



Decanato de Estudios de Posgrado

Maestría en Dirección Comercial

Título del Trabajo

**Plan de Ofertas Promocionales particularizado a los Segmentos del Mercado
de Clientes de la empresa Toledo Dominicana SAS**

Sustentante

Miguel Ángel Torres Peralta, Matrícula 2017-0103

Profesor:

Luis Demetrio Gómez García, Ph.D.

Santo Domingo, D.N.

Noviembre, 2018

Dedicatoria

A mi familia, en especial a mi esposa, a mis hijas, y a mi madre

Agradecimientos

A mi profesor de monográfico, por su dedicación.

A los profesores de UNAPEC.

A mi esposa, por su apoyo durante todo el transcurso de la maestría.

A mis hijas, por el tiempo de ellas sacrificado para lograr este reto.

A mis compañeros de aula, por sus aportes a mi crecimiento personal y profesional. Sin ellos no hubiera sido posible terminar.

A Toledo Dominicana SAS, por permitirme realizar este ejercicio en su empresa, y contribuir al fortalecimiento de su marca en el mercado dominicano.

RESUMEN

Las ofertas promocionales constituyen esfuerzos de marketing de amplio uso en el mundo empresarial. Aunque se discute teóricamente y se cuestiona desde la práctica el valor de este recurso de marketing, actualmente las empresas siguen empleándolo, con la finalidad de incrementar sus ventas. Toledo Dominicana SAS, empresa internacional con sucursal en territorio dominicano, emplea también las promociones comerciales, sin embargo, se plantea la interrogante de cómo mejorar su efectividad de mercado. En esta investigación se proponen las estrategias y tácticas promocionales que Toledo Dominicana SAS debe seguir, teniendo en cuenta las características de su mercado. Para ello se realiza un análisis de las ventas mensuales de la empresa, por las categorías de producto que oferta, durante un año; con la finalidad de evaluar su comportamiento, y el impacto actual de las campañas promocionales sobre estas. A partir de ello, se procede a segmentar el mercado, partiendo de una macrosegmentación, para luego continuar con el proceso de microsegmentación de marketing. Tomando como base, tanto las líneas de producto que ofrece la empresa, como los segmentos de mercado en que opera, se propone el Plan de Ofertas Promocionales de Toledo Dominicana SAS para el año 2019, así como las métricas de efectividad que permitan validar la utilidad del estudio realizado. Se concluye que, mediante esta investigación, la empresa cuenta con la posibilidad de obtener mejores impactos en las ventas y otros indicadores de efectividad; y se recomienda perfeccionar el proceso, a partir de la experiencia de su puesta en práctica.

ÍNDICE

ÍNDICE	iii
LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	12
1.1. Efectividad de Marketing y promociones comerciales	12
1.2. Del proceso de las campañas promocionales	21
1.3. Segmentos de mercado	23
1.4. Proceso de segmentación de mercado, blanco y posicionamiento	32
Capítulo II.- Toledo Dominicana SAS	38
2.1. Descripción de la empresa:	38
2.2. Proceso de ofertas promocionales en Toledo Dominicana SAS	41
2.3. Análisis de ventas en Toledo Dominicana SAS	47
Capítulo III	60
3.1. Macrosegmentación.....	60
3.2. Microsegmentación	61
3.3. Plan de Ofertas Promocionales para Toledo Dominicana SAS.....	77
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
REFERENCIAS	88
ANEXOS	92
Anexo 1. Guía de entrevista para el conocimiento del proceso de ofertas promocionales	93

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Matriz de macrosegmentación de clientes para Toledo Dominicana SAS	60
Tabla No. 2. Estadística de microsegmentación para la categoría “Ferreterías”	64
Tabla No. 3. Estadística de microsegmentación para la categoría “Grandes Superficies”	66
Tabla No. 4. Estadística de microsegmentación para la categoría “Tiendas Especializadas”	68
Tabla No. 5. Estadística de microsegmentación para la categoría “Tiendas por Departamentos”	71
Tabla No. 6. Estadística de microsegmentación para la categoría “Clientes Industriales”	73
Tabla No. 7. Estadística de microsegmentación para la categoría “Intermediarios”	75
Tabla No. 8. Porcentaje de microsegmentos por categoría y perfil de clientes	76
Tabla No. 9. Distribución del Presupuesto de Promoción de Toledo Dominicana SAS – año 2019.....	78
Tabla No. 10. Plan de oferta promocional – mes de mayo.....	80
Tabla No. 11. Plan de oferta promocional – noviembre / diciembre	81
Tabla No. 12. Plan de oferta promocional – Black Friday y Cyber Monday.....	82
Tabla No. 13. Plan de oferta promocional – Clientes VIP.....	83
Tabla No. 14. Plan de oferta promocional – líneas de producto de lenta rotación... ..	84

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1. Modelo conceptual de (Mintz & Currim, 2013).....	7
Figura No. 2.- Cómo la segmentación incrementa el valor de la empresa.....	26
Figura No. 3. Organigrama de Toledo Dominicana SAS	42
Figura No. 4. Proporción de ventas por líneas de productos.....	47
Figura No. 5. Ventas mensuales para la línea de productos: Pomos	48
Figura No. 6. Ventas mensuales para la línea de productos: Cerrojos.....	49
Figura No. 7. Ventas mensuales para la línea de productos: Combos	50
Figura No. 8. Ventas mensuales para la línea de productos: Mangos.....	51
Figura No. 9. Ventas mensuales para la línea de productos: Juego de cerraduras	52
Figura No. 10 Figura X. Ventas mensuales para la línea de productos: Candados	53
Figura No. 11. Ventas mensuales para la línea de productos: Cerradura de portones	54
Figura No. 12. Ventas mensuales para la línea de productos: Hardware	55
Figura No. 13. Ventas mensuales para la línea de productos: Acero inoxidable	56
Figura No. 14. Ventas mensuales para la línea de productos: Eléctrica.....	57
Figura No. 15. Ventas mensuales para la todas las líneas de productos	58
Figura No. 16. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Ferreterías”	64
Figura No. 17. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Grandes Superficies”.....	66
Figura No. 18. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Tiendas Especializadas”	68
Figura No. 19. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Tiendas por Departamentos”	70
Figura No. 20. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Clientes Industriales”	72
Figura No. 21. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Intermediarios” .	74

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

De acuerdo con (Kautish P. , 2011), los negocios en la actualidad buscan diferentes maneras de mejorar la efectividad de sus promociones comerciales, sin embargo, dos desarrollos adverso fuerzan a los gerentes de marketing a cambiar sus estrategias promocionales: de una parte, un entorno tan competitivo fuerzan a incrementar los gastos promocionales, mientras que de otra parte, la alta gerencia examina de forma muy estricta este tipo de gastos, como una de las áreas más comprometida para el recorte de gastos y consecuente incremento de beneficios. Este escrutinio pone mucha presión en los gerentes de marketing por desarrollar e implementar programas promocionales que añadan valor a la empresa dentro de estrictas restricciones presupuestarias.

En ese sentido, (Chandon P. W., 2000) plantean que la efectividad de las promociones comerciales está determinada por la naturaleza utilitaria o hedónica de los beneficios que entrega al cliente y la congruencia que esos beneficios tienen con el producto promocionado. Por su parte, (Wei & Xiao, 2015) examinan el impacto de los premios basados en acumulación de puntos en los comercios al detalle y comparan su efecto con el de las estrategias de precios promocionales, encontrando que ambos tipos son sustitutivos en resultados, el uno por el otro. (Kautish P. , 2011) estudia cómo las diferentes estrategias promocionales se relacionan con la prueba del producto de forma positiva, ayudando a ganar nuevos clientes por la marca.

Sin embargo, (de Pechpeyrou & Odou, 2012) demuestran que el escepticismo de los clientes hacia las promociones comerciales tiene un efecto negativo en la efectividad de las promociones. También (Haines, 2007) encuentra que la relación entre cuánto compra un detallista a un productor en

períodos de promociones comerciales de este último, no siempre es proporcional al incremento en el nivel de compras esperado del comerciante al detalle, con lo cual, la efectividad de estas estrategias queda en juicio.

Por otra parte, (Ailawadi, Harlam, Cesar, & Trounce, 2006) encuentran que el 45% de las ventas brutas de la cadena de farmacia CVS crece debido a las promociones, y que también las promociones en una categoría de producto tienen un efecto de halo significativo en las ventas de otras categorías. Sin embargo, como promedio, el impacto en el beneficio neto de las promociones es negativo cuando se compara con los márgenes de las ventas regulares.

Como puede observarse, los resultados de las investigaciones sobre la efectividad de las promociones son mixto, en algunos estudios se encuentran resultados positivos y en otros resultados negativos. Esto hace pensar que una empresa que se propone como estrategias de marketing el uso de las promociones comerciales debe proceder con un cuidado pormenorizado en su implementación.

En alguna medida, la razón de los resultados mixtos antes mencionados puede tener su raíz en qué están definiendo los investigadores y gerentes de marketing como efectividad de las promociones comerciales. De hecho, el concepto efectividad de marketing es muy discutido y estudiado desde ambas perspectivas: teórica y empírica.

Naturalmente, la forma en la que la efectividad de marketing es comprobada en la práctica es a través del empleo de métricas de marketing. Lógicamente, en la selección correcta de dichas métricas y su medición, se puede encontrar la orientación necesaria hacia cuán efectiva está siendo la organización de marketing.

Sobre la cantidad de métricas de marketing a emplear, un hallazgo importante es el de (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen, & Aspara, 2016),

quienes concluyen que una lista amplia y abarcadora de métricas parece beneficiosa para grandes empresas, mientras que empresas más pequeñas se benefician mejor de métricas selectivas o enfocadas.

Otra conclusión del estudio de (Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen, & Aspara, 2016) es que la selección de métricas de marketing debe ser más general para empresas con posición de liderazgo en sus mercados, independientemente de la industria a la que pertenezcan; y métricas más específicas que son particularmente útiles a ciertas industrias.

De estos dos estudios precedentes queda claro que la cantidad y tipo de métricas a emplear para medir la efectividad depende del tamaño de la empresa, su posición competitiva en el mercado y el tipo de industria o sector en que se encuentra la empresa.

En adición, (Mintz & Currim, 2013) obtienen como resultado de su estudio que el uso de métricas se puede asociar de forma positiva con el desempeño de la mezcla de marketing (lo cual incluye también las promociones comerciales).

Pero no solo es necesario tener claridad en las métricas de marketing para medir la efectividad de las promociones comerciales, sino que el propio conocimiento que se tenga del mercado, para una adecuación de las ofertas al tipo de mercado que se quiere mantener o fidelizar, puede incrementar el impacto de dichas promociones.

Lo anterior es confirmado por el estudio de (Bassi, 2013) quienes encuentran que el mercado farmacéutico italiano se encuentra claramente diferenciado en cuatro segmentos de mercado que poseen diferentes actitudes hacia las promociones comerciales, lo cual hace que propongan que estas empresas interactúen con estos segmentos mediante estrategias particulares para cada uno.

De forma más categórica, (Jha, Manik, & Gupta, 2013) proponen que es muy difícil para las empresas satisfacer a todos los clientes tratándolos por igual. Consecuentemente surge la necesidad de dividir el mercado en segmentos, para los cuales diseñar campañas promocionales específicas para cada segmento. De este modo las empresas estarían haciendo un uso juicioso de los recursos limitados.

Justificación

En el sitio web de la empresa se presenta la historia elaborada de Toledo, de la cual se pueden extraer elementos de la identidad y cultura de esta empresa, la cual se presenta como parte de la justificación de esta investigación.

