulación, para valorar su mercado potencial y rendimiento financiero.

Algunos consejos relevantes con respecto al diseño, uso e interpretación de las pruebas de marketing en BRANDESTRAT son:

- Pruebe solo cambios relativamente grandes. Probar un tamaño de fuerza de ventas de 60 versus 65 es probable que diga muy poco. La interferencia aleatoria en las pruebas experimentales de marketing puede ser tan grande como 5 representantes adicionales de ventas. Probar una fuerza de ventas de 60 versus 90 o más (ó 30 ó menos) es un cambio tan grande que debería ser posible claramente identificar que tamaño de fuerza de ventas produce el mejor rendimiento de mercado y financiero.
- Cambios en el programa de marketing cuyos efectos y resultados financieros y de mercado asociados, pueden ser sentidos por varios trimestres (p.e. cambios en la fuerza de ventas, cambios en gastos de investigación, lanzamientos de nuevos productos) requieren pruebas de mercados de varios trimestres.
- Para valorar la efectividad del programa de prueba de marketing, compare los resultados. “Caso de Prueba” a los resultados del “Caso Base”. Haga múltiples comparaciones (por ejemplo, ingreso operativo, porción de mercado, volumen de ventas, conocimiento de marca del consumidor, disponibilidad del distribuidor, rendimiento percibido, y conveniencia percibida). Recuerde que existe un grado de aleatoriedad en las pruebas de marketing. A menos que el programa de prueba de marketing conduzca a resultados demostrablemente superiores (al menos 10% de mejora sobre la rentabilidad, por ejemplo) que el caso base, usted probablemente lo declararía un empate con respecto a los casos base y de prueba.
- Si está haciendo una prueba mercado para el lanzamiento de una nueva marca, recuerde que debe proporcionar un programa completo de marketing para el lanzamiento (incluyendo una reformulación, si se desea) y usted debe específicamente indicar que la marca va a ser introducida en un mercado regional específico o región.

La prueba de mercado es realizada ya sea en un mercado regional específico o en todos los mercados regionales en simultáneo. Los resultados son reportados para todas las marcas de su firma que son

distribuidas activamente en el mercado regional o regiones designados. La prueba de mercado en BRANDESTRAT involucra una prueba de marketing sobre una región mas que en una marca, con todas las marcas activas en una región incluidas en el estudio.

### **Estudio de Investigación de Marketing #21: Calificación Perceptual de Marca**

Propósito: Obtener puntajes o calificaciones perceptuales de producto de cada marca Vaporaje a lo largo de las dimensiones perceptuales generales de “rendimiento de producto” y “conveniencia de producto”.

Se reportan mapas perceptuales básicos o “crudos” y escalados en dólares de todas las marcas Vaporaje en cada mercado regional BRANDESTRAT. Los puntajes perceptuales escalados en dólares son iguales al puntaje perceptual básico dividido por el precio del distribuidor (en \$000). Adicionalmente, se informa sobre dos tipos de pesos de importancia relativa: las correlaciones de “rendimiento” y “conveniencia” crudas y escaladas en dólares (y precio del distribuidor) con porciones de volumen de mercado para los últimos dos trimestres y pesos de importancia auto reportados.

Descripción del Proceso de Investigación: Este estudio está basado en una encuesta de usuarios de Vaporaje reales y potenciales. Los resultados de “rendimiento” y “conveniencia” son reportados en una escala de seis puntos que va desde “terrible” a “excelente”. Las mediciones de síntesis perceptual de cada marca son el porcentaje de respondentes a la encuesta que evaluaron a cada marca “muy buena” o ”excelente” sobre cada escala de puntaje perceptual de “rendimiento” o “conveniencia”. Los pesos de importancia auto-reportados se basan en dividir 100 “puntos de grado de importancia” a través de los factores de compra de “rendimiento”, “conveniencia”, y precio del distribuidor.

Costo: \$25,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de Primavera y Otoño: \$50,000 sobre una base personalizada, en los trimestres de Invierno y Verano.

Otros comentarios: Investigación pasada en la industria Vaporaje ha indicado que “performance del producto” consiste en percepciones de preferencia del producto y de calidad de producto y que “conveniencia de producto” se refiere a la conveniencia de comprar y usar marcas Vaporaje.

## Salida de Muestra de Estudio

### ESTUDIO INV. MARKETING 21: (PUNTAJES PERCEPTUALES DE MARCA)

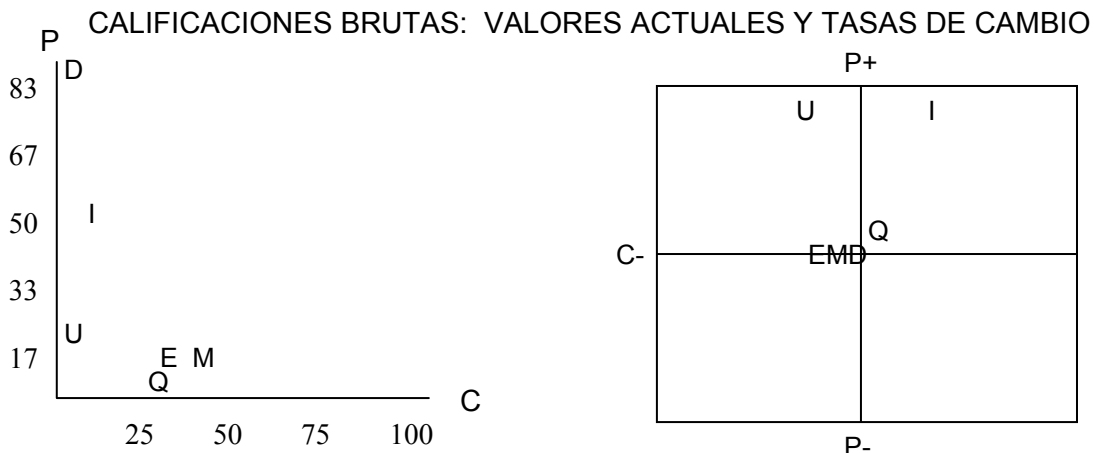
CORRELACIÓN ENTRE PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN VOLUMEN Y:

	PUNTOS DE DATOS	PERFO	CONVEN	PRECIO DISTRIB.	PART. MERC PREV	PERF POR \$000	CONV POR \$000
REGION 1 (ESTE)	11	-.01	.25	-.01	.65	.08	.49
REGION 2 (SUR)	9	.58	.61	.01	.87	.64	.64
REGION 3 (CENTRO)	6	.78	.83	.00	.80	.75	.82
REGION 4 (OESTE)	10	.59	.84	.39	.85	.62	.86
REGION 5 (PACIFICO)	14	.34	.32	.48	.65	.23	.24
REGION J6 (EUROPA)	15	.56	.38	.32	.70	.44	.46
REGION 7 (CANADA)	8	.44	.33	.22	.56	.41	.51

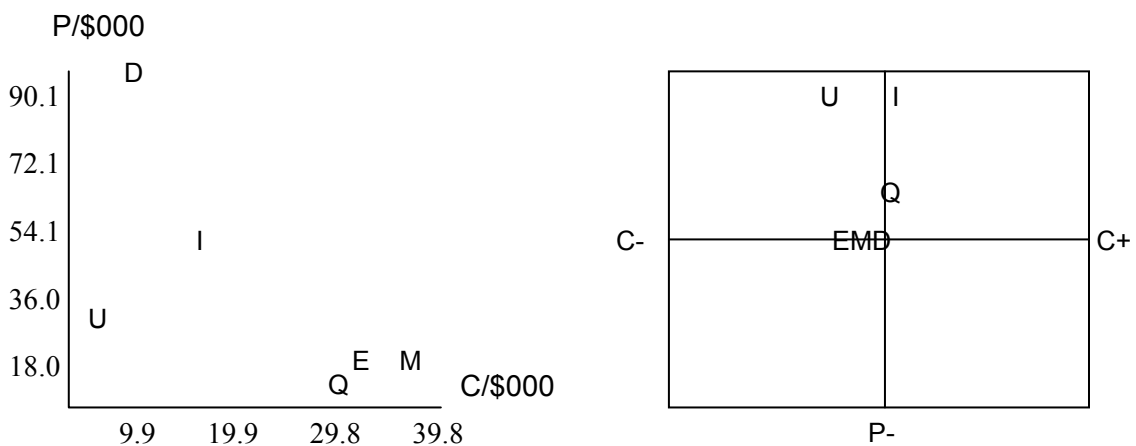
IMPORTANCIA MEDIA DE PESOS AUTO-REPORTADOS

	PERCEPCIÓN PERFORMANCE	PERCEPCIÓN CONVENIENCIA	PRECIO DISTRIB..	SUMA
REGION 1 Ueste)	19.42	20.85	49.62	100.000
REGION 2 (SUR)	24.62	33.04	42.34	100.000
REGION 3 (CENTRO)	32.96	29.18	37.99	100.000
REGION 4 (OESTE)	29.69	27.01	43.03	100.000
REGION 5 (PACÍFICO)	33.21	32.12	43.67	100.000
REGION (EUROPA)	41.22	21.2	37.56	100.000
REGION 7 (CANADA)	28.98	51.01	20.01	100.000

MAPAS PERCEPTUALES PARA REGION 3 (CENTRAL): TRIM 88 (OTOÑO)



CALIFICACIONES DÓLAR-ESCALADAS: VALORES ACTUALES Y TASAS DE CAMBIO



LEGENDA:

A	1-1	E	2-1	I	3-1	M	4-1	Q	5-1	U	6-1	Y	7-1	3	8-1	7	9-1
B	1-2	F	2-2	J	3-2	N	4-2	R	5-2	V	6-2	Z	7-2	4	8-2	8	9-2
C	1-3	G	2-3	K	3-3	O	4-3	S	5-3	W	6-3	1	7-3	5	8-3	9	9-3
D	1-4	H	2-4	L	3-4	P	4-4	T	5-4	X	6-4	2	7-4	6	8-4	@	9-4

Nota Referidas a esta Salida Muestra de estudio: Se proporcionan para cada una de las regiones, los gráficos performance-conveniencia para los puntajes perceptuales brutos y escalados en dólares. Los gráficos “performance –conveniencia bruto“ muestran las posiciones actuales de marcas Vaporaje sobre performance y conveniencia. Por supuesto, un tercer factor de compra: precio del distribuidor - no es tomado en cuenta en este gráfico performance-conveniencia. Los gráficos escalados en dólares de performance- conveniencia tratan de tomar en cuenta al mismo tiempo performance, conveniencia y precio del distribuidor en un solo gráfico. Además de estos gráficos del trimestre actual, las tasas de cambio de las calificaciones perceptuales brutas y escaladas en Dólares se muestran en otro gráfico. La inspección visual de los gráficos performance –

conveniencia es notable porque rápidamente revela las marcas líderes y , la competitividad relativa actual de una marca Vaporaje específica.

Respecto al escalamiento de los gráficos en bruto y escalados en dólares:

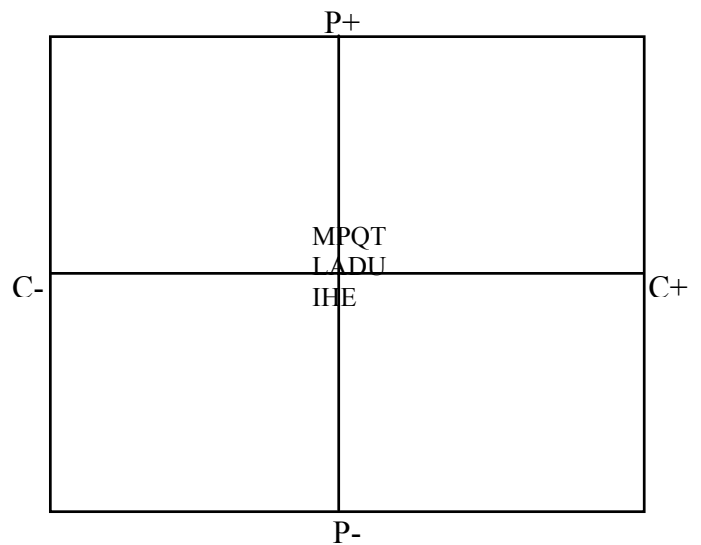
- Escalas naturales de 0% a 100% son usadas en los gráficos de performance–conveniencia en bruto, dado que las percepciones de performance y conveniencia son definidas entre el rango 0% y el 100% por la naturaleza de este estudio.
- Los gráficos de performance-conveniencia escalados en dólares consignan a las marcas de acuerdo a las dimensiones “percepción de performance por \$000 (del precio del distribuidor)” y “percepción de conveniencia por \$000 (del precio del distribuidor)” Los rangos de las dimensiones verticales y horizontales de los gráficos de performance-conveniencia escalada en dólares son ajustados automáticamente para los correspondientes rangos de las marcas en un mercado regional. Esto implica que las dimensiones verticales y Horizontales tienen típicamente escalas algo diferentes, reflejando los rangos relativos actuales en performance y conveniencia escalados en dólares.

Los diagramas de tasa de cambio muestran la dirección y tasas de cambio de las posiciones perceptuales brutas y escaladas en dólares de todas las marcas Vaporaje. Las marcas con performance percibida creciente (conveniencia percibida) aparecen en la mitad superior (lado derecho) del diagrama de tasa de cambio; las marcas con rendimiento percibido decreciente (conveniencia percibida) aparecen en la mitad inferior (lado izquierdo) del diagrama. Las marcas Vaporaje con poco o ningún cambio desde el trimestre previo aparecen en el centro, o cerca de él, del diagrama de tasa de cambio. Las tasas de cambio son expresadas como porcentaje de cambios de los valores correspondientes en el periodo previo. El diagrama de tasa de cambio tiene límites externos de +100% y –100% para los ejes vertical y horizontal. Las tasas de cambio que exceden esta cantidad se muestran fuera de los límites externos.

Debe notarse un problema tradicional del porcentaje de tasas de cambio con bases pequeñas: cambios absolutos pequeños sobre una base muy pequeña pueden significar porcentajes de tasa de cambio muy grandes. Por ejemplo, un cambio en el rendimiento de 1.2 a 2.4 es un cambio absoluto pequeño (solo 1.2. en una escala de 0-100), pero un gran porcentaje de cambio (100%).

Algunos diagramas de tasa de cambio interpretados como ejemplo se muestran a continuación:

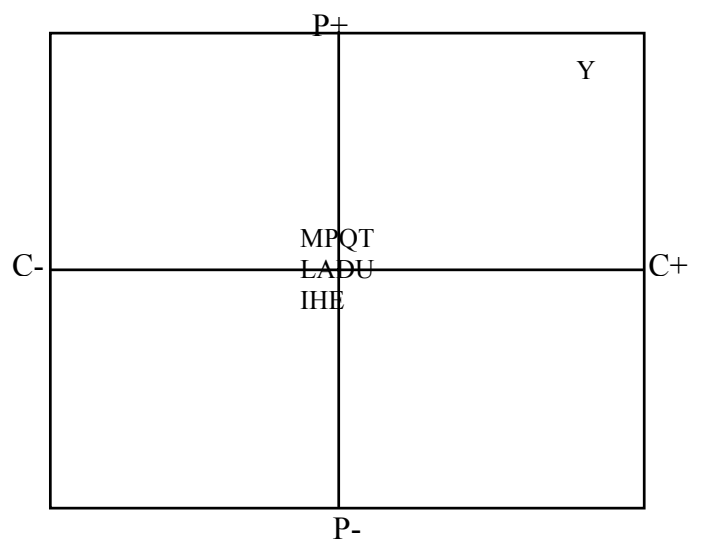
Este diagrama de tasa de cambio muestra un gran número de marcas Vaporaje agrupadas en o cerca del centro del diagrama. Estas marcas tienen poco o ningún cambio ya sea rendimiento o conveniencia desde el trimestre previo. Aparentemente este es un mercado bastante estable. Ninguna de las marcas está presentando cambios agudos, ya sea en rendimiento o en conveniencia.



Todos los códigos de marcas son desplegados en este diagrama de tasa de cambio. Si las posiciones de dos marcas son idénticas (y serían ploteadas en el mismo punto del diagrama), la segunda marca sería ploteada tan cerca como fuera posible de la primera. Esto implica que el sector de puntos mostrado en el diagrama de tasa de cambio podría realmente corresponder a marcas que tengan tasas de cambio de rendimiento y conveniencia de aproximadamente cero.

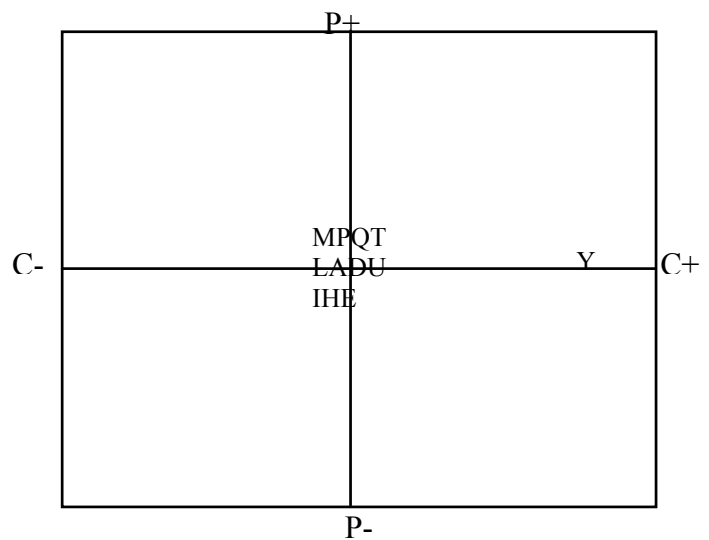
La mayoría de las marcas en este diagrama de tasa de cambio están agrupadas cerca al centro denotando poco cambio en el rendimiento o conveniencia desde el trimestre previo.

Sin embargo, la marca Y está localizada en el extremo de la esquina superior derecha. Esto podría corresponder a una marca recién introducida. Las marcas inactivas tienen performance y conveniencia cero, por definición, cuando no están siendo distribuidas activamente. Después de la introducción, las percepciones de rendimiento y conveniencia de una marca se vuelven números positivos. Así cualquier marca recientemente



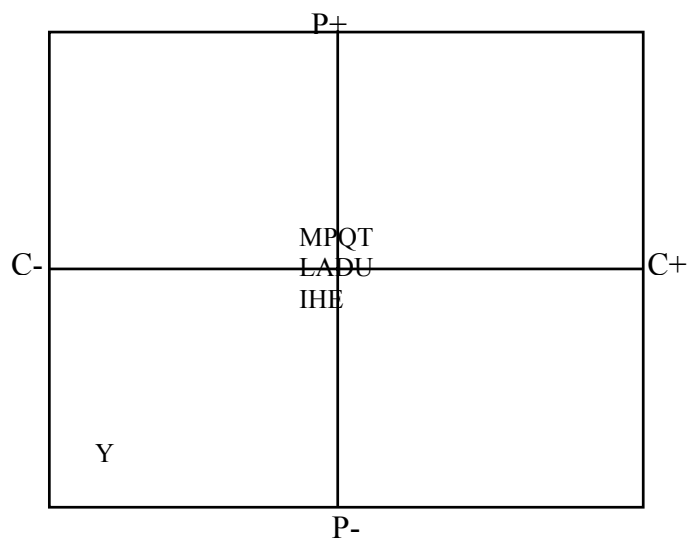
introducida tiene la máxima tasa de cambio para rendimiento y conveniencia en el trimestre inicial de introducción.

En este diagrama de tasa de cambio, la marca Y esta rápidamente incrementando su percepción de conveniencia mientras que la performance ha permanecido aproximadamente constante desde el trimestre previo. Esto podría corresponder al segundo trimestre después de una introducción en este mercado regional. La conveniencia esta aún incrementándose, quizás debido al impacto del soporte continuado de gastos de marketing y una aceptación distribuidor/consumidor. La performance, presumiblemente ya en un alto nivel absoluto para la marca y (después de todo, una marca no sería introducida en una región a menos que tenga un alto rendimiento potencial), no esta cambiando mucho.



Para las otras marcas en esta región de mercado (A,D,E, H, I, L y U) sectorizadas en o cerca del centro del diagrama de tasa de cambio, hay aparentemente poco o ningún cambio en rendimiento o conveniencia en el presente tiempo.

En este diagrama de tasa de cambio, la marca Y esta aparentemente en serias dificultades. Su ubicación, el cuadrante inferior izquierdo, corresponde a performance y conveniencia rápidamente decrecientes. Esto podría representar una situación donde la marca y ha sido recién reformulada y dirigida hacia otro mercado regional BRANDESTRAAT. Su nueva formulación aparentemente no tiene todo el interés de los consumidores de este mercado





regional, de modo que su rendimiento es decreciente. La percepción de conveniencia rápidamente decreciente podría deberse a reducido soporte de gastos de marketing (con las correspondientes reducciones en la recordación del consumidor, etc.), lo cual es preparatorio para retirar la marca de este mercado regional BRANDESTRAT.

Para las otras marcas en esta región de mercado (A,D,E, H, I, L y U) sectorizadas en o cerca del centro del diagrama de tasa de cambio, hay aparentemente poco o ningún cambio en rendimiento o conveniencia en el presente tiempo.

---

Notas de Interpretación: Las percepciones de la performance y conveniencia son los mayores manipuladores del rendimiento de mercado (es decir, porción mercado) en la industria Vaporaje. Pueden identificarse rápidamente las marcas fuertes y débiles desde estos diagramas de performance–conveniencia. Estos gráficos presentan el posicionamiento performance-conveniencia de todas las marcas en un formato fácil de interpretar.

Note que el precio del distribuidor, un tercer factor que maneja el rendimiento de mercado, no está considerado explícitamente en estos diagramas de performance–conveniencia,. Así, una marca con alta percepción de performance y alta percepción de conveniencia podría todavía tener una baja porción de mercado si su precio al consumidor fuera mucho mas alto que las otras marcas competidoras.

La posición de mercado más deseable es en la esquina superior derecha del diagrama de performance-conveniencia (p.e. altas percepciones de rendimiento y de conveniencia). Si una marca no puede lograr una percepción de rendimiento y de conveniencia al mismo tiempo ¿cual es mejor?. Eso depende de lo que los consumidores valoren más. En los mercados donde es crucial la percepción de conveniencia, las estrategias y tácticas de marketing asociadas con mejorar la percepción de conveniencia son importantes.

Los pesos de importancia auto-reportados son herramientas para identificar la importancia relativa de la percepción de la performance, percepción de conveniencia y del precio sobre el mercado (es decir porción de mercado). El pensamiento intuitivo detrás de esta importancia es directo: el rendimiento integral en el mercado es producido por un posicionamiento relativo fuerte en los factores de compra más importantes.

En la salida de prueba mostrada más arriba, la Región 1 muestra la preponderancia del precio del distribuidor en las decisiones de compra de los clientes (un peso de 49.72)

Los pesos de importancia auto-reportados son frágiles pues están sujetos a varios sesgos posibles. Los respondientes de la encuesta pueden informar que ellos lo quieren todo (“todo es importante”), que la respuesta sobre el efecto de precio es muy importante cuando en realidad no lo es, o pueden ser incapaces de hacer transacciones confiables entre percepción de rendimiento, percepción de conveniencia y precio del distribuidor.

Los puntajes perceptuales para percepción de performance y percepción de conveniencia, y tasas de cambio del trimestre previo, son también reportados en el estudio de Investigación de mercados #41 (“Análisis Regional sumario”).

### **Estudio de Investigación de mercados 22: Estadísticas Agregadas de Mercado**

Propósito: Generar un reporte de estadísticas de mercado. El reporte de estadísticas de mercado incluye estadísticas de mercado frecuentemente usadas como indicadores económicos claves (Población, Índice de Precios al Consumidor, e Ingreso Per Cápita) y volumen de ventas agregado actual de la industria.

Descripción del Proceso de Investigación: Estas estadísticas de mercado son compiladas de fuentes estadísticas gubernamentales y por la Asociación de Comercio e Industria Vaporaje bajo un arreglo de compartir información administrado por la Asociación.

Costo: \$1,000

## Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #22: (ESTADÍSTICAS AGREGADAS DE MERCADO)

<i>I</i>	<i>POBLACIÓN</i>	<i>INDICE</i>	<i>INGRESO</i>	<i>VOL .VTAS IND.A</i>	
		<i>PRECIOS</i>	<i>PER</i>	<i>PREVIO</i>	<i>ACTUAL</i>
		<i>CONSUM.</i>	<i>CAPITA</i>		
REGIÓN 1 (ESTE)	91,715,304	1,13	13,562	225,093	278,039
REGION 2 (SUR)	40,534,496	975	11,383	99,532	103,557
REGION 3 (CENTRO)	72,766,512	1,096	13,022	327,398	233,082
REGION 4 (OESTE)	51,312,508	1,073	12,474	192,002	205,16

## Estudio de Investigación de mercados #23: Actividad de Reformulación

Propósito: Proporcionar información resumida de actividad de reformulación para el trimestre actual.

Descripción del Proceso de Investigación: Se reportan estadísticas resumidas acerca de la actividad de reformulación del trimestre actual y estadísticas de licitaciones de formulaciones.

Costo: \$1,000

Otros Comentarios: Vea el Estudio de Investigación de mercados #33 (“Actividad de Reformulación – Detallada”) para otra versión de este estudio.

## Salida de Muestra de Estudio.

ESTUDIO INV. MARKETING #23: (ACTIVIDAD DE REFORMULACIÓN)

NUMERO DE OFERTAS DE REFORMULACIÓN ENVIADOS	=	4
OFERTAS DE REFORMULACIÓN MAS BAJA ENVIADA	=	555
OFERTA DE REFORMULACIÓN PROMEDIO ENVIADA	=	404.438
OFERTA DE REFORMULACIÓN MAS ALTA ENIADA	=	673.198
NÚMERO DE OERTAS DE REFORMUALCIÓN EXITOSAS	=	4
OFERTA DE REFORMULACIÓN MAS BAJA EXITOSA	=	555

PRODUCTO 1-3 HA SIDO REFORMULADADO DESDE EL ÚLTIMO TRIMESTRE  
 PRODUCTO 2-3 HA SIDO REFORMULADADO DESDE EL ÚLTIMO TRIMESTRE  
 PRODUCTO 7-4 HA SIDO REFORMULADADO DESDE EL ÚLTIMO TRIMESTRE  
 PRODUCTO 9-1 HA SIDO REFORMULADADO DESDE EL ÚLTIMO TRIMESTRE

## Estudio de Investigación de mercados .#24: Porciones de Mercado

Propósito: Obtener estimados de porción de mercado en volumen y dólares de todas las marcas Vaporaje de todas las firmas en todos los mercados regionales para el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos datos son proporcionados a las firmas Vaporaje bajo un arreglo de compartir información administrado por la Asociación de Comercio e Industria Vaporaje.

