PAUTA Interrogación Nº 2 de ICS 3313 Marketing (Sección 1)

1.) (20 puntos)

a) (2 puntos) ¿Qué dijo Malcolm Gladwell, en su charla Ted, *Choice, happiness and spaghetti sauce*, sobre las preferencias de las personas respecto del café?

Básicamente dijo que sí se la preguntaba a la gente que café prefería, todos decían que oscuro, fuerte y aromático. En realidad, los gustos varían. A la mayoría de hecho le gusta el café suave y con leche. Si a toda la gente se le da el mismo café, se logra un porcentaje de satisfacción bastante menor que si se particiona a la gente en cuatro o cinco grupos y se les da un café distinto a cada grupo.

b) (2 puntos) ¿Cómo se relaciona la anécdota que cuenta Joe Gebbia, al comienzo de su charla Ted, *How Airbnb designs for trust*, con el mensaje más importante de la charla? Explique.

El cuenta que conoció a una persona a la que invitó a dormir en su casa sin conocerlo mucho. En la noche sintió mucho miedo pero todo resultó bien y siguen siendo amigos hasta ahora. Esto ilustra que el temor de la gente respecto a los extraños en general es infundado y que con ayuda del diseño se puede superar.

c) (2 puntos) ¿Cuál es el ejemplo de lo que hizo una universidad en Lima que Navi Radaju menciona en su charla Ted, *Creative problem-solving in the face of extreme limit*? Desescribalo brevemente.

Una universidad que puso un aviso grande en Lima que además recolecta agua de la humedad del aire. En Chile también se ha hecho pero eso no es parte de la respuesta.

d) (2 puntos) ¿Cuál era el estilo de liderazgo de Ed Catmul, el CEO de Pixar, que Linda Hill describe en su charla Ted, *How to manage for collective creativity*?

Es estilo inclusivo en que escucha las opiniones de todas las personas en la organización, sin importar su rango. Trata de construir un lugar donde todos quieran estar. No es un líder con una visión que los demás siguen. Es más alguien que media entre las distintas visiones y trata de construir una visión de consenso.

e) (2 puntos) En su charla Ted, 3 ways to (usefully) lose control of your brand, Tim Leberecht describe el ejemplo de KLM que hace regalos a sus pasajeros en algunos de sus vuelos. ¿Cuál es el objetivo de esta práctica, según Leberecht?

La idea es darles regalos sorpresa a los clientes para que sientan que tienen menos control. Es similar a la estrategia de una empresa que organiza viajes en que los clientes no saben a donde van. Es como un juego.

f) (5 puntos) Suponga que tiene que predecir las ventas de un nuevo tipo de Smartphone, totalmente revolucionario, y piensa usar el modelo de difusión de Bass. Usted piensa que va a ser muy fácil mostrar los beneficios de este nuevo Smartphone y su costo va a ser relativamente bajo. ¿Cómo cree usted que debiesen ser, en términos relativos, los valores de los parámetros p(P(0)) y q(Q) del modelo de difusión de Bass? Justifique su respuesta.

Primero ojalá que los alumnos puedan, verbal o gráficamente, indicar cómo distintos valores de Q y P(0) cambian la forma de las ventas iniciales. Para esto puede ayudar que analicen la ecuación: $S(t) = P(0)M + (Q - P(0))Y(t-1) - \left(\frac{Q}{M}\right)Y(t-1)^2$

Ahí se ve que P(0) puede ser interpretado como cuánta gente comienza adoptando la innovación desde 0. Un valor alto indicaría que el producto va a partir rápidamente, lo que pudiera ser el caso para este smartphone ya que se dice que es un producto con claros beneficios y de bajo costo. Q, en cambio, tiene que ver con cuán "contagiosa" es la innovación. Es decir, cuan fácil es para una persona que es expuesta a la innovación comenzar a usarla. En la ecuación se aprecia que a mayor Q, más importante es el efecto de la gente que ya ha adoptado la innovación. También aquí, dado el carácter revolucionario de la innovación, podría pensarse en un valor relativamente alto.

g) (5 puntos) Explique qué gana y qué pierde, en términos de gestión de marca, un fabricante de computadores que coloca la calcomanía que dice *Intel Inside* en el exterior de su computador. También explique por qué Apple se rehusó a colocar esta calcomanía a pesar que todos sus computadores utilizan actualmente procesadores Intel. Su respuesta debe ser clara, concisa y enfocada en los aspectos del Marketing.