“Toledo & Co. es una empresa internacional fundada en el año 2003 que exporta y distribuye distintas líneas de productos de seguridad como candados, herrajes, cerraduras y accesorios para puertas y ventanas, bien sea para uso en el hogar o comercial. Con más de 25,000 pies cuadrados de almacén, nuestra distribución se expande desde Puerto Rico hacia Panamá, República Dominicana, Jamaica, Costa Rica, las Islas del Caribe y otros territorios de Estados Unidos.”(Toledo & Co., Inc., 2017)

Dándole la oportunidad a millones de personas de disfrutar de su extensa línea de productos.

Toledo reconoce la importancia de proveer a sus clientes los productos de la más alta calidad al mejor precio posible. Por esta razón, Toledo continúa trabajando arduamente para mejorar y poder ofrecer productos innovadores.

En República Dominicana, Toledo comienza sus operaciones en el año 2015. Si bien la empresa cuenta en la actualidad con una posición en el mercado de las cerraduras residenciales con una cuota de participación

estimada de 35%, no así, en el mercado de las cerraduras industriales donde tiene una participación de menos de un 10%, y la aparición de varios competidores fuertes como Yale, Kwikset, Tesa, Cisa, entre otras, han hecho sentir a la gerencia la necesidad de mantener e incrementar su participación de mercado, por lo que se ha recurrido, durante 3 años, al lanzamiento de ofertas promocionales con la finalidad de ofrecer ventajas a los clientes actuales y llamar la atención de clientes potenciales.

Sin embargo, el lanzamiento de estas ofertas promocionales se ha realizado de manera general incluyendo toda la cartera de productos. Se han dirigido a todos y cualquier tipo de clientes de la empresa, sin discriminar el efecto que el aprovechamiento de una oferta por un tipo de cliente sin una necesidad real del producto, no apto para pagar en tiempo el servicio, entre otros factores, puede causar en áreas de la gestión comercial.

Al respecto, existe la percepción por la gerencia comercial y los vendedores, de que en no pocas ocasiones posteriores al período de la oferta, se generan problemas en la rotación de inventarios, la liquidación de cuentas por cobrar, y el aumento de devoluciones de mercancía.

Todo lo anterior permite plantearse el siguiente problema de investigación.

Problema de investigación

Baja efectividad de las ofertas promocionales de Toledo Dominicana SAS

Idea a defender

La segmentación del mercado de clientes de Toledo Dominicana SAS ayudará a la empresa a dirigir los esfuerzos de marketing para una mayor efectividad en las ofertas promocionales.

Tema de investigación

La Gerencia de Mercadeo es la encargada de planificar, ejecutar y dar seguimiento a los esfuerzos de Marketing de cualquier empresa. Las ofertas promocionales son esfuerzos de Marketing fundamentales que buscan impactar directamente los objetivos de ventas de la empresa, pero para que estas ofertas sean efectivas deben tener en cuenta diferencia en los variados tipos de cliente que una empresa posee.

Objetivo general:

1. Proponer las estrategias y tácticas promocionales de Toledo Dominicana SAS, particularizadas a las características de su mercado y clientes.

Objetivos específicos:

1. Analizar los referentes teóricos sobre efectividad de marketing, efectividad de promociones de marketing, segmentación de mercados y estrategias y tácticas de promociones de marketing.
2. Diagnosticar el estado actual de la efectividad de los esfuerzos promocionales de marketing de Toledo Dominicana SAS.
3. Determinar la tipología del mercado y los clientes de Toledo Dominicana SAS. mediante la segmentación de mercados.
4. Diseñar las estrategias y tácticas promocionales de Toledo Dominicana SAS. de acuerdo con los segmentos delimitados.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué soporte teórico existe sobre la relación entre la segmentación de mercado y la efectividad de los esfuerzos de marketing?
2. ¿Cuál es el resultado actual de las ofertas promocionales de Toledo Dominicana SAS y su impacto en los principales indicadores de la empresa?

3. ¿Cuáles deben ser los segmentos de mercado de Toledo Dominicana SAS, tendiente a optimizar las ofertas promocionales que realiza la empresa?
4. ¿Qué estrategia debería seguir la empresa con cada uno de los segmentos identificados, y cuáles deberían ser las ofertas promocionales específicas para cada uno de ellos?

Marco teórico

El marco teórico para la realización de esta investigación se basa en el modelo de (Mintz & Currim, 2013) como se muestra en la Figura 1.

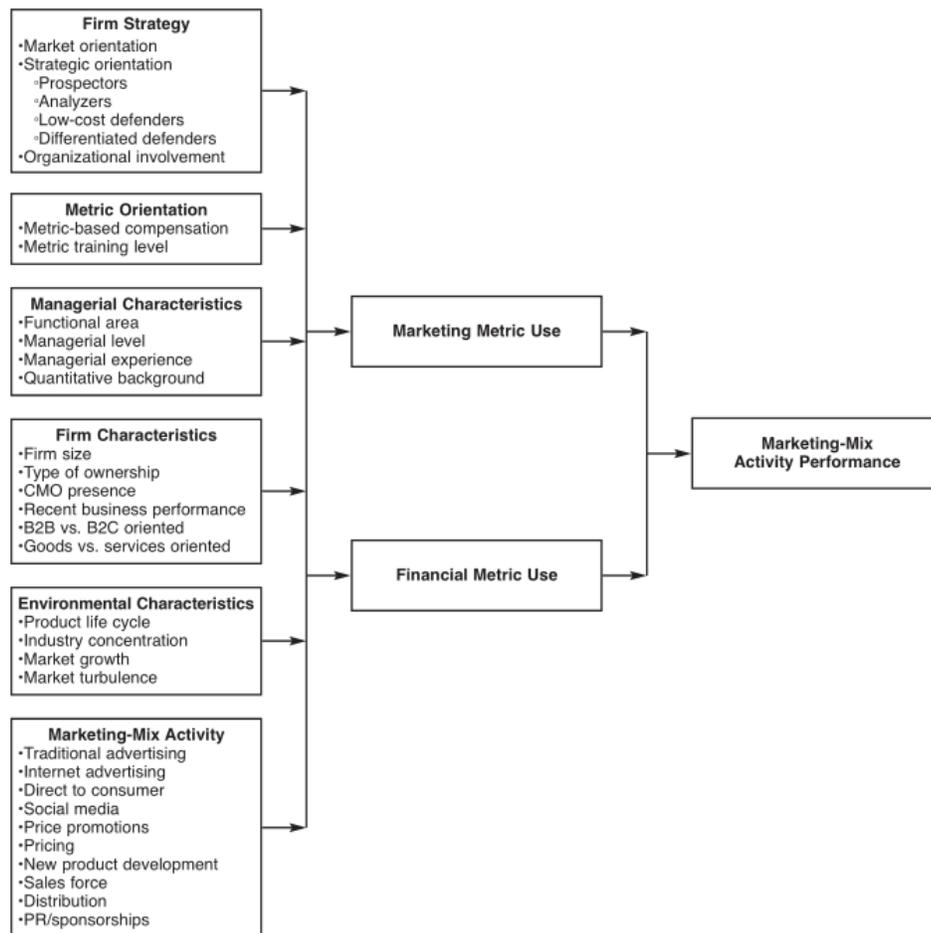


Figura No. 1. Modelo conceptual de (Mintz & Currim, 2013)

Fuente: Tomado de (Mintz & Currim, 2013)

Estos autores proponen un conjunto de métricas de marketing que contribuyen al desempeño de la mezcla de marketing de una empresa, lo cual incluye las promociones comerciales.

El marco teórico también contempla, para la segmentación de mercados, la propuesta de (Kotler & Keller, 2006), y para el plan de promociones comerciales, la parte específica del plan de marketing, igual de (Kotler & Keller, 2006).

Marco conceptual

El marco conceptual de esta investigación se conforma por la adopción y construcción de las siguientes definiciones para los conceptos efectividad de marketing, métricas de marketing, segmentación de mercado y plan de promociones comerciales.

- **Efectividad de marketing** es la función de mejorar los procesos de marketing con la meta de optimizar los recursos gastados para lograr aún mejores resultados en los objetivos estratégicos de marketing, tanto para el corto como el largo plazo. Modificado de (Milichovsky & Simberova, 2015) .
- **Métricas de marketing** es un sistema de medición que cuantifica una tendencia, una dinámica o una característica de marketing (Farris P. , Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2017).
- **Segmentación de mercado** es un proceso de división de los clientes actuales o potenciales que conforman un mercado en diferentes grupos o segmentos, dentro de los cuales los clientes comparten un nivel de interés similar en el mismo o similar conjunto de necesidades, satisfechas por una propuesta de marketing (McDonald & Dunbar, 2012).

- ***Plan de promociones comerciales*** es el plan que especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica en lo referido a las promociones de marketing.

Tipo de investigación

- La investigación es de tipo aplicada, porque teniendo en cuenta las teorías de marketing existentes, así como los resultados del estudio de diagnóstico, se procede a perfilar los segmentos de mercado de la empresa, y a partir de ellos se propone un plan de promociones, coherente con las características de los segmentos encontrados.
- La investigación contiene elementos tanto de tipo documental como de campo, pues el estudio de la efectividad de las promociones pasadas y actuales se realiza sobre la base de documentos de venta y contables de la empresa; pero de otro lado, el proceso de la segmentación de mercado de clientes puede conllevar la búsqueda y utilización de información tanto documental como de campo, pudiendo conllevar al contacto con vendedores de la empresa y clientes actuales.
- La investigación en sentido general es de tipo correlacional con tendencia a explicativa, pues el estudio de la efectividad de las promociones comerciales de Toledo Dominicana SAS busca establecer la correlación entre los esfuerzos promocionales de la empresa y los resultados de los principales KPIs y métricas de marketing. Pero también, la propuesta de un plan promocional basado en una correcta segmentación de mercado, pretende presentar cómo dicho proceso de segmentación, explica el efecto en los resultados de las promociones comerciales.

Diseño de investigación

- La investigación pretende ser un preexperimento diseño de preprueba / posprueba con un solo grupo, pero dada las limitaciones de tiempo

para poder efectuar una segunda medición que refleje el valor de la segmentación de mercado sobre las promociones comerciales, se propone en lo concreto llegar a un preexperimento estudio de caso de una sola medición.

- a) En la primera etapa del preexperimento se medirá el efecto que han tenido las promociones comerciales de Toledo Dominicana SAS en diferentes momentos que han sido aplicadas.
- b) En la segunda etapa se manipularán las variables a partir de la realización y socialización de un estudio de segmentación de mercado, para tomar decisiones de a quién, de dónde, cuándo y cómo presentar cuáles promociones comerciales de la empresa.
- c) Como tercera etapa, pero fuera del alcance en tiempo de esta investigación, se debe medir nuevamente la efectividad de marketing de las nuevas promociones comerciales y comparar esta medición con las mediciones anteriores, para comprender si el conocimiento del mercado por medio de la segmentación explica o no la efectividad de las promociones comerciales de Toledo Dominicana SAS.

Técnicas de investigación para la captura de datos

- Análisis documental: fundamentalmente sobre la información histórica de ventas y contable de la empresa, para poder aislar la efectividad de las promociones comerciales ejecutadas.
- Análisis de contenido: sobre cualquier información relevante de la empresa que permita determinar el perfil de los clientes.
- Análisis económico – financiero: para medir el impacto económico – financiero de las promociones comerciales, así como para presupuestar el plan de promociones derivado del proceso de segmentación de mercado.

- Entrevista: para conocer a profundidad las motivaciones de los gerentes de la empresa hacia la realización de ofertas promocionales.

Procesamiento de datos y análisis de información

- Estadística descriptiva, para lograr una primera mirada a los datos obtenidos del análisis documental, así como de las encuestas y entrevistas a los clientes.
- Estadística inferencial, específicamente, análisis clúster, para agrupar los clientes en segmentos de mercado, de acuerdo con los criterios de segmentación elegidos.