Costo: \$2.500

### Salida de Muestra de Estudio

#### ESTUDIO INV. MARKETING #24: (PORCIONES DE MERCADO)

##### PARTICIPACION DE VOLUMEN DE MERCADO INTEGRAL (ACTUAL)

PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 1 = 11.44 (Particip. Mercado Previo = 9.99)  
 PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 2 = 26.58 (Particip. Mercado Previo = 27.07)  
 PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 3 = 8.79 (Particip. Mercado Previo = 6.68)  
 PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 4 = 23.34 (Particip. Mercado Previo = 22.89)  
 PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 5 = 25.03 (Particip. Mercado Previo = 24.16)  
 PARTICIPACIÓN MERCADO INTEGRAL FIRMA 6 = 4.82 (Particip. Mercado Previo = 9.21)

##### PARTICIPACIÓN DE VOLUMEN DE MERCADO

	TRIM. 41	TRIM.42	TRIM. 43	TRIM.44	TRIM 45
REGION 1 (ESTE)					
Producto 1-1	12,72	6,84	8		5,59
producto 2-1	11,66	6,62	10,74	17,2	12,7
producto 3-1	9,39	12,9	16,51	15,44	15,84
producto 4-2	57,11	43,28	26,89	29,23	32,3
producto 5-1	15,28	13,59	17,15	6,84	19,37
producto 6-1	6,62	17,54	28,62	28,29	14,2
REGION 1 (SUR)					
Producto 1-3			6,29	13,5	13,01
producto 2-2				1,25	98
producto 3-2				5,28	13,59
producto 4-3	19,08	54,42	28,62	68,98	72,42

##### PARTICIPACIÓN DE VOLUMEN DE MERCADO INTEGRAL (ACTUAL)

PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 1 = 9.69 (Segm. Mercado Previo = 8,75)  
 PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 2 = 24.94 (Segm. Mercado Previo = 8,75)  
 PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 3 = 10.24 (Segm. Mercado Previo = 8,75)  
 PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 4 = 21.70 (Segm. Mercado Previo = 8,75)  
 PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 5 = 22.66 (Segm. Mercado Previo = 8,75)  
 PARTICIP. DE MERCADO INTEGRAL FIRMA 6 = 10.77 (Segm. Mercado Previo = 8,75)

##### PARTICIPACIÓN MERCADO DÓLARES

	TRIM. 41	TRIM.42	TRIM. 43	TRIM.44	TRIM 45
REGION 1 (ESTE)					
Producto 1-1	9,42	3,16	5		4,02

producto 2-1	8,53	2,1	8,58	12,96	10,97
producto 3-1	8,66	16,59	20,5	18,12	16,91
producto 4-2	48,14	38,22	19,52	22,56	29,01
producto 5-1	12,2	10,84	17,58	9,81	13,94
producto 6-1	5,7	25,09	33,76	36,56	25,26
REGIÓN (SUR)					
Producto 1-3			8,25	15,32	14,63
producto 2-2				1,11	0,85
producto 3-2				6,42	14,2
producto 4-3	22,15	55,38	75,06	68,78	70,33

### **Estudio de Investigación de Marketing #25. Precio del distribuidor**

Propósito. Obtener estimados de precios del distribuidor (los precios a los cuales los distribuidores venden a los clientes) de las marcas en todas las firmas en todos los mercados regionales para el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos datos se basan en una encuesta aplicada a una muestra de distribuidores en cada mercado regional. Es realizado por el staff de auditores de campo de su proveedor de estudios de investigación de mercados.

Costo: \$2,500

Salida de Muestra de Estudio

#### ESTUDIO INV. MARKETING #25: (PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR)

	TRIM. 5	TRIM.2	TRIM. 7	TRIM.8	TRIM 9
REGION 1 (ESTE)					
Producto 1-1	735	733	1,288		1,289
Producto 4-2	1,288	1,403	1,408	1,433	1,608
Producto 6-1	855	2,274	2,289	2,398	3,185

### **Estudios de Investigación de mercados #26: Descuentos al Distribuidor**

Propósito: Obtener estimados de descuentos al distribuidor asociados con cada marca de Vaporaje en todas las regiones en el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso: basados en una encuesta de distribuidores en cada región de mercado, tienen un costo de \$ 3,500. Los resultados indican el porcentaje de descuento que recibe cada distribuidor.

**Estudio de Investigación de Mercados #27 Conocimiento de Promociones al Distribuidor.**

Propósito: obtener estimaciones del porcentaje de distribuidores que recuerdan y reconocen las actividades promociones asociadas con cada marca de vaporaje en todas las regiones del mercado en el trimestre actual y en los cuatro trimestres previos.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos datos se basan en una encuesta de una muestra de distribuidores en cada región. Reconocimiento de los distribuidores a actividades de promoción se define por medio de la siguiente pregunta administrada a una muestra de distribuidores: "¿Ha tenido alguna de las marcas que ud. estoquea alguna actividad promocional integral dentro del último trimestre?". La recordación de marca en el distribuidor es el porcentaje de distribuidores que mencionan cada marca Vaporaje como actualmente involucrada en actividades de promoción.

Costo: \$4,000 sobre una base sindicada, en los trimestre de primavera y Otoño; \$12,000 sobre una base personalizada, los trimestres de Invierno y Verano.

Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #27 (RECORDACION DE PROMOCIONES AL DISTRIBUIDOR)

	TRIM. 5	TRIM.2	TRIM. 7	TRIM.8	TRIM 9
REGION 1 (CANADA)					
Producto 2-1	23,05	0,13	92,31	87,71	89,74
Producto 3-1	75,09	77,27	77,51	49,43	88,583
Producto 4-2	82,35	87,46	88	86,68	77,47
Producto 5-1	42,2	14,52	0,07	49,84	72,34
Producto 6-1	0,01	89,01	89,15	81,53	96,85

Notas de Interpretación: la historia reciente de la recordación de promociones de todas las marcas activas es proporcionada por este estudio

de investigación de mercados. La recordación de promociones en el distribuidor está influenciada presumiblemente por el gasto propio de promoción de una marca. El mayor gasto de promoción (quizás relativo al gasto de promoción de los competidores) presumiblemente conduce a una más alta recordación de promoción en el distribuidor. Por supuesto, los niveles de promoción de los competidores pueden también impactar negativamente en la recordación de promociones.

Aún cuando la recordación de promociones en el distribuidor tiene límites físicos naturales (0% a 100%), puede haber un nivel inferior límite (sobre 0%) que cualquier marca logra solo por estar en distribución activa aunque el gasto de promoción esté en cero cerca de cero. La curva de fijación de este límite inferior puede ser muy plana. Hasta que los gastos de promoción excedan cierta cantidad mínima, poco impacto sobre la recordación de promociones en el distribuidor puede resultar debido a la confusión general de todas las otras promociones (dentro y fuera de la categoría Vaporaje) a la cual los distribuidores están rutinariamente impuestos. Puede también existir un nivel de saturación natural para la recordación de promociones en el incremento en gasto de promoción tienen poca o ninguna influencia en generar niveles adicionales de recordación.

## Estudio de Investigación de Marketing #28: Disponibilidad de Distribuidores

Propósito: Obtener estimados del porcentaje de distribuidores que venden cada marca de Vaporaje en todas las regiones en el trimestre actual y los cuatro previos.

Descripción del Proceso de Investigación: estos datos se basan en una encuesta a una muestra de distribuidores en cada mercado regional. Este estudio es llevado por el staff de auditores de campo de su proveedor de estudios de investigación de mercados. La disponibilidad del distribuidor se refiere a si los distribuidores actualmente tienen stock de una marca Vaporaje en particular.

Costo: \$8,000 en forma sindicada/compartida, en los trimestres de primavera y Otoño; \$24,000 en forma exclusiva, en los trimestre de invierno y Verano.

Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #28 (DISPONIBILIDAD DEL DISTRIBUIDOR)					
	TRIM. 5	TRIM.2	TRIM. 7	TRIM.8	TRIM 9
REGION 1 (ESTE)					
Producto 1-1	53,45	45,47	55,83		11,62
Producto 4-2	31,85	78,21	81,01	74,25	75,58
Producto 5-1	65,37	60,61	56,1	55,99	45,75
Producto6-1	51,48	49,59	68,65	86,33	89,87
REGIÓN (SUR)					
Producto 1-3			4,33	19,57	49,9
Producto 2-2				1,01	1,01
Producto 4-3	5,46	52,81	64,32	81,99	85,93

Notas de Interpretación: la historia reciente de la disponibilidad de distribuidores de todas las marcas activas es proporcionada por este estudio de Investigación de mercados. La disponibilidad del distribuidor esta influenciada presumiblemente por los esfuerzos de la fuerza de venta de una marca, gastos de promoción, margen del distribuidor y volumen de



ventas. Mayor esfuerzo de la fuerza de ventas, gastos de promoción, margen del distribuidor y volumen de ventas (quizás relativo al esfuerzo de la fuerza de venta de una marca, gastos de promoción, margen del distribuidor y volumen de ventas de los competidores) presumiblemente conducen a una más alta disponibilidad de distribuidores. Los esfuerzos de la fuerza de venta de una marca, gastos de promoción, margen del distribuidor y volumen de ventas del competidor pueden también impactar negativamente en la disponibilidad de distribuidores para una marca.

Aún cuando la disponibilidad de distribuidores tiene límites físicos naturales (0% a 100%) puede haber un umbral bajo que cualquier marca logra solo por estar en distribución activa aún si el gasto de promoción y soporte de fuerza de ventas estén en cero o cerca de cero. La curva de disponibilidad de distribuidores puede ser levemente plana cerca de este límite inferior. Hasta que los gastos de promoción, soporte de la fuerza de ventas, o volumen de ventas excedan cierta cantidad mínima, poco impacto puede haber sobre la disponibilidad. Puede también que exista un nivel de saturación natural (menor de 100%) y mas allá del cual los incrementos en gastos de promoción y esfuerzos de la fuerza de ventas tienen poca o ninguna influencia en generar niveles adicionales de disponibilidad de distribuidores.

### **Estudio de Investigación de mercados #29: Auditoría de Posición Competitiva**

Propósito: La auditoría de posición competitiva para una marca resume la situación actual en cada uno de los mercados regionales en los cuales es activamente distribuida. Aquí “situación actual” es interpretada como relativa a todas las marcas activamente distribuidas en un mercado regional.

La auditoría de posición competitiva de cada marca resume los resultados para cada uno de los mercados regionales aún si la marca está siendo activamente distribuida en cada región o no. Las marcas inactivas en las regiones particulares tienen columnas en blanco de resultados en la auditoría. Los elementos en la auditoría de posición competitiva son cosas que los participantes podrían revisar para dimensionar la posición en el mercado competitivo actual y el programa de marketing para una marca. La auditoría es realmente una “lista de Chequeo. Se examina un amplio rango de estadísticas de posición de marketing, reportándose la posición relativa de una marca (comparada a todas las otras marcas actualmente activamente distribuidas en el mercado regional).

Descripción del Proceso de Investigación: para desarrollar los datos necesarios para un auditoría de posición competitiva, varios otros estudios de investigación de mercados deben ser ejecutados por su proveedor de investigación de mercados. Esto significa que el estudio no podrá conseguirse a menos que esos otros estudios también hayan sido ordenados durante un trimestre.

Costo: Sindicado (Primavera y Otoño): \$50,000 por marca para marcas activas en solo un mercado regional; \$100,000 por marcas activas en dos o mas regiones. Personalizada (Invierno y Verano): \$100,000 por marca para marcas activas en dos o mas regiones.

Otros Comentarios: La auditoría de posición competitiva intenta resumir la mayoría (pero no todas ) las estadísticas de marketing y de posición financiera. Para cada reporte estadístico (excepto cosas que involucran respuestas “si” o “NO”), el valor de la marca es comparado al promedio de todas las marcas siendo activamente distribuidas en un mercado regional. La diferencia entre el valor promedio de una marca y el valor promedio de mercado es expresada en forma de desviaciones estándar (en incrementos de 0.5 desviaciones estándar). La situación relativa de una marca en una estadística de posición de mercado es entonces reportada en forma de desviación estándar, usándose las siguientes etiquetas (estas definiciones de etiquetas aparecen en el fondo de la página de la auditoría de posición competitiva de cada marca).

- ++++ Mas de 2.0 Desviaciones Estándar Sobre la Media
- +++ Entre 1.5 y 2.0 Desviaciones Estándar sobre la Media
- ++ Entre 1.0 y 1.5 Desviaciones Estándar Sobre la Media
- + Entre 0.5 y 1.0 Desviaciones Estándar Sobre la Media
- Media Entre -0.5 y 0.5 Desv. Estándar Sobre la Media
- Entre 0.5 y 1.0 Desv. Estándar Debajo de la Media
- Entre 1.0 y 1.5 Desv. Estándar Debajo de la Media
- Entre 1.5 y 2.0 Desv. Estándar Debajo de la Media
- mas de 2.0 Desv. Estándar Debajo de la Media
- Cero La Variable tiene valor de cero (o)
- Cero & Media La variable tiene valor de cero que también iguala a la media

Los valores cerca del promedio de mercado regional (dentro de 0.5 desviaciones estándar del promedio) son reportados como “Media”.

Debido a que el valor Cero (0) es especialmente notable, una etiqueta especial (“Cero”) es usada para cualquier estadística de posición de marketing que tenga este valor. Este valor de cero sustituye a la forma común de reporte de desviaciones estándar. Si el valor de una estadística es cero y el promedio de mercado regional, es también cero, entonces se usa la etiqueta “Cero &Media”.

La mayoría de las cosas reportadas en la auditoría de posición competitiva son directas y evidentes. Las cosas que son nuevas se definen abajo.

- “Actual “ se refiere al trimestre actual
- “previo” se refiere al trimestre previo (p.e. hace un trimestre)
- “Cambio en el Precio de Fabrica?” se refiere a un cambio en el precio ex fábrica desde el trimestre previo.
- “Rendimiento Relativo”, “Conveniencia Relativa” y “Calidad Relativa de Producto” todas se refieren a medidas perceptuales.
- “Margen del Distribuidor” se refiere al  $VOLUMEN * ((PRECIO * MARGEN) + DESCUENTO)$ , donde volumen es el volumen de unidades de venta, MARGEN es la tasa personalizada de margen, y DESCUENTO es el descuento (por unidad ) al distribuidor. Los descuentos por promociones no se incluyen en este cálculo del “Margen del Distribuidor”.
- “Tamaño de la Fuerza de Ventas” se refiere al número efectivo de representantes de ventas asociados con esta marca en este mercado regional (igual al tamaño de la fuerza de ventas por la distribución de tiempo)

Recordatorio: Aún cuando todas las regiones se muestran en la misma página (o páginas sucesivas, si existen mas de cuatro mercados regionales en su industria BRANDESTRA), la auditoría de posición competitiva se refiere a comparaciones que involucran todas las marcas distribuidas activamente (marcas propias y competidoras) en cada mercado regional separadamente. No compare a través de las regiones sobre cada página de una auditoría de posición competitiva porque los cálculos “relativos” se basan solo en marcas dentro de la región.

## Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #29: (AUDITORIA DE POSICIÓN COMPETITIVA)

AUDITORÍA DE POSICIÓN COMPETITIVA PARA PRODUCTO 6-2 TRIM.81 (INVIERNO)

	REGIÓN 1 (EE.UU)	REGIÓN 2 (CANADA)	REGIÓN 3 (EUROPA)	REGION 4 (JAPON)
Prod. Activamente Distribuido	Si	Si	No	Si
Porción Volumen Mercado Actual	15,36	4,74	0	15,99
Porción Volumen Mercado Previo	24,13	14,61	0	22,11
Ingreso Relativo Ventas	-	-	-	-
Margen Bruto Relativo	Media	-	-	Media
Ingreso Operativo Relativo	media	Media	-	+
Precio Relativo Distribuidor	Media	Media	-	Media
Cambio en precio Fábrica?	No	No	-	No
Rendimiento Relativo	-	Media	-	Media
Conveniencia Relativa	Media	Media	-	Media
Deseabilidad Relativa Prod.	-	Media	-	Media
Calidad Relativa de producto	Media	Media	-	Media
Grado Relativo de I&Desarrollo.	-	Media	-	Media
Producto Recién Reformulado?	No	No	-	No
Recordación Relativa Consumidor	Media	-	-	Media
Gasto publicidad Relativo	-	Cero	-	-
Cambio en Contenido medios?	No	No	-	No
Recordación Relativa Distribuidor	---	-	-	-
Gasto Relativo Promoción	--	Cero	-	-
Disponib. Relativa Distrib.	+	+	-	Media
Margen Relativo Dsitrib.	--	-	-	Media
Descuento operativo Distri.	Cero	Cero &Media	-	Cero
Esfuerzos Relativo Fza. Ventas	+	Media	-	Medida
Tamaño Relativo Fza. Venta	+	-	-	-
Remuneración Relat. Fza. Ventas	---	+	-	--

### LEYENDA:

++ ++	Más de 2.0 Desviaciones Estándar sobre la media
+++	Entre 1.5 y 2. 0 Desviaciones Estándar sobre la Media
++	Entre 1.0 y 1.5 Desviaciones Estándar sobre la media
Media	Entre 0.5 y 1.0 Desviaciones Estándar sobre la Media
-	Entre 0.5 y 1.0 Desviaciones Estándar sobre la Media
--	Entre 1.0 y 1.5 Desviaciones Estándar sobre la Media
---	Entre 1.5 y 2.0 Desviaciones Estándar sobre la Media
----	Más de 2.0 Desviaciones Estándar sobre la Media
Cero	La variable tiene valor de cero (o)
Cero &Media	La variable tiene valor de cero que también iguala a la media

Notas de interpretación: Esta amplia auditoria de posicionamiento competitivo evalúa la situación competitiva dentro –del mercado de una marca sobre un amplio rango de consideraciones competitivas de presumible relevancia para el rendimiento financiero y de mercado. Presentado en un formato resumen de una página, esta amplia auditoría de posicionamiento competitivo es una amplia “lista de chequeo” .

La fuerza principal del Estudio de Investigación de mercados #29 es su uso como herramienta de diagnóstico. Esto proporciona una evaluación amplia de la situación de una marca mercado por mercado. Las comparaciones específicas donde una marca está bien arriba o bien debajo de las normas industriales merecen escrutinio especial. ¿Son estas las posiciones correctas en estas comparaciones? Las inconsistencias del programa de marketing pueden también ser detectadas por este estudio de investigación de mercados. Por ejemplo, las marcas con precios relativamente altos y percepciones de calidad relativamente bajas son combinaciones inusuales de posicionamiento de marca. Quizás una política de revisión de políticas de precio e investigación y desarrollo es adecuada.

Existen algunas suposiciones notables y limitaciones asociadas con administrar las marcas simplemente basándose en la adherencia a las normas industriales. Primero, ausentes de este reporte de auditoría están las importancias relativas de estas comparaciones en influenciar el rendimiento de marketing y el financiero. Estar sobre el promedio en cosas irrelevantes no es el camino a un rendimiento de mercado financiero superior. Segundo, puede haber retornos decrecientes a escala, implicando que no es solo un asunto de simplemente maximizar la situación en todas las comparaciones. Mientras los gastos de publicidad adicional siempre incrementan el conocimiento de marca del consumidor (al menos, por algún incremento no-negativo), el nivel más rentable de gasto de publicidad no es necesariamente el que produce 100% del conocimiento de marca del consumidor. Tercero, como todas las comparaciones competitivas, estos datos deben ser interpretados con precaución. Es siempre una suposición incierta si los competidores realmente “saben” lo que están haciendo y si emular a los competidores es la cosa correcta que hacer. La emulación competitiva pura raramente conduce a rendimientos superiores de mercado y financiero en el largo plazo.

### **Estudio de investigación de mercados #30: Búsqueda de zona de Patente**

Propósito. Buscar todas las patentes válidas disponibles dentro de la “vecindad” de una formulación especificada de marca.

Descripción del proceso de Investigación: “Vecindad” significa dentro de una unidad de la formulación especificada de cada uno de los cinco atributos Vaporaje. Los atributos Vaporaje sexto y séptimo

(Compatibilidad y Garantía) son mantenidos constantes en sus valores especificados por el usuario en esta zona de búsqueda de patentes: Una búsqueda de zona de patentes involucra 3<sup>5</sup> (243) búsquedas de patentes. Los resultados de cada búsqueda de patentes son reportados, con “OK” indicando que una formulación es patentable (p.e. esta formulación actualmente no viola ninguna patente existente de producto) y “XX” indicando que una formulación violaría una o más patentes existentes de marcas Vaporaje.

Costo: \$20,000

Disponibilidad. Un máximo de cuatro búsquedas de zona de patentes pueden ser solicitadas en cualquier trimestre.

Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #30: (BÚSQUEDA DE ZONA DE PATENTES)  
BÚSQUEDA DE ZONA DE PATENTES ALREDEDOR DE  
12/23/34/45/5/6/6  
11/22/33/44/5/6/6 OK 11/22/33/44/5/6/6 XX 11/22/33/44/5/6/6 OK

Notas de interpretación. Este estudio de investigación de mercados informa la disponibilidad de patentes en una zona alrededor de una formulación especificada. Vea también el Estudio de investigación de mercados #18 (“Búsqueda de patentes”) para un estilo menos elaborado de búsqueda de patentes.

La búsqueda en una zona de patentes es llevada a cabo sobre las patentes en efecto al momento de la ejecución del estudio de investigación de mercados. Las patentes existentes serán reducidas al inicio del próximo trimestre, previas a la actividad de reformulación asociada con el próximo trimestre. Así las patentes que están disponibles en el momento en que se ejecuta este estudio de investigación de mercados estarán disponibles al inicio del próximo trimestre, al menos para la primera marca que se está reformulando. Sin embargo una violación de patentes al momento en que el estudio de investigación de marketing es ejecutado puede no ser realmente una violación de patentes cuando corra el próximo trimestre.

## Estudio de Investigación de mercados #31: Pronósticos de Volumen de Ventas e industria

Propósito: Proporcionar pronósticos de Volumen de ventas de la industria del próximo trimestre para todos los mercados regionales.

Descripción del proceso de Investigación: Estos pronósticos de volumen de ventas de la industria están basados en una extrapolación de las tendencias actuales del mercado, estacionalidad, y actividad competitiva. Estos son pronósticos de volumen de ventas incondicionales. Suponen que las actividades actuales de marketing de todas las firmas en la industria continúan su curso presente durante el periodo de pronóstico.

Costo: \$2,500

### Salida de Muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING #31: (PRONÓSTICOS DE VOLUMEN DE VENTAS DE LA INDUSTRIA)

	TRIM. 7	TRIM. 8	TRIM. 9	TRIM. 10	Error
REGIÓN 1 (EE.UU)	252,357	255,093	278,039	229,9962	7,083
REGION 2 2 (INGLATERRA)	52,407	99,532	103,557	107,544	2,922
REGION 3 (C.EUROPA)	211,294	327,398	233,082	228,580	4,845
REGION 4 (JAPON)	235,875	192,002	205,16	220,616	5,035
REGIÓN 5 (HK/T/K/S)	35,875	92,002	105,16	120,616	6,036

#### Nota

“Error” corresponde al intervalo de confianza de 90% para el valor pronosticado. Por ejemplo. Un pronóstico de 110.120 +/- 4.451 corresponde un grado de confianza del 90% de que el valor verdadero está entre 105.660 (110.120 -4.451) y 114.571 (110.120 + 4.451). Por supuesto. Esto también implica que existe un 10% de posibilidad de que el valor verdadero es menor de 105.669 ó más de 114.571.

Notas de Interpretación: Estos valores de Pronósticos de Volumen de Ventas no deberán ser tomados como algo seguro. Los volúmenes de venta futuros de la industria dependen de las actividades de todas las firmas. Si todas las firmas mejoran sus programas de marketing (por ejemplo bajando precios, incrementando el gasto de soporte de marketing, o reformulando marcas a composiciones mas preferibles) , los volúmenes de ventas de la industria debería esperarse naturalmente que crezcan sobre lo que habían sido en ausencia de tales mejoras. El corolario es también cierto: las firmas pueden desinflar las ventas de la industria al reducir sus esfuerzos de marketing.

Ud. por supuesto, puede desarrollar sus propios pronósticos de Volumen de Ventas que pueden ser más pensados y más precisos que los

proporcionados por este estudio de investigación de mercados. Los pronósticos de volumen de ventas de la industria proporcionados por este estudio de investigación de mercados se basan en extrapolaciones de tendencias recientes de marketing en ventas de la industria. Tales extrapolaciones presumen un patrón similar de esfuerzos de marketing por todas las firmas en la industria en el periodo en que ha ocurrido el pronóstico en el pasado reciente. La calidad de esta presunción estará directamente relacionada a la precisión de estos pronósticos de volumen de ventas de la Industria

Este estudio de investigación de mercados proporciona pronósticos de volumen de ventas de la industria, pero no de marca. Un pronóstico de volumen de ventas para una marca específica podría ser desarrollado al multiplicar el pronóstico de volumen de ventas de la industria proporcionado por este estudio de investigación de mercados por un estimado de la porción de mercado (desarrollado de tendencias recientes de porción de mercado y tomando en cuenta iniciativas futuras de marketing competitivo).

### **Estudio de investigación de mercados #32: Pronósticos de Volumen de Ventas de Marca.**

Propósito: Proporcionar Pronósticos de volumen de ventas para todos los productos activamente distribuidos del próximo trimestre para todos los mercados regionales.

Descripción del proceso de investigación: se basan en una extrapolación de las tendencias actuales del mercado de volumen de ventas para todos los productos activamente distribuidos del próximo trimestre para todos los mercados, estacionalidad, y actividad competitiva. Estos son pronósticos de volumen de ventas incondicionales. Ellos presumen que las actividades actuales de marketing de todas las firmas en la industria continúan su curso presente durante el periodo de pronóstico.

Costo: \$5,000



## Salida de muestra de Estudio

ESTUDIO INV. MARKETING. 332 (PRONÓSTICO DE VOLUMEN DE VENTAS DE MARCA)				
	TRIM. 7	TRIM. 8	TRIM. 9	TRIM. 10
	(Histórico)	(Histórico)	(Histórico)	(Pronóstico +/- Error)
REGIÓN 1 (ESTE)				
PRODUCTO 6-1	72,231	72,177	39,494	14,028 918
REGIÓN 2 (SUR)				
REGIÓN 3 (CENTRAL)				
PRODUCTO 6-1			12,981	21,232 879
PRODUCTO 6-3	12,321	15,634	21,321	34,543 1,243
REGIÓN 4 (OESTE)				
PRODUCTO 6-2	101,981	123,123	56,712	21,321 2,123

Nota  
 “Error” corresponde al intervalo de confianza de 90% para el valor pronosticado. Por ejemplo. Un pronóstico de 110.120 = 4.451 corresponde un grado de confianza del 90% de que el valor verdadero esta entre 105.660 (110.120 -4.451) y 114.571 (110.120 +4.51). Por supuesto. Esto también implica que existe un 10% de posibilidad de que el valor verdadero es menor de 105.669 ó más de 114.571.