Un fabricante que no tiene reputación de marca se podría beneficiar de la reputación de marca de Intel. Esto es, la gente podría sentir más confianza de comprar un computador de marca desconocida si tiene al menos un procesador de marca conocida. El fabricante, sin embargo, debilita un poco su marca ya que la percepción de la gente es que debe recurrir a este apoyo ya que su marca no es lo suficientemente fuerte. Es decir, la gente pierde un poco la confianza en la marca del fabricante. Esto puede ser muy perjudicial para un fabricante que tiene una marca fuerte, como Apple. En el caso de Apple, la empresa confía que el cliente confía en que Apple va a usar las componentes más adecuadas para fabricar un computador. No es necesario que el cliente de Apple se preocupe por la marca de las componentes que utiliza Apple.

2.) (20 puntos) Nombre:

Número de lista:

a) (5 puntos) Usted está asesorando una empresa que está por introducir una aplicación que les permitiría a las personas tener una buena estimación de cuánto van a recibir de pensión cuando se jubilen en base a lo que han cotizado y una estimación de lo que van a cotizar en el futuro. Antes de lanzar la aplicación, el gerente quiere tener una estimación de cuántas aplicaciones van a vender en los primeros 5 años para determinar las inversiones que se pueden realizar. Usted sugiere utilizar el Modelo de difusión de Bass, pero su gerente, que no conoce este modelo, tiene dudas. Indique a continuación cómo le explicaría, de la forma más simple posible, en qué consiste este modelo, cuáles son sus principales supuestos y cuáles son sus ventajas y desventajas, de forma que su gerente pueda tomar una buena decisión.

El modelo de difusión de Bass sirve para ayudar a predecir la adopción de una innovación. El proceso de difusión es binario: el consumidor adopta o no adopta en ese momento. Por lo tanto, solo sirve para estimar la primera compra que el cliente realiza, en este caso de la aplicación. No se consideran compras repetidas o de reemplazo del producto.

También se considera que hay un número máximo de compradores que eventualmente comprarán el producto que es constante (M) y que el impacto del boca a boca es independiente del momento en que se adopta.

No se consideran substitutos y las estrategias de marketing no están explícitamente incluidas.

La principal ventaja del modelo de difusión de Bass es que ayuda a predecir la evolución de las ventas iniciales de un producto como el del enunciado y que es bastante simple. Por lo tanto, no hay muchos parámetros que estimar. Una desventaja importante es que no considera el efecto de las acciones de marketing que se pueden realizar al introducir un producto nuevo.

b) (5 puntos) Explique qué es lo que pretendía hacer *Under Armour*, la marca de ropa deportiva, con la campaña *I will what I want*, que involucraba unos videos, dos de los cuales se vieron en clase. ¿Cree usted que fue efectiva esta campaña? Explique.

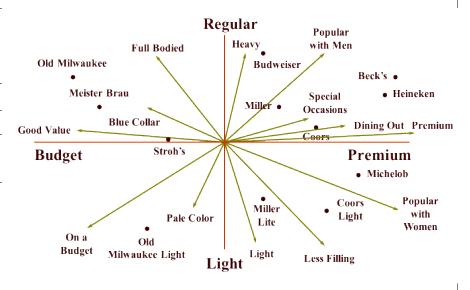
Lo que hizo Under Armour es provocar a una parte importante de la audiencia con ejemplos que rompían las normas de género comunmente aceptadas, en especial con el video de Giselle Bundchen donde se muestra a esta ex modelo entrenando como una boxeadora. Esto generó un gran debate entre distintos grupos, llamados crowd cultures, que tenían creencias encontradas. La campaña efectivamente fue exitosa ya que al generar el debate, logró que Under Armour se hiciese conocida en una audiencia relativamente nueva para la empresa.