Capítulo I

1.1. Efectividad de Marketing y promociones comerciales

La mercadotecnia es definida por la American Marketing Association como “la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2013).

Como de cualquier actividad o proceso organizacional, es de esperar que de la mercadotecnia se exija una determinada efectividad. Aunque la efectividad de mercadotecnia puede ser definida de varias formas según diferentes autores y diferentes momentos en su historia, en esta investigación se asume la siguiente definición: “la efectividad de mercadotecnia constituye el alcance de los resultados finales esperados de ella” (Gómez García, 2009), refiriéndose a la mercadotecnia como actividad y proceso organizacional.

La efectividad de mercadotecnia cobra importancia en la investigación de marketing a partir (Shapiro, 1988) con su célebre artículo “Qué diablos es la orientación al mercado” de la revista Harvard Business Review, donde cuestiona el concepto de orientación al mercado en las empresas norteamericanas.

A partir de ese momento, le efectividad de mercadotecnia comienza a ser estudiada, recibiendo énfasis tanto del mundo académico como del organizacional, como lo demuestran (Ambler & Kokkinaki, 1997), (Van Camp, 2004), (Denma, 2004) y (Expertise Marketing, 2006).

La efectividad de mercadotecnia, como resultado del área de mercadeo de una empresa, puede ser impulsada por diferentes factores, entre los que pueden mencionarse:

- Las características de la empresa: su tamaño, estructura y presupuesto, entre otros aspectos.
- El entorno: todos los que comprenden el macro-entorno y micro-entorno de mercado.
- La estrategia de mercadotecnia: incluyendo las decisiones de posicionamiento, branding y posición frente a los competidores.
- Creatividad de mercadotecnia: factores intangibles que se materializan en las campañas de marketing de la empresa.
- La ejecución del área de mercadeo: lo que comprende las principales decisiones a la mezcla de mercadotecnia y los factores: producto, precio, comunicación, distribución, procesos, personas y evidencia física.
- Infraestructura de mercadotecnia o gerencia de mercadeo: todas las actividades y funciones del proceso de dirección de mercadotecnia de una empresa.

Si bien todos los factores anteriores pueden determinar e impulsar la efectividad de mercadotecnia de una empresa, de especial interés en esta investigación resultan la estrategia de mercadotecnia y su ejecución mediante la oferta de mercadotecnia o marketing mix. De este último en particular es interés de esta tesis trabajar lo referido a las promociones comerciales de la compañía, en su relación con la estrategia de mercadotecnia.

Cuando se analiza la literatura de mercadeo en lo referido a la efectividad de mercadotecnia, puede apreciarse el papel que se le otorga por igual que al resto de las áreas, al marketing mix, lo cual incluye las promociones comerciales.

En una revisión realizada por (Gómez García, 2009) sistematizó las métricas de mercadotecnia asociadas a la efectividad, encontrando métricas para la medición en las áreas: financiera, mercado, competidores,

comportamiento del consumidor, pensamientos y sentimientos del consumidor, canales de distribución, publicidad y promoción, precio e innovación.

Por su parte, (Venkatesan, Farris, & Wilcox, 2015) estructuran la analítica de mercadotecnia a través de métricas de: asignación de recursos, análisis de productos, el marketing mix, los clientes, y el marketing digital.

En el caso de (Farris P. , Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2017) organizan las métricas en las áreas de mercadotecnia como: investigación de clientes y mercado, logística, fuerza de ventas, el intercambio (incluyendo las promociones y el precio), la publicidad, las finanzas y las operaciones; todas ellas contribuyendo a la cuota de mercado, de mente y de corazón del cliente.

Mientras que (Davis, 2017) estructura las métricas de mercadotecnia en las áreas: finanzas corporativas, planeación de mercadeo, marca, consumidor, producto, precio, publicidad/promoción, marketing directo, marketing digital/online/social, distribución y ventas.

Como puede apreciarse en todos los autores consultados, la efectividad de mercadotecnia se busca operacionalizar mediante métricas en áreas que comprenden tanto la dimensión estratégica, como la operativa, es decir, el marketing mix.

La mercadotecnia estratégica es definida por (Kotler & Keller, 2009), como una mercadotecnia de segmentación, blanco y posicionamiento; más específicamente como un proceso que implica segmentar el mercado, elegir los segmentos de mercado atractivos para la empresa que constituirán su público objetivo, y el diseño de un posicionamiento de marketing en la mente de dichos mercados meta.

En ese sentido, toda la oferta de mercadeo debe estar alineada con este proceso de mercadotecnia estratégica, con lo cual, en este estudio se refuerza la necesidad de una correcta segmentación de mercado que orienta los

esfuerzos promocionales comerciales de la empresa hacia los segmentos más atractivos, aspecto que se retomará más adelante.

En el caso particular de las promociones comerciales, estas pueden ser definidas como cualquier incentivo empleado por un productor para inducir la compra (mayoristas, minoristas al detalle o cualquier otro miembro del canal de distribución), para animar a la fuerza de ventas para vender de forma agresiva (Shimp, 2003). Según estos autores, las promociones comerciales implican herramientas como cupones de descuento, muestras gratis, bonus pack, descuento en precios, demostraciones de producto en tienda, entre otros.

Por su parte, (Kotler & Keller, 2009) plantean que las promociones comerciales son un elemento clave en las campañas de comunicación de mercadeo de las empresas, y que consisten en “un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente, o en mayor medida, la compra de determinados productos o servicios”.

Dentro de los beneficios de las promociones comerciales a nivel de la economía doméstica, según (Kotler & Keller, 2009) estas pueden actuar como un mecanismo regulador del equilibrio entre la oferta y la demanda, en cuanto al precio de los productos, pues permiten validar el mejor precio de mercado cuando no existe un referente certero, como puede ser para una nueva categoría de productos.

Pero también las promociones comerciales ayudan a equilibrar oferta y demanda en cuanto a existencias acumuladas de productos que no encuentran su realización de mercado, y que mediante las promociones comerciales pasan de manos de productores y distribuidores a manos del cliente, como es el caso de la venta de productos en categorías complementarias.

Por otra parte, las promociones comerciales pueden incentivar la visita de los clientes hacia establecimientos de venta minoristas no comunes entre sus destinos de compra, o por complementariedad de la venta online mediante la sugerencia de comprar en establecimiento tradicional, donde existe una promoción.

Sobre la base de a quién van dirigidas las promociones comerciales, (Kotler & Keller, 2009) distinguen dos tipos de públicos fundamentales: los consumidores finales y los clientes empresariales.

Existe una diferencia en las herramientas promocionales a emplear en una campaña de mercadeo, en dependencia de estos tipos de público. Las promociones dirigidas a consumidores incluyen: muestras gratuitas, cupones, reembolsos, descuentos, premios, pruebas gratuitas del producto, garantías, promociones vinculadas, promociones cruzadas, exhibición de los productos en el punto de venta y demostraciones.

Las promociones comerciales orientadas a clientes empresariales se dividen en las que se dirigen a distribuidores: descuentos, publicidad, exhibición de productos y mercancía de obsequio; y las que se orientan a las ventas empresariales y la fuerza de ventas, lo que incluye herramientas como las reuniones de ventas, los concursos de ventas, las ferias comerciales y la publicidad especializada.

Según (Kautish P. , 2011) el diseño efectivo de estrategias promocionales, ya sea que estén dirigidas a consumidores finales o clientes empresariales, y la consecuente gestión de las relaciones con el cliente, descansa en el conocimiento sobre el comportamiento de recompra de los clientes, estudios o investigaciones que, según estos autores, no abundan o están casi ausentes en países en vías de desarrollo.

Como reconoce (Kautish P. , 2011), las promociones persiguen animar comportamientos deseados en los consumidores, y en el corto plazo, orientar e influir el comportamiento del consumidor.

En adición a lo anterior, (Kotler & Keller, 2009) plantean que las empresas pueden tener diferentes objetivos con las campañas promociones, entre los que se encuentran:

- La prueba del producto por el cliente, cuando este no conoce nada de la marca y se enfrenta a ella por primera vez.
- Afianzar relaciones a largo plazo con el cliente. Aunque un objetivo más difícil de alcanzar, las promociones comerciales pueden gestionarse como instrumentos para incrementar la lealtad del cliente por la marca.
- Premiar a los clientes más leales, cuando estas se dirigen a los clientes que más compran o que con más frecuencia lo hacen.
- Incrementar la frecuencia de compra de clientes esporádicos, llamando la atención de los clientes de gusto cambiante hacia la oferta de la empresa.
- Atraer a los clientes no leales a marca, los que responden a precios bajos, beneficios adicionales o un valor aceptable.
- Cambiar la participación de mercado de la marca, haciendo que los clientes compren más los productos de la empresa que los de los competidores.

Sin embargo, aunque todos estos objetivos pueden ser válidos y deseables por la empresa, (Van Heerde, Leeflang, & Wittink, 2000) reconocen que independientemente de los esfuerzos promocionales, es probable que las ventas de la empresa experimenten un descenso considerable una vez finalizada la promoción, con lo cual ponen en duda la posibilidad de generar preferencia en el consumidor hacia una marca específica.

En ese mismo sentido, (Kotler & Keller, 2009) señalan que contrario a la publicidad, las promociones comerciales como herramientas de comunicación de mercadotecnia, pueden debilitar la lealtad a la marca por una asociación de bajo precio a inferior calidad; mientras que la publicidad refuerza el valor de la marca.

No obstante, estos autores señalan que es necesario distinguir entre promociones de precio y promociones de valor agregado, otorgando la posibilidad de que estas últimas tengan un mejor efecto en el largo plazo y la lealtad a la marca.

Sobre este particular, (Ehrenberg, Hammond, & Goodhart, 1994) encuentran que, compradores ocasionales, después de tomar ventajas de una promoción por reducción de precios, con mayor probabilidad regresarán a sus marcas favoritas que a comprar la marca promocionada al precio normal. No obstante, (Shimp, 2003) y (Fill, 2002) documentan una conexión entre los precios promocionales y la prueba de productos.

Si la herramienta promocional empleada son las muestras gratis, los estudios demuestran que, si se quiere asociar a la prueba de nuevos productos, es preferible enviar las muestras por email a los consumidores, de forma que puedan experimentar el producto en sí, más que escuchar sobre él (Kardes, 2002).

Paradójicamente (Gilbert & Jackaria, 2002) encuentran que una muestra gratis puede ser insignificante para el comportamiento esperado del consumidor, mientras que (Pramataris, Vrechopoulos, & Doukidis, 2000), (Fill, 2002) y (Shimp, 2003) comprueban lo contrario.

Como puede observarse, existe contradicción sobre el verdadero efecto a largo plazo de las promociones comerciales en el comportamiento del consumidor.

Según (Gilbert & Jackaria, 2002), las promociones de "compra uno y llévate otro gratis" puede que no incrementen el conocimiento de marca de la forma esperada por la empresa, sin embargo, no descartan un efecto positivo en la recompra de la marca.

Por su parte, (Chandon, Wansink, & Laurent, 2000) encuentran que las promociones comerciales pueden ser atractivas a los consumidores más allá de razones como el ahorro en precios, pues pueden reforzar en el cliente la auto-percepción de "comprador inteligente", con lo cual, este tipo de cliente es muy propenso a la prueba de nuevos productos. Según destacan estos autores, el reto para con este mercado estaría asociado a lograr la fidelización a la marca.