**Notas de Interpretación:** Los pronósticos de volumen de ventas de marca no deberían ser tomados como una cosa segura. Los volúmenes de venta futuros de marca dependen de las actividades de su firma y las actividades de marketing (por ejemplo, bajar precios, incrementar el gasto de soporte de marketing o reformular marcas a composiciones mas preferibles), los volúmenes de venta de marca debería esperarse naturalmente que crezcan sobre lo que habría sido en ausencia de tales mejoras de programas de marketing. El corolario es también verdad: Las firmas pueden hacer caer el volumen de ventas de marca al reducir sus esfuerzos de marketing

Ud., por supuesto, puede desarrollar sus propios pronósticos de volumen de ventas que pueden ser más pensados y más precisos que los proporcionados por este. Los pronósticos de volumen de ventas de marca proporcionados por este estudio de investigación de mercados se basan en extrapolaciones de tendencias recientes de marketing volumen de ventas de marca. Tales extrapolaciones presumen un patrón similar de esfuerzos en el periodo en que ha ocurrido el pronóstico en el pasado reciente. La calidad de esta asunción estará directamente relacionada a la precisión de estos pronósticos de volumen de ventas de marca.

Este estudio de investigación de mercados proporciona pronósticos de volumen de ventas de marca, no de la industria. Note que un pronóstico de volumen de ventas para una marca específica podría ser desarrollada al multiplicar el pronóstico de volumen de ventas de la industria por un estimado de la porción de mercado (desarrollado de

tendencias recientes de porción de mercado y tomando en cuenta iniciativas futuras de marketing competitivo).

### **Estudio de Investigación de mercados #33: Actividad de Reformulación – Detallada**

Propósito: Proporcionar información detallada de actividad de reformulación para el trimestre actual.

Descripción del proceso de investigación: Este estudio es similar al estudio de investigación de mercados #23 (“Actividad de Reformulación”), excepto que este estudio de investigación de mercados también reporta la nueva formulación de marcas que han sido reformuladas en el trimestre actual.

Costo: Los costos asociados con este estudio son \$5,000 más un adicional de \$40.000 por la ingeniería en reversa para cada marca recientemente reformulada (en el trimestre actual) que esté actualmente distribuida activamente en al menos un mercado regional.

Otros Comentarios: la ingeniería reversa es solo posible para marcas distribuidas activamente. Una marca reformulada actualmente no distribuida activamente en alguna región de mercado, por supuesto, no tendrá formulación reportada en la salida de este estudio de investigación de mercados. Tal marca solo puede tener ingeniería reversa con el Estudio de Investigación de mercados #2 (“Análisis de Composición de Marca”) en el momento que esté en distribución activa en el menos un mercado regional.

#### **Salida de Muestra de Estudio**

ESTUDIO INV. MARKETING #33: (ACTIVIDAD DE REFORMULACIÓN DETALLADA)	
NUMERO DE OFERTAS DE REFORMULACIONES ENVIADAS =	4
OFERTA DE REFORMULACIÓN MAS BAJA ENVIADAS =	559
OFERTA DE REFORMULACIÓN PROMEDIO ENVIADAS =	404,438
OFERTA DE REFORMULACIÓN MAS ALTA ENVIADAS =	673,198
NUMERO DE OFERTAS DE REFORMULACION EXITOSAS =	4
OFERTA DE REFORMULACIÓN MAS BAJA EXITOSA =	555
PRODUCTO 3-4 HA SIDO REFORMULADO DESDE EL ÚLTIMO TRIM. 80/30/40/20/50/7/5	
PRODUCTO 9-1 HA SIDO REFORMULADO DESDE EL ÚLTIMO TRIM.	

## **Estudio de investigación de mercados #34: Otro Análisis Conjunto**

Propósito : Proporcionar un segundo análisis conjunto de estudio de investigación de mercados.

Descripción del proceso de investigación. Ver Estudio de Investigación de mercados de #10 ("Análisis conjunto").

Costo (por mercado regional ): \$80,000. Costo fijo más \$2 por perfil del producto en el diseño factorial completo implicados por el número total de niveles de atributos incluidos en el diseño de estudio conjunto. Este análisis es de 100 por ciento mas caro que el Estudio de Investigación de mercados #10 ("Análisis conjunto").

Un análisis conjunto se puede conducir ya sea para un solo mercado regional o para todos los mercados regionales simultáneamente. Esto permite que el mismo diseño conjunto (un único juego de niveles de atributos especificado) sea usado en todas las regiones simultáneamente. Para ejecutar dos estudios diferentes en el mismo trimestre (en el mismo mercado regional o en diferentes mercados regionales), tendrían que realizarse los estudios #10 y #34.

Disponibilidad: Sólo un Estudio de Investigación de mercados #34 puede llevarse a cabo en cualquier trimestre. Los análisis conjuntos se pueden conducir, ya sea en un mercado regional especificado o en todos los mercados regionales simultáneamente.

Otros comentarios: Dado lo costoso de este estudio, las firmas interesadas solamente en un solo estudio de análisis conjunto en un trimestre obviamente deberían emplear el Estudio de Investigación de Marketing #10 (Análisis conjunto").

Muestras de Estudio: Ver Estudio de Investigación de mercados #10 ("Análisis Conjunto").

Notas de interpretación: Ver estudio de investigación de mercados #10 ("Análisis Conjunto").

## Estudio de Investigación de mercados #35: Experimento Publicitario

Propósito: Conducir un experimento publicitario. Se reporta el conocimiento de marca estimado del cliente asociado con un programa de publicidad específico (una combinación de medios y mezcla de medios para un producto específico en un mercado y mezcla de medios para un producto en un mercado regional específico).

Descripción del proceso de Investigación: el experimento de publicidad es ejecutado en una parte pequeña pero representativa del mercado regional. Se realiza utilizando su programa de publicidad y todas las otras variables del marketing mix marketing actuales de su marca y de todas las marcas de los competidores. Sus competidores no se enterarán de la existencia de este experimento de publicidad y no tendrán oportunidad para intervenir en intentar influenciar los resultados. Las decisiones de las variables de marketing de los competidores se mantienen constantes en sus valores del trimestre anterior.

Costo: \$15,000

Disponibilidad: Un máximo de diez experimentos de publicidad pueden solicitarse en cualquier trimestre.

Salida de Muestra de Estudio

### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING #35 (PROGRAMA EXPERIMENTAL DE PUBLICIDAD)

#### RESULTADOS DE EXPERIMENTO DE PUBLICIDAD PARA EL PRODUCTO

##### 5-2 EN LA REGIÓN 2 (CANADÁ)

Gastos de publicidad	-	\$ 1.250.000
Contenido de medios (·)	-	21
Mezcla de medios (·s)	-	22.559
Conocimiento Estimado del cliente para el producto 5-2-50-5%		

Notas de Interpretación. Los experimentos de publicidad permiten una evaluación del impacto del gasto en publicidad, contenido de medios y mezcla de medios respecto al conocimiento de la marca del cliente. Aún cuando no es un resultado final como porción de mercado o volumen de ventas, o ganancias, el conocimiento de marca tiene la ventaja de ser la consecuencia directa de un programa de publicidad de la marca. Los

resultados finales como porción de mercado y volumen de ventas, y ganancias, son influenciados por diversas fuerzas, no solo un programa de publicidad de la marca.

Se requieren “benchmarks” o puntos de referencia para evaluar los resultados del conocimiento de marca del cliente en los experimentos de publicidad. Usted puede crear su propio punto de referencia – probando el programa de publicidad actual (con sus gastos en publicidad, contenido de medios y mezcla de medios) junto con las variaciones que le parezcan interesantes. Aunque tal marcación requiere la ejecución de un experimento de publicidad base (con gastos de publicidad actual, contenido de medios actual y mezcla de medios actual) además de las variaciones de interés, proporciona el estándar contra el cual se puede comparar las variaciones del programa de publicidad.

Los experimentos de publicidad tienen algo de aleatoriedad en sus resultados. Esto implica que usted sólo cambiaría su programa de publicidad (gastos en publicidad, contenido de medios y mezcla de medios) si una variación rindiera una mejora substancial en el conocimiento de marca del cliente – por ejemplo, un mínimo de 5% de la recordación de la marca del consumidor.

### **Estudio de Investigación de mercados 36: Información Competitiva – perfiles de marketing de la marca**

Propósito: Proporcionar estimados de un número de variables del marketing mix para todas las marcas distribuidas activamente en un mercado regional específico o en regiones.

Descripción del Proceso de investigación de investigación: Su proveedor de Investigación de mercados usa varias fuentes de información disponible al público y de fuentes propias para suministrar estos datos.

Costos: \$10,000 por mercado regional y \$. 10,000 por producto distribuido activamente en un mercado regional. Por eso si el presente estudio de investigación de mercados se solicita para un mercado regional con seis marcas de Vaporaje activamente distribuidas, el costo asociado del estudio sería (1 + 6) (\$10,000)

Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #36 (INFORMACIÓN COMPETITIVA – PERFILES DE MARCA)

	<u>Distribuidor</u>		<u>Publicidad</u>			<u>Promoción</u>		Tamaño de Fuerza De Ventas	
	Precio	Dcto.	\$ Cantidad	CM	MM	\$ Cantidad.	Tipo		
REGIÓN (U\$\$)									
Producto 1-3	901	0	1,700,000	15	55555	1,250,000	26	44	
Producto 4-4	905	0	2,000,000	6	33456	500,000	96	200	
Producto 5-2	1223	100	2,000,000	14	23433	500,000	74	100	
Producto 7-3	905	0	5,000,000	6	33456	500,000	96	20	
REGIÓN 2 (EUROPA)									
Producto 2-2	867	50	500,000	15	55555	0	0	40	
Producto 5-1	1180	0	2,000,000	0	12789	3,000,000	9	100	

Notas de Interpretación: El presente estudio de investigación de mercados enfoca los insumos del programa de marketing no los resultados, por ejemplo, los elementos del programa de publicidad (gastos, contenido de medios) se reportan pero no los resultados de recordación.

Meramente emular a los competidores puede ser inapropiado si sus marcas están posicionadas en forma diferente que sus marcas. También, ¿está usted realmente seguro que “ellos saben lo que están haciendo?” y son, consecuentemente valiosos de emular?.

**Estudio de investigación de mercados #37: Información competitiva – Estadística de Remuneración la fuerza de venta**

Propósito: Proporcionar estadísticas de remuneración de la fuerza de venta de cada firma específica para todas las firmas industriales de Vaporaje.

Descripción del proceso de Investigación: Su proveedor de investigación de mercados usa una variedad de información disponible al público y de fuentes propietarias para proporcionar estos datos.

Costo: \$40,000

## Salida Muestra de Estudio

### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #37 (INFORMACIÓN COMPETITIVA – ESTADISTICA SFC)

	Todas las Regiones	Región 1 (U.S)	Región 2 (U.K.)	Región 3 C.Europa	Región 4 Canadá
<b>FIRMA 1</b>					
Sueldo	2,665	2,79	2,5	2,7	2,65
Comisiones	469	687	439	228	562
Compensación	3,134	3,477	2,939	2,928	3,212
Tasa de Comisión	1,3	1	2	1	2
Tamaño Fza Ventas	870	220	200	250	200
<b>INDUSTRIA</b>					
Sueldo	2,58	2,602	2,533	2,611	2,568
Comisiones	650	699	979	484	468
Compensación	3,23	3,301	3,512	3,095	3,032
Compensación (SD)	387	312	479	299	372
Tasa de Comisión	1,8	1,7	2	1,5	2
Tamaño Fza. Ventas	3,27	870	750	850	800

Notas Relativas a este ejemplo: La “compensación” es igual a los sueldos más las comisiones y la “compensación (SD)” es la desviación estándar (a través de las firmas) de la compensación.

### **Estudio de Investigación de mercados 38: Experimento de promoción**

**Propósito:** El experimento de promoción reporta el conocimiento de promociones estimado del distribuidor que se lograría asociado con una prueba de promoción de un mercado específico (una combinación del nivel de gasto de promoción y del tipo promocional para un producto específico en un mercado regional específico).

**Descripción del Proceso de Investigación:** Se reporta el resultado directo del programa de promoción de un producto, en términos de conocimiento de la promoción por parte del distribuidor. (Este estudio no tendría valor para tipos promocionales dirigidos a los consumidores)

Este experimento es ejecutado en una pequeña pero representativa parte del mercado regional especificado. Este experimento utiliza su programa de promoción y todas las variables combinadas de marketing actuales de su marca y de todas las marcas de sus competidores. Sus competidores no se enterarán de la existencia de este experimento. Y no tendrán oportunidad para intervenir para influenciar los resultados de este

experimento. Las decisiones de los competidores se mantienen constantes en sus valores correspondientes al trimestre previo.

Costo: \$15.000

Disponibilidad : Un máximo de diez experimentos promocionales se pueden solicitar en cualquier trimestre.

Salida Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #38 (EXPERIMENTO PROMOCIONAL)

RESULTADOS DEL EXPERIMENTO PROMOCIONAL PARA EL PRODUCTO: 9-3 EN LA REGIÓN 8 (AUST. Y NZ):

Gastos de Promoción = \$ 1.500,000

Tipo Promocional (#) = 18

Conocimiento estimado de la promoción del Distribuidor para el producto 9-9 = 69%.

Notas de Interpretación: Los experimentos promocionales permiten una evaluación del impacto del gasto promocional y tipo promocional sobre el conocimiento promocional del distribuidor. Aún cuando no es una medida final como la participación de mercado, volumen de ventas o utilidades, el conocimiento promocional del distribuidor tiene la ventaja de ser la consecuencia directa de un programa de promoción de la marca. Las medidas finales como la participación de mercado, el volumen de ventas y las ganancias son influenciadas por varias fuerzas no sólo un programa promocional de la marca.

Un punto en el tiempo como base, o un “benchmark” se requiere para evaluar los resultados del conocimiento promocional de los experimentos. Usted puede crear su propio benchmark probando el programa promocional actual (gastos de promoción y tipo promocional) junto con las variaciones de interés. Mientras que el benchmark requiere la ejecución de un experimento promocional básico (con gasto promocional actual y tipo promocional también actual) además de las variaciones de la prueba de interés, dicho benchmarking proporciona el estándar contra el cual se puede comparar las variaciones del programa promocional.

Los experimentos promocionales tienen algo de aleatoriedad en sus resultados. Esto implica que usted sólo debería cambiar su programa promocional (gasto promocional y tipo Promocional) en caso que una



variación denotará un mejora substancial en la recordación promocional del distribuidor (por ejemplo por lo menos un 5% de mejora).

**Estudio de Investigación de mercados 39: Información competitiva- Estadística de Volumen de Ventas Incumplidas.**

Propósito: Obtener estimados de los volúmenes de ventas no cumplidas en el trimestre actual para todas las marcas de software.

Descripción del proceso de Investigación: Estos estimados están basados en varios análisis de mercado que se llevan a cabo por su proveedor de investigaciones de mercado.

Costo: \$ 10.000

Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #39 (INFORMACIÓN COMPETITIVA – VENTAS INCUMPLIDAS)					
	Todas las Regiones	Región A (U.S.)	Región 2 (U.K.)	Región 3 (Francia)	Región 4 (Alemania)
FIRMA 1					
Producto 1-1	0				
Producto 1-2	15	14			
Producto 1-3	0	0	0	0	0
FIRMA 2					
Producto 2-1	0		0	0	0
Producto 2-2	1,016	1			
Producto 2-3	0	0	245		0
Firma 2 total	1,016	1,016	245	0	0
Industria	20,056	15	5,056	0	0

## **Estudio de Investigación de mercados #40: Información Competitiva – Análisis de Margen de la Marca**

Propósitos: Obtener estimados de los márgenes actuales (costos variables menos precio) asociados con todas las marcas de distribuidas activamente.

Descripción del proceso de Investigación: Estos estimados están basados en varios análisis de mercado que se llevan a cabo por su proveedor de Investigación de mercados.

Otros Comentarios: Para estimar los márgenes se requiere indicar las formulaciones de marcas. BRANDESTRAST rastrea cada formulación de las firmas. Todas las formulaciones de las firmas se conocen al trimestre 1. Después la información sobre formulación es solamente actualizada en cada registro de base de datos de formulaciones en las siguientes circunstancias:

- a) Cuando una firma reformula cualquiera de sus marcas:
- b) Cuando una firma solicita un análisis de composición de cualquier marca del competidor vía estudio de investigación de mercados #2 (“Análisis de Composición de la Marca”).
- c) Cuando una firma solicita la actividad de reformulación detallada para el trimestre actual vía Estudio de Investigación de mercados #33. (“Actividad de Reformulación Detallada”). Vea las notas detalladas que figuran al final de la muestra de ese estudio de investigación de mercado .

Costo: \$60,000

**Nota: Este estudio de investigación de mercado está relacionado con los márgenes de marca. No es un estudio de investigación de mercado para obtener formulaciones actuales de las marcas de los competidores. Revise las notas asociadas con ése estudio de investigación de mercados.**

## Salida Muestra del Estudio

### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MARKETING \$40 (INFORMACIÓN COMPETITIVA- MARGEN DE MARCAS)

	FORMULACIÓN DE LA MARCA (Y REFORMULACION DEL TRIMESTRE	PRECIOS ESTIMADOS UNITARIOS COSTOS Y MARGENES		
		Precio DISTRIBUI.	Precio FABRIC.	Costo UNIT MARGEN
REGIÓN 1 (ORIENTAL)				
Producto 1-4	30/30/30/30 5 5/5/5/(xx)	920	575	320 255
Producto 2-4	30/30/30/30 5 5/5/5/(xx)	924	578	320 258
Producto 9-4	44/44/44 44/ 5/4/4/(xx)	897	560	293 267
REGIÓN 2 (SUR)				
Producto 1-1	41/23/81/22/5/1/1 (2)	899	580	153 427

#### Notas.

1. La "Formulación de marca" se refiere a la última formulación de una marca "registrada". Las formulaciones son "registradas" solamente cuando una firma ejecuta El Estudio de investigación #2 ("Análisis de composición de marcas") o Estudio de Investigación de Mercado #33 ("Actividad de Reformulación - en Detalle").
2. La "Formulación del Trimestre" se refiere al Trimestre en el cual ocurrió el último registro de la formulación de la marca. El trimestre "xx" se refiere a las marcas que no han sido reformuladas desde el trimestre o.
3. "Precio del Distribuidor" es el precio al cual los distribuidores venden sus marcas a los consumidores.
4. "Precio del Fabricante". Es el precio ex fábrica al cual los fabricantes venden marcas a los distribuidores.
5. "Costo "unitario". Es la materia prima. Producción. Mano de obra, depreciación de la planta (suponiendo uso a plena capacidad) y costo de transporte y embarque. Reducciones de costos causadas por la curva de experiencia y reajustes de la suavización del costo, si las hay, tanto en producción como en mano de obra no están incluidas dentro de estos "costos unitarios". Otros componentes de los costos variables (descuento del distribuidor y comisiones por ventas) tampoco se incluyen en estos "costos unitarios"
6. "Margen" es igual al "Precio del fabricante" menos el "Costo Unitario".

## Estudio de Investigación de Mercados #41: Análisis Regional Sumario

Propósito: Obtener un análisis resumen regional de una variedad de datos estadísticos agregados industriales y obtener un cuadro estadístico del rendimiento de la marca (volumen participación de mercado, precios del distribuidor, puntaje de percepción de la marca), haciendo un resumen del estado actual de todas las marcas distribuidas activamente en un mercado regional específico.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos estimados están basados en varios análisis del mercado en funcionamiento conducidos por su proveedor de investigaciones de mercado. Los gastos de publicidad de la industria, gastos de promoción industrial, gastos promedios de

investigación de la industria y del desarrollo, y tamaño de fuerza de ventas de la industria son compilados por la Asociación de comercio e Industria Vaporaje. Las estadísticas del mercado agregado son compiladas de las fuentes estadísticas gubernamentales y por la Asociación de comercio e Industria Vaporaje. Estas estadísticas de mercado son proporcionadas a firmas productoras de Vaporaje bajo el acuerdo de compartir información administrado por la Asociación de comercio e Industria Vaporaje. La participación de mercado es proporcionada a firmas productoras de Vaporaje bajo un acuerdo de intercambio de información administrado también por la Asociación de comercio e Industria Vaporaje. Los datos de los precios del distribuidor (precios a los que los distribuidores venden las marcas de Vaporaje a los consumidores) están basados en una encuesta de una muestra de los distribuidores de cada región, siendo dicho estudio conducido por el staff de campo de su proveedor de investigación de mercados.

Costo: El presente estudio de investigación de mercados está basado en datos generados por otros estudios de investigación de mercado. Así, los costos asociados con este estudio de investigación de mercados dependen de si otros estudios de investigación de mercado han sido ya realizados en el trimestre actual, y en algunos casos el estudio no podrá ser emitido por faltar justamente estos estudios. El costo base del estudio es de \$ 5,000 por mercado regional. Además se incurrirá, 1/NAREAS (en donde NAREAS es el número de áreas de mercado en su industria de BRANDESTRA) del costo de cada uno de los siguientes estudios de investigación de marketing, si estos estudios de investigación de mercado no han sido ya ejecutados este trimestre: el Estudio de Investigación de marketing #3 (“Tamaño de la fuerza de ventas de la industria”), el Estudio de Investigación de mercados #4 (“Publicidad de la industria”), Estudio de Investigación de mercados #6 (promoción de la Industria”), Estudio de Investigación de mercados #7 (“Investigación y Desarrollo), Estudio de Investigación de mercados #21 (“Calificación Perceptual de Marcas”), Estudio #22 (“Estadísticas Agregadas de Marketing”), Estudio de Investigación de mercados #23 (“ Actividad de Reformulación“). Estudios de Investigación de Marketing #24 (“Participación de Mercado”), Estudio de Investigación de Marketing #25 (“Precios del Distribuidor “), y Estudio de Investigación de Marketing #39 (“Información Competitiva Ordenes Incumplidas”). A los costos actuales de BRANDESTRA realizar este estudio de investigación de mercado en un solo mercado, se obtendrían costos de \$ 18,375 y \$30,375 siendo incurridos para los trimestres sindicados (primavera y otoño) y (invierno y Verano) respectivamente. Estos costos suponen que ninguno de los estudios de

investigación de marketing sobre los cuales se basa el presente estudio de investigación de mercado (estudios de investigación de mercado #3, #4, #6, #7, #21, #22, #23, #24, #25 y #39) ya se ejecutó en el trimestre actual.

## Salida Muestra del Estudio

### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #41 ANÁLISIS DEL RESUMEN REGIONAL ESTADÍSTICAS DE LA REGIÓN. REGIÓN 2 (MEJICO). TRIMESTRE 44 (OTOÑO)

	TRIMESTRE		CAMBIO (%)
	<u>Previo</u>	<u>Actual</u>	
Población	40,979,028	41,357,708	9,0
Indice de Precio del Consumidor	930	949	2,0
Ingreso Per Cápita	11,146	11,146	3,1
Volumen de ventas de la Industria	11,125	66,361	6,7
Publicidad de la Industria	8,000,000	4,000,000	50,0
Precio D – Prom. De la Industria	878	887	1,0
Promoción de la Industria	3,000,000	4,000,000	33,0
R y D Prom. De la Industria	250,000	350,000	20,0
Fuerza de ventas de la Industria	400,000	350,000	12,5

### ESTADÍSTICAS DE RENDIMIENTO DE LA MARCA . REGIÓN 2 (MEXICO) TRIMESTRE 44 (OTOÑO)

	Volumen de Participación de Mercado (%)	Precio –D	Rend. P-	Con- Per
1-3u	33.8 + .....	798	57,7	27,4++
2-2	27.6 + .....	842	24,3-	21,3++
3-1	22.0 -- .....	1,028	11,6-	12,9--
4-1er	4.3 -- .....	1,279	58,0+	2,9-
6-2	12.3 -- .....	774+	1,5--	150,0--

#### \*\*\* NOTAS \*\*\*

- (1) Una “r” después del número del producto indica una reformulación en este trimestre. Una “u” indica órdenes insatisfechas en este trimestre. Un asterisco indica una reformulación con órdenes insatisfechas.
- (2) Cambios de más de 25 % en contraste con el trimestre anterior se enfatizan con “++” si son positivos y “--” si son negativos. Cambios de más de 5 % pero menos de 25 % se enfatizan con “+” y “-” respectivamente..
- (3) Precio-D es el precio del distribuidor, Rend-P es performance percibida, y Con-Per es conveniencia percibida.

Notas de Interpretación: Este estudio de investigación de mercado proporciona una información valiosa acerca del desarrollo del mercado a nivel de industria y la posición relativa de la marca (porción de mercado, precios del distribuidor, percepciones del rendimiento, y percepciones de conveniencia). Los cambios desde el trimestre previo hasta el trimestre actual también se reportan.

Las reformulaciones de marca están señaladas en el estudio de investigación. Las reformulaciones asociadas con incrementos substanciales en la porción de mercado ameritan atención especial. La investigación de mercado subsiguiente puede ser adecuada para evaluar la preferencia del consumidor para las reformulaciones de los competidores, presumiblemente después de identificar las composiciones exactas de la marca de marcas reformuladas vía Estudio de Investigación de mercados #2 (“Análisis de Composición de la marca”)

## Estudio de Investigación de mercados #42: Estadística de Ordenes de Investigación de Mercado

Propósito: Obtener un resumen de la frecuencia con la cual varios estudios de investigación de mercado son ordenados por las firmas industriales de Vaporaje.

Descripción del Proceso de Investigación: los estimados de frecuencia son proporcionados por su proveedor de investigación de mercado. Las frecuencias son reportadas en categorías, como sigue: ordenadas en 100% de las firmas de Vaporaje, “Siempre”; Ordenadas en 80% - 99.9% de las firmas de Vaporaje, “muy alto”; Ordenadas en 60% - 59.9% de las firmas de Vaporaje, “Alto”; Ordenadas en 40% a 59.9% de las firmas de Vaporaje “Moderado”; Ordenadas de 20% a – 39.9% de las firmas de Vaporaje “Bajo”; Ordenadas de 5% -19.9% de las firmas de Vaporaje “muy Bajo”; Ordenadas de 0% - 4.9% de las firmas de Vaporaje “Raramente /Nunca”.

Los estimados de frecuencia están basados en la frecuencia de ordenamiento de la investigación de mercados para todas las firmas de la industria de Vaporaje durante los cuatro trimestres previos.