Los mapas perceptuales son muy usados para diseñar estrategias de posicionamiento. Responda las siguientes tres preguntas respecto al mapa perceptual de las cervezas que se muestra a la derecha:

c) (5 puntos) Explique cómo se interpreta este mapa.

La flecha indica la dirección en que el atributo aumenta.

El largo de la flecha indica la proporción de la varianza explicada por ese atributo en un mapa bidimensional. A mayor longitud, mayor importancia del atributo. Para posicionar una cerveza en cada atributo, se debe proyectar en el vector de ese atributo.



d) (3 puntos) ¿Permite este mapa predecir las preferencias de los clientes respecto a las distintas marcas de cerveza que existen en el mercado? Justifique su respuesta.

Este mapa permite predecir cuál sería la preferencia de los clientes que valoran más un determinado atributo. Sin embargo, no permite predecir las preferencias de un cliente del que no conocemos sus preferencias.

e) (2 puntos) Explique cómo se determinaron los nombres de los ejes ortogonales de la figura (Regular/Light y Budget/Premium).

Los atributos que son importantes y cercanos a los ejes verticales u horizontales, ayudan a interpretar esos ejes.

3.) (20 puntos) Nombre:

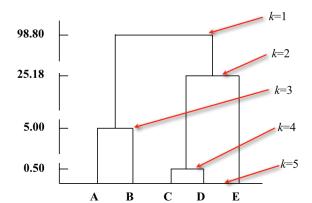
En clase se vio un ejemplo de la utilización del método de Ward para segmentar un mercado de una empresa con 5 clientes. Les recuerdo que el método de Ward utiliza el indicador ESS para llevar a cabo la segmentación el que se calcula de la siguiente

$$ESS = \sum_{j=1}^{k} \left(\sum_{i=1}^{n_j} X_{ij}^2 - \frac{1}{n_j} \left(\sum_{i=1}^{n_j} X_{ij} \right)^2 \right)$$

manera:

donde el índice *i* denota a las empresas y el *j* a los grupos o segmentos. A la derecha se muestra el dendograma resultante de la aplicación del método de Ward en el ejemplo visto en clase.

a) (5 puntos) Indique cómo le explicaría a su jefe, que no tiene una formación cuantitativa, qué significa el dendograma que se muestra en la figura y cómo se puede interpretar la información que contiene.



3

Número de lista:

En esta pregunta es importante que el alumno explique en forma clara, correcta y completa la forma de interpretar el dendograma. Si usted como jefe no entendería bien, entonces la respuesta no está correcta.

b) (5 puntos) Indique cuántos segmentos debiese utilizar la empresa en base a la información que entrega el dendograma de la parte a) y qué empresas debiesen formar parte de los distintos segmentos. Para responder haga todos los supuestos que estime necesario dejando clara constancia de ellos. También debe justificar su respuesta en base al método Ward, al dendograma y a los supuestos que hizo.

No hay una respuesta correcta, hay varias dependiendo de los supuestos que se den, que sean más o menos razonables. No es muy razonable que la respuesta sean 5 segmentos o 1 segmento. Podría ser razonable que digan que si es importante minimizar la pérdida de información que se produce al segmentar, y que la empresa tiene suficientes recursos, entonces podrían ser los siguientes 4 segmentos: A, B, (C,D) y E. Si es importante no perder tanta información al segmentar, pero los recursos son más escasos, entonces podrían considerarse los siguientes 3 segmentos: (A,B), (C,D) y E. Por último, si los recursos son muy escasos, se podrían considerar los siguientes 2 segmentos: (A,B,C,D) y E.

c) (5 puntos) Explique la afirmación de Arnoldo Hax que sostiene que "los commodities sólo existen en la mente de los ineptos". Explique cómo se puede aplicar al caso del Cobre.