(Freo, 2005) encuentra que las promociones comerciales en establecimientos minoristas tienen un efecto significativo en las ventas regulares a corto plazo, cuando se analizan las ventas de varias categorías de producto de forma agregada. En específico, las promociones de ventas de bienes del hogar inducen a un incremento significativo y simultáneo en las ventas de los productos no promocionados en la misma categoría. Sin embargo, dicho autor no encuentra la misma relación potenciadora de las ventas en el corto plazo en todas las categorías de productos analizadas.

Por otra parte, (Kautish P. , 2011) desarrolla un estudio sobre la relación entre las promociones comerciales y la prueba de nuevos productos por los consumidores, donde encuentra que las empresas de la India pueden incrementar sus ventas ofreciendo las herramientas promocionales adecuadas para atraer consumidores a la prueba de productos, con lo cual, las empresas con estas intenciones, deben planificar con cuidado sus estrategias promocionales y distribuir su presupuesto de promociones sobre las diferentes herramientas disponibles, dando preferencia a aquellas con una probada mayor efectividad.

Un estudio de mucho interés y vigencia es el de (Bogomolova, Szabo, & Kennedy, 2017) quienes encuentran que la intuición y los supuestos no probados son los principales insumos de las decisiones sobre las promociones en precio en los sectores de bienes de consumo duraderos e industriales.

Estos autores también demuestran que los que toman dichas decisiones carecen de evidencia empírica sólida para conducir sus acciones, y que sus creencias frecuentemente están en profundo contraste con el conocimiento académico existente sobre la efectividad de este tipo de promociones comerciales. Asimismo, encuentran que las promociones en precio no son normalmente evaluadas contra los objetivos de acuerdo con los cuales fueron justificadas, lo cual impide una retroalimentación adecuada para las decisiones futuras.

En adición, (Datta, Ailawadi, & van Heerde, 2017) encuentran que los precios promocionales o descuentos en marcas fuertes tienen la receptividad esperada por el mercado, pero solo en segmentos específicos de mercado. Plantean que "...otros segmentos de mercado pueden no ser persuadidos de comprar, aun cuando la marca está en precio promocional". Estos autores confirman la necesidad de una correcta segmentación de mercado si se desea que las promociones comerciales tengan la efectividad esperada por la organización.

Lo anterior es reforzado por (Kotler & Keller, 2009) cuando reconocen que una de las ventajas de las promociones comerciales es que contribuyen a los productores a adaptar sus programas a los distintos segmentos de mercado.

Como quiera que sea, y desde cualquier perspectiva que se asuma, es innegable que las promociones comerciales son herramientas de la gestión de mercadotecnia que históricamente han sido aprobadas en las campañas de comunicación de las empresas, con mayores o menores grados de efectividad;

lo que refuerza la importancia de que se realicen a conciencia y sobre la base de un proceso racional.

En ese sentido, (Bogomolova, Szabo, & Kennedy, 2017) exploran las creencias principales que los gerentes de mercadeo, tanto de empresas productoras como de comercios al detalle, poseen acerca de las promociones comerciales de sus empresas (fundamentalmente las promociones de precio) en las siguientes áreas; mediante la aplicación de entrevistas a profundidad:

1. Necesidad de aplicar promociones de precio.
2. Rol de las promociones de precio en la construcción de relaciones.
3. Rol de las promociones de precio en la construcción del valor de la marca.
4. Necesidad de promociones de precio en un rango diverso.
5. Conocimiento del precio por el cliente.

Las áreas mencionadas constituyen la base para la generación de una entrevista en profundidad con los encargados de venta de la empresa en la que se realizará este estudio, a modo de conocer cómo se desempeña el proceso de diseño y aplicación de promociones comerciales.

1.2. Del proceso de las campañas promocionales

El proceso de diseño e implementación de campañas promocionales, según (Kotler & Keller, 2009) consiste en las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos.
2. Selección de herramientas de promoción destinadas:
 - a. Al consumidor
 - b. A distribuidores
 - c. A otras empresas y a la fuerza de ventas
3. Desarrollo del programa de promoción de ventas sobre la base de las siguientes decisiones:

- a. Tamaño del incentivo
 - b. Duración de la promoción
 - c. Vehículo o medio de distribución
 - d. Presupuesto total de promoción de ventas
4. Presentación, aplicación, control y evaluación del programa, a partir de las siguientes fases:
- a. Realización de una prueba previa.
 - b. Establecimiento del plan operativo, lo que incluye:
 - Planeación inicial,
 - diseño,
 - aprobación de modificaciones físicas al producto,
 - preparación del material publicitario y del material destinado al punto de venta,
 - notificación al personal de ventas,
 - asignación de cantidades de producto a los distribuidores,
 - la compra e impresión de premios o envases especiales,
 - la producción de las existencias necesarias listas para una fecha determinada, y
 - la distribución a minoristas.
 - c. Determinación de la duración de la promoción.
5. Medición de la efectividad de la promoción, para lo que proponen 3 tipos básicos de controles:
- a. Evaluar las cifras de venta al detalle en cuanto al tipo de persona que aprovecha la promoción, qué compraba antes de ello, cómo se comportó con respecto a la marca de la empresa y a las marcas de los competidores cuando la promoción terminó; si se atrajo a nuevos consumidores, y si fomentó la compra entre consumidores existentes.
 - b. Estudiar los consumidores mediante aplicación de encuestas que indaguen sobre: cuántos recuerdan la promoción, qué les

pareció, cuántos la aprovecharon, y cómo afectó el comportamiento de compra posterior.

- c. Realizar experimentos que permiten alterar atributos como el valor de los incentivos, la duración y los medios de distribución, para determinar la respuesta de los consumidores ante estos cambios.

En particular sobre la decisión del presupuesto total de la promoción comercial, (Kotler & Keller, 2009) señalan que es importante tener en cuenta que existen determinados costos asociados a este esfuerzo de mercadotecnia que usualmente no son percibidos y, por ende, no cuantificados.

Entre dichos costos se señalan la posibilidad de la disminución de la lealtad de los clientes en el largo plazo, los costos asociados a dirigirse a consumidores no adecuados, costos adicionales de producción, costos asociados al trabajo extra de vendedores, así como de trámites administrativos extraordinarios, y costos de compensaciones comerciales adicionales a los minoristas.

1.3. Segmentos de mercado

(Kotler & Keller, 2009) definen un segmento de mercado como "un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares".

Sobre los segmentos de mercado (Wedel & Kamakura, 2002) señalan que estos no son entidades que naturalmente ocurren en el mercado, sino agrupaciones creadas por los gerentes para ayudar al desarrollo de estrategias que satisfagan de mejor manera las necesidades de los clientes al mayor nivel de rentabilidad esperada para la empresa.

Lo anterior es también confirmado por (Montinaro & Sciascia, 2011) cuando plantean que los segmentos de mercado no son entidades reales en sí, sino conceptos teóricos que son necesarios cuando se tiene que decidir

qué estrategia implementar para detectar las necesidades de los clientes e incrementar la rentabilidad.

Como puede apreciarse, en la literatura existen enfoques objetivos, quizás por algunos catalogados de hasta pesimistas, sobre la segmentación de mercado, donde se visualiza ésta más como un proceso estratégico de los gerentes de marketing, que como un fenómeno de real ocurrencia en el mercado, lo cual pone en duda su valor y, sobre todo, el valor de los resultados de dicho proceso.

Un planteamiento en contraposición a los anteriores y que representa el sentir más tradicional en la literatura sobre la segmentación de mercados, es el de (Kotler & Keller, 2009), quienes plantean que los segmentos sí existen, y que la tarea del analista de mercadeo radica en identificarlos correctamente. No obstante, estos mismos autores reconocen que en ocasiones pueden existir segmentos ficticios, pues es difícil encontrar que todos los miembros contenidos en un segmento de mercado deseen exactamente el mismo producto.

La posición del autor de este trabajo es la de los primeros autores, y considera que los segmentos de mercado no existen objetivamente en la realidad, sino que, en aras de optimizar los recursos de la empresa, y basado en la imposibilidad de implementar un marketing uno a uno -lo cual sería lo ideal-, los analistas de marketing construyen agrupaciones ficticias de individuos que comparten un conjunto de similitudes, pero que aun así mantienen sus diferencias intrínsecas; con lo cual, si bien el segmento de mercado no existe *per se*, el proceso de segmentación en sí, y los segmentos de mercado resultantes de dicho proceso, arrojan más luz para la toma de decisiones estratégicas del área de mercadotecnia que la opción de no realizarlo.

Lo anterior impone, consecuentemente, varios retos superiores a la hora de asumir este proceso de segmentación de mercados, los cuales se listan a continuación:

1. Una correcta identificación de las variables de segmentación.
2. La agrupación de los segmentos de mercado, lo más homogéneo posible, al interior del segmento, y lo más diferenciado entre segmento y segmento.
3. El reconocimiento previo de las limitaciones de la segmentación de mercado.
4. La tolerancia al error y, como respuesta a ello, la disposición a la experimentación continua con las estrategias que se diseñen e implementen a partir de los resultados de la segmentación.
5. La toma de conciencia sobre el carácter iterativo de este proceso, en aras de perfeccionar el conocimiento que se adquiere sobre los segmentos.

(Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) comentan como beneficios de la segmentación de mercados lo siguientes:

- Una empresa puede entregar de forma rentable más valor a sus clientes, cuando se enfoca en los recursos de marketing que mejor conectan con las necesidades de dichos clientes.
- Los clientes que perciben y se dan cuenta de un mayor valor en una marca específica, desarrollaran una preferencia superior por dicha marca que por el resto de las que compiten en el mercado.
- En la medida en la que la empresa continúa proveyendo valor para sus clientes, estos se vuelven más leales a las marcas de la empresa y tienden a repetir las compras, y comunican sus experiencias favorables a otros clientes potenciales.
- Una lealtad fuerte hacia la marca puede conducir al incremento de la cuota de mercado y convertirse en barreras a los competidores.

- Una lealtad de marcas fuerte requiere de menos recursos de marketing en el tiempo para mantener la cuota de mercado.

En tal sentido, (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) asumen que existe una relación causa-efecto en la segmentación de mercado y los resultados de la empresa, como se muestra en la Figura 2.

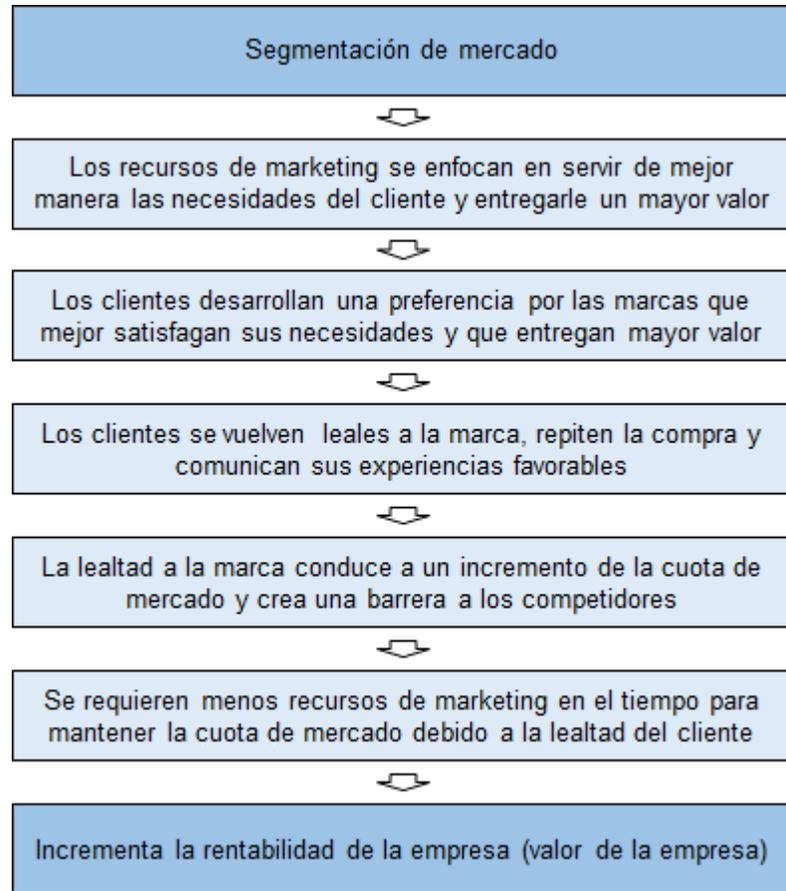


Figura No. 2.- Cómo la segmentación incrementa el valor de la empresa

Fuente: Traducido de la figura 3.1 en (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007)

Como se aprecia en la figura, la segmentación de mercados busca como finalidad el incremento del valor de la empresa, por un incremento en su rentabilidad, generado por un incremento en la lealtad de los clientes que conduce, en primer lugar, a una repetición de ventas, pero también a una disminución en los costos de marketing para el mantenimiento de la marca.