Costo: U\$\$ 1.000

### Salida Muestra del Estudio

#### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #42 (ESTADÍSTICAS DE ORDENAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS)

MR # ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	FRECUENCIA DE ORDENAMIENTO
1 INFORMACIÓN COMPETITIVA- GANANCIAS Y ID	ALTA
2 ANALISIS DE COMPOSICIÓN DE MARCA	MODERADA
3 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA INDUSTRIA	MUY BAJA
4 PUBLICIDAD DE LA INDUSTRIA	MY BAJA
5 COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA IND.	BAJA
6 PROMOCIÓN DE LA INDUSTRIA	MUY BAJA
7 INDUSTRIA R Y D	BAJA
8 ANALISIS DEL CONTENIDO DE MEDIOS	MODERADA
9 ANALISIS DE TIPO PROMOCIÓN	BAJA
10 ANALISIS CONJUNTO	MUY ALTO

Notas de Interpretación: El Estudio de Investigación de Mercados #42 proporciona algunas comparaciones de la industria relativas a la frecuencia de uso de los estudios de investigación de mercados en BRANDESTRA. Proporciona un contraste competitivo relacionados con la actitud hacia la investigación de mercados actual en la industria de Vaporaje.

Al igual que todos los “benchmarks” competitivos, estos datos deberían ser interpretados con cautela. Es siempre incierto si los competidores realmente “saben” lo que están haciendo e imitar a los competidores es lo correcto.

### **Estudio de investigación de mercados #43: Análisis de la productividad del gasto de soporte de Marketing**

Propósito: Obtener un análisis de la productividad de los gastos de soporte de Marketing (razones entre gastos en soporte de Marketing y volumen e ingresos de ventas) en un mercado regional especificado.

#### Descripción del Proceso de Investigación:

Los datos reportados incluyen tasas de publicidad, promoción, investigación y desarrollo, y los gastos de remuneración de la fuerza de ventas (salarios, comisiones y gastos de administración) a las ganancias derivadas de las ventas y al volumen de las ventas para todas las marcas distribuidas activamente en su firma. El volumen de ventas y los datos de las ganancias por ventas se derivan directamente de los informes financieros y operativos de su firma.

Para fines comparativos, se proporciona también una norma industrial para el mercado regional especificado. Los estimados de las normas de la industria están basados en los diversos análisis del mercado en funcionamiento conducidos por su proveedor de investigación de mercado.

Costo (por Mercado Regional):\$. 5.000

Otros Comentarios: Solamente las marcas con un volumen trimestral actual de porción de mercado de por lo menos 5.0% están incluidas en los cálculos de las normas de la industria. Además sólo las tasas con gastos de soporte de marketing sin “0” son incluidas y reportadas en el presente estudio de investigación de mercado.



## Salida Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO #43  
 (PRODUCTO DEL GASTO DE SOPORTE DE MARKETING  
**ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD DEL GASTO DE SOPORTE DE MARKETING. REGIÓN 6  
 (JAPON)**

				NORMAS COMPARATIVAS	
	Produ.	Produ.	Produ.	FIRMA 2 (En todas ) Las Regiones	INDUSTRIA (En esta) Región
VOLUMEN DE VENTAS					
POR \$1000 DE:	2-1	2-2	2-3		
Publicidad	4		13,7	17	8,5
Promoción	10,9		37,1	45,8	23
Investigación y Desarrollo	32,3		109,8	135,6	68
Compensación de la fuerza de ventas	5,1		15,3	13	9,8
INGRESO POR VENTAS					
POR \$ DE:					
Publicidad	2,3		7,5	9,7	4,8
Promoción	6,3		20,3	26,1	13,1
Investigación y Desarrollo	18,7		60	77,3	38,7
Compensación de La fuerza de Ventas	2,9		8,3	7,4	5,6

## Estudio de Investigación de Marketing # 44: Pronósticos de Población

Propósito: Proporcionar Pronósticos de población para los próximos cuatro trimestres para todos los mercados regionales.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos pronósticos de población están basados en una extrapolación de tendencias actuales.

Costo: \$ 2.000

## Salida Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO #44 (PRONÓSTICOS DE POBLACIÓN)					
	<b>TRIM. 31</b> (HISTORIA)	<b>TRIM. 32</b> (PRONOST)	<b>TRIM.33</b> (PRONOST)	<b>TRIM. 34</b> (PRONOST)	<b>TRIM.35</b> (PRONOST)
REG. 1(EEL.UU)	110.281. 568 -100.000	11.381.656 (101.00)	112,619,728 (102.12)	113,866,448 (102.25)	115,062,488 (104.34)
REG. 2(UK)	50,397,428 -100.000	50,919,024 (101.03)	51,528,744 (102.24)	52.120.060 (1.3.42)	52.77.044 (104.72)
REG. 3 (ALEMANIA)	84,437,184 (100.00)	84.300.120 (.101.02)	86,142,776 (102.02)	87,087,536 (103.14)	87,972,985 (104.19)
REG. 4 (FRANCIA)	62,765,016 -100.000	63.546.976 (101.25)	64.411.756 (102.62)	65,203,948 (103.89)	65,973,525 (105.11)

## Estudio de Investigación de Mercados #45: Pronóstico de Ingresos Per Cápita

Propósito: Suministrar pronósticos de ingresos per cápita para los cuatro trimestres siguientes para todos los mercados regionales.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos pronósticos de ingresos per capita están basados en un extrapolación de tendencias actuales.

Costo: \$ 2.000

## Salida Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #45 (PRONOSTICOS DE INGRESOS PER CAPITA)					
	<b>TRIM. 80</b> (HISTORIA)	<b>TRIM. 81</b> (PRONOST)	<b>TRIM. 82</b> (PRONOST)	<b>TRIM. 83</b> (PRONOST)	<b>TRIM. 84</b> (PRONOST)
REG. 1 (ESTE)	15,906 (100.00)	16,05 (101.92)	16.250 (102.17)	16.419 (103.23)	16.594 (104.34)
REG. 2 (SUR)	13,400 (100.00)	13530,00 (100.96)	13,669 (102.01)	13,261 (103.03)	13,944 (104.06)
REG. 3(CENTRAL)	14.930 (100.00)	15,08 (101.02)	15.261 (102.22)	15.383 (103.03)	15.545 (103.12)
REG. 4 (OESTE)	14.318 (100.00)	14478,00 (101.12)	14.627 (102.16)	14.799 (103.36)	14.964 (104.52)

## Estudios de Investigación de mercados #46: Pronósticos de índice de precios del consumidor

Propósito: Proporcionar pronósticos de índice de precios del consumidor para los cuatro trimestres siguientes para todos los mercados regionales.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos pronósticos de índice de precios del consumidor están basados sobre una extrapolación de tendencias actuales.

Costo: \$ 2.000

Salida de Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #46 (PRONÓSTICOS DE INDICE DE PRECIO)					
	TRIM. 43 (HISTORIA)	TRIM.44 (PRONOST)	TRIM. 45 (PRONOST)	TRIM. 46 (PRONOST)	TRIM. 47 (PRONOST)
REG. 1 (CANADA)	1,407 (100.00)	1,427 (101.40)	1,452 (103.17)	1,472 (104.64)	1,491 (106.01)
REG. 2 (UK)	1,210 (100.00)	1,132 (100.98)	1,143 (101.90)	1,164 (102.89)	1,166 (104.00)
REG. 3(U. K.)	1,373 (100.00)	1,392 (101.43)	1,414 (104.29)	1,432 (104.29)	1,454 (105.91)
REG. 4 (EUROPA CENTRAL)	1,319 (100.00)	1,339 (101.55)	1,355 (104.50)	1,378 (104.50)	1,399 (106.11)

## Estudio de Investigación de mercados. #47: Preferencia de Atributo Auto – Reportadas

Propósito: Proporcionar distribuciones de preferencias auto-reportadas directas de los consumidores para cada ingrediente de materia prima Vaporaje en un mercado regional especificado o regiones.

Descripción del Proceso de Investigación: Se pregunta a una muestra representativa de consumidores, para cada ingrediente de la materia prima de Vaporaje . “¿Cuál es su nivel más preferido de ...?” Los resultados son tabulados y reportados sobre los niveles de atributo 8,20,32,44, 56, 68, 80 y 92.

Costo (por Mercado Regional): \$5,000

Otros comentarios: En este estudio de investigación de marketing los porcentajes reportados para las frecuencias se refieren a un rango de niveles de atributo. Por ejemplo, si el 13.3% de los encuestados se reportan favoreciendo un nivel de 20 para una materia prima en particular, ésta se interpreta como correspondiendo a 13.3% de consumidores que prefieren un valor de materia prima que se sitúe en el rango entre 14.0% al 25.9%.

Debido a que la compatibilidad y garantía son estrictamente de la variedad “más es – mejor”, no existe duda acerca del mayor nivel de preferencia de estos atributos del producto – el máximo nivel posible es preferido por todos los consumidores. De este modo las preferencias auto-reportadas directas para Compatibilidad y Garantía son obvias y realmente no hay necesidad que los consumidores duden de la compatibilidad y garantía.

Notas de Interpretación: Este estudio de investigación de mercado representa un enfoque para evaluar las preferencias de los clientes en las formulaciones específicas posibles de marca de Vaporaje. Como tal, es pues un enfoque para identificar formulaciones deseables en la etapa de preparación para la reformulación.

El presente estudio de investigación de mercado proporciona una visión general de las preferencias del consumidor a través del rango total de posibles niveles de materia prima de Vaporaje. En base a los resultados de este estudio de investigación de mercados deberían ejecutarse otros estudios de investigación de mercado para reducir las preferencias a especificar. Por ejemplo, después de examinar los resultados debería ejecutarse el Estudio de Investigación de mercados #12 (“ Prueba de Concepto”).

Distribuciones de preferencias relativamente marcadas son indicios de consumidores homogéneos (todos ellos quieren el mismo nivel de materia prima) o que tienen preferencias exigentes (son muy insistentes acerca de sus requerimientos de materia prima).

Distribuciones de preferencias relativamente planas señalan a consumidores heterogéneos (existe gran variación en las preferencias del consumidor en cuanto a niveles de materia prima) o preferencia débiles (son tolerantes en los niveles de variación de la materia prima).

## Estudio de Investigación de Mercado #48: Puntajes de Satisfacción de Marca

Propósito: Proporcionar estimados de las satisfacciones de los consumidores con todas las marcas distribuidas activamente en todos los mercados regionales.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos puntajes de satisfacción de marca están basados en una encuesta de consumidores actuales de Vaporaje. A los usuarios se les ha solicitado solamente valorar las marcas de Vaporaje con las cuales están familiarizados. Los puntajes de satisfacción de marca reportados son el porcentaje de encuestados que califican cada marca como de “excelente” sobre una escala de cinco puntos: “terrible” – “pobre” – “regular” – “buena” – “excelente”.

En el presente estudio de investigación de marketing se proporciona dos puntajes de satisfacción de marca, uno para cada marca comparado con otras marcas existentes (un puntaje de satisfacción de marca “local”, comparando las marcas actuales con las percepciones de los consumidores de todas las marcas) y otro por cada marca comparada con una marca ideal (un puntaje de satisfacción “global”, comparando cada marca actual con las percepciones de los consumidores de posibles marcas de Vaporaje).

Costo: \$. 10,000 sobre una base sindicada, en los trimestres de primavera y otoño; \$20,000 sobre base exclusiva ad hoc, en los trimestres de invierno y verano.

### Salida Muestra del Estudio

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #48 (CALIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN DE MARCA)					
	TRIM.23	TRIM. 24	TRIM.25	TRIM.26	TRIM.27
REG. 1(EE.UU)					
Producto 1-2	43,75	42,46	17,18	9,56	7,86
Producto 3-1	45,52	46,15	17,65	9,72	8,04
Producto 4-3		24,98	17,78	10,35	8,07
REGION 2 (U.K.)					
Producto 1-1	9,66	10,55	10,73	10,54	10,52
Producto 1-2	9,61	7,98	8,68	0,02	9,01
Producto 7-1	9,49	8,85	8,05	7,45	7,38
Producto 9-3	10,28	9,47	8,64	8,29	7,98
SATISFACCIÓN DE MARCA A LA MARCA “IDEAL”					
	TRIM.23	TRIM. 24	TRIM.25	TRIM.26	TRIM.27
REG. 1(EE.UU)					
Producto 1-2		35,53	14,21	8,3	6,33
Producto 3-1	35,46	36,44	13,96	8,25	6,35
Producto 4-3	36,2	16,29	14,51	8,3	6,49

Notas de Interpretación: estas calificaciones de satisfacción de marca son medidas generales de satisfacción de marca con las marcas de Vaporaje en total. Hay también, por supuesto, otros puntajes indirectos de satisfacción de marcas disponibles dentro de los estudios de investigación de mercado. Por ejemplo, participación de mercado, percepción de rendimiento y conveniencia, todas presumiblemente relacionadas con la satisfacción de la marca.

### **Estudios de Investigación de mercados #49: Análisis del Inventario del Distribuidor**

Propósito: Proporcionar estimados de los niveles de inventario del distribuidor de todas las marcas distribuidas activamente (sus marcas y las marcas de sus competidores) en todos los mercados regionales.

Descripción del Proceso de Investigación: Estos estimados de niveles de inventarios del distribuidor están basados en un estudio de distribuidores Vaporaje.

Costo: \$15,000

#### Salida Muestra del Estudio

<b>ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #49</b>					
<b>(ANÁLISIS DE INVENTARIO DEL DISTRIBUIDOR – TODAS LAS MARCAS</b>					
	TRIM.12	TRIM. 13	TRIM.14	TRIM.15	TRIM. 16
REG. 1(E.E.UU)					
Producto 1-2				11,552	12,771
Producto 2-2			0	0	0
Producto 3-1	12,556	6,93	0	0	28,482
Producto 4-2			60	291	90,922
Producto 6-3	9,048	6,189	3,179	2,31	986
REGION 2					
(U.K.)					
Producto 1-1	7,84	6,12	0	6,314	10,716

## **Estudio de Investigación de Mercado #50: Análisis de Sensitividad de Precios**

Propósito: Proporcionar un análisis de sensitividad de precio sobre los productos que son distribuidos activamente (en formulaciones actuales y a precios actuales del distribuidor) en un mercado regional especificado o regiones.

Descripción del Proceso de Investigación: El análisis de sensitividad de precios implica la ejecución de una serie de pruebas de preferencia de productos existentes. Vea el Estudio de investigación de mercados #13 (“Prueba de preferencia. Dos Marcas Existentes”) para detalles de las pruebas de preferencia en dos productos existentes.

La participación (“share”) de preferencias se estima para todos los productos actuales distribuidos activamente en sus formulaciones existentes. La participación de preferencias describe la participación de mercado si sólo dos aspectos del programa del mercado, formulación y precio del distribuidor, fueran de interés para los consumidores. Esta participación de preferencias deberían ser vistas como estimados a “información plena” a largo plazo a los cuales la participación de mercado podría estabilizarse suponiendo que los consumidores tengan igual acceso (i-e, igual conocimiento, igual distribución, igual “conveniencia”, etc.) a todos los productos distribuidos activamente en este mercado.

Un rango de 20% alrededor del precio actual del distribuidor se ha usado en el presente análisis de sensitividad de precios. Extrapolaciones más allá de la vecindad del precio actual del distribuidor es probable que no sean confiables. Cambios fuertes en el precio del distribuidor es probable que conduzca a respuestas competitivas desfavorables, haciendo de este modo problemáticas las predicciones de participación de preferencias.

Costo (por mercado regional): \$25,000

## Salida Muestra del Estudio

### ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS #50 (ANÁLISIS DE SENSITIVIDAD DEL PRECIO)

REGIÓN 7 (HK/T/K/S)		REGIÓN 7 (HK /T/K/S)	
Estimado de Participación de Preferencias Dado	Producto 1-1 a	\$ 919	25,5%
Formulaciones del Producto y Precios del	Producto 2-2 a	803	24.4%
Distribuidor de todos los productos	Producto 5-3 a	913	27.9%
Distribuidos activamente	Producto 8-3 a	1,033	22.2%
Producto 1-1 Participación de Preferencias	Producto 1-1 a	700	42.0%
Estimados en Varios Precios del	Producto 1-1 a	750	37.5%
Distribuidor dadas las	Producto 1-1 a	800	33.4%
Formulaciones de Productos Actuales	Producto 1-1 a	850	29.8%
y Precios del distribuidor de todos los	Producto 1-1 a	900	26.6%
Otros Productos Distribuidos	Producto 1-1 a	950	23.8%
Activamente.	Producto 1-1 a	1,000	21.4%
	Producto 1-1 a	1,050	19.2%
	Producto 1-1 a	1,100	17.3%

### XXX NOTAS XXX

1. La participación de preferencias se refieren a la participación de mercado si sólo dos aspectos del total del programa de marketing, formulación y precio del Distribuidor, interesaran a los consumidores.
2. Un rango de 20% alrededor del precio actual del distribuidor se ha usado en el presente análisis de sensibilidad de precio. Extrapolaciones más allá de la vecindad del precio actual del distribuidor es probable que sean inseguras, cambios substanciales en el precio del distribuidor, es probable que conduzcan a respuestas competitivas desfavorables, haciendo así problemática las predicciones de preferencias compartidas.
3. Estas participaciones de preferencias deberían ser vistas como estimados de “información plena” a largo plazo a los cuales los mercados podrían estabilizarse, suponiendo que los consumidores tienen igual acceso (i.e. igual fijación, igual distribución, igual “conveniencia “ etc.) a todos los productos distribuidos activamente en este mercado.

Notas de Interpretación: existen dos formas posibles de ver este estudio de marketing: como una extensión directa de prueba de preferencia (usando las formulaciones y precios de las “n” marcas activas, en lugar de dos marcas ) o como una simulación de sensibilidad de precio tipo análisis conjunto (con precios variables para “su” marca y de los precios de los competidores y formulaciones para todas las n marcas actuales). En ambos casos, usted podría potencialmente producir sus propios resultados de sensibilidad de precios con pruebas extensas de preferencia o enlazando explícitamente los resultados de conjoint analysis con resultados de pruebas de preferencia. Pero este estudio de mercado hace esos análisis por usted, reportando los resultados en forma compacta.



## CAPITULO 6

### REPORTE DE RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS

Después que se corre un periodo de la simulación, los equipos BRANDESTRAT reciben varios informes. Estos reportes de resultados financieros y operativos son descritos y documentados en este capítulo. El reporte de muestra de resultados financieros y operativos exhibido en este capítulo es solo para ilustrar el formato y contenido. Una vez inicializado el simulador Brandstrat por su Profesor, debería aparecer en la sección de Resultados de la página web Labsag de su universidad, el informe inicial correspondiente al trimestre 1.

**Nota: Ninguno de los números mostrados en estos ejemplos son sugerentes de políticas operativas reales o situaciones de marketing. El número real de páginas mostrado en estos reportes puede diferir de sus reportes, dependiendo del estilo de los resultados financieros que ud. seleccione (discutidos al final de este capítulo).**

#### **Estado Operativo Actual del Producto y Estado de Variables de Decisión**

Esta parte de los reportes financieros y operativos consiste de un ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO para cada marca Vaporaje y, al final de la página, información del estado actual de las otras variables de decisión de cada marca así como de aquellas que afectan a la firma, seguidas en la siguiente página por un ESTADO ACUMULATIVO OPERATIVO DEL PRODUCTO para cada marca. Vea el Cuadro 1 para una muestra del estado actual operativo de producto. Los datos del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO para una marca Vaporaje incluyen dos páginas de operación para cada marca.

Los Resultados financieros para cada marca en todas las regiones del mercado se reportan en el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO. Solo aquellos gastos de soporte de marketing y otros costos fijos que son no-ambiguamente atribuibles a una marca específica en un mercado regional específico se reportan en el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO. Así, por ejemplo, los gastos de investigación y desarrollo para una marca no están incluidos en el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO dado que ellos no

pueden ser no-ambiguamente localizados a través de las regiones en las cuales una marca es distribuida activamente.

CUADRO 1

MUESTRA DE ESTADO OPERATIVO DE PRODUCTO

FIRMA VAPORAJE INTERGALÁCTICOS

INDUSTRIA

	TODAS REGIONES		REGION 1 (ESTE)		REGIÓN 2 (SUR)		REGIÓN 3 CENTRO)		REGIÓN 4 (OESTE)	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PRODUCTO ACTIVO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
VENTAS (UNID.)	49,622	0	0	0	7,779	0	41,843	0	0	0
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRECIO	566	570	550	570	550	570	570	550	550	550
DESCUENTO DISTR.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS	28,128,960	0	4,278,450	0	23,850,510	0	0	0	0	0
COSTO PROD.	10,176,756	0	1,595,560	0	8,581,936	0	0	0	0	0
DESC. OFRECIDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	562,578	0	85,568	0	477,016	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	1,080,957	0	202,254	0	878,703	0	0	0	0	0
ARANC. TARIFA.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	16,308,669	0	2,395,268	0	13,913,401	0	0	0	0	0
COSTOS FIJOS										
GASTOS. ADMIN.	110,425	0	57,848	0	52,577	0	0	0	0	0
PUBLICIDAD	3,000,000	0	500,000	0	2,500,000	0	0	0	0	0
PROMOCIÓN	502,5	0	500,000	0	2,500	0	0	0	0	0
SALARIO VENTAS	1,650,000	0	150,000	0	1,500,000	0	0	0	0	0
GAST. INDIRECTOS VTAS..	2,212,578	0	235,568	0	1,977,010	0	0	0	0	0
<b>TOTAL COSTO FIJO</b>	<b>7,475,503</b>	<b>0</b>	<b>1,443,416</b>	<b>0</b>	<b>6,032,087</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
INGRESOS OPERAT.	8,833,166	0	951,852	0	7,881,314	0	0	0	0	0
CONTENIDO MEZCLA MEDIOS		1 & 55555	9 & 55555	10 & 55555	9 & 91191					
TIPO PROMOCIONAL		10	10	10	10					
FUERZA DE VENTAS										
TAMAÑO		200	200	200	200					
DISTRIB. TIEMPO (%)		0	0	0	0					
ESFUERZO		0	20	200	0					
SALARIO + COMISIÓN		2500+2	2500+2	2500+2	2500+2					
PRONOSTICOS VENTAS (UNID.)		0	9,000	44,000	0					
COMPOSICIÓN PRODUCTO			10/10/10/15/5/5/5							
ORDEN DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)			47,000							
LIMITE PRODUCCIÓN EMERGENCIA (%)			50							
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO			500,000							
ORDEN DE CAPACIDAD DE PLANTA			55,000							

	<b>TODAS REGIONES</b>	<b>REGIÓN 1 (ESTE)</b>	<b>REGION 2 (SUR)</b>	<b>REGION 3 (CENTRO)</b>	<b>REGION 4 (OESTE)</b>
MEZCLA DE MEDIOS		55555	55555	55555	91191
GASTOS PUBLICIDAD	600,000	0	100,000	500,000	0
MARKETING DIRECTO	600,000	0	100,000	500,000	0
REVISTAS	600,000	0	100,000	500,000	0
PERIÓDICOS	600,000	0	100,000	500,000	0
RADIO	600,000	0	100,000	500,000	0
TELEVISIÓN	600,000	0	100,000	500,000	0
<b>TOTAL</b>	<b>5,000,000</b>	<b>0</b>	<b>500,000</b>	<b>2,500,000</b>	<b>0</b>

ESTADO ACUMULATIVO OPERATIVO DE PRODUCTO. 4-1 TRIM. PAD. 2

TODAS REGIÓN

	<b>TODAS REGIONES</b>	<b>REGIÓN 1 (ESTE)</b>	<b>REGION 2 (SUR)</b>	<b>REGION 3 (CENTRO)</b>	<b>REGION 4 (OESTE)</b>
VTAS (UNID)	49,622	0	7,779	41,843	0
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0	0
PRECIOS	566	0	550	570	0
DESCUENTOS DISTRIB.	0	0	0	0	0
INGRESOS	28,129,960	0	4,278,450	23,850,510	0
COSTOS PROD.	10,176,756	0	1,595,360	8,581,396	0
DESCU. OFRECIDOS	0	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	562,578	0	85,568	477,010	0
TRANSPORTE	1,080,957	0	202,254	878,703	0
ARANC. TARIFA	0	0	0	0	0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,308,669</b>	<b>0</b>	<b>2,395,268</b>	<b>13,913,401</b>	<b>0</b>
COSTOS FIJOS					
GAST. DEN. ADM.	110,425	0	57,949	52,577	0
PUBLICIDAD	3,000,000	0	500,000	2,500,000	0
PROMOCIÓN	502,500	0	500,000	2,500	0
SALARIO VENTAS	1,650,000	0	150,000	1,500,000	0
GST. DEN. VTAS	2,212,578		235,568	1,977,010	0
<b>TOTAL COST. FIJO</b>	<b>7,745,503</b>	<b>0</b>	<b>1,443,416</b>	<b>6,032,087</b>	<b>0</b>
IMP. . OPERATIVO	8,833,166	0	951,852	7,881,314	0

## Sobre el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO:

- “Producto Activo” se refiere a si una marca esta siendo distribuida activamente en un mercado regional.
- “Ordenes Incumplidas” se refiere al número de unidades de venta que no pudieron surtirse por falta de inventario, para las cuales las ordenes de venta se recibieron pero el inventario disponible fue insuficiente para cumplir esta demanda (aún después de tomar en cuenta las ordenes de producción de emergencia). “Ordenes Incumplidas” no son ordenes anteriores. Solo algunas “ordenes Incumplidas” involucran a clientes que esperan (pacientemente) para tener sus compras surtidas el próximo trimestre. Otros clientes cambiarán a marcas competitivas o no harán ninguna compra.
- “Descuentos al Distribuidor “ se refieren al valor unitario de los descuentos al distribuidor, si existe alguno.
- “Costos de Producto” se refiere al costo unitario de los productos vendidos .
- “Descuentos ofrecidos” se refiere al valor total en dólares de los descuentos al distribuidor ofrecidos , si existe alguno. Esto es igual al volumen de ventas por descuento unitario (“Descuentos al distribuidor”)
- “Comisiones de ventas” se refiere al valor en dólares de las comisiones de ventas.
- “Gastos Generales Administrativos.” Se refiere a los cargos por gastos generales administrativos atribuibles a cada marca activa en un mercado regional. Esto refleja la cantidad de gastos administrativos generales base para el rendimiento de pronósticos de volumen de ventas.
- “Gastos Generales Ventas” se refiere a los cargos por gastos generales de ventas, que es igual a “Salario de ventas” mas “Comisiones de Ventas”

El estado actual de otras variables de decisión asociadas con la marca son reportadas en el final de la página que contiene el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO. Las distribuciones implícitas de dólares de la publicidad integral a los tipos de medio implicadas en la distribución de mezcla de medios de códigos de 5 dígitos se muestran en el tope de la segunda página del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO. Esta compacta forma de reporte está diseñada para permitir rápida revisión del estado actual del programa de marketing de una marca. Las órdenes de capacidad de planta y órdenes de producción también se reportan aquí.