Aquí lo importante es distinguir entre el producto y las necesidades que ese producto satisface en el cliente. El producto efectivamente puede ser un commodity, como lo es el cobre, pero como los clientes son en general distintos, las necesidades que ese producto satisface son distintas. Por ejemplo podría haber clientes que quieren utilizar el cobre para fabricar autos, otros para cables, otros en cañerías, etc. Para hacer una gestión más creativa es mejor focalizarse en las necesidades de los clientes, que es además lo que decía Levitt en su artículo la miopía del marketing. Por lo tanto, lo primero que debiese hacerse es entender cuáles son las necesidades que el cobre satisface para cada uno de los clientes que tiene la empresa.

d) (5 puntos) Usted está asesorando a Cornersh8op en la segmentación de sus clientes. Describa brevemente cómo aplicaría la segmentación STP en este caso. Sea breve y claro.

Lo primero sería elegir las bases de segmentación. Dada la naturaleza del servicio, es claro que debe haber una segmentación geográfica. Además se puede considerar una segmentación demográfica, o sicográfica, en caso de contar con los datos, ya que en general los clientes que usan el servicio de Cornershop tienen ciertas características distintivas.

Una vez elegida las bases de segmentación y obtenidos los datos, se debe desarrollar un perfil de cada uno de los segmentos, para ayudar a la siguiente etapa, que es la selección de los segmentos de mercado que se van a servir.

En la selección del mercado objetivo (Target) se considera cuán rentable puede ser cada segmento, y cuál es el potenical de crecimiento que tiene cada uno. También se debiesen considerar posibles sinergias que puedan existir entre los distintos segmentos.

Por último es nececario definir cuál va a ser el posicionamiento que se le quiere dar al servicio de Corner Shop en cada uno de los segmentos.

4.) (20 puntos) Nombre:

Número de lista:

Suponga que acaba de estimar la probabilidad de compra de los clientes que atiende su empresa a través de marketing directo usando la información que maneja en su base de datos respecto a las características demográficas, sicográficas y comportamiento de compra pasado de estos clientes. Para efectos del problema, vamos a suponer que sólo tiene 10 clientes. En un problema real el número sería mucho mayor. Usted además conoce el volumen de compra promedio anual de cada cliente y el margen promedio de su compra, lo que se muestra en la tabla de la derecha. Suponga además que el costo de llegar directamente a cada uno de estos clientes es de \$2,35 al año.

Cliente	Probabilidad de	Volumen de	Margen Promedio	
	Compra	Compra Promedio	(precio - costo)/precio	
1	30%	31	0,7	
2	2%	143	0,6	
3	10%	54	0,67	
4	5%	88	0,62	
5	60%	20	0,58	
6	22%	60	0,47	
7	11%	77	0,38	
8	13%	39	0,66	
9	1%	184	0,56	
10	4%	72	0,65	

 ⁽⁵ puntos) Calcule la rentabilidad de la empresa si ésta decide abarcar a los 10 clientes que existen en el mercado.

Para calcular en promedio cuánto se va a ganar por cada cliente era necesario multiplicar la probabilidad de compra, por el volumen y por el margen. Esto daría la utilidad bruta por cliente. A esto habría que descontarle el costo de llegar al cliente. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Cliente	Probabilidad de Compra	Volumen de Compra Promedio	Margen Promedio	Ut. Bruta	Ut. Neta
1	30%	31	0,7	6,51	4,16
2	2%	143	0,6	1,716	-0,634
3	10%	54	0,67	3,618	1,268
4	5%	88	0,62	2,728	0,378
5	60%	20	0,58	6,96	4,61
6	22%	60	0,47	6,204	3,854
7	11%	77	0,38	3,2186	0,8686
8	13%	39	0,66	3,3462	0,9962
9	1%	184	0,56	1,0304	-1,3196
10	4%	72	0,65	1,872	-0,478

Si la empresa abarca a los 10 clientes, la rentabilidad de la empresa sería la suma de la rentabilidad o utilidad que genera cada uno de los clientes, que es 13,7032.