Para que la segmentación de mercado contribuya al alcance de este incremento de la rentabilidad mencionado, los segmentos de mercado resultante deben satisfacer tres condiciones, según (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007), a saber:

- Homogeneidad: una medida del grado en el cual el cliente potencial en un segmento responde de manera similar a alguna variable de marketing de interés y difiere de otros grupos de clientes.
- Parsimonia: una medida del grado en que la segmentación pudiera convertir a cada cliente potencial en un único blanco.
- Accesibilidad: el grado en el cual los mercadólogos pueden alcanzar segmentos de forma separada, empleando características observables de los segmentos.

Sin embargo, la realización del proceso de segmentación de mercados no siempre arriba a los resultados deseados de los mercadólogos, y ello puede estar dado por las características propias y el grado de maduración que cada mercado en particular experimente.

En ese sentido, los resultados que puede arrojar el proceso de segmentación de mercados es la existencia de tres tipos fundamentales de preferencias en los consumidores:

1. Preferencias homogéneas: cuando todos los consumidores presentan esencialmente las mismas preferencias, lo cual refleja que no existen segmentos de mercados naturales.
2. Preferencias dispersas: cuando todos los consumidores presentan preferencias radicalmente diferentes entre ellos mismo, lo cual también imposibilita la existencia de segmentos naturales.
3. Preferencias agrupadas: cuando los consumidores pueden agruparse en grupos diferentes, pero que al interior de cada grupo existe similitud

entre sus preferencias, donde consecuentemente se denotan segmentos naturales.

Sobre la base de cada una de estas preferencias, la empresa debe continuar el proceso estratégico de la mercadotecnia, tomando decisiones específicas para cada tipología de consumidor encontrado.

En ese sentido, cuando un proceso de segmentación de mercados arroja preferencias homogéneas se hace más difícil competir, pues existen pocas posibilidades de diferenciación entre las empresas. De la misma forma, pero en sentido diferente, cuando un mercado se caracteriza por preferencias dispersas, es también difícil competir, pero en este caso por la imposibilidad de generar una gama de productos que satisfaga la amplia gama de preferencias dispersas de estos consumidores.

El caso ideal en la segmentación de mercado es cuando existen preferencias agrupadas, pues esto permite a las empresas competidoras concentrarse en segmentos de mercado bien diferenciados, facilitando la optimización de los recursos de la empresa en la generación de ofertas específicas para los segmentos elegidos en los que competir.

Para asegurar el rigor del proceso de segmentación de mercados y la calidad de sus resultados, (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) proponen que la segmentación sea llevada a cabo empleando un modelo de segmentación de mercados.

Para (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) un modelo de segmentación de mercados requiere de una variable dependiente, comúnmente llamada la *base* de la segmentación y de varias variables independientes, o *descriptores* de los segmentos. La variable base de la segmentación debe describir por qué los clientes responden de manera diferente, mientras que las variables descriptoras de los segmentos ayudan a

los mercadólogos a entregar diferentes mezclas de marketing a varios segmentos de clientes.

No obstante, (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) reconocen que, en la práctica, muchos enfoques y técnicas aplicadas en la segmentación de mercado se centran más en las variables descriptoras, aunque sugieren que, en orden de ser más efectivos, deberían identificar los segmentos de mercado empleando variables base, en específico los comportamientos y acciones probables de los clientes ante las ofertas de marketing de las empresas.

En ese sentido señalan que existen también modelos de segmentación mixtos que aplican tanto variables base como variables descriptoras. Sin embargo, reconocen que el desarrollo de tales modelos depende en gran medida de la disponibilidad de este tipo de información, y el costo de acceder a ella.

Lo anterior hace que los autores planteen que la decisión de asumir un enfoque sobre otro para realizar la segmentación de mercados depende de las razones que guían la realización de tal estudio, lo cual puede incluir: el problema de mercadeo a solucionar, el tiempo de que se disponga para ello, la disponibilidad y relevancia de la información, entre otras.

Por otra parte, estas decisiones también pueden variar en dependencia del tipo de mercado que opere la empresa. En ese sentido se plantean dos tipos de segmentación de mercado esenciales: de mercados de consumidores y de mercados industriales. En este trabajo el análisis se realiza sobre la segunda tipología, dado que el mercado a trabajar por la empresa de estudio es de tipo industrial.

Sobre el tipo de variables a emplear, (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) sugieren el uso de variables base de segmentación, en dependencia de la finalidad de los mercadólogos, como sigue:

1. Para la comprensión general de un mercado

- a. Beneficios buscados
 - b. Patrones de compra y consumo de un producto
 - c. Necesidades
 - d. Patrones de lealtad de marca y cambio de marca
 - e. Un híbrido de las variables anteriores
2. Para estudios de posicionamiento de mercado
- a. Uso del producto
 - b. Preferencia por el producto
 - c. Beneficios buscados
 - d. Un híbrido de las variables anteriores
3. Para desarrollo de concepto de producto o introducción de nuevos productos
- a. Reacción al nuevo concepto (intención de compra, preferencia sobre una marca existente, entre otros)
 - b. Beneficios buscados
4. Para decisiones de precio
- a. Sensibilidad al precio
 - b. Propensión a ofertas
 - c. Sensibilidad al precio por patrones de compra y consumo
5. Para decisiones de publicidad
- a. Beneficios buscados
 - b. Uso de medios de comunicación
 - c. Estilo de vida y psicográfico
 - d. Un híbrido de las variables anteriores
6. Para decisiones de distribución
- a. Patrocinio y lealtad de tienda
 - b. Beneficios buscados en la elección de tiendas.

En cuanto a variables descriptoras, la propuesta de (Bonoma & Shapiro, 1983) sobre las variables de segmentación de mercados industriales es de las

más trascendentales y citadas por los autores como (Kotler & Keller, 2009).

Estas variables son:

1. Variables demográficas
 - a. Sector industrial: ¿En qué sector o sectores industriales operan las empresas del mercado potencial a segmentar?
 - b. Tamaño de la empresa: ¿Qué tamaño poseen las empresas del mercado potencial?
 - c. Localización: ¿En qué áreas geográficas operan las empresas del mercado potencial?
2. Variables operativas
 - a. Tecnología: ¿Qué tipo de tecnología, o en qué tipo de tecnología operan las empresas del mercado potencial?
 - b. Usuarios/no usuarios: De las empresas que conforman el mercado potencial, ¿Cuáles de ellas constituyen ya mercado penetrado, es decir, son ya clientes de la empresa? ¿De los que ya son clientes de la empresa, cuáles clasifican como usuarios frecuentes, promedio o esporádicos?
 - c. Capacidades de los clientes: ¿Se enfocará la empresa en los clientes que requieren muchos o pocos servicios?
3. Enfoques de compra
 - a. Organización de la función de compra: ¿Atenderá la empresa a clientes con operaciones de compra centralizadas o descentralizadas?
 - b. Estructura de poder: ¿En qué clientes debería centrarse la empresa? ¿En aquellas dominadas por ingenieros, o por financieros (entre otras opciones)?
 - c. Naturaleza de las relaciones existentes: ¿Atenderá la empresa clientes con los que existen relaciones estrechas o tratará de hacer negocios sólo con las compañías más deseables?

- d. Políticas generales de compra: ¿Se preferirá trabajar con empresas que acostumbran a firmar contratos de alquiler, servicio, o compra, o bien, con aquellas que organizan concursos de licitación?
 - e. Criterios de compra: ¿Se trabajará con empresas cuya prioridad es la calidad, el servicio o el precio?
4. Factores situacionales
- a. Urgencia: ¿Se enfocará la empresa en clientes que necesitan entrega rápida o servicio inmediato?
 - b. Aplicaciones específicas: ¿Se enfocará la empresa sólo en ciertas aplicaciones del producto que vende o en todas ellas?
 - c. Volumen del pedido: ¿Atenderá la empresa pedidos grandes o pequeños?
5. Características del personal:
- a. Semejanza comprador/vendedor: ¿Se debe atender sólo a compañías que compartan los valores de la empresa?
 - b. Actitudes hacia el riesgo: ¿Se preferirá trabajar con clientes que asumen riesgos o con clientes que los evitan?
 - c. Lealtad: ¿Se enfocará la empresa en clientes que demuestren un alto nivel de lealtad hacia sus proveedores?

Como puede apreciarse, por la variedad de variables de segmentación, tanto para variables base como para variables descriptoras; en gran medida el éxito y las limitaciones de un proceso de segmentación de mercado radica en el acceso a información de calidad sobre los clientes.

1.4. Proceso de segmentación de mercado, blanco y posicionamiento

El marketing moderno es planteado por autores como (Kotler & Keller, 2009) y (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007), en su dimensión estratégica, como un proceso de segmentación del mercado, blanco y posicionamiento.

La segmentación agrupa a los clientes con similares necesidades, deseos y respuestas; el blanco determina cuáles grupos de clientes una empresa debería tratar de servir; y el posicionamiento dirige cómo la oferta de la empresa compite con otras ofertas de los segmentos blanco.

(Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) sugieren las siguientes fases para la realización de las etapas de segmentación y blanco. No se aborda en este estudio la etapa de posicionamiento, pues no constituye interés del investigador aportar recomendaciones sobre el posicionamiento de mercado a la empresa en la que se aplicará el estudio. Las fases se presentan en los puntos siguientes.

Para la segmentación del mercado:

- *Fase 1:* Segmentar el mercado usando variables base.
- *Fase 2:* Describir los segmentos de mercado identificados usando variables que permitan a la empresa comprender cómo servir dichos clientes.

Para la determinación del blanco:

- *Fase 3:* Evaluar el atractivo de cada segmento de mercado, empleando variables que cuantifiquen los niveles de demanda y oportunidades asociadas con cada segmento.
- *Fase 4:* Elegir uno o más segmentos como el blanco de la empresa, sobre la base de su potencial de rentabilidad y ajuste con la estrategia de la empresa. Determinar el nivel de recursos a asignar a dichos segmentos.
- *Fase 5:* Encontrar y alcanzar a los clientes blanco y a los prospectos dentro de los segmentos de mercado, mediante el uso de las variables de la mezcla de marketing.

En la *Fase 1*, los mercadólogos deben seguir los siguientes pasos, de acuerdo con (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007):

1. Establecer de forma clara los objetivos que persigue la segmentación de mercado de acuerdo con la estrategia de la empresa.
2. Seleccionar el conjunto de variables de segmentación relevantes y disponibles.
3. Elegir los métodos matemáticos y estadísticos para agregar clientes individuales en grupos homogéneos o segmentos.
4. Especificar el número máximo de segmentos a construir de acuerdo a las variables de segmentación elegidas.
5. Buscar dentro de los segmentos generados para determinar los posibles targets.