Existe algo de redundancia incorporada aquí, dado que estas variables de operación son reportadas en la página del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO de cada marca.

En el área de estado de variables de decisión bajo el subtítulo “Fuerza de Ventas”, el “Esfuerzo” es justo el producto de “Tamaño” por “Distribución de Tiempo” (expresada como una proporción). El “Esfuerzo” es automáticamente calculado por el software BRANDESTRAT. Las firmas BRANDESTRAT controlan solo el “Tamaño” y la “Distribución de Tiempo”. El “Esfuerzo” es un número equivalente de representantes de ventas de tiempo completo que dedican su tiempo a soportar una marca Vaporaje particular en un mercado regional BRANDESTRAT específico.

Pregunta usual: ***“Los costos variables (“Costos de Productos”) reportados en el estado de pérdidas y ganancias no cuadran con los costos variables (“Costos Totales Variables”) reportados en el Informe de Cálculos Detallados de Costos Variables impreso hacia el final de los estados financieros ¿ Podría explicar la discrepancia?”*** Si, hay varias explicaciones a esta aparente discrepancia. La explicación tiene varias partes relacionadas con la valuación de producto terminado y como es que se sacan unidades del inventario disponible de productos terminados. Primero, el software sigue al inventario de productos terminados en términos de unidades físicas y de unidades en dinero. A causa de efectos de suavizamiento de costos y de curva de experiencia, los valores por unidad de este trimestre no necesariamente serán iguales a los del trimestre anterior y por eso la necesidad de seguir unidades y valores al mismo tiempo. Segundo, las unidades vendidas en cada trimestre salen del inventario de productos terminados disponible al valor actual promedio. PEPS y UEPS no son usados debido a la dificultad de seguir unidades físicas de inventarios con valores diferentes en dólares.

Las implicancias de estos dos puntos es que los costos variables como se reportan en los estados de pérdidas y ganancias generalmente no serán iguales a los costos variables del trimestre anterior. Solo serán iguales en el caso de que haya un inventario de apertura en cero en un trimestre. Este inventario de apertura puede ocurrir en dos circunstancias: si la marca tuvo ventas no satisfechas en el trimestre anterior (de modo que el inventario final se quedó en cero) o si la marca fue reformulada en este trimestre.

## ESTADO OPERATIVO DIVISIONAL

Después del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO, las siguientes dos páginas de los reportes financieros y de operaciones contienen el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL y el ESTADO ACUMULADO OPERATIVO DE PRODUCTO año a la fecha. Estos sintetizan los ESTADOS ACTUALES OPERATIVOS DE PRODUCTO para las marcas individuales así como la contabilidad para los varios costos fijos que no fueron atribuibles a marcas individuales. Ellos también incluyen algunos otros costos que no podrían ser asignados no-ambiguamente a una marca particular en un mercado regional específico. El ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL es el estado de pérdidas y ganancias para la división Vaporaje de su firma. El Cuadro 2 contiene una muestra del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL.

En el ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL:

- “Honorarios de Consultoría” incluyen varios componentes. Como se mencionó antes, los ajustes de pago de inventario del distribuidor para marcas reformuladas están incluidas aquí. También, ajustes financieros especiales (para documentos incorrectos de investigación de mercados, para transferencias especiales de capacidad de planta, etc.) hechas por el Profesor del curso son registradas como “Tasas de Consulta”. Estos ajustes pueden ser “Tasas de Consulta” y sea positivas o negativas.
- “Gastos Generales (G/C) Corporativos” se refiere a los gastos generales corporativos.
- “Depreciación” se refiere al componente de depreciación fija de la depreciación de capacidad de planta.
- “Ventas de Descarte” toma en cuenta la pérdida en valor (del costo de inventario de la HOJA DE BALANCE DIVISIONAL) asociada con ventas de descarte debido a pérdidas en el inventario de marcas reformuladas también son registradas aquí.
- “Prima Emergencia” toma en cuenta las primas de producción de emergencia para una marca.
- “Introducciones” toma en cuenta los costos fijos de introducir una marca en un mercado regional.
- “Cargo de Inventario” se refiere a los cargos de inventarios de producto terminado. Estos cargos están basados en el promedio de inventarios al principio y al final del trimestre.
- “Investigación de Mercado” se refiere a cargos de investigaciones de mercado.

- “Orden de costo de Producción” se refiere a los costos fijos de órdenes de producción
- “Reformulaciones” toma en cuenta los costos fijos asociados con reformular una marca. También los precios de oferta para posicionarse en la cola de reformulación son registrados en esta línea del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL.
- “Los Gastos de ventas” se refieren a los costos de reclutar y despedir asociados con cambios en el tamaño de una fuerza de ventas en un mercado regional.

**CUADRO 2**  
MUESTRA DE ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO

<b>FIRMA 2 VAPORAJE INC.</b>				<b>INDUSTRIA</b>
<b>ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL FIRMA 2 TRIM. 9</b>				<b>PAG. 1</b>
	<b>TODOS</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO</b>
	<b>PRODUCTS</b>	<b>2-1</b>	<b>2-2</b>	<b>2-3</b>
VTAS (UNID)	217,901	35,323	127,782	54,796
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0
PRECIO	812	975	773	800
DESCUENTOS DISTRI.	0	0	0	0
INGRESOS	177,105,175	34,439,0925	98,828,450	43,856,800
COSTO PROD.	85,699,065	16,511,764	38,150,491	31,036,910
DESC. OFRECIDOS	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	3,530,452	688,798	1,964,918	976,736
TRANSPORTE	5,215,442	883,075	2,988,487	1,643,880
ARANC. TARIFAS	0	0	0	0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>82,6660,216</b>	<b>16,556,288</b>	<b>56,024,554</b>	<b>10,279,674</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>				
GAST. GEN. ADM.	583,527	3,000,000	318,325	109,4497
PUBLICIDAD	10,000,000		4,000,000	3,000,000
HONORARIOS CONSULT.	0			
GTOS ADMIN. CORP.	750,000			
DEPRECIACIÓN	5,680,403			
VENTAS DESCARTE	0			
PRIMAS EMERG.	0	0	0	0
INTRODUCCIONES	0	0	0	0
CARGOS INVENT.	1,672,995	574,786	397,247	700,962
INV. MERCADO	149,500	100		
ORD. COST. PROD.	300,000	6,000,000	100	100
PROMOCIÓN	12,000,000	0	6,000,000	3,000,000
REFORMULACIONES	0	330	0	0
INVEST. DESARRO.	1,160,000		330	330
GAST. VENTAS.	75,000			
SALARIO VENTAS	1,837,500	562,5	562,5	525
GAST. GEN. VTAS.	5,367,952	1,251,298	1,251,298	1,401,736
TOTAL COSTOS FIJO	39,576,877	11,974,289	11,974,289	9,167,195
<b>INGR. OPERATIVO</b>	<b>43,083,339</b>	<b>11,974,289</b>	<b>11,780,490</b>	<b>9,167,179</b>
<b>ING..NO OPERATIVO</b>	<b>-5,023,886</b>			
<b>MENOS, IMPUESTOS</b>	<b>19,029,726</b>			
<b>INGRESO NETO</b>	<b>19,029,727</b>			



“Ingreso No Operativo” toma en cuenta los ingresos no operativos de los valores negociables (una contribución positiva al ingreso) y de préstamos (una contribución negativa al ingreso). Los gastos de intereses se retrasan un trimestre.

Las cifras de este informe suman hacia abajo y horizontalmente en forma separada. Pero no suman simultáneamente hacia abajo u horizontalmente porque algunos ítems incluidos en la columna Todos Products no son incluidos en las columnas de cada producto.

## **Hoja de Balance, Transacciones de Inventario de Productos Terminados, Reporte de Análisis de Flujo de Caja, y Reporte de Rendimiento Operativo.**

Después del ESTADO ACTUAL OPERATIVO DIVISIONAL y el ESTADO ACUMULATIVO OPERATIVO DIVISIONAL año a la fecha, la siguiente página del reporte financiero y operativo contiene una HOJA DE BALANCE DIVISIONAL y un estado de TRANSACCIONES DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADOS. Luego, la siguiente página incluye un REPORTE DE ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA y un REPORTE DE RENDIMIENTO OPERATIVO. Vea los Cuadros 3 y 4 para muestra.

La HOJA DE BALANCE DIVISIONAL documenta la posición de los activos y obligaciones actuales. Incluidos en el reporte HOJA DE BALANCE DIVISIONAL están la posición actual de inventario de productos terminados y el reporte inventario de producto terminados y el plan actual de situación de capacidad de planta.

El reporte de TRANSACCIONES DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS documenta los ajustes al inventario de productos terminados debido a ventas, producción, producción de emergencia.

### **Otros Reportes Financieros y Operativos**

La siguiente página de los reportes de resultados financieros y operativos contiene un cálculo detallado de los varios costos variables (CALCULOS DETALLADOS DE COSTOS VARIABLES) asociados con cada marca Vaporaje actual. Este cálculo detallado es proporcionado debido a que son muy complejos los varios componentes que se combinan para producir los costos totales variables de una marca Vaporaje. La parte final de esta página contiene un REPORTE DE ANÁLISIS DE COSTO DE PRODUCTO, el cual proporciona estimados de costos variables para el próximo trimestre. Las curvas de experiencia de ahorro de costos son reportadas aquí. También, este reporte proporciona cálculos de costo variable detallado y reporte de análisis de costo de producto.

Las páginas subsecuentes de los resultados financieros y operativos incluyen un REPORTE DE PRECISIÓN DE PRONÓSTICO DE VENTAS, un REPORTE DE STOCK DE MERCADO, una lista detallada de DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS,

MENSAJES DE ASIENTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS, y NOTICIAS ESPECIALES BRANDESTRAT.

Vea el Cuadro 6-9 para una muestra.

**Opciones de Reportes de Resultados Financieros**

BRANDESTRAT tiene 4 opciones para reportar los estados de pérdidas y ganancias específicos de marca. Estos cuatro estilos de presentación se describen en la siguiente tabla.

Estilo #	Contenido y Enfoque	Reporte Detallado	Página
1	Estado Operativo Producto	Total y todas las regiones para cada producto	Dos páginas para cada producto actual y acumulativo a la fecha.
2	Estado Operativos Regional	Total y todas las regiones para cada producto	Dos páginas para cada producto actual y acumulativo a la fecha.
3	Estado Operativo	Trimestre previo, trimestre actual, porcentaje de tasa de cambio de trimestre previo, y acumulativo a la fecha.	Una pag. para cada marca distribuida activamente en cada mercado regional.
4	Estado Operativo Histórico	Trimestre actual y tres trimestres previos.	Una pag. para cada marca distribuida activamente en cada mercado regional.

Solo uno de estos estilos de presentación pueden ser usado en cualquier ocasión. Ud. puede cambiar sus estilos de presentación de resultados financieros en cualquier momento. Las muestras de cada uno de estos estilos de presentación de resultados financieros se muestran en los gráficos 10- 13.

**CUADRO 3**  
**MUESTRA DE HOJA DE BALANCE DIVISIONAL Y TRANSACCIONES DE**  
**INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS**

FIRMA 3. VAPORAJE DEL NOTE INDUSTRIA 8  
**HOJA DE BALANCE DIVISIONAL FIRMA 3 TRIM. 9** **PAG. 9**

ACTIVOS	
EFFECTIVO	8,855,258
VALORES NEGOCIABLES	0
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	
PRODUCTO 3-1 (23.698 UNID) (\$476.45/UNID.)	11.077.651
PRODUCTO 3-2 (33.682 UNID.) (\$298.56 UNID)	10.056.372
PRODUCTO 3-3 (6.395 UNID.) (\$566.41/UNID.)	3.622.170
PLANTA	
PLANTA ACTUAL (CAPACIDAD – 195.106)	163.548.349
PLANTA ORDENADA. TRIM. 1 (CAPACIDAD =0)	0
ACTIVOS TOTALES	197.159.800
OBLIGACIÓN Y ACCIONES DE INTERÉS VARIABLE	
PRESTAMOS	28.208.131
CAPITALIZACIÓN CORPORATIVA INICIAL (TRIM. 0)	120.000.000
- DIVIDENDOS PAGADOS PREVIOS A ESTE AÑO	-19.032.000
- DIVIDENDOS PAGADOS FIN TRIMESTRE 1 DE ESTE AÑO	-6.343.242
- DIVIDENDOS PAGADOS FIN TRIMESTRE 2 DE ESTE AÑO	0
- DIVIDENDOS PAGADOS FIN TRIMESTRE 3 DE ESTE AÑO	0
- DIVIDENDOS PAGADOS FIN TRIMESTRE 4 DE ESTE AÑO	0
- GANANCIAS RETENIDAS (INGRESO DESPUÉS DE IMPUESTOS	55.297.458
- PREVIO A ESTE AÑO)	
- INGRESOS AÑO A LA FECHA	19.029.727
TOTAL OBLIGACIONES Y ACCIONES DE INTERÉS VARIABLE	197.159.800

**TRANSACCIÓN DE INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS. FIRMA 3. TRIM. 5 PAG.**

	PROD.	PROD.	PROD.
	3-1	3-2	3-3
INVENTARIO INICIAL	24,021	16,465	41,191
PRODUCCIÓN	35.000	145.000	20.000
PRODUCCIÓN EMERGENCIA	0	0	0
DISPONIBLE P. VENTA	59,021	161,465	61,191
VENTAS			
REGION 1 (EE.UU.)	-35,023	0	0
REGIÓN 2 (INGLAT.)	0	-1,013	0
REGIÓN 3 UC. EUROPA)	0	-126,769	0
REGIÓN 4 (JAPON)	0	0	-54,796
REGION 5 (CANADÁ)	0	0	0
INVENTARIO FINAL	23,698	33,683	6,395

## CUADRO 4

### MUESTRA DE REPORTE DE ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA Y REPORTE DE RENDIMIENTO OPERATIVO

<b>BAL. APERTURA “EFECTIVO” (SALDO FINAL “EFECTIVO”. TRIM.18)</b>	<b>9.486.138</b>
+ VALORES NEGOCIABLES (CONVERTIDOS A EFECTIVOS EN TRIM. 19)	0
- PRÉSTAMOS (LIQUIDADOS DURANTE TRIM. 19)	-83.751436
+ CAMBIOS DE INVERSIÓN “INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	
PRODUCTO 6-1 (DE 11.913.821 A 11.0773651)	836.170
PRODUCTO 6-2 ( DE 5.833.543 A 10.056.372)	-4.22.92
PRODUCTO 6-3 (DE 24.416.327 a 3.622.17)	20.794.157
+ CAMBIO DE INVERSIÓN DE PALTA (DE 189.346 A 163.548.349)	25.798.442
+ INGRESO NETO	19.029.727
= BALANCE INICIAL EFECTIVO DE FIN DE TRIMESTRE	-13.009.631
- DIVIDENDOS (PAGADOS AL FINAL TRIM. 19)	-6.343.242
= SALDO FINAL DE CAJA REAL (FIN TRIM 19)	-19.352.873
- EXCESO OPERATIVO DE CAJA (A VALORES NEGOCIABLES)	0
+ DEFICIT OPERATIVO EFECTIVO (DE PRESTAMOS )	28.208.131
= SALDO FINAL DE EFECTIVO (FIN TRIM. 19)	8.855.258

**\*\*\*NOTAS\*\*\***

(1) VALORES NEGOCIABLES Y PRESTAMOS en la segunda y tercera línea se refieren a los valores en la hoja de balance del último trimestre.

(2) CAMBIOS DE INVERSIÓN pueden ser positivos. Negativos o cero. Un cambio positivo (negativo) (cero) CAMBIO DE INVERSIÓN corresponde, un incremento (una disminución) (no cambio) en el valor del dólar de la inversión el último trimestre a este trimestre lo cual conduce una disminución (un incremento) (no cambio) en el balance efectivo del trimestre actual.

(3) En cada trimestre la capacidad de planta se deprecia. El proceso de depreciación resulta en adiciones al efectivo al convertir la inversión en capacidad de planta a efectivo. Al convertir la inversión en capacidad de planta a efectivo. Lo cual puede ser usada para otros propósitos operativos y de inversión. El CAMBIO DE INVERSIÓN DE PLANTA neto incluye este efecto de incremento de caja así, como también el impacto de disminución de efectivo de ordenar nueva capacidad de planta.

(4) A lo más uno de los excesos operativos o déficit operativo de efectivo serán diferentes de cero: es posible que ambos sean cero. Se recalca que el EFECTIVO debe estar entre 5 % y 8 % de los Ingresos de ventas del trimestre actual. EL EFECTIVO en exceso (sobre el 8 % de los ingresos es invertido en valores negociables, los AFECTIVOS reducidos (debajo del 5% de ingresos) produce préstamos.

#### REPORTE DE RENDIMIENTO OPERATIVO FIRMA 6 TRIM. 19 PAG.10 PARTICIPACIÓN DE MERCADO (N)

	INGRESOS(\$)	GANANCIAS(\$)	ROI(%)	VOLUMEN	DÓLAR
TRIM. ACTUAL.	177,105,175	19,029,727	50.2	26.58	24,94
TRIM. PREVIO	169,722,775	9,596,858	33.2	27.07	23,47
TASA.CAMBIO	4,5 %	98,3 %	51.4 %	-1.8 %	6,3%

**CUADRO 5**  
**MUESTRA DE CÁLCULOS DE COSTOS VARIABLES DETALLADO Y**  
**ESTIMADOS DE ANÁLISIS DE PRODUCTO**

FIRMA 7 WORLDWIDE VAPORAJE INC.	INDUSTRIA 8		
CÁLCULO COSTO VARIABLES DETALLADOS PAG. 8			
	<b>PROD.</b>	<b>PROD.</b>	<b>PROD.</b>
COMPONENTES DE COSTO			
MAT. PRIMA H1 (SYNTECH)	13,5	11,25	60
MAT. PRIMA H2 (PLUMBO)	96,6	46,2	46,2
MAT. PRIMA H3 (GLOMP	6,75	4,5	14,4
MAT. PIRMA H4 (TRIMICRO)	11,7	10,5	27,6
MAT. PRIMA H5 (FRALANGE)	0,75	75	75
MAT. PRIMA (CURVA AJUSTE EXPER.)	-76,68	-28,77	-20,05
MANO DE OBRA (BASE)	30	30	50
MANO DE OBRA (AJUSTE SUAVIZANTE)	3,33	54	0
MANO DE OBRA (CURVA AJUSTE	-2,06	-13,53	-4,78
EXPERIENCIA)			
PRODUCCIÓN (BASE)	60	60	60
PRODUCCIÓN (AJUSTE SUAVIZANTE)	3,33	54	0
PRODUCCIÓN (CURVA AJUSTE EXPER)	-3,91	-26,83	-9,56
EMPAQUE	10	10	10
DEPRECIACIÓN VARIABLE	100,59	100,59	100,59
SUB TOTAL COSTO	323,91	206,23	315,16
VARIABLE			
COMPATIBILIDAD(IMPACTO PRIMA	51,83	18,56	78,79
COSTO)			
GARANTÍA (Impacto Prima Costo)	72,14	67,44	118,18
TOTAL COSTOS VARIABLES	447,87	292,23	512,13

**ESTIMADOS ANÁLISIS DE COSTO DE PRODUCTOS. FIRMA 7. TIRM. 10      PAG. 9**

<b>ESTIMADOS DE PRÓXIMO TRIMESTRE</b>							
<b>CURVA EXPERIENCIA AJUSTADA</b>							
<b>DE COSTOS VARIABLE (POR UNID)</b>				<b>ANÁLISIS DE MARGEN</b>			
	MAT.	PD. COST	PROD.				
	PRIMA	PKCST	M. OBRA	TOTAL	PRECIO	COSTO	MARGEN
COD. 7-1	111,9	110,59	75,67	412,26	975	412,26	562,74
COD. 7-2	41,23	110,59	45,19	279,16	773	279,16	493,84
COD. 7-3	123,63	110,59	71,97	497,56	800	497,56	302,44

\*\*\*NOTAS\*\*\*

(1) La variable costo de depreciación (PDCOST) en esta tabla ha sido estimado bajo la suposición de que la producción en el próximo trimestre es igual a la capacidad de planta.

(2) En este cuadro. PKCST se refiere a costo de empaque

(3) Análisis DE MARGEN no incluye costos de transporte y de embarque. Los descuentos al distribuidor se asumen que son \$0

(4) TOTAL incluye impactos de primas de costos de Compatibilidad Garantía.

**CUADRO 6**  
**MUESTRA DE REPORTE PRECISIÓN PRONÓSTICO DE VENTAS Y**  
**REPORTE MERCADO DE ACCIONES**

**FIRMA 4 UNIVERSAL VAPORAJE INDUSTRIA 4**  
**REPORTE PRECISIÓN PRONÓSTICO DE VENTAS PAG. 12**

PRODUCTO	MERCADO REGIONAL	PRONÓSTICO VENTAS	VENTAS REALES INCUMPLIDAS	PUNTAJE DE PRECISIÓN
4-1	2	9.000	7,779	84,3
4-1	3	44.000	41,843	94,85
4-2	2	50.000	41,142	78,47
4-3	4	20.000	3,742	0
4-3	5	50.000	29,895	33,25
4-3	6	11.000	7,770	58,43
4-3	7	27.000	15,470	25,47

PROMEDIO (Trimestre Actual)

SOBRE 7 PRONÓSTICOS VOLUMEN DE VENTAS EN EL AÑO ACTUAL

PUNTAJE ACUMULATIVO (TOTAL) DE PRONÓSTICO = 374.77

PUNTAJE PROMEDIO DE PRONÓSTICO (POR PRONÓSTICO) = 53.54

NOTAS

Solo los pronósticos asociados con los porciones de mercado real de al menos 2.5 % en un mercado regional se toman en cuenta en el cálculo de puntaje de precisión de pronósticos.

**REPORTE MERCADO DE ACCIONES** **PAG. 12**

PRECIO DE ACCION ACTUAL (Por segmento) FIRMA 1 \$	80 1/2
PRECIO DE ACCION ACTUAL (Por segmento) FIRMA 1 \$	66 1/2
PRECIO DE ACCION ACTUAL (Por segmento) FIRMA 1 \$	96 1/8
PRECIO DE ACCION ACTUAL (Por segmento) FIRMA 1 \$	137 5/8

**CUADRO 7**  
**MUESTRA DE DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

**FIRMA 4. INTERGALACTIC VAPORAJE INDUSTRIA 7**  
**DOCUMENTOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO. FIRMA 4 TRIMESTRE 25. PAG. 13**

	<b>DESCRIPCIÓN ESTUDIO INVEST. MERCADO.</b>	<b>UNIT</b>	<b>VECES</b>	<b>COSTO</b>
1	COMP. INFO- DIVIDENDOS Y GANANCIAS	1,000	4	4,000
3	TAMAÑO FUERZA VENTAS INDUSTRIA	5,000	1	5,000
4	PUBLICIDAD INDUSTRIA	4.000	1	4.000
5	COMPENSACIÓN FZA. VTAS. INDUSTRIA	5,000	1	5,000
8	ANÁLISIS CONTENIDO DE MEDIOS	2,500	1	2,500
9	ANÁLISIS TIPO PROMOCIONAL	2,500	1	2,500
10	ANALISIS DE CONJUNTO	1	105.536	105.536
11	CONOCIMIENTO DE MARCA EN CONSUMIDOR	7,000	1	7,000
16	REPORTE ESTADÍSTICAS OPERATIVAS	25,000	1	25,000
17	PUNTAJE CALIDAD DE MARCA	7.000	1	7.000
22	ESTADÍSTICA AGREGADA DE MERCADO	1.000	1	1.000
23	ACTIVIDAD DE REFORMULACIÓN	1.000	1	1.000
24	PORCIONES DE MERCADO	2.500		2.500
25	PRECIOS DEL DISTRIBUIDOR	2.500	1	2.500
26	DESCUENTOS AL DISTRIBUIDOR	5.000	1	5.000
27	FIJACIÓN PROMOCIÓN EN DISTRIBUIDOR	4.000	1	4.000
28	DISPONIBILIDAD DEL DISTRIBUIDOR	8.000	11	8.000
31	PRONOSTICO VOLUMEN VENTAS INDUSTRIA	2.000	1	2.000
32	PRONOSTICO VOLUMEN VENTAS X MARCA	4.000	1	4.000
35	PROGRAMA PUBLICIDAD EXPERIMENTAL	15.000	5	75.000
36	INFORMAC. COMPETITIVA – PERFIL MARCA	10.000	14	140.000
37	INFORMAC. COMPETITIVA -ESTADIST. SFC	40.000	1	40.000
55	COSTOS SIST. INFORMACI (PAG. CONT.)	1.000	41	41.000
	<b>TOTAL</b>			<b>491.536</b>

**NOTA**

Este documento de estudio de investigación de mercado se basa en la investigación de mercado pre – ordenada para el trimestre 25 y facturado en conexión con el trimestre 25. Las tasas de prima por estudio de investigación de mercado, en conexión con investigación de mercado sindicado y personalizados, están basadas en el trimestre 24.



## **CUADRO 8**

### **MUESTRA DE MENSAJES DE ESTADOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS**

**FIRMA 4 ASIAN VAPORAJE PTY INDUSTRIA 6**  
**REPORTAJES DE ESTADOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS. FIRMA 4 TRIM. 5 PAG.15**

#### **CAPACIDAD DE USO**

La capacidad actual es 173.150 unidades. La capacidad pendiente es 55.000 unidades.  
Sin cambios en la producción, la capacidad de uso del próximo trimestre será de 115.5  
La capacidad del próximo trimestre es 118.6 del volumen de antes del trimestre actual.  
El pronóstico de la capacidad de utilización es más de 100%  
HHH ADVERTENCIA: Puede ser inminente un problema de mayor utilización de Sobre Capacidad.

#### **ACTIVIDAD DE PRODUCCIÓN DE EMERGENCIA**

Ningún producto tiene producción de emergencia este trimestre

#### **NIVELES DE INVENTARIO**

El inventario del producto 4-2 es 13.858 unidades, que representa 3 trimestres de ventas a los niveles actuales de venta para este producto.  
El inventario del producto 4-3 es 16.258 unidades que representa 4-3 trimestres de ventas a los niveles actuales de venta para este producto.