La pregunta se considera correcta si el alumno indica claramente cómo se debiese calcular la rentabilidad de la empresa.

b) (5 puntos) Si el objetivo de la empresa es maximizar las utilidades esperadas ¿cuál debiese ser su estrategia de segmentación y cobertura del mercado? En otras palabras, ¿cuál debiese ser el mercado objetivo? Indique cómo se puede determinar este mercado objetivo. Es decir, cómo se selecciona a cuáles clientes se debe atender.

La segmentación que cumple con el objetivo de maximizar las utilidades esperadas sería sólo atender a los clientes rentables, que son los que tienen una utilidad neta positiva en la tabla. Atender a los clientes no rentables, obviamente disminuye las utilidades totales esperadas. Esto es, los clientes 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 8. En este caso la rentabilidad de la empresa aumenta a 16,1348.

c) (5 puntos) Explique, utilizando el concepto de ciclo de vida de los productos, por qué se tiende a producir el llamado "valle de la muerte" en muchos emprendimientos. Es decir, por qué muchos nuevos emprendimientos corren el riesgo de fracasar en sus inicios. Indique qué se puede hacer para superar este valle lo antes posible. Sea claro y conciso utilizando el espacio disponible.

El valle de la muerte se produce debido a que al comienzo del ciclo de vida del producto, las ventas típicamente son bajas y crecen lentamente. Esto obviamente genera una situación de bajos ingresos para la empresa. Simultáneamente, las empresa tienden a tener costos relativamente altos debido a que están en una etapa de aprendizaje y de inversión. La combinación de estas dos situaciones resulta en que la empresa puede tener pérdidas importantes en los primeros años, los que deben ser absorbidos por los inversionistas de la empresa. En caso contrario la empresa quiebra, lo que no es raro, de ahí el "valle de la muerte". Para superar este valle se debe tratar de llegar lo antes posible a la etapa de crecimiento, en la cuál los ingresos suben fuertemente. También es importante contar con el decidido apoyo de los inversionistas, para lo cuál es importante transmitirles que las pérdidas son solo temporales y que muy luego van a llegar las utilidades.

d) (5 puntos) Cuando Apple introdujo el *Apple Watch*, el modelo más barato tenía un precio de US\$ 350 en EE.UU. Su costo de producción estimado, en base a los componentes utilizados en su fabricación, era de US\$ 83,70. Esto no considera los costos fijos que tiene Apple, ni los costos de marketing, investigación y desarrollo, que no dependen de la cantidad de relojes vendidos. ¿Qué tipo de estrategia pareciera estar utilizando Apple para introducir este nuevo producto? ¿Qué ventajas y desventajas tiene esta estrategia? ¿Cree usted que es la estrategia más indicada o usted hubiese utilizado una distinta? Conteste en forma clara y concisa todas estas preguntas. Recuerde que sólo repetir la materia no otorga puntaje.

Esto muestra que Apple usó una estrategia de descreme de mercado, en el que el precio inicial es alto, pero que luego lo van reduciendo gradualmente para aumentar las ventas. El riesgo que corren es que le están dando más tiempo a la competencia para que reaccionen y puedan introducir productos similares a un menor precio. Los costos fijos son irrelevantes en el análisis ya que son costos hundidos. Es decir, ya fueron hechos y sólo se pueden recuperar vendiendo suficientes relojes.

Es importante la claridad del análisis y la forma en que argumentan las distintas opciones que se pueden considerar.