En la *Fase 2*, los mercadólogos necesitan realizar una descripción efectiva de los segmentos. Para ello, las variables empleadas deben resaltar el potencial de rentabilidad de los segmentos. En ese sentido, (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) señalan como variables comunes descriptoras las demográficas, psicográficas, comportamentales, de toma de decisión y de patrones de medios.

Estas variables pueden ser empleadas también de forma combinada, para mejor describir los segmentos. Según (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) las variables que mejor ayudan a que la segmentación se apegue a la estrategia de la empresa son aquellas que:

- Miden el tamaño y el poder de compra de los segmentos.
- Determinan el grado en el cual pueden alcanzar y servir los segmentos de forma efectiva.
- Desarrollan programas efectivos para atraer clientes.

En la *Fase 3*, los mercadólogos pueden elegir el o los segmentos que van a atender. (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) sugieren el uso de nueve

criterios agrupados en tres amplios factores, para el uso de los que se consideren más apropiados en la industria que opera la empresa y de acuerdo con la estrategia.

I. Tamaño y crecimiento

1. Tamaño: tamaño potencial y penetración actual de mercado.
2. Crecimiento: proyección de crecimiento pasado de cambio tecnológico.

II. Características estructurales

3. Competencia: barreras de entrada, barreras de salida, posición de los competidores, habilidad de tomar represalias.
4. Saturación del segmento: brecha de mercado.
5. Protección: patentes de productos, barreras de entrada.
6. Riesgo del entorno: probabilidad de cambios económicos, políticos y tecnológicos.

III. Ajuste producto-mercado

7. Ajuste: coherencia con las fortalezas e imagen de la empresa.
8. Relación con otros segmentos: sinergia, costo de interacción, transferencia de imagen y canibalización.
9. Rentabilidad: costos de entrada, niveles de márgenes, retorno sobre la inversión.

En la *Fase 4*, los mercadólogos deben elegir los segmentos a los que servir. (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) proponen las siguientes cinco opciones básicas:

1. Concentrarse en un solo segmento.
2. Elegir segmentos en los que especializarse.
3. Proveer un rango de ofertas para segmentos específicos.
4. Proveer una oferta a varios segmentos.
5. Cubrir el mercado completo (todas las ofertas a todos los segmentos).

En la *Fase 5*, los mercadólogos deben elegir, cómo llegar a los clientes o prospectos dentro de cada segmento elegido. La complejidad de este proceso, según (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007), radica en el grado de diferencia interna que puede existir entre clientes de un mismo segmento, pues, aunque se persigue la mayor homogeneidad al interior de cada segmento, cada individuo u organización es único, con características muy peculiares. Para ello los autores señalan dos estrategias posibles:

- Autoselección del cliente: en este caso la empresa ofrece un intervalo de productos que sirvan a las diferentes características de clientes existentes en un segmento, y corresponde a cada cliente elegir la oferta que le resulta atractiva.
- Método de clasificación: en este caso la empresa genera reglas para discriminar cada cliente, sobre la base de características observables, que pueden tomarse de algunas de las variables de segmentación ya empleadas. Estas reglas ayudan a asignar los clientes a los segmentos.

Resulta de especial atención, en la *Fase 1*, el punto 3, que orienta los métodos matemáticos y estadísticos para agregar clientes individuales en grupos homogéneos o segmentos. (Lilien, Rangaswamy, & De Bruyn, 2007) destacan los siguientes métodos tradicionales:

1. Análisis factorial para la reducción de la data. En ocasiones, el mercadólogo puede recopilar información de variables de segmentación similares o interrelacionadas, que pueden llevar a resultados engañosos.

La aplicación del análisis factorial reduce un amplio conjunto de variables de segmentación en aquellas que son independientes del resto, por medio de analizar las interrelaciones internas, y representándolas en términos de dimensiones comunes o subyacentes (factores).

2. Análisis clúster para el desarrollo de medidas de asociación. El análisis clúster consiste en una rutina en la que el investigador evalúa la similitud entre cada par de respuestas de un caso analizado.
3. Identificación y extracción de errores o casos extraños. Casi siempre, cuando se recogen datos de un mercado, pueden encontrarse algunas respuestas que difieren considerablemente del resto. Esto puede deberse a una mala respuesta, una respuesta fuera de lugar, o porque realmente el caso es muy diferente del resto de la muestra.
En cualquiera de los casos, en un proceso de segmentación de mercados, estos casos deberían ser eliminados de la muestra.
4. Análisis clúster para estructurar los segmentos. El análisis clúster emplea una serie de técnicas estadísticas para descubrir la estructura o los grupos al interior de un cuerpo de datos, como es el caso de la matriz de datos de segmentación de mercados; entre las que pueden mencionarse los métodos jerárquicos y los métodos particionales.
5. Interpretación de resultados y elaboración del perfil de los segmentos. El resultado del análisis anterior debe conllevar a la interpretación de los resultados y su enlace a actividades gerenciales. Para esto se deben realizar al menos las siguientes preguntas:
 - a. ¿Se observan en realidad clústeres diferenciados entre sí?
 - b. ¿Cuántos clústeres se deben retener?
 - c. ¿Cuán buena (interpretable) y robusta (estable) son los clústeres?
 - d. ¿Cómo deberían ser perfilados los clústeres?

A partir de lo analizado en este capítulo se está en condiciones de proceder al análisis de la empresa objeto de estudio, en específico de su proceso de diseño y ejecución de las promociones comerciales.

Capítulo II.- Toledo Dominicana SAS

2.1. Descripción de la empresa:

Toledo & Co., casa matriz de la sucursal de Toledo Dominicana SAS, puede ser catalogada en la actualidad como una empresa internacional. Desde su creación en el año 2003 y hasta el año 2007, la empresa se desarrolla a un ritmo de crecimiento anual de un 100%, para ya a partir del año 2007, experimentar tasas de crecimiento más conservadoras, pero aún muy atractivas, como las de ese propio año con respecto al año anterior, en un 30%.

La gestión del fundador de la empresa y Presidente, Jorge Toledo, es reconocida en el año 2007 por la revista Success Magazine como muy exitosa, y en el 2006 es elegido como el exportador del año por el Small Business Development Center, de San Juan, Puerto Rico.

Entre los años 2008 y 2010, Toledo & Co. entra en mercados clave como Panamá y México, lo que permite a la empresa expandir sus operaciones a los 43 países de Norte, Sur, Centroamérica y el Caribe, donde actualmente comercializa sus productos.

En el año 2007 la empresa ya acumula en sus líneas de productos, aproximadamente, 500 tipos diferentes de cerraduras y productos relacionados de seguridad, elaborados a base de acero y bronce.

Desde sus inicios, ha sido interés de su fundador, desarrollar unas sólidas reputación y cadena de distribución en Puerto Rico y el Caribe, lo que se convierte en un factor positivo para su expansión hacia otros mercados internacionales.

En mercados de importancia como los Estados Unidos, Toledo & Co. cuenta con clientes de la talla de Wal-Mart, The Home Depot, NationalLumber,

True Value y Masso Hardware; lo cual ratifica la reputación alcanzada por la empresa.

También se señala que la empresa ha incursionado en el e-commerce, comercializando sus productos en plataformas como Amazon, Wayfair y en la tienda virtual de The Home Depot; todo lo cual genera un mayor alcance y visibilidad internacional.

A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos fundamentales de la empresa, es decir, su misión, visión, lema y valores institucionales. Acto seguido se detallan las líneas y estilos de productos que produce y comercializa.

Misión:

“Construir una cultura organizacional sin límites territoriales, cumpliendo con nuestra promesa de excelencia y calidad. Estar a la vanguardia en la tecnología, los procesos y los productos. Queremos también cultivar una relación cercana con nuestros clientes para garantizar la total satisfacción y que ambos alcancemos nuestros objetivos.”

Visión:

“Queremos ser reconocidos a nivel mundial como la marca líder de productos de seguridad de alta calidad, innovadora y precios competitivos.”

Lema:

“Protección en acero y bronce. Garantía total.”

Valores:

“Toledo & Co. es reconocido en la industria por cumplir sus promesas, el contacto personal con sus clientes y por sus precios justos y competitivos. Los valores de la empresa son:

- Compromiso

- Calidad y servicio de excelencia
- Servicio personalizado y una relación directa con nuestros clientes”

Líneas de producto:

- Cerrojos
- Pomos
- Candados
- Mangos
- Cerraduras de portones
- Juego de cerraduras
- Combos
- Acero inoxidable
- Electrónicos
- Hardware

Estilos de producto:

- Toledo Fine Locks
- Toledo European
- Toledo Platinum
- Toledo Black Series
- Toledo Electronic
- Toledo Commercial

En República Dominicana, Toledo & Co. comienza sus operaciones como Toledo Dominicana SAS en el año 2015. Si bien en la actualidad la empresa cuenta con una posición sólida en el mercado de las cerraduras residenciales, con una cuota de participación aproximada de un 35%; en el mercado de las cerraduras industriales su cuota de participación es de menos de un 10%.

Lo anterior se debe, entre otras causas, a la existencia en el país de marcas fuertes como Yale, Kwikset, Tesa, y Cisa, por solo mencionar los

competidores más fuertes, que han hecho sentir a la gerencia la necesidad de mantener e incrementar su participación de mercado; por lo que en respuesta a ello ha recurrido, durante 3 años, al lanzamiento de ofertas promocionales con la finalidad de ofrecer ventajas a los clientes actuales y llamar la atención de clientes potenciales.

Sin embargo, el lanzamiento de estas ofertas promocionales se ha realizado de manera general incluyendo toda la cartera de productos. Se han dirigido a la totalidad de clientes, sin realizar distinción alguna entre tipo de clientes de la empresa, segmentos de mercados existentes, y nichos; sin discriminar efectos negativos generados como: la no existencia en el cliente de una necesidad real del producto y la posibilidad de pagar en tiempo; la sub o sobre existencia de inventarios, asociado a los efectos de la aceptación o no de la promoción; y los consecuentes costos operacionales a estos y otros efectos relacionados.

2.2. Proceso de ofertas promocionales en Toledo Dominicana SAS

Para conocer en mayor detalle cómo Toledo Dominicana SAS planifica y gestiona las promociones comerciales, así como su impacto en las metas de la empresa, se aplicó una entrevista a profundidad, sobre la base de los indicadores que proponen Bogomolova, Szabo, & Kennedy, (2017), ya mencionados en el Capítulo I.

A la guía de entrevistas se adicionó dos preguntas por el investigador - las dos preguntas iniciales-, con la finalidad de contextualizar las promociones en la empresa de estudio. La guía de entrevista se encuentra en el Anexo 1.

Para la aplicación de la entrevista se tuvo en cuenta la estructura organizacional de Toledo Dominicana SAS, cuyo brazo comercial se resalta en el organigrama que se presenta en la siguiente figura.