#### **ESTADO DE FORMULACIÓN DE PRODUCTO**

Producto 4-1 tiene formulación 10/10/10/15/5/5/5 zona de patente 7  
Producto 4-2 tiene formulación 30/40/50/80/5/6/5 zona de patentes 22  
Producto 4-3 tiene formulación 40/65/25/55/5/4/5 y zona de patente 25

#### **PUNTAJE DE PRECISIÓN DE PRONÓSTICO DE VENTAS**

Prod. 4-3. Región 4. Precisión pronósticos ventas es muy pobre	(.000)
Prod. 4-3. Región 5. Precisión pronósticos ventas es muy pobre	(00.00)
Prod. 4-3. Región 6. Precisión pronósticos ventas es muy pobre	(25.43)

#### **MARGEN BRUTO REGIONAL**

Todos los productos en todas las regiones tienen márgenes de contribución mayores que 25%

#### **NOTAS ESPECÍFICAS. RECORDATORIOS Y MENSAJES DE ADVERTENCIA**

Violación Gastos. Prod. 4-1 Area 3 (promoción = 688.327)  
Violación Gastos. Prod. 4-2 Area 1 (promoción = 917.770)  
Violación Gastos. Prod. 4-3 Area 5 (promoción = 458.885)

Violación Gastos. Prod. 4-3 Area 7 (promoción = 458.885)  
Prod. 4-3 reformulado a 40/65/25/55/5/4/51 éxito en intento H1  
Prod. 4-1. Área 2. Ha incumplido ordenes de venta de 3-178 unid.  
Prod. 4-3. Área 6. Ha incumplido ordenes de venta de 12.190 unid.

Orden Capacidad de Planta de Emergencia ejecutada para firma 1. Total ordenes producción trimestre actual son 500.000 unid. Sin orden de capacidad de planta de emergencia. La capacidad de planta disponible del próximo trimestre sería solo 200.000 unid. Que es menos del 50% del total de ordenes de producción del trimestre actual.

Orden capacidad de planta de emergencia ejecutada para 50.000 unid. Capacidad de planta disponible en próximo trimestre (capacidad de planta actual como se registra en estos estados financieros) es 25.000 unid.

## **CUADRO 9**

### **MUESTRA AVISO ESPECIALES BRANDESTRAT**

**FIRMA 1 NORTH AMÉRICA VAPORAJE INDUSTRIA T**  
**AVISO ESPECIALES BRANDESTRAT. FIRMA 1 TRIM.9 PAG. 15**

MARCA: SOLO ALGUNAS MARCA 1 ESTÁ DISPONIBLE MARCAS BRANDESTRAT ESTAN DISPONIBLES PARA USO EN ESTE MOMENTO PARA USO

MARCA 2 ESTÁ DISPONIBLE PARA USO  
MARCA 3 ESTÁ DISPONIBLE PARA USO  
MARCA 4 ESTÁ DISPONIBLE PARA USO

#### **RESTRICCIONES TECNOLÓGICAS VAPORAJE**

ATRIBUTOS DE PRODUCTO H 1 – H5 DEBEN SUMAR ENTRE 75 Y 200  
ATRIBUTOS H5 (FRALANGE) DEBE SER IGUAL A 5

#### **COSTOS REGIONALES ESPECÍFICOS**

	Transporte Y Embarque	Aranceles Y Tarifas
Región 1 (EEUU)	22.00/Unid.	0%
Región 2 (Inglaterra)	30.00/Unid.	2.0%
Región 3 (Alemania)	51.00/unid.	4.0%
Región 4 (Francia)	30.00/Unid.	6.0%
Región 5 (Japón)	37.00/unid.	8.0%

**CUADRO 10**  
**MUESTRA DE ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO**

FIRMA 4 VAPROWARE INTERGALÁCTICOS INDUSTRIA T  
ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO. PRODUCTO 4-1 TRIM. 5 PAG. 1

PRODUCTO ACTIVO	TODAS REGIONES		REGION 1 (EE.UU)	REGION 2 (INGLAT.)	REGION 3 (C. EUROPA)	REGION 4 (PACÍFICO)
	SI	NO	SI	SI	NO	
VENTAS (UNID.)	49,622	0	7,779	41,843	0	
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0	0	
PRECIO	566	570	550	570	550	
DESCUENTOS. DISTRI.	0	0	0	0	0	
INGRESOS	28,128,960	0	4,278,450	23,850,510	0	
COSTO PROD.	10,176,756	0	1,595,560	8,581,396	0	
DESC. OFRECIDOS	0	0	0	0	0	
COMISION VENTAS	562,578	0	85,568	477,01	0	
TRANSPORTE	1,080,957	0	202,254	878,703	0	
ARANC. TARIFAS	0	0	0	0	0	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,308,669</b>	<b>0</b>	<b>2,395,268</b>	<b>13,913,401</b>	<b>0</b>	
COSTOS FIJOS.						
CAST. DEN. ADM.	110,425	0	57,848	52,577	0	
PUBLICIDAD	5,000,000	0	500	2,500,000	0	
PROMOCIÓN	502,5	0	500	2,500,000	0	
SALARIO. VENTAS	1,650,000	0	150	1,500,000	0	
GST. GEN. VTAS	2,212,578	0	235,568	1,977,010	0	
TOTAL. GAST. FIJO	7,475,503	0	1,443,416	6,032,087	0	
<b>INGRESOS OPERAT.</b>	<b>8,833,166</b>	<b>0</b>	<b>951,852</b>	<b>7,881,314</b>	<b>0</b>	
CONTENIDO % MEZCAL MEDIOS	1 %55555	9 % 55555	10 % 55555	9% 91191		
TIPO PROMOCIONAL		10	10	10	10	
FUERZA DE VENTAS						
TAMAÑO		200	200	200	200	
DISTRIB. TIEMPO %		0	0	0	0	
ESFUERZO		0	20	200	200	
SALARIO + COMISIÓN	2500+2	2500+2	2500+2	2500+2		
PRONOSTICO VENTAS UNID.		0	9	44	0	
COMPOSICIÓN PRODUCTO			10/10/10/15/5/5/5/			
ORDEN DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)				47,5		
LIMITE PRODUCCIÓN				50		
EMERGENCIA (%)						
INVESTIGACION Y DESARROLLO				500		
ORDEN DE CAPACIDAD DE PLANTA				55		

**CUADRO 11**  
**MUESTRA DE ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO**

	FIRMA 5. FIFTH – WHEL VAPORAJE		INDUSTRIA 9	
	TODOS LOS PRODUCTOS	PRODUCTO 5-1	PRODUCTO 5-2	PRODUCTO 5-3
PRODUCTO ACTIVO	SI	SI	NO	SI
VTAS (UNID.)	41,097	1,038	0	40,059
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0
PRECIO	978	520	530	990
DESCUENTOS. DISTR.	0	0	0	0
INGRESOS	40,198,170	539,76	0	559,658,410
COSTO PROD.	18,549,966	2280,26	0	18,121,706
DESCU. OFRECIDOS	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	401,981	5,397	0	396,584
TRANSPORTE	1,068,522	26,989	0	1,041,534
ARANC. TARIFAS	0	0	0	0
MARGEN BRUTO	20,377,701	279,115	0	20,098,586
COSTOS FIJOS				
GAST. DEN. ADM.	107,997	51,83	0	56,167
PUBLICIDAD	3,000,000	0	0	3,000,000
PROMOCIÓN	1,000,000	0	0	1,000,000
SALARIO. VENTAS	2,062,500	0	0	2,062,500
GAST. VEN. VTAS	2,464,481	5,397	0	2,459,084
TOTAL COST. FIJO	8,634,978	57,227	0	8,577,751
INGRESOS OPER.	11,742,723	221,888	0	11,520,835
CONTENIDO & MEZCLA MEDIOS		1 & 55555	15 & 11111	21 & 11111
TIPO PROMOCIONAL		9	10	10
FUERZA DE VENTAS				
TAMAÑO		250	250	2500
DISTRIB. TIEMPO (%)		0	0	0
ESFUERZO		0	0	200
SALARIO + COMISIÓN		275+1	2750+1	2750+1
PRONÓSTICOS VENTAS (UNID)		1000	0	45
COMPOSICIÓN PRODUCTO		7/15/18 19/5/1/5	65/23/36 5/5/3/3	40/60/20 95/5/6/6
ORDEN DE PRODUCTO (UNID)		0	48	85
LÍMITE PRODUCCIÓN EMERG. .(%)		50	50	50
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		500	500	500
ORDEN DE CAPACIDAD DE PLANTA (Unid)		46,242		

**CUADRO 12**  
**MUESTRA DE ESTADO ACTUAL OPERATIVO DE PRODUCTO**

**FIRMA 3. THERE 9 COMPANY      INDUSTRIA**  
**ESTADO ACTUAL OPERATIVO ACTUAL. PRODUCTO 3-3 REGIÓN 2. TRIM.      10**  
**PAG. 5**

	TRIMESTRE PREVIO	TRIMESTRE ACTUAL	TASA DE CAMBIO	ACUMULADO A- LA - FECHA DEL - AÑO
<b>PRODUCTO ACTIVO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>		<b>SI</b>
VTAS (UNID)	27	60,626	124,50%	87,626
ORDENES INCUMPLIDAS	34,893	25,645	-26,50%	60,538
PRECIO	810	810	0%	810
DESCUENTOS. DiSTR.	0	0	0%	0
INGRESOS	21,870,000	49,107,060	124,5	70,977,060
COSTO PROD.	10,870,000	26,119,426	142,7	36,880,600
DESC. OFRECIDOS	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	656,1	1,473,210	124,5	2,129,310
TRANSPORTE	783	1,758,154	124,5	2,541,154
ARANC. TARIFAS	0	0	0	0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>9,669,726</b>	<b>19,756,270</b>	<b>104,3</b>	<b>29,425,996</b>
COSTOS FIJOS				
GAST. DEN. ADM.	142,222	157,073	3,6	279,295
PUBLICIDAD	2,000,000	1,500,000	25	3,500,000
PROMOCIÓN	1,000,000	1,000,000	0	2,000,000
SALARIO. VENTAS	826	831,885	6	1,658,685
GAST. DEN. VTAS	1,482,900	2,305,095	55,4	3,787,995
TOTAL. COST. FIJO	5,451,922	5,774,053	5,9	11,225,975
<b>INGRESO OPERA.</b>	<b>4,217,804</b>	<b>13,982,217</b>	<b>251,5</b>	<b>18,200,021</b>
CONTENIDO & MEZCLA MEDIOS	15 & 55555	11 & 13732		
TIPO PROMOCIONAL	46	16		
FUERZA DE VENTAS				
TAMAÑO	150	109		
DISTRIB. TIEMPO (%)	80	96		
ESFUERZO	104	104,64		
SALARIO + COMISIÓN	2650+3	26500+3		
PRONÓSTICOS VENTAS (UNID)	22	52		
COMPOSICIÓN PRODUCTO	30/50/22 97/5/5/4	30/50/22 97/5/5/4		
ORDEN DE PRODUCTO (UNID)	27	52		
LÍMITE PRODUCCIÓN EMERG. .(%)	0	10		
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	450	400		
ORDEN DE CAPACIDAD DE PLANTA (Unid)	0	0		

**CUADRO 13**  
**MUESTRA DE ESTADO OPERATIVO HISTORICO**

**FIRMA 4 ABSON. JORDAN. SYMYTH & WILLIAMS VAPORAJE INC. INDUSTRIA C**  
**ESTADO OPERATIVO HISTÓRICO. PROD. 4-1 REGIÓN 6. TRIM. 10 10 PAG.1**

<b>PRODUCTO ACTIVO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>
VTAS (UNID)	66,69	47,852	47,307	54,65
ORDENES INCUMPLIDAS	0	0	0	0
PRECIO	650	725	725	725
DESCUENTOS. DISTR.	0	0	0%	0
INGRESOS	43,348,500	34,692,700	34,297,575	39,621,250
COSTO PROD.	20,234,158	13,660,736	13,546,401	17,342,057
DESC. OFRECIDOS	0	0	0	0
COMISIÓN VENTAS	866,97	1,040,781	1,028,925	1,188,636
TRANSPORTE	1,533,870	1,100,596	1,135,368	1,311,600
ARANC. TARIFAS	0	0	0	0
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>20,713,502</b>	<b>18,890,587</b>	<b>18,586,881</b>	<b>19,778,957</b>
COSTOS FIJOS				
GAST. DEN. ADM.	110,031	125,586	151,218	134,602
PUBLICIDAD	2,000,000	2,000,000	1,600,000	1,700,000
PROMOCIÓN	1,000,000	1,000,000	750	800
SALARIO. VENTAS	1,500,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000
GAST. DEN. VTAS	2,366,970	2,840,781	2,828,925	2,988,636
TOTAL. COST. FIJO	6,977,001	7,766,167	7,130,143	7,423,238
INGRESO OPERA.	13,736,501	11,124,420	11,456,738	12,355,719
<hr/>				
CONTENIDO & MEZCLA MEDIOS DE MEDIOS	9 & 53588	12 & 95522	2 & 55555	2 & 55555
TIPO PROMOCIONAL	91	96	10	10
FUERZA DE VENTAS				
TAMAÑO	200	200	200	200
DISTRIB. TIEMPO (%)	100	100	100	100
ESFUERZO	200	200	200	200
SALARIO + COMISIÓN	2500+2	3000+3	3000+3	3000+3
PRONÓSTICOS VENTAS (UNID)	60	60	35	48
COMPOSICIÓN PRODUCTO	15/5/25/ 7/5/5/5	15/5/25/ 7/5/5/5	15/5/25/ 7/5/5/5	15/5/25/ 7/5/5/5
ORDEN DE PROD. (UNID)	110	65	10	28
LÍMI. PROD.N EMERG. .(%)	50	50	50	50
INVESTIG. Y DESARROLLO	275	275	500	300
ORD. DE CAP. DE PLANTA (Unid)	45	25	10	20

## CAPÍTULO 7

### LOGÍSTICA DE TOMA DE DECISIONES Y TRABAJO DE OFICINA AFIN

Para hacer cambios en las variables de decisión de marketing y “no marketing” en BRANDESTRAT, las firmas deben completar formatos de cambio de decisión adecuados y someterlos al administrador de de la simulación de BRANDESTRAT a través de la página web asignada utilizando el ID y Password apropiado.

En BRANDESTRAT, todos los cambios de variables de decisión están en el formato “haga esta decisión igual a”. Todas las decisiones BRANDESTRAT se mantienen igual de trimestre a trimestre hasta que sean explícitamente cambiadas. Así, solamente los cambios requieren ser anotados en estos formatos de cambio de variables de decisión. Deje en blanco las variables de decisión si no hay necesidad de cambio.

Para solicitar estudios de investigación de mercados, es necesario completar el formato de solicitud de estudio de investigación de marketing “multi-página” que se incluye en este capítulo. La investigación de mercados se ejecuta después de la próxima corrida de la simulación, de manera que los resultados de investigación de mercados reflejen las actividades competitivas más recientes del mercado. Note que las diversas solicitudes de muestras de investigación de mercado y el desarrollo del producto que requieren un “precio” para ser asociadas a las formulaciones de Vaporaje propuestas o existentes, se refieren a “precio del distribuidor”, y no al “precio del fabricante”. La clave aquí es que el “precio” relevante es el precio visto por el consumidor en el contexto de estudios de investigación de mercados. Los consumidores ven los precios del distribuidor, y no los precios de fábrica.

Estos formatos, para cambios de variables de decisión y para las “pre-ódenes” de investigación, deberían ser presentadas antes de la fecha señalada para cada periodo de decisión. Los formatos pueden no ser ingresados dentro de los datos base de BRANDESTRAT a tiempo para que tengan efecto con el trimestre siguiente.

Saque fotocopias de estos diversos formatos de BRANDESTRAT, como sea necesario para utilizarlos en todos los ejercicios de BRANDESTRAT. Puede usted desear un pequeño suministro de

fotocopias de estos diversos formatos BRANDESTRAT para facilitar el proceso de toma de decisiones dentro de un grupo.

Recuerde: Todas las decisiones de BRANDESTRAT son “permanentes”. Es decir, las decisiones de BRANDESTRAT se mantienen igual de trimestre en trimestre hasta que explícitamente sean cambiadas. De esta manera solamente los cambios requieren ser anotados en estos formatos de cambio de variables de decisión.

**Los formatos de decisión que aparecen como “formas” a continuación aparecerán en inglés en pantalla cuando usted ingrese con su ID y password al lugar exclusivo de su firma en la página web asignada..**

**En un Instructivo de dicha página web se explica como “bajar” el formato de toma de decisiones por Internet.**



## Formatos de Cambio de Variables de Decisión de Marketing (A) para La Firma # - Marca #

								0
	Región 1	Región 2	Región 3	Región 4	Región 5	Región 6	Región 7	Región 8
Introduc. Introducción Condicional; Retiro (I C D)								
Precio del Fabricante (\$/(Unidad)								
Descuentos del Distrib. (\$ /Unidad)								
Publicidad (\$)								
Contenido de Medios (#)								
Distribución de Mezcla de Medios (#)								
Promoción (\$)								
Tipo Promoción (#)								
Pronóstico de Venta (Unidad)								

### Notas Generales y Recordatorias

- (1) Solamente ingrese items para los cuales se requieren cambios.
- (2) Las marcas que ya son activas en un mercado regional no tiene que ser introducidas de nuevo en los trimestres siguientes. La “introducción” sólo ocurre cuando una marca es primero activada (i.e., “introducida”) dentro de un mercado regional.
- (3) Los “números” de BRANDESTRAT pueden ser utilizados en este formato de variables de decisión de Marketing (A). por ejemplo 3,000.000 puede ser designado como 3M (donde “M” significa millones), 2,200,000 se puede designar como 2M y 23,000 puede designarse como 23k (donde “k” significa miles).
- (4) Cuando “se retira una marca de Distribución Activa”: Usted debería también cambiar sus niveles de gasto de soporte de marketing a cero (para publicidad y promoción ) y reasignar el tiempo asignado de la fuerza de ventas de las marcas retiradas a las activas.

## FORMATO DE CAMBIO DE VARIABLES DE DECISIÓN DE MARKETING (B), PARA LA FIRMA # - MARCA #

Orden de producción (unidades)
Límite Producción de Emergencia(%)
Gasto Investig. Y Desarrollo (\$)

Posición Reformulación de Cola (\$)	
Solicitud Reformul. Primera – Elección:	Formulación:
Solicitud Reformul. Segunda – Elección:	Formulación:
Solicitud Reformul. Tercera – Elección:	Formulación:

### Notas Generales y Recordatorios

- (1) Solamente ingrese items para los cuales se requieren cambios.
- (2) Los “números” de BRANDESTRAT pueden ser utilizados en este formato (B) de variables de decisión de Marketing por ejemplo 3,000.000 puede ser designado como 3M (donde “M” significa millones), 2,200,000 se puede designar como 2.2M y 23,000 puede designarse como 23k (donde “k” significa miles).

**OTROS FORMATO DE CAMBIO DE VARIABLES DE DECISIÓN, PARA LA FIRMA #**

-
---

Nuevas orden de Capac. De la Planta: Unidades por capacidad planta.	
------------------------------------------------------------------------	--

Nota: “Nueva orden de capacidad planta” se refiere a la cantidad de incremento en la capacidad de planta que usted quiera ordenar, la cantidad de la nueva capacidad de la planta en que se va a incrementar a la capacidad de la planta actual. No anote la cantidad la capacidad total que usted desee obtener después que la orden de capacidad total que usted desee obtener después que la orden de capacidad de la planta actual ha sido procesada. Por ejemplo, si usted actualmente tiene una planta con capacidad de 200,000 unidades y desea aumentar la capacidad de su planta a 250,000 unidades, anote 50,000 como su “Nueva Orden de Capacidad de Planta”.

Pago Dividendo (\$)	
---------------------	--

Estilo Presentec. Del Estado Resultados Finac. (\$)	
--------------------------------------------------------	--

Nota: Los Estilos de Presentación del Estado de Resultados Financieros, incluyen:

#1, Estado de Operación de Productos (total y todas las regiones por cada producto, dos páginas por cada producto, actual y acumulado año a la fecha)

# 2, Estado de Operación Regional (total y todos los productos por cada región, dos página por cada región, actual y acumulado año a la fecha)

# 3, Estado Operacional (trimestre anterior, trimestre actual, tasa porcentual de cambio del trimestre anterior, y acumulado a la fecha; una página por cada marca activa distribuida en cada región del mercado)

# 4 Estado Operacional Histórico (trimestre actual y últimos tres trimestres; una página por cada marca distribuida activamente en cada región del mercado)

Solo uno de estos estilos de presentación puede ser usado en cualquier momento dado

Nombre de Firma (Max. 50 caracteres)	
-----------------------------------------	--

**Notas Generales y Recordatorios**

Solamente anote los items para los cuales se requieren cambios.

Los “números” BRANDESTRAAT se pueden utilizar en otro formato de cambio de Variables de Decisión. Por ejemplo, 3,000,000 se puede designar como 3M (donde “M” significa millones), designar como 23k (donde “k” significa miles).

## FORMATO CAMBIO DE VARIABLES DE DECISIÓN DE FUERZA DE VENTAS, PARA LA FIRMA #

		Región 1	Región 2	Región 3	Región 4	Región 5	Región 6	Región 7	Región 8
									-
Salario Fza. Vents (\$ por Rep. De Ven6tas s por mes).									
Tasa de Comisiones de Fza de Ventas (%de ingresos)									
Tamaño de Fza. Ventas (· Ventas Representativas									
Distribución del tiempo en la fuerza de ventas (%)									
Distribución de la asignación del tiempo de la fuerza de Ventas	Marca #1								
	Marca #2								
	Marca #3								
	Marca #4								
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Notas Generales y Recordatorio:

(1) Solamente anote los items para los cuales se requiere cambios, excepto para la distribución de tiempo de la fuerza de ventas en donde los números deberían de ser anotados para todas las cuatro marcas en cualquier mercado regional en los cuales el tiempo de la fuerza de ventas es a través de marcas redistribuidas.

(1) Cuando cambian las distribuciones de tiempo de la fuerza de cuentas, anote las asignaciones de tiempo para todas las cuatro marcas. Las distribuciones de tiempo deberían sumar 100% en cada mercado regional. Si cualquiera de estas distribuciones de tiempo de 100%, asegúrese de anotar el valore cero (0).

(1) Los “números” de BRANDESTRA T pueden ser utilizados en el formato de cambio de variable de Decisión de Fuerza de Ventas por ejemplo, 3,000.000 se puede designar como 3M (donde “M” significa millones), 2,200,000 se puede designar como 2.2M, y 23,000, se puede designar como 23k (donde “k” significa miles).



<p>Nota: En el presente estudio de investigación de mercado . “precio” se refiere al precio del distribuidor, precio al cual los consumidores compran marcas de Vaporaje. El precio del Distrib. Debería ser proporcionado para cada marca, aún si el precio va a ser el mismo para ambas formulaciones).</p>	<p>Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Firma# - Marca#: Precio: Formulación:</p>
<p>15. Prueba de Referencia, Dos Marcas, Dos marcas Hiptéticas.</p> <p><b>(Nota.</b> En este estudio de investigación de mercado, “precio” se refiere al precio al cual los consumidores compran las marcas Vaporaje. El precio de distrib. Debería ser proporcionado para cada marca, aún si el precio del distribuidor va ser el mismo para ambas formulaciones).</p>	<p>Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:  Región (es): Precio: Formulación: Precio: Formulación:</p>
<p>16. Informe Estadística Operativa</p>	
<p>17, Puntajes de Calidad de la Marca</p>	
<p>18. Búsqueda de patente</p>	<p>Formulación:  Formulación:  Formulación:  Formulación:</p>
<p>19. Información Competitiva</p> <p>Hojas de Balance</p>	<p>Firma #s:</p>
<p>20. Prueba de Experimento de Marketing</p>	<p>Región (una región específica o todas las regiones)  Tamaño de la Prueba de Mercado (max. De 3 trim.):  ¿Qué variables de decisión de mercado, si hubiera, se van a cambiar previo al experimento de la prueba de mercado que se lleva a cabo? Asegúrese de indicar la firma específica y el número de las marcas para los cambios de variables de decisión.</p>
<p>21. Puntajes Preceptuales de la Marca</p>	
<p>22. Estadística de los Mercados Agregados</p>	
<p>23. Actividad de Reformulación</p>	
<p>24. Porciones de Mercado</p>	

25. Preciso de Distribuidor	
26. Descuentos del Distribuidor	
27. Fijación de Promoción del Distribuidor	
28. Disponibilidad del Distribuidor	
29. Auditoria de Posición Competitiva	Firma #s Marcas #s (max. Cuatro):
30. Búsqueda de zona de patente.	Formulación
	Formulación
	Formulación
	Formulación
31. Pronósticos de volumen ventas de la industria	
32. Pronósticos de volumen ventas de Marcas	
33. Actividad de reformulación – Detallada	
34. Otro Análisis conjunto  Nota: Un mínimo uno y un máximo de cuatro niveles de c/u de estos ocho atributos debería ser usado en este análisis conjunto, no es necesario usar más de un nivel para cualquier atributo).	Región (1 Reg. Específica o trtodas las Reg. ): Niveles de Atributo #1 (Syntech): Niveles de Atributo #2 (Plumbo): Niveles de Atributo #3 (Glomb): Niveles de Atributo #4 (Trimicro): Niveles de Atributo #5 (Fralange): Niveles de Atributo #7 (Compatibilidad) Niveles de Atributo #7 (Garantía): Niveles de Atributo # 8 (Precio Distrib)
35. Experimento del Programa de Publicidad	Producto: Publicidad (\$): Región: Contenido(#): Mezcla Medios (# s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s): Producto: Publicidad (\$): Contenido (#): Mezcla Medios (#s):
36. Informática Competitiva – Perfiles del Programa de Mercado de marcas	Región (es)
37. Información competitiva – Estadística Compensación Fuerza de Ventas	
38. Experimento de Promoción	Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$): Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción) (\$):

	Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción (\$) :
	Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción (\$) :
	Región: Tipo Promocional (#): Producto: promoción (\$) :
	Región: Tipo Promocional (#):
39. Información competitiva – Estadística Volumen Ventas Incumplidas	
40. Información Competitiva – Análisis margen Ventas	
41. Análisis del Resumen Regional	Región (es):
42. Estadística Ordenamiento Investigación de mercados	
43. Análisis	Región (es):
44. Pronósticos de Población	
45. Pronósticos de Ingresos per cápita	
46. Pronósticos Índice Precio del Consumidor	
47. Preferencias de Atributos Auto- reportadas	Región (es):
48. Puntajes satisfacción de Marcas	
49. Análisis Inventario del Distribuidor	
50. Análisis de Sensibilidad del Precio	



## **NOTAS GENERALES SOBRE PRE-ORDENAMIENTO DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.**

Para pre-ordenar la investigación de mercados ponga con círculo los números del estudio de investigación de mercados apropiado al lado izquierdo de este formato de solicitud, o en la hoja de decisión en [www.gerentevirtual.com](http://www.gerentevirtual.com). Si un estudio de investigación de marketing requiere detalles específicos adicionales proporcione los datos específicos en los cuadros de la mano derecha.

Algunos estudios de investigación de mercados pueden ser ejecutados simultáneamente en todos los mercados regionales. Para ordenar los estudios de investigación de marketing en todos los mercados regionales simultáneamente, solicite el mercado regional "A" cuando proceda a pre-ordenar.