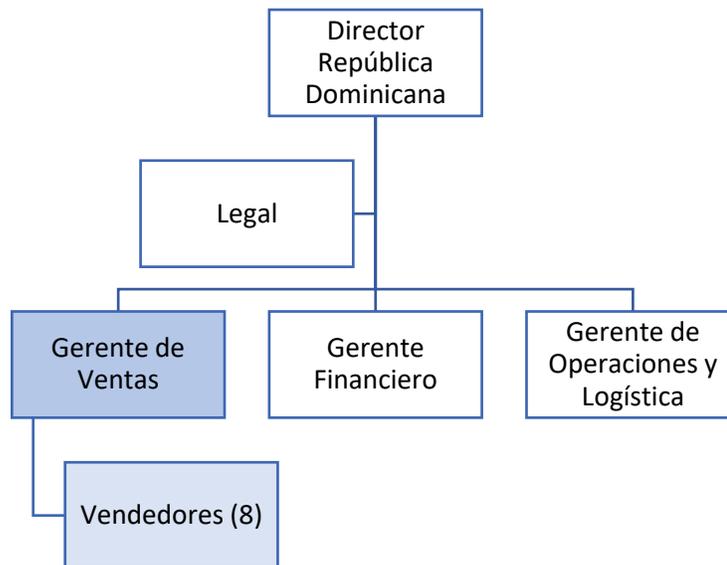


Figura No. 3. Organigrama de Toledo Dominicana SAS

Fuente: Información interna de Toledo Dominicana SAS

A partir de esto, se decidió aplicar la entrevista al Gerente de Ventas de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la entrevista, por cada una de las secciones que contempla.

1. Tipo de promociones que implementa la empresa

La empresa aplica rebajas de precios, descuentos a clientes, ofertas en unidades de compra (por cada compra de 10, se lleva una gratis), ofertas dos por uno y tres por dos, precios especiales en productos en introducción, regalos promocionales (paraguas, bultos, loncheras, etc.), rifas (televisores y electrodomésticos en general, carros), entre otras.

2. Frecuencia en que se aplican las promociones

Existen promociones puntuales para clientes determinados, para su aniversario, así como otros motivos individuales; y se realizan promociones preestablecidas, normalmente en los meses de Noviembre (por fin de año) y Mayo (por motivo de cierre fiscal y día de las madres).

Usualmente la compañía siempre está realizando promociones comerciales, durante todo el año, en el caso de las promociones puntuales. Sin embargo, hay períodos en los que no se realizan ofertas promocionales.

3. Necesidad de aplicar promociones

Los objetivos de la compañía con las ofertas promocionales han sido diferentes. El principal objetivo de estas promociones es la búsqueda de volumen de ventas en dinero, pero también para productos o familias de productos determinados (impulsar las ventas), ganar un cliente, captar la atención del cliente en el punto de venta.

Por otra parte, al existir competidores fuertes en este mercado, que muchas veces lanzan promociones, se debe contrarrestar su efecto con ofertas promocionales de la compañía, para conseguir una parte del público objeto de las promociones de estos competidores.

4. Rol de las promociones en la construcción de relaciones

La meta fundamental y los resultados tangibles que se observan de cuando se aplican las promociones, es el incremento del volumen de ventas. Sin embargo, el cliente reconoce que está con la empresa hoy por el beneficio de corto plazo que obtiene, pero automáticamente, si alguien le ofrece un beneficio superior, cambia hacia ese competidor.

Por tanto, es necesario mantener un ritmo de ofertas puntuales y generales para activar clientes actuales o captar nuevos clientes.

En el caso de los distribuidores, las promociones ayudan a que exista por parte de ellos (no del cliente final), una preferencia por la marca. Las ofertas promocionales para este tipo de cliente pueden tener su origen en el distribuidor, pues en ocasiones quieren captar un público determinado, estar más agresivos que la competencia, y fuerzan a la empresa a montarse en un carro de ofertas que en ese momento la empresa no está. Pero también el

origen puede estar en la compañía, que, de acuerdo con su plan de promociones, le lleva la oferta promocional.

En el caso de los clientes industriales no se enfatiza en las promociones, raras veces se les dirigen ofertas promocionales, pues ellos compran para el consumo productivo, y necesitan el producto. Para los clientes industriales, si la necesidad que satisface cualquier producto del mercado es satisfecha a un menor precio, cambian fácilmente a ese competidor.

Tanto para distribuidores como para clientes industriales, el proceso está guiado por los intereses individuales de las partes, y no puede catalogarse como un proceso colaborativo. Cada participante, tanto la compañía como los distribuidores y los clientes industriales, tienen sus objetivos particulares y las promociones comerciales no constituyen un medio para la construcción de relaciones de largo plazo.

5. Rol de las promociones en la construcción del valor de la marca.

Las promociones comerciales que la empresa ha realizado no ayudan a la construcción de la marca en el mercado. Comprar el producto durante una oferta promocional de la empresa, no significa que exista preferencia por la marca, más bien el cliente busca un beneficio puntual y de corto plazo.

El valor de la marca en el mercado es lo que pesa en la elección de un producto por el consumidor, en condiciones de no oferta promocional; pero en el corto plazo, el cliente está dispuesto a cambiar de marca si encuentra un producto en oferta promocional que satisfaga la misma necesidad.

6. Objetivos y resultados de las promociones.

Los objetivos son claros y compartidos con todos los vendedores de la compañía. Cuando se lanzan las promociones, se tienen en cuenta los resultados de años anteriores. Sin embargo, no siempre significa que estos orienten la decisión de realizar una promoción o no.

Existe el caso en que, a pesar de que, en el período similar del año anterior, la promoción no obtuvo los resultados esperados, se toma la decisión de lanzar la promoción, por la necesidad de estar al mismo nivel que los competidores, o porque se espera que en este período se puedan alcanzar las metas.

Sin embargo, hay momentos en los que no se analizan ni se tienen en cuenta los resultados de las promociones de períodos anteriores.

Los vendedores tienen participación en el establecimiento de los objetivos de las promociones, pues estos conocen sus clientes, y saben los niveles de ventas que pueden esperarse.

7. Conocimiento de la promoción por el cliente.

Hay promociones que pasan inadvertidas por los clientes, pues no tienen ningún impacto positivo. En ocasiones, el efecto esperado de las promociones es muy bajo, y no se observa el incremento planificado con la promoción.

La empresa no ha identificado claramente el tipo de mercado que mejor reacciona a las promociones comerciales. La compañía se orienta más por las temporadas donde se ha observado que las promociones son más efectivas.

En el mercado de consumidores hay temporadas que responden mucho mejor que en otras, como, por ejemplo, fin de año, pues los clientes reciben bonificaciones laborales, remesas familiares, regalías, etc., con lo cual cuentan con un dinero adicional que están dispuestos a gastar y que contribuyen a que exista una mayor receptividad a las promociones.

Sin embargo, la empresa desconoce si algún tipo de cliente responde mejor a las promociones o no, pues se trabaja para todo el mercado, por temporada.

Como puede apreciarse de la entrevista realizada, tanto la forma en la que Toledo Dominicana SAS emplea las promociones comerciales, así como

la respuesta del mercado, se corresponden con los principales postulados teóricos sobre esta variable de marketing y su efecto en los objetivos de la empresa; así como, validan el problema de investigación, como se resume en los siguientes puntos:

1. Como se expresa en el análisis de la literatura realizado en el capítulo I, también en Toledo Dominicana SAS, el objetivo fundamental de las promociones comerciales se orienta hacia el corto plazo y la generación de volúmenes de ventas.
2. Toledo Dominicana SAS no percibe que las promociones comerciales ayuden a la construcción de relaciones con el cliente, ni a la potenciación del valor de la marca, como también se propone en la teoría.
3. En particular, se observa un mecanismo de imitación de los competidores, para no perder competitividad de mercado.
4. Consecuentemente con lo anterior, los resultados anteriores no siempre guían las metas promocionales de la Toledo Dominicana SAS
5. Como mecanismo de marketing, lo que ocurre en el mercado a Toledo Dominicana SAS, es coherente con lo que se expresa en la teoría, en lo que se refiere a que las promociones comerciales no son la herramienta de marketing más efectiva para trabajar en la mente del cliente. La teoría sugiere que la publicidad juega un mejor papel en estos objetivos que las promociones comerciales.
6. Las ofertas promocionales en Toledo Dominicana SAS se realizan de forma estacional, no teniendo en cuenta las características del cliente; lo que confirma el problema de investigación y la necesidad de llevar a cabo el estudio.

2.3. Análisis de ventas en Toledo Dominicana SAS

Para complementar el punto del carácter temporal o estacional de las ofertas promocionales en Toledo Dominicana SAS, se realiza en este epígrafe un análisis de las ventas de la Compañía por cada una de sus líneas de productos. Para ello se toman las ventas de un año, desglosadas de forma mensual, para los meses comprendidos entre julio de 2016 y junio de 2017.

Total de ventas distribuido por líneas de productos

El gráfico de pastel de la Figura 4 muestra las ventas anuales de Toledo Dominicana SAS para el período comprendido entre junio de 2016 y julio de 2017, desglosadas por categorías de productos.

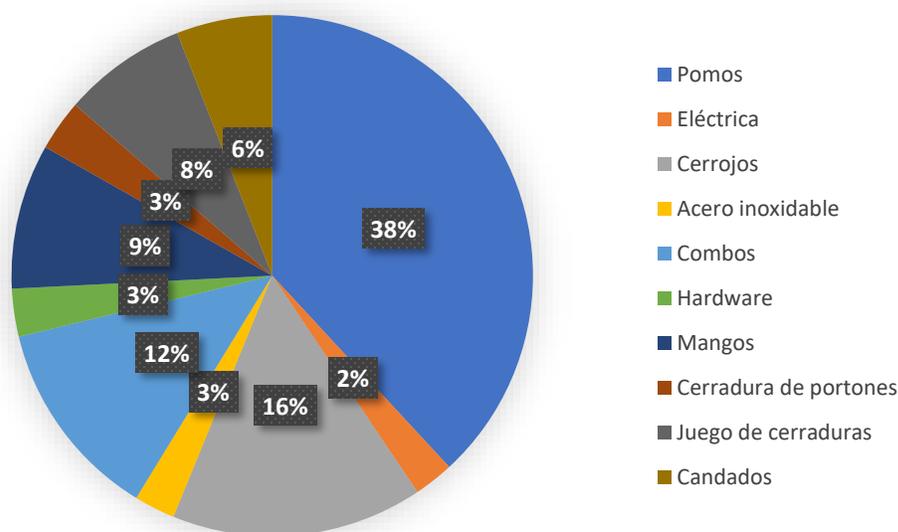


Figura No. 4. Proporción de ventas por líneas de productos.

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

En el gráfico se observa cómo las líneas de producto que más tributan a las ventas totales de la compañía en el período analizado (107,991,461 Pesos Dominicanos) son las de Pomos (41,174,298 Pesos Dominicanos), Cerrojos (16,833,082 Pesos Dominicanos) y Combos (13,501,708 Pesos Dominicanos), lo que representa un 66% del total.

La línea con menor representación de ventas es la de Eléctrica (2,672,956 Pesos Dominicanos), por ser una de las tecnologías más novedosas, para lo cual la gran parte del sector inmobiliario no está preparada, pero, además, los productos que en esta línea se venden son de un elevado precio para los clientes.

Ventas mensuales para la línea de productos: Pomos

El gráfico de barras de la Figura 5 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Pomos.

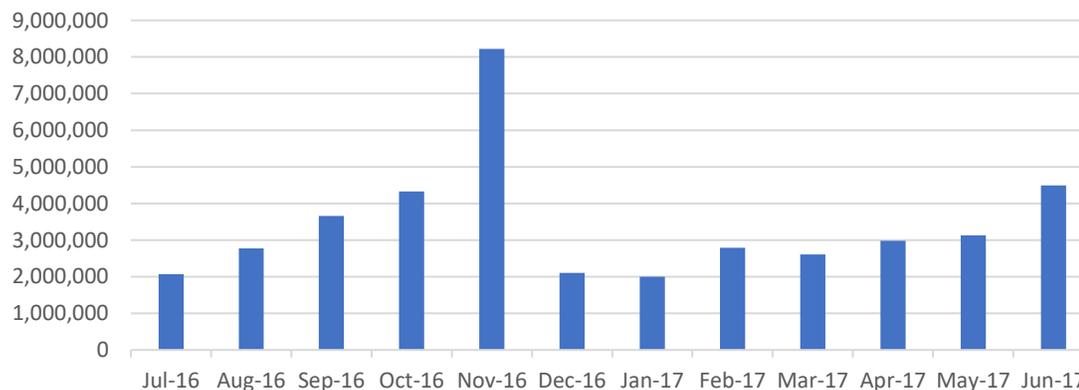


Figura No. 5. Ventas mensuales para la línea de productos: Pomos

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Como se aprecia en la figura, en esta línea de productos las ventas se mantienen estables, con ligeros incrementos, en los meses de enero a marzo, comenzando a experimentar un ligero incremento en los meses de abril y mayo, el cual se acelera en el mes de junio, para luego caer a los valores normales en el mes de julio.