Los "números" BRANDESTRAT pueden usarse en este formato de solicitud de pre-orden. Por ejemplo 3.000.000 se puede designar como 3M (donde "M" significa millones), 2.200,000 puede designarse como 2.2M, y 23,00 puede designarse como 23K (donde "K" significa miles).

## CAPITULO 8

### RESUMEN DE COSTOS BRANDESTRAT

El presente capítulo resume varios costos (además de los costos de estudios de investigación de mercados) que existen en BRANDESTRAT desde el trimestre 1. Este resumen trata de poner todos los costos relevantes y datos afines en un solo lugar conveniente. Información sobre cualquier cambio de los costos subsiguientes en BRANDESTRAT, será proporcionada por el Profesor del curso.

#### Costo de Materia Prima, por 1b.:

Syntech	\$ 25.00
Plumbo	35.00
Glomp	15.00
Trimicro	10.00
Fralange	5.00

#### Otros Costos de Producción Variable, Por Unidad:

Costo Mano de Obra base	\$ 30.00
Costo de Producción base	60.00
Costo de Embalaje	10.00

#### Otros Costos de Producción Afines:

Carga de ordenes de Producción, para Ordenes de producción regular o de Emergencia	\$ 100.000
Tasa de prima de producción de emergencia	25%
Carga de inventario de bienes Terminados (Relacionada con el valor Del inventario).	5%

#### Costos de Capacidad de la Planta

Tasa de Depreciación Fija por Trim.	3%
Tasa de Depreciación Variable, por trim., a plena capacidad.	12%
Costo de orden de capacidad de Planta, costo fijo por orden.	\$ 250,000
Costo Variable de la orden de capacidad de la planta por unidad	\$ 750

**Otros Costos**

Costos de Reformulación Menores, Por reformulacion	\$ 500,000
Costos de Reformulación Mayores, Por Reformulación	\$. 2,500,000
Costos de Introducción, por Mercado Regional	\$ 400.000
Castos de Admisnitración corporativos, Por marca activa (Activa en por lo Menos un mercado Regional).	\$. 250.000
Gastos de Administración base, por Marca activa por mercado Regional	\$. 100,000

**Tasa de Interés Base sobre los préstamos,**

Por trimestre:	3%
Si los préstamos son > del 20% Activos Netos.	4%
Si los préstamos son > 30 % de los activos Netos.	5%
Si los préstamos son > del 40% de los activos netos.	6%
Si los préstamos son > del 50% de los activos netos.	9%

**Otros Costos de Gastos Generales**

Gastos por ventas, basados en compensación de fuerza de Ventas (Salarios y Comisión ).	100%
----------------------------------------------------------------------------------------------	------

## CAPITULO 9

### EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN BRANDESTRAT

Introducción:

Cada rendimiento del equipo en BRANDESTRAT es evaluado sobre la base de tres criterios generales – rendimiento financiero, Rendimiento de mercado, y eficiencia operativa. El desafío que confronta cada equipo de BRANDESTRAT es maximizar los beneficios a la larga, dada la situación de despegue inicial. La evaluación total del rendimiento en BRANDESTRAT está basada en la evaluación de la magnitud en la cual cada equipo cumple este mandato. El presente capítulo describe una metodología de evaluación de rendimiento cuantitativo formal que combina medidas de rendimiento financiero, rendimiento de mercado, y eficiencia operativo.

#### Rendimiento Financiero

El rendimiento financiero podría, en principio, ser medido en un número de formas. El rendimiento financiero actual y las tendencias en el rendimiento financiero son ambas relevantes. El rendimiento financiero y potencial a largo plazo son claves. Intentos para lograr resultados financieros atractivos a corto plazo a expensas posibles de un rendimiento financiero a largo plazo deberían ser vistos como desfavorable.

Las ganancias absolutas en un año en BRANDESTRAT es una obvia medida de rendimiento. Mas importante, no obstante, es el ROI (retorno sobre la inversión). En BRANDESTRAT, la “Inversión” incluye tanto las acciones comunes como las ganancias retenidas acumuladas a la fecha menos los dividendos acumulados a la fecha, puesto que estos son los fondos a los cuales una firma tiene acceso durante un año en BRANDESTRAT. De esta manera, como se emplea aquí, ROI es una medida de retorno sobre al capital. Por ejemplo, suponga que una firma BRANDESTRAT tuviera una inversión corporativa de \$. 120 millones, ganancias retenidas acumuladas de \$. 30 millones, y dividendos acumulados de \$ 0 al final del cuarto año. Para esta firma, la “Inversión” a fines del cuarto año es entonces de \$ 150 millones. Asuma que dicha firma no pague dividendos durante el 5to. Años en BRANDESTRAT. Entonces nuevas ingresos después de los impuestos de \$ 27 millones en el 5to año representa un ROI después de impuestos de  $27/150= 18\%$  para todo el año.

Desde que su firma de Vaporaje tiene acciones negociadas públicamente, el precio de acción podría ser visto como una medida correcta de rendimiento financiero. El precio de la acción presumiblemente refleja el rendimiento financiero actual y reciente - pasado, en razón a que las expectativas acerca del potencial de las ganancias futuras están presumiblemente basados en gran parte a niveles de ganancias actuales y “recientes- pasadas”.

ROI es la medida financiera específica empleada en el mecanismo de evaluación del rendimiento cuantitativo de BRANDESTRAT

¿Cómo se deberían calcular los valores ROI (retorno sobre – a inversión) para períodos de decisión individual? ¿Proporcionada la información en la HOJA DE BALANCE DIVISIONAL, qué datos deberían utilizarse para obtener el ROI para ese trimestre? El ROE trimestral (retorno –sobre – el el capital, que es también ROI (retorno – sobre la – la inversión), es igual al ingreso operativo neto del trimestre - actual, dividido por el activo neto del último trimestre, donde los activos netos son activos netos del último trimestre, donde los activos netos son activos menos los préstamos. Otra medida de rendimiento - tipo financiera similar es ROA (retorno – sobre los – activos), con el trimestre ROA siendo igual a los ingresos netos operativos del trimestre actual dividido por los activos del trimestre anterior. Para expresar estos valores en términos de porcentaje, sería necesario multiplicarlos por 100.

Nótese que el trimestre ROI (o trimestre ROE) no es lo mismo que un ROI anual o anualizado, el cual tiene que tomarse en cuenta cuando el ingreso neto y los dividendos para cuando los primeros trimestres del año actual realmente ocurran.

## **Rendimiento del Mercado**

El rendimiento del mercado está estrechamente relacionado con la porción de mercado. La porción de mercado actual y las tendencias en porción de mercado a través del tiempo, son ambas relevantes, sin embargo.

La porción de mercado puede ser razonablemente interpretada como representativa de las ganancias potenciales futuras, de allí su relevancia en la evaluación del rendimiento. Nótese, sin embargo, que la porción de mercado puede ser fácilmente manipulada a corto plazo por una firma individual. Por ejemplo, puede ser “comprada” o “vendida” a

expensas o a costa de utilidades a largo plazo. Poner atención a las tendencias es crucial a la interpretación exitosa de la fuerza de posición de un porción de mercado.

Cambio de porción de mercado año a año (desde el último trimestre de un año hasta el último trimestre del año siguiente) es la medida de evaluación del rendimiento de un mercado específico empleado en el mecanismo de evaluación del rendimiento cuantitativo en BRANDESTRAT.

### **Eficiencia Operativa**

La eficiencia operativa es importante en cualquier industria para que no se incurra en costos innecesarios. En general, para que una firma opere con eficiencia:

- Debería mantener un mínimo de productos terminados para cumplir con los requerimientos de la oferta y la demanda.
- Debería pronosticar las ventas en forma acertada.
- Debería mantener su planta operando a plena capacidad (y no exceder su capacidad).
- No debería tener faltantes en el inventario de productos terminados.
- No deberían tener órdenes incumplidas (sin stock).
- Debería gastar cantidades moderadas en soporte de marketing (publicidad, investigación y desarrollo, promoción y fuerza de ventas).
- Debería lograr un alto nivel de rentabilidad relativo a ingresos por ventas.

Mientras rendimientos pobres de estos finalmente conducen a incrementos de los costos, los cuales reducen la rentabilidad, varios otros factores afectan la rentabilidad también. De este modo, parece deseable desarrollar explícitamente una medida de eficiencias operativas y recompensar a las firmas, por lo menos parcialmente, en base a su eficiencia operativa.

En BRANDESTRAT cada firma es evaluada por su eficiencia operativa así como por los criterios de rendimiento financiero (retorno sobre la inversión) u mercado (cambios en el porción de mercado). Desde que la eficiencia operativa debe ser mediada en relación a los niveles de los competidores, es lo determinante en las eficiencias operativas. En particular, la eficiencia Operativa se determina como sigue en BRANDESTRAT:

<b>Eficiencia Operativa</b>	=Eficiencia en la Administración de Inventario. +Eficiencia en el pronóstico de ventas. + Eficiencia en el manejo de la capacidad +Eficiencia en las Emergencias Premium. + Eficiencia de las Ordenes Incumplidas. + Eficiencia de los Gastos de soporte. + Eficiencia de Rentabilidad.
-----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estos componentes de eficiencia operativa están definidos en la tala 15.

Después de calcular cada componente de eficiencia operativa. El número de puntos de “peso” en la tabla 15 es concedido a cada firma cuando su valor componente es menor que (o mayor que, para medias donde “más” es mejor ) el valor correspondiente de otra firma. De esta manera, con firmas “n” en una industria, la firma con el mejor redimiendo sobre este componente, recibe un puntaje de “n- 1” puntos veces el peso. La firma de peor rendimiento recibe “0” puntos. Cada medida de eficiencia es igual al número de puntos logrados en estas comparaciones. Así, la eficiencia operativa es un índice en la que los valores más altos son mejores que los valores más bajos. Este índice tiene un valor mínimo posible de cero, si una firma es la peor en todos los componentes de eficiencia operativa, y un valor máximo de 14 (n- 1) para una firma industrial “n”, cuando esta es la mejor en todos los componentes de Eficiencia Operativa.

En el cálculo de Eficiencia Operativa, la eficiencia en los pronósticos de ventas recibe un peso de tres porque es un muy buen correlato de la comprensión del mercado y por ello de eficiencia operacional. Note que una buena eficiencia en los pronósticos lleva a presumiblemente a un manejo eficiente de inventarios y capacidades. El peso de tres para el manejo de la capacidad se basa en la significativa inversión requerida en la industria. La administración cuidadosa de la capacidad de planta es clave en BRANDSTRAT. Eficiencia de Utilidades recibe un peso de tres porque refleja el manejo administrativos de costos y márgenes. Tome nota, sin embargo, que la eficiencia de utilidades puede ser desfavorablemente influenciada por una firma que esta “cosechando” porción de mercado para obtener rentabilidad de costo plazo aún a costa de la rentabilidad a largo plazo. Por ello esta variación no es completamente una medida pura de eficiencia operacional aunque tiene considerable importancia.

Tabla 15 Pesos de los Componentes de Eficiencia Operacional

Manejo de inventarios (peso 1) = suma de costos del inventario de productos terminados mas costos de ordenar productos terminados dividida por los ingresos por ventas (Menos es mejor)

Pronósticos de ventas (peso 3) = compare los pronósticos de volúmenes de ventas con el volumen de ventas potencial (la suma de las ventas reales mas las ordenes no satisfechas) Por cada pronósticos de ventas se calcula un puntaje asignando 100 puntos al pronóstico que esté a 1% del potencial de ventas, 99 al que esté al 2 % y así sucesivamente. Así el puntaje promedio de pronósticos indica que tan cerca estuvo una firma en comparación a sus ventas potenciales. (Mas es mejor)

Manejo de capacidad (Peso 3) = Depreciación fija y variable por unidad de volumen de producción. Valores bajos de depreciación por unidad de volumen de producción significan que una firma esta manejando bien su capacidad (Menos es mejor)

Premium de emergencia (peso 1) premiums de emergencia de producción divididos por el volumen de ventas (Menos es mejor)

Ordenes incumplidas (Peso 2 ) margen bruto perdido a causa de faltantes de stock dividido por los ingresos por ventas (Menos es mejor).

Gastos de Soporte (Peso 2) = gastos de apoyo de marketing (publicidad, promoción, investigación & desarrollo, fuerza de ventas) a través de todas las marcas y todas las regiones en relación a los ingresos por ventas (Menos es mejor)

Rentabilidad (Peso 3) = utilidades después de impuestos dividoidas por los ingresos por ventas (Mas es mejor)

#### Evaluación del desempeño cuantitativo en BRANDSTRAT

La evaluación está diseñada para producir una medida comparativa Inter.-firmas del desempeño logrado.

En el primero año de BRANDSTRAT, tiene un peso de uno el ROI, la eficiencia operativa y el cambio en porción de mercado. Después del primer año, el peso se dobla. También después del primer año, cambios año a año en cada uno tienen un valor de uno.

Una muestra de informe sobre la evaluación del rendimiento cuantitativo de una muestra BRANDESTRTAT se indica en le gráfico 14.



Los puntos acumulativos son trasladados automáticamente dentro de una “Graduación” que oscila entre 70% - 100% con un promedio de 85%

## **VARIACIONES EN LA EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO**

El sistema de evaluación de rendimiento formal descrito en el presente capítulo es justo uno de muchos posibles sistemas para evaluar el rendimiento en BRANDESTRAT. Variaciones de este sistema de evaluación de rendimiento es particular podrían incluir pesos alternativos para rendimiento financiero, rendimiento de mercado y eficiencia operativa (incluyendo la posibilidad de pesos alternativos para cada sub - componente que comprende la eficiencia Operativa).

## CUADRO 14

### MUESTRA DE REPORTE DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO CUANTITATIVO DE AMPLITUD DE LA FIRMA BRANDESTRAAT

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Trimestre 1 de	21.0	21.0	21.0	21.0
Trimestre 2 de	31.0	25.0	6.0	22.0
Trimestre 3 de	29.5	14.0	9.0	31.5
Trimestre 4 de	29.5	8.5	14.0	32.0
1 año total de	111.0	68.5	50.0	106.5
1 año puntos de	3.0	1.0	0	2.0
1 año ROI%	13.3	4.2	10.9	17.3
1 año ROI % puntos	2.0	0	1.0	3.0
Cambio porción Mercado	1.9	-2.5	-0.6	1.2
Cambio porción mercado (%)	3.0	0	1.0	2.0
1 año, total puntos	8.0	1.0	2.0	7.0
Puntos Acumulados	8.0	1.0	2.0	7.0
Trimestre 5 de	13.0	23.0	25.0	23.0
Trimestre 6 de	13.0	27.0	13.0	31.0
Trimestre 7 de	5.0	26.0	24.0	29.0
2 años total de	31.0	76.0	62.0	83.0
2 años puntos de	0	4.0	2.0	6.0
Cambios de	-80.0	7.5	12.0	-23.5
Cambios de puntos de	0	2.0	3.0	1.0
2 años ROI %	-14.6	42.2	7.3	22.9
2 años puntos ROI	0	6.0	2.0	4.0
ROI % Cambio	-27.9	37.9	-3.7	5.6
ROI % Cambio de puntos	0	3.0	1.0	2.0
Cambio porción de Mercado	-8.3	4.2	-7.6	11.7
Puntos Cambio porciones Mercado	0	4.0	2.0	6.0
2 años total puntos	0	19.0	10.0	19.0
Puntos Acumulativos	8.0	20.0	12.0	26.0
Graduación Total (Media = 85%)	77%	88 %	81%	94%

Si se usan pesos alternativas, el Profesor de su curso le proporcionará los detalles.

#### **Eficiencia Operativa Específica de Productos**

A discreción del Profesor del curso, el informe sobre la eficiencia operativa específica de producto, modelado después del informe sobre la eficiencia operativa de la amplitud de la firma, se encuentra también disponible para cada marca activa. Este informe proporciona un mecanismo para diagnosticar el rendimiento de la marca comparado con todas las otras marcas activas, así como también proporciona un mecanismo de graduación específica del producto. Un informe de la muestra se indica en el Cuadro 15. Sírvase tomar nota de las notas al pie.

**CUADRO 15**  
**MUESTRA DEL INFORME DE EVALUACION DEL RENDIMIENTO**  
**CUANTITATIVO ESPECÍFICO DEL PRODUCTO DE BRANDESTRAT**

	Producto 3-1	Producto 3-2	Producto 3-3	Industria Promedio
<b>TRIM. ACTUAL</b>				
Ingresos por Ventas	15,66	34,67	6,17	29,73
Gastos publicidad	9,6	1,7	16,2	7,1
Primas Produc. Emerg.	0	0	0	2
Cargas Inventario	2,6	4	8,3	1,5
Cargas Prima Prod.				
Emerg. Prod. E Inv	2,6	4	8,3	1,7
Gastos promoción	9,6	3,2	16,2	5,9
Gasto Inves. Y Desar.	6	3	1,6	1,1
Gasto Fza. Ventas	11,9	8,2	18,5	7,7
Marg. Pérdida Ordenes				
No Cumplidas	0	0	0	3,3
Gasto soporte Mercado	31,7	13,4	52,6	21,7
Ingreso Operativo	12,4	32,9	28,6	16,8
Exact. Pronóstic. Ventas	0	73,5	0	60,6
<b>ACUMULATIVO POR AÑO A LA FECHA</b>				
Ingresos por Ventas	15,6	34,67	6,17	29,73
Gastos Publicidad	9,6	1,7	16	7,1
Primas Prod. Emerg.	0	0	0	2
Cargas Inv.	2,6	4	8,3	1,5
Cargas Prima Prod.				
Emerg. Prod. E Inv.	2,6	4	8,3	1,7
Gasto Promoción	9,6	3,2	16,2	5,9
Gsto Invest. Y Desa.	6	3	1,6	1,1
GASTo Fza. Ventas	11,9	8,2	18,5	7,7
Margen Pérdida ordenes no cumplida	0,00	0,00	0,00	3,30
Gasto soporte Mercado	31,70	13,40	52,60	21,70
Ingreso Operativo	12,40	32,90	28,60	16,80
Exact. Pronóst. Ventas	0,00	73,50	0,00	60,60
<b>PUNTOS ACUMULATIVOS POR AÑO A LA FECHA</b>				
Ingresos por Ventas	18,00	78,00	6,00	
Primas Prod. Emerg.	9,50	9,50	9,50	
Cargas Invent.	3,00	11,00	0,00	
Marg. Períd. Por ordenes	10,00	10,00	10,00	
Incumplidas				
Gasto soporte Mercado	6,00	26,00	0,00	
Ingreso Opoerativo	15,00	39,00	3,00	
Exact Pronost. Ventas	3,00	27,00	3,00	
<b>GRADUACIÓN ACUMULADA POR AÑO A LA FECHA</b>				
Puntos Efic. Operativa	64,50	200,50	31,50	144,50
Gradac. Total. (Prom. 85%)	76,70	90,80	73,30	85,00
<b>GRADUACIÓN ACUMULADA. POR AÑO A LA FECHA</b>				
Puntos Efic. Operativa				
Gradac. Total (Prom. 85%)				

## **CAPÍTULO 10**

### **PLANEAMIENTO DE MARKETING EN BRANDESTRAT**

#### Introducción

*Cuando uno no conoce a que puerto desea llegar, ningún viento es correcto.*

Fuente: (Séneca, Filósofo Romano)

*Los planes no son nada. El planeamiento es todo*

Fuente: (Dwight Eisenhower)

*Me gusta haber planeado: Aprendí mucho acerca de mi negocio. Pero no me gusto el planeamiento. Fue muy difícil*

Fuente: Participante BRANDESTRAT anónimo.

El planeamiento informal de marketing ocurre continuamente dentro de un ejercicio BRANDESTRAT. Cada conjunto de decisiones para cada trimestre requiere una revisión implícita del programa de marketing y de la estrategia en general de una firma. En adición, sin embargo, algunos Profesores de curso pueden solicitar la preparación de planes formales actuales, ya sea en formato escrito o para formar la base de una presentación oral. Para ayudar a este proceso, algunas ideas acerca del planeamiento de marketing se originan en este capítulo. Se propone un formato específico posible para un plan de marketing BRANDESTRAT.

#### Perspectiva

Un plan de marketing analiza como ud. logrará sus metas de rentabilidad, volumen de ventas, y porciones de mercado. Por supuesto, esto requiere una evaluación cuidadosamente pensada pero se supone que, esto requiere una evaluación cuidadosamente pensada y razonada de su situación de marketing competitivo actual. El producto clave del proceso de planeamiento de marketing es la intrincada producción de una estrategia competitiva viable de marketing.

En general, un procedimiento de fijación de metas de fondo se seguirá al desarrollar su plan de marketing. Ud. Formulará su plan y desarrollará metas adecuadas (financieras, porción de mercado, y volumen de ventas) dentro del contexto de su plan. Parte de la evaluación del plan se basará en la racionalidad y adecuación de sus objetivos. Se evitarán demasiados planeamientos y metas optimistas y pesimistas. Sea realista.

Tome en cuenta su nivel actual de rendimiento financiero, su posición actual de mercado, y los recursos gerenciales cuando formula sus metas.

Después que ud. ha desarrollado un lineamiento aproximado de su plan de marketing para el siguiente año BRANDESTRAT, y antes que ud. comience a redactar, es usualmente deseable (y quizás requerido, por algunos Profesores de cursos) tener una reunión con el presidente de su firma (el Profesor del curso) para revisar el alcance de sus objetivos para el siguiente año BRANDESTRAT. En esa reunión, se espera que ud. haya desarrollado pro-formas de estados operativos adecuados (pronósticos detallados de pérdidas y ganancias para cada marca en cada región, y para la firma en conjunto). El propósito de esta reunión es obtener el acuerdo de su presidente a sus metas propuestas para el siguiente año BRANDESTRAT.

Con respecto a las metas financieras desde que hay una medida disponible (ROI) conveniente de umbral (la tasa de interés en valores negociables), los planes de marketing que no conducen a las ganancias pronosticadas de al menos ésa cantidad serán vistas con preocupación por los ejecutivos de nivel corporativo.

### **Planeamiento de Corto Plazo**

La esencia de un plan de marketing anual de corto plazo es el desarrollo cuidadoso de respuestas a estas seis preguntas:

- ¿Que esta sucediendo en el mercado?
- ¿Cómo lo estamos haciendo, en términos absolutos y relativos?
- ¿Cómo y qué están haciendo “ellos” (nuestros competidores principales)?
- ¿Qué factores son importantes para el éxito en este mercado?
- ¿Qué vamos a hacer? Por qué? Con qué efecto? ¿A qué costo?
- ¿Quién va a hacer qué, específicamente, para que el plan funcione?

### **Un Prototipo**

Un prototipo de plan de marketing para una única marca se muestra más abajo. Algunas partes de este plan pueden no ser completamente en BRANDESTRAT debido a la estructura de la industria de Vaporaje. Algunas modificaciones indudablemente se requieren para que tomen en cuenta la naturaleza multi – marca de BRANDESTRAT. Note también que este es un plan de marca y una variedad de temas de amplitud de toda la firma no son considerados explícitamente aquí.

## PLAN DE MARKETING PARA AAAAAA PARA 20XX

**Desarrollos Recientes de Mercados:** Los desarrollos clave de mercado incluidos el último año incluyeron..... (principales desarrollos y actividades competitivas, principales reposicionamiento de ofertas competitivas, nuevas entradas, cambio en los valores y ofertas competitivas, nuevas tendencias posiblemente no cubiertas, desarrollos tecnológicos clave, principales regulaciones de desarrollo.....). La importancia de estos desarrollo es que ellos indican.....(¿Qué significan ellos? ¿Qué impacto tendrán?¿Cómo ellos influenciará las futuras actividades de marketing y esfuerzos de ud. y sus competidores? ¿Como pueden esos desarrollos de mercado ser explotados para máximo beneficio?...)..

**Nuestro Rendimiento en el Mercado AAAAAAA:** En el año pasado, el mercado para AAAAAA creció en mercado en B% a C unidades. Nuestras ventas de AAA se incrementaron por D% a E unidades lo cual resultó en nuestra rentabilidad incrementada por F% a \$G. Nuestro porción de mercado creció de HH. H% a II.I% en forma integral. Por porciones de mercado nuestro rendimiento fue.....

**Análisis Competitivo:** Nuestros mayores competidores en el mercado AAAA fueron J y K. Estimamos que posición actual de mercado y rendimiento es..... (Porciones de mercado, volúmenes de venta, tasas de crecimiento , rentabilidad)....Sus ofertas actuales tienen estas principales ventajas y desventajas comparadas a nuestras ofertas:..... Sus actuales estrategias parecen estar orientadas hacia.....En el futuro cercano (el periodo de planeamiento 200x), creemos que sus pasos de marketing serán como sigue: .. (cambios esperados (o aún ningún cambio) en producto, precio .....). Así, las principales oportunidades y riesgos parecen ser...

**Clientes y Factores de Exito:** para competir exitosamente en este mercado, debemos responder a lo que le importa al cliente para: (1) ....; (2)....; (3)....; (4)....; y (5) ..... cuando eligen un proveedor/distribuidor. La importancia de estos factores particulares de compra es indicada por ...(nuestra investigación), particular relevancia es la creciente importancia de ..y..... para nuestros clientes. Con respecto a nuestros principales segmentos de clientes, las variaciones notables en los factores del éxito incluyen ..... Las mayores oportunidades y riesgos parecen ser.....

**Principales suposiciones:** nuestras principales suposiciones para el periodo 200xx son

- (1) Clientes:.....
- (2) Competidores
- (3) Ambiente (Economía, tecnología, Ambiente Regulatorio):.....

**Objetivos:** Basado en el análisis de nuestra situación nuestros objetivos para este periodo de planeamiento son:...

**Nuestro Programa de Marketing para AAAAAA:** Para cumplir estos desafíos y para lograr nuestras metas, nuestros programas de marketing tendrá los siguientes componentes principales:

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4)
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

Los resultados de este programa de marketing se pronostica que producirán ventas de L unidades (incremento de M%), ingresos de \$N (incremento de P%), un porción integral de mercado de QQ.Q% (n incremento de R.R% de 199x) y rentabilidad de \$S (incremento de T%).

Para lograr estos resultados, se requieren inversiones de \$U en soporte del...(desarrollo de sistemas, expansión de facilidades, adición es de staff temporales o permanentes, esfuerzos I & D de única vez, proyectos de consultoría especial ....)...

**Reacciones del Competidor a Nuestros Programas de Marketing:**

Las reacciones de competidor a nuestro programa de marketing se espera que sea ... (¿Se enteraran? ¿ Si ellos se enteran, hay algo que puedan hacer? Si ellos pueden hacer algo en respuesta, ¿lo harán?).... Esta reacción impactará en nuestro programa de marketing como sigue:.... Esta reacción, y su influencia en nuestro programa de marketing, ha sido ya tomada en cuenta en nuestros proyectos de rendimiento financiero y económico.

**Temas de Implementación y Procedimiento:** Para implementar este plan exitosamente, existen los siguientes desafíos de implementación:.. Nuestro

programa para cumplir estos desafíos de implementación incluyen .... (estrategias, tácticas, análisis, acciones, actividades ..)... Las asignaciones de responsabilidad específica y los tiempos de vencimiento para los aspectos clave de este programa de marketing incluyen...

**Plan de Contingencia:** Las principales contingencias incluyen: ... En este caso, nuestro plan tendría que ser revisado a ... (Cambio en énfasis , nuevas iniciativas, ...)...

### **Un Posible Formato de Plan de Marketing BRANDESTRAT**

El siguiente estilo de organización es un formato posible, para un plan de marketing BRANDESTRAT (pero muchos otros formatos son también adecuados):

**Carátula:** Esta contiene el nombre del equipo, número de firma, el título “Plan Anual de Marketing para BRANDESTRAT Año x (Trimestre yy-zz)”, y los nombres de los miembros del equipo de marketing.

**Resumen Ejecutivo:** Este contiene un resumen de las características claves de su plan de marketing. Este debería ser diseñado después que el resto del plan ha sido desarrollado. Este es LA parte más importante de su plan de marketing.

**Revisión del Año Pasado:** Este contiene una revisión de las Actividades de marketing. Fuerzas y desarrollos, acciones Competitivas y el rendimiento de su equipo (relativo a objetivos durante el año previo BRANDESTRAT. La industria integra Vaporaje se considera en esta revisión. La capacidad de planta, rendimiento financiero, y temas de estructura financiera para la firma como un todo deberían ser discutidas.

**Estado de la Estrategia a Largo Plazo:** Este contiene un estado conciso de la estrategia de marketing de largo plazo de su equipo. Su estrategia de marketing debe tomar en consideración su posición existente de mercado, su rendimiento financiero en la industria, y las restricciones de recursos humanos.

**Suposiciones Principales del Planeamiento:** Este contiene una breve discusión y justificación de las principales asunciones de planeamiento con respecto a las fuerzas de mercado y actividades competitivas sobre las cuales se base su plan de marketing.



**Planes de Marcas o Planes Regionales:** Un plan de marca o región debe ser preparado para cada una de las marcas o regiones de su equipo. Dependiendo de la organización actual de su equipo y posicionamiento de marca dentro de las regiones BRANDESTRAT. Ud. puede desear formatear esto en términos de regiones (y discutir cada una de sus marcas activas en una región) o en términos de marca). Por supuesto, si ud. tiene una única marca en cada región, no habría diferencias entre usar estos dos enfoques. Cada plan de marca debería contener: una revisión de rendimiento de marca para el año previo BRANDESTRAT, un desarrollo detallado de los objetivos de la marca (financieros, porción de mercado, y volumen de ventas) para el siguiente año BRANDMASPS, y una delineación de su estrategia. Sus planes de marca también deberían discutir las fuerzas y debilidades de cada marca, y considerar los riesgos particulares enfrentados por cada uno, y oportunidades disponibles para marca. Note que el análisis debe ser concentrados en los planes de marca; la mera descripción de lo que sucedió no es suficiente. Eso es, ud. debe enfatizar porqué sucedieron las cosas de la forma en que lo hicieron, no simplemente describir lo que sucedió.

**Planes de Investigación de Mercado:** Esta sección contiene una discusión de las estrategias y planes de su equipo para actividades de investigación de marketing durante el próximo año BRANDESTRAT. Un presupuesto detallado de investigación de mercados también debería presentarse en esta sección de su plan de marketing.

Una Pro-Forma de Estado Operativo Regional debe ser completado para cada marca activa en cada región de mercado. En adición, cada equipo debe proporcionar una Pro-Forma de Estado Operativo Divisional para los equipos como un todo. Vea el capítulo 11 para detalles de la Pro-Forma de Estado Operativo Regional y Pro-Forma de Estado Operativo Divisional. Ambos estados deberían ser incluidos dentro de la sección “Tablas, Gráficos y Diagramas” al final de su plan de marketing (o en un documento separado agregado al plan de marketing (o en un documento separado agregado al plan de marketing), y no dentro del texto principal. Todas las tablas y diagramas deben ser colocadas en el orden en que son referidas en el texto principal, y numeradas secuencialmente.

## **Algunos Comentarios Específicos sobre los Planes de Marketing BRANDESTRAT.**

*“Planes simples y directos, ordenes concisas y claras son esenciales para reducir las posibilidades de incomprensión y confusión. Tomando todo en consideración, debe preferirse un plan simple ejecutable inmediatamente a uno complejo ejecutable más tarde”.*

*(Fuente: U.S. Army Manual de Campo 100 – 5)*

Sin importar el formato específico adoptado por sus planes de marketing, el plan debería ser construido con atención prestada a los siguientes puntos:

- (1) Consistencia de estilo dentro del plan de marketing. Y profundidad de análisis son muy importantes.
- (2) Cuando se referencia a productos y marcas en su plan de marketing. Use la notación BRANDESTRAT “firma H – producto #”. Así, por ejemplo el producto 3 de la firma 6 debería ser reverenciado como producto (o marca) 6-3.
- (3) Cuando se referencia a porciones de mercado, use porcentajes con un máximo de un punto decimal. Así, por ejemplo un porción de mercado de 0:152 debería ser referido como 15.2%.
- (4) Asegúrese de que su plan de marketing es analítico en vez de solo descriptivo en naturaleza. Eso es, su plan de marketing debe enfatizar el “porqué” y el “cómo” mas que solo describir el estado que se ha ido (o predecir que sucederá). Proporcione evidencia de sus afirmaciones. Por ejemplo. No solo diga que un mercado regional BRANDESTRAT es sensitivo al precio: proporcione la evidencia adecuada para justificar tal conclusión. Las tablas, gráficas, y diagramas pueden jugar importantes roles para exponer los detalles de sus procedimientos de análisis.
- (5) Su plan de marketing debería reflejar la profundidad y extensión de su estrategia de marketing, planeamiento y habilidades de análisis, matizados con dosis adecuadas de sentido común y buen sentido gerencial.
- (6) Ud. debería ver al plan de marketing como una oportunidad para “mostrar sus habilidades”. Esto es, su plan de marketing debería reflejar todo su pensamiento, conocimiento y análisis acerca de su firma, su producto, y el mercado BRANDSTRAT.

## **Una Lista de Verificación de Plan de Marketing.**

Basado en los planes de marketing de participantes previos BRANDESTRAT y sus esfuerzos en desarrollar planes de marketing. Algunos consejos acerca del desarrollo de pan de marketing han surgido da través del tiempo.

- Incluya evidencia suficiente y análisis para respaldar sus estrategias y planes.
- No vea la plan de marketing como un lugar para decir solo lo que ud. va a hacer el próximo año. Ud. debe justificar sus acciones como razonables y adecuadas bajo las circunstancias. Sus acciones propuestas deberían ser lógicamente demostrables ser mejores que otras posibilidades. Ud. debe tratar de vender su plan con análisis, visión, atención, y evidencia. Su objetivo es convencer a otros que ud. sabe lo que está haciendo. Que ud. comprende el mercado, y que sus estrategias y tácticas tiene sentido y son capaces de hacerse.
- NO solo diga, “Vamos a seguir una estrategia de bajo precio – alta publicidad”. Sin proporcionar ningún análisis y evidencia para mostrar que esta es una estrategia buena y apropiada.
- No haga afirmaciones como “esta región es sensitiva al precio” sin proporcionar evidencia suficiente para respaldar tal afirmación.
- ASEGÚRESE de cubrir todas las variables de decisión de marketing en su plan de marketing. Estas incluyen: política de producto (estrategias y tácticas de reformulación, posición preferencial actual, soporte de investigación y desarrollo), política de precios, y decisiones de promoción (publicidad, promoción y fuerzas de ventas).
- DIGA algo acerca de los temas de inventario y capacidad de gerencia en cualquier lugar en su plan de marketing. Use los números suficientes para permitir al lector comprender que significan “incremento”, “disminución”. “alto” y “bajo”.
- No trate de atosigar al lector con números
- SEA cuidadosos de no usar muchas generalidades vagas, trivialidades, y palabras de moda en su plan de marketing. El lector

puede decir fácilmente cuando ud. está tratando de construir un “muñeco de nieve” elaborado, La especificidad es importante en un plan de marketing.

- Incluya análisis competitivo en su plan. Este debería evaluar la situación actual, probables metas, y acciones potenciales de los principales competidores. Evalúe los factores que han conducido al éxito (o falta de éxito) para cada competidor principal. Después de todo, si ud. puede determinar tales factores para sus competidores. Quizás tal evidencia se traduzca directamente en cosas que ud. deberían prestar atención al formular sus propios planes.
- HAGA una profunda prueba de lectura y corrija cualquier error ortográfico en su plan de marketing.
- Recuerde que el resumen ejecutivo es LA única cosa más importante del plan de marketing. Este debe ser un resumen del plan entero.
- USE un formato más consistente y ajustado en cada uno de los planes de marca. Los subtítulos son valiosos para hacer leible un plan de marketing.
- COMPLETE su plan de marketing en el tiempo programado.

## **CAPÍTULO 11**

### **PRESUPUESTOS EN BRANDESTRAT**

#### Introducción

El proceso de hacer presupuestos que llamaremos “presupuestar” y los presupuestos son hechos vitales en las organizaciones reales y son una fase integral del proceso de planeamiento. Los presupuestos actúan como restricciones, especialmente cerca del final de un año fiscal. Los presupuestos actúan como incentivos, desde que el “gástelo o piérdalo” se un hábito común en todas las organizaciones. La administración, monitoreo y control del presupuesto domina la vida de muchos gerentes de marketing y no de marketing. Los presupuestos son negociados, de modo que entran en juego una serie de factores no racionales, emocionales y políticos. El presupuestar implica transacciones forzadas, desde que la elección entre opciones de asignación de recursos son parte fundamental de la formulación de un presupuesto. Dados todos estos hechos de la vida organizacional, el presupuestar y los presupuestos deberían y deben jugar un rol importante en BRANDESTRAT

El proceso de presupuestar es simulado en BRANDESTRAT con la ayuda de formatos estandarizados de presupuesto. Estos formatos de presupuestos se usan en conexión con el proceso del plan anual en BRANDESTRAT. Aún si a ud. no se le solicita preparar planes formales de marketing dentro de su ejercicio particular BRANDESTRAT, encontrará estos formatos de considerable utilidad para facilitar su análisis.

Los presupuestos como restricciones están también incluidos dentro de BRANDESTRAT. Estas restricciones enfocan sobre los gastos de soporte de marketing y restringen su capacidad para gastar realmente en soporte de marketing. Este capítulo describe el proceso de presupuestar y los aspectos relacionados con el presupuesto de BRANDESTRAT.

## **El proceso de presupuestar y Formatos de Presupuesto Estandarizados**

Formatos de presupuesto estandarizados son usados dentro de BRANDESTRAT, para asegurar que todas las firmas reporten datos comparables en un formato fácilmente comprensible. El formato estandarizado implica reportar datos financieros y datos de ventas en un formato del mismo estilo como el que se usa dentro de los reportes de resultados financieros y operativos de BRANDESTRAT.

Use estos formatos de presupuestos como masters y fotocópielos como sea necesario para realizar tantas copias como necesite para completar la tarea de presupuestar.

Si ud. esta preparando presupuestos formales para remisión a su Profesor de curso, su Profesor le permitirá que los produzca en una computadora dado que ellas son sustancialmente idénticas a estos formatos de presupuesto BRANDESTRAT. Dada la prevalencia de las hojas de cálculo, ud. puede de usar una para crear sus presupuestos. La naturaleza iterativa del presupuesto da considerables ventajas a equipos que usan software de hojas de cálculo para asistirse en la creación de un presupuesto.

### **Instrucciones Generales.**

Complete una Pro- Forma de Estado Operativo Regional para cada marca en cada región en la cual este activa cualquier parte del año. Luego, complete la Pro – Forma de Estado Operativo Divisional. Finalmente complete un Estado de Soporte de Marketing y Presupuesto de Investigación.

Sobre estos formatos de presupuesto, todas las entradas deberían ser en \$000, excepto para: (a) Porción de mercado que es un porcentaje, (b) Volumen de ventas de Marca, el cual es un 000 de unidades; y (3) Precio de Fabricante y Descuentos al Distribuidor, que son expresados en dólares por unidad. Las columnas en los formatos no son realmente lo suficiente amplias para escribir los números completos, de modo que se necesita usar la notación 000.

### **Instrucciones Pro – Forma de Estado Operativo Regional.**

Si una marca es distribuida activamente en una región por uno o mas trimestres en un año, entonces debe completarse una pro- Forma de Estado Operativo Regional para esta marca en este mercado. Una marca que esta

inactiva en un región en algunos trimestres tendrá entradas cero en la columna trimestral correspondiente.

Llene los datos (básicos) anuales para la columna Año Pasado. Estos datos vienen directamente del ESTADO ACUMULATIVO OPERATIVO DE PRODUCTO por el cuarto trimestre del Año Pasado. Si están disponibles datos para el año previo al año pasado., llene en los datos anuales (básicos) de la columna Hace Dos Años.

Trabaje de arriba abajo y llene los pronósticos trimestrales. Solo los valores básicos necesitan ser colocados. Agregue los cuatro valores trimestrales para completar la columna Próximo Año.

Para Descuentos al Distribuidor, calcule un promedio ponderado de la columna Próximo Año (usando los volúmenes de Venta de Marca como pesos). Esto es, calcule el valor total en dólares de los descuentos sobre los cuatro trimestres del Próximo Año, y luego divida por el Volumen de Ventas de Marca anuales.

El Precio Anual del Fabricante es igual al los Ingresos de Ventas dividido entre el valor del Volumen de Ventas de Marca. El Porción Anual de Mercado es igual la Volumen de Ventas de Marca dividido por el Volumen de Ventas de la Industria, expresado en términos de porcentaje.

Ahora, calcule los valores índice (en paréntesis), para las columnas Hace dos Años y Próximo Año. El último valor para Año Pasado siempre tiene el valor índice de 100.00, con los otros valores siendo indexados relativos al valor del Año Pasado. Por ejemplo, si el valor próximo Año es 10.9% sobre el valor Año Pasado, entonces el valor del índice para el Año siguiente sería de 110.9; si el valor Hace Dos Años fue de 81.6% del valor del Año Pasado, entonces el valor índice de Hace Dos Años sería 81.6.

### Pro – Forma de Estado Operativo Regional

Marca Area Año	Data Histórica Anual			Pronóstico Trim. Presupuesto. Próximo Año			
	Hace dos años	Años Pasado	Próximo Año	01	02	03	04
Volumen de Ventas industriales en 000 unid.	( )	(100.0)	( )				
Porción de Mercado (%)	( )	(100.0)	( )				
Volumen Ventas Marca (en por unidad)	( )	(100.0)	( )				

Precio del Fabricante (en \$ por unidad)	( )	(100.0)	( )				
Descuento al Distribuidor (en \$ por unidad)	( )	(100.0)	( )				
Ingresos por Ventas (en \$000.)	( )	(100.0)	( )				
Gasto de Prods Vendidos (en 000.)	( )	(100.0)	( )				
Transporte. Aranceles y Tarifas (en 000.)	( )	(100.0)	( )				
Descuento Ofrecidos (en 000.)	( )	(100.0)	( )				
Comisiones Ventas (\$000.)	( )	(100.0)	( )				
Margen Bruto (en 000.)	( )	(100.0)	( )				
Costos Fijos	( )	(100.0)	( )				
Gastos de Administración (en \$00)	( )	(100.0)	( )				
Gastos de Soporte (en \$000.)	( )	(100.0)	( )				
Total costos Fijos	( )	(100.0)	( )				
Ingreso Operativo (en \$000)	( )	(100.0)	( )				



## Pro – Forma de Estado Operativo Divisional

Firma Año	Total	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
<b>Volumen Venas Marca</b>					
Precio Fabricante					
Descuento al Distribuidor					
<b>Ingresos por Ventas</b>					
Costo Prods Vendidos					
Transp. Tarifas					
Descuentos Ofrecidos					
Comisiones Ventas					
<b>Margen Bruto</b>					
<b>Costo Fijo s</b>					
Gast. Oper. Administr.					
Publicidad					
Tarifas Consultivas					
Gast. Oper. Corporativas					
Depreciación					
Ventas de Descarte					
Producción Emergencia					
Costos Introducción					
Cargos de Inventario (productos terminados)					
Investigación marketing					
Cargos Fijo de Ordenes De Producción					
Promoción					
Reformulaciones					
Inventar. Desarrollo					
Gast. Opera. Ventas					
Salario de Ventas					
Gastos de Ventas					
<b>Total Costos Fijos</b>					
Ingresos Operativos					
Ingresos No Operativos		Nota: Todos los valores del pro- Forma Est. Operativo Divisional (excepto “Prec. Fab” y “Desc. Dist”) se expresan en 000. Unid. .como esa adecuado.			
Impuestos					
<b>Ingresos Netos</b>					

### Instrucciones de Pro- Forma de Estado Operativo Divisional.

La Pro-Forma de Estado Operativo Divisional es construida desde la de Pro- Forma de Estado Operativo Regional.

Primero, para cada marca, sume todos los valores de la pro- Forma de Estado Operativo Regional para todas las regiones en la cual una marca va a ser activamente vendida el Estado Operativo Regional). Transfiera los totales a la columna de marca adecuada sobre la Pro-Forma de Estado Operativo Divisional.

Luego, proporcione los cuadros para la Pro-Forma de Estado Operativo Divisional que no aparecen en la Pro – Forma de Estado Operativo Regional (Tarifas de Consultoría, Gastos Generales Corporativos, Depreciación, Venas de Descartes, Primas de Emergencia, Costos de Introducción, Costos de Inventario (productos terminados ), Investigación de mercados. Cargos fijos de Ordenes de Producción, Reformulaciones, Investigación y Desarrollo. Y Gastos de Ventas). Finalmente, Costos Fijos, Ingreso Operativo, etc.).

Note que el precio del Fabricante en la columna total es igual a los ingresos totales divididos por el volumen de Ventas Total de la Marca. Los Gastos de Ventas se refieren a los gastos asociados con contratar y despedir representantes de ventas.

Las siguientes líneas solo existirán para la firma como un todo, y no para una marca individual (debido a que es posible una distribución de costos no ambigua): Tarifas de Consultoría, Depreciación, Investigación de mercados, y Gastos de Ventas.

### **Restricciones de Presupuesto Trimestral**

A discreción de su Profesor de curso, pueden existir límites trimestrales de soporte de gastos. Estos límites conciernen a gastos de soporte de marketing. Aquí, “gastos de soporte de marketing” es la suma de los siguientes items de gasto: (1) Publicidad, (2) Promocional, (3) Investigación y Desarrollo, y (4) Compensación de Fuerza de ventas (Salariales y comisiones) y gastos generales de fuerzas de ventas.

Nota: “Gastos de soporte de marketing” no incluyen gastos de investigación de mercado, y por ello no están explícitamente restringidos por consideraciones de presupuesto Trimestral.

Los límites de gasto trimestral se refieren al ratio de gasto de soporte de marketing a “ingresos ajustados de ventas”. El “Ingreso ajustado de ventas” se define como sigue:

ASR.: SR. en el trimestre 1  
(1-W ) ASR-1 +W SR, después del trimestre 1

donde ASR, es el ingreso ajustado por ventas en el trimestre 1, SR. es el ingreso por ventas, y W es un peso de ajuste parcial para ingreso ajustado de ventas.

En BRANDESTRA.  $W = 0.50$ . Cualquier cambio en W. Será anunciado por su Profesor de curso. Esta definición de ASR. Implica que se considera el ingreso por ventas, aunque con un retraso. Si su ingreso por ventas se incrementa, así también lo hará ASR. Si disminuye, ASR seguirá el ajuste.

Note que “gastos de soporte de marketing” e “ingreso por ventas” se refieren a la firma como un todo, a través de todos los productos todas las regiones. Estos límites trimestrales de gastos son de toda la firma. Dependerá de ud. distribuir el límite de gasto disponible a través de sus marcas y regiones en cada trimestre.

El límite trimestral de gasto de soporte de marketing esta basado en el ratio de “gasto de soporte de marketing” a “ingreso de ventas ajustado”. Inicialmente, este ratio de gasto no puede exceder 0.40. Esto es, ud. puede gastar no mas del 40% de sus “ingresos ajustados de ventas” en “gastos de soporte de marketing” en cualquier trimestre

La página MENSAJES DE ESTADO FINANCIERO Y OPERATIVO de sus estados financieros contiene un mensaje que reporta a ud. u “ingreso ajustado de ventas” actual y el máximo valor de “gasto de soporte de marketing” para el próximo trimestre. Un mensaje de muestra se indica:

REPORTE PRESUPUESTO GASTO DE SOPORTE DE MARKETING TRIMESTRAL “Ingreso ajustado por ventas” trimestre actual	89.769.280
“Gasto soporte de marketing” trimestre actual	32.114.216
Máximo “gasto soporte marketing” próximo trimestre	35.907.712

Si ud. excede inadvertidamente su nivel de gastos de soporte de marketing máximo permisible, el gasto será reducido automáticamente primero en promoción, luego en publicidad, luego en investigación y desarrollo y finalmente en fuerza de ventas (despidiendo representantes de ventas) para satisfacer el límite presupuestal. En todos los casos, se harán ajustes prorrateados, a través de todos os productos activos en todas las regiones. Por ejemplo, si su gato de soporte de marketing agregado es \$1,000,000 demasiado alto y su gasto de promoción es \$5,000.000 luego todas las cantidades de gastos de promoción serán automáticamente reducidas 20% ( $1,000,000 / 5,000,000$ ).

## **Restricciones del Presupuesto Anual**

A discreción de sus Profesor de curso, pueden existir límites de gastos anuales sobre publicidad, investigación de mercado, promoción, investigación y desarrollo, y compensación de fuerza de ventas (salarios y comisiones) y gastos generales. Tales límites anuales son para su firma como un todo (a través de todos los productos en todas las regiones) para los cuatro trimestre que componen cada año BRADNMAPS. Estos límites anuales de gasto son sobre una base de *items*.. Se establecerá un presupuesto específico por cada uno de publicidad, investigación de mercado, promoción, investigación y desarrollo, compensación de fuerza de ventas y gastos generales. Estos límites de gastos anual se basan en sus presupuestos negociados, como se resume en su Estado de presupuesto de Soporte de Marketing e Investigación.

Conforme transcurre un año BRANDESTRAT, ud. puede desear cambiar un presupuesto de una líneas a otra (digamos, de promoción a publicidad). Tales ajustes presupuestales tendrán que ser negociados con el presidente de su firma (su Profesor de curso) sobre una base caso por caso.

Si las restricciones de presupuesto anual están en efecto, un ANÁLISIS DE PRESUPUESTO (GASTO PRESUPUESTADOS VS. REAL)

Si ud. excede inadvertidamente su nivel de gastos de soporte de marketing máximo permisible en cualquier item de línea, el gasto será reducido automáticamente para satisfacer la restricción del gasto del presupuesto. En todos los casos. (excepto en investigación de marketing) se harán ajustes prorrateados, a través de todos los productos activos en todas las regiones. Una vez que ud. excede su límite presupuestal sobre cualquier item de línea, no será posible un gasto posterior para el remanente del año actual BRANDESTRAT.

## CUADRO 16

### MUESTRA DE ANÁLISIS PRESUPUESTAL (GASTO PRESUPUESTADO VS. REAL)

MUESTRA ANÁLISIS DE PRESUPUESTO (GASTO PRESUPUESTADO VS. REAL )  
FIRMA 9. TRIMESTRE 5.

PAG.14

	GASTO PRESUPUESTO PAR AÑO 2 CANTIDAD	GASTO ACTUAL A LA FECHA PAR AÑO 2 CANTIDAD	PRESUP. REMANENTE TODAVÍA PUEDE SEP. GASTADO EN EI RESTO AÑO 2 CANTIDAD
PUBLICIDAD	999,999,999,100,0	10,750,000 1-1	989,249,999,98,9
INV. MARKETING	999,999,999,100,0	142,848	999,857,151,100
PROMOCIÓN	999,999,999,100,0	4,250,000	995,749,999,99,6
INV. DESARR.	999,999,999,100,0	750	999,249,999,99,9
COMPR. 30/5 VTAS	999,999,999,100,0	16,364,216	983,655,783,98,4

#### NOTAS

- (1) Los cuadros GASTO PRESUPUESTADO son máximos absolutos: ellos no pueden ser excedidos. Si se exceden inadvertidamente, las siguientes acciones se tomarán automáticamente.
  - a. Para PUBLICIDAD, PROMOCIÓN E INV. Y DESARROLLO las reducciones prorrateas a través de todos los productos en todos los mercados regionales será efectuado, si es necesario.
  - b. Para INVESTIGACIÓN DE MERCADOS no se procesarán más solicitudes de investigación de marketing.
  - c. Para CMP & G/G VTA una reducción basada a la fuerza ocurrirá (p.e. representante de ventas serán despedidos) sobre una base prorrateada a través de los mercados regionales, como sea necesario.
- (2) El GASTO REAL A LA FECHA DEL AÑO incluye todos los gastos hasta e incluyendo el trimestre actual.
- (3) Todos los presupuestos y cuadros de gasto real se refieren a los totales a través de todos los productos y todos los mercados regionales
- (4) Después del comienzo del año, los cuadros de GASTO PRESUPUESTAL solo pueden ser cambiados (generalmente incrementos en pizarra, incrementos específicos de líneas y redistribuciones de gasto a través de ítems de línea) con la aprobación del presidente. Tal aprobación normalmente requieren que sea enviada una solicitud de propuesta de un presupuesto completamente nueva para previsión. Antes de buscar tales ajustes, todas las redistribuciones posibles de fondos a través de productos y a través de mercados regionales deberían ser examinadas cuidadosamente.

## **Restricciones de Presupuesto Anual y Trimestral**

A discreción de su Profesor de curso, las restricciones de presupuesto trimestral y anual o ambas pueden ser usadas. Si es así, su gasto real debe satisfacer ambas restricciones en simultáneo, o sino, se tomará la acción adecuada automáticamente para reducir su gasto de modo que cumpla sus límites de presupuesto.

Ud. debería tener presente que estos límites de presupuesto son negociables. Cuando sea necesario, ud. puede intentar hacer un caso para incrementar los límites bajo acuerdo previo. Ud. naturalmente debería hacer un caso persuasivo y con fuerza para soportar su solicitud. Mas aún, no existe garantía que aún el más persuasivo caso ganará la aprobación del presidente de su compañía.