A partir de agosto comienza a experimentarse un incremento considerable mensual, siendo en noviembre donde las ventas experimentan su mayor nivel, para caer en el mes de diciembre a su valor promedio habitual.

El gráfico explica que el comportamiento de las ventas en esta categoría de producto se incrementa por los efectos de las promociones comerciales de mayo y noviembre, especialmente en las de este último mes; lo cual confirma los comentarios expresados por el Gerente de Ventas en la entrevista.

Ventas mensuales para la línea de productos: Cerrojos

El gráfico de barras de la Figura 6 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Cerrojos.

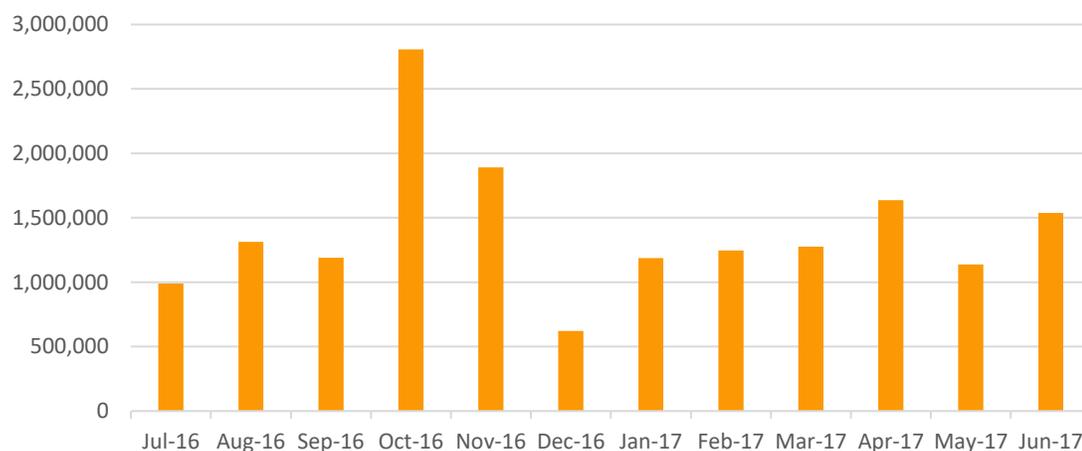


Figura No. 6. Ventas mensuales para la línea de productos: Cerrojos

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Como se aprecia en la figura, de modo general, en esta línea de productos las ventas se comportan con una tendencia al crecimiento. En esta línea la empresa ha implementado, en ambos períodos, las promociones con un mes de anterioridad, buscando potenciar su crecimiento en el mercado, por la elevada competencia que existe, por lo que las promociones se producen en abril, manteniéndose durante el mes de mayo, y en octubre, manteniéndose durante el mes de noviembre.

Como se observa, la estacionalidad que marca este mercado está presente en el gráfico, siendo el mes de diciembre el de menores ventas, y

octubre-noviembre, donde las ventas alcanzan sus mayores niveles, en gran medida, acentuado por el efecto de las ofertas promocionales.

No obstante, se recalca que, en esta línea de productos, la empresa tiene una tendencia al incremento de las ventas.

Ventas mensuales para la línea de productos: Combos

El gráfico de barras de la Figura 7 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Combos.

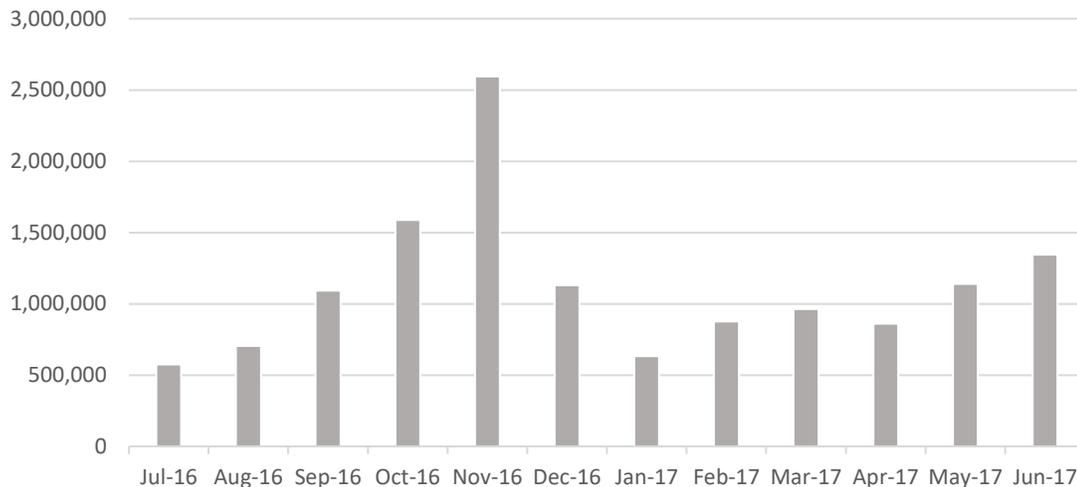


Figura No. 7. Ventas mensuales para la línea de productos: Combos

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

A partir de la gráfica se aprecia que en esta línea de productos las ventas experimentan un ligero crecimiento de enero a marzo, con una leve caída en el mes de abril, que se recupera posteriormente con la oferta promocional del mes de mayo, y cuyo efecto dura hasta el mes de junio, pues al existir aun existencias de estos productos, la empresa decide mantener la promoción en el próximo mes.

De julio a octubre las ventas experimentan un crecimiento sostenido, el que llega a su máximo nivel durante el mes de noviembre, pudiendo ser

atribuido al papel de la oferta promocional de dicha temporada, para luego caer en el mes de diciembre.

En este caso, el histórico de ventas plantea la interrogante de la necesidad de la oferta promocional de noviembre en esta categoría de productos, ya que las ventas experimentan un crecimiento natural, que bien puede mantenerse durante el mes de noviembre, sin necesidad del estímulo de marketing.

Ventas mensuales para la línea de productos: Mangos

El gráfico de barras de la Figura 8 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Mangos.

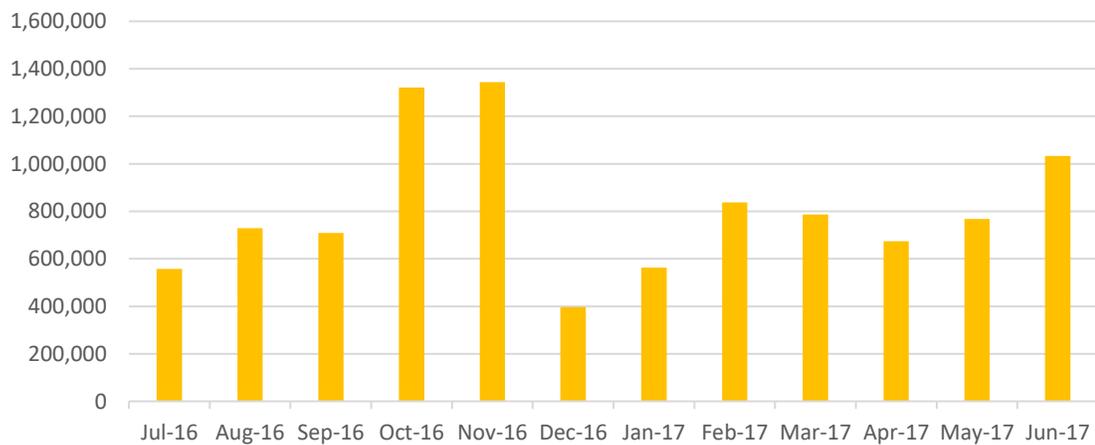


Figura No. 8. Ventas mensuales para la línea de productos: Mangos

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Como se observa en el gráfico, en esta categoría de productos ocurre algo similar que con la línea de productos: Cerrojos. Las promociones se inician en el mes de mayo, manteniéndose hasta el mes de junio, y en el mes de octubre, hasta el mes de noviembre.

De igual forma, se observa cómo las ventas en esta categoría de producto experimentan un comportamiento estable. Entre enero y febrero las ventas

crecen, mientras que de marzo a abril disminuyen ligeramente. En julio las ventas caen, posterior al efecto de las promociones de temporada, pero en agosto y septiembre experimentan una ligera mejora, que es luego impulsada por la promoción de octubre-noviembre.

En esta familia de productos es evidente el valor que otorgan las ofertas promocionales estacionales de la compañía, pues existe un marcado crecimiento en las ventas en el momento que estas se aplican.

Ventas mensuales para la línea de productos: Juego de cerraduras

El gráfico de barras de la Figura 9 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Juego de cerraduras.

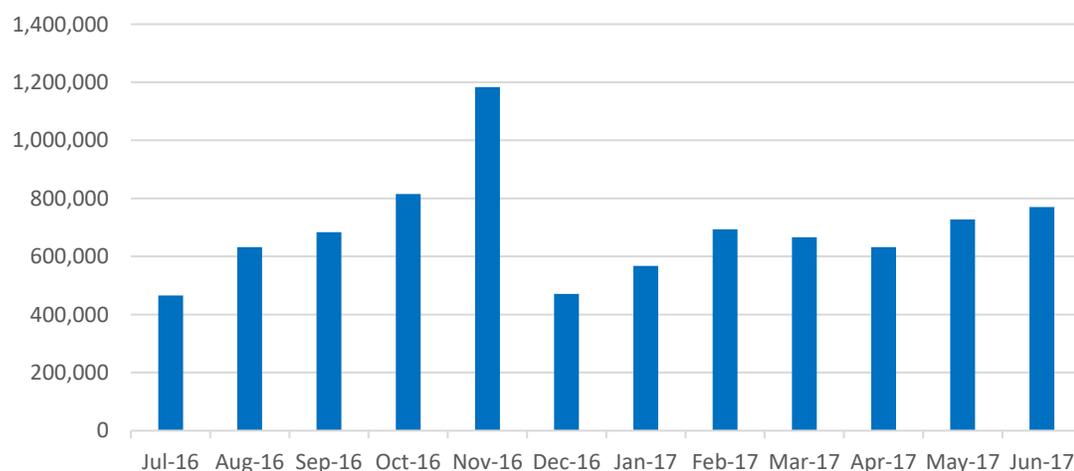


Figura No. 9. Ventas mensuales para la línea de productos: Juego de cerraduras

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Se aprecia fácilmente en el gráfico que, en esta línea de productos, si bien los efectos de las ofertas promocionales de temporadas son visibles, puede que estos esfuerzos no sean necesarios, dada la trayectoria que experimentan las ventas.

De enero a junio las ventas experimentan un ritmo de crecimiento pequeño, pero bastante estable, donde las ofertas promocionales de mayo tienen poca incidencia. De julio a octubre, las ventas igualmente experimentan un crecimiento mantenido, que se acentúa en noviembre, debido a las ofertas promocionales de esa temporada.

Sin embargo, para el caso de los juegos de cerraduras es también útil cuestionarse, en qué medida las ventas no experimentarían un patrón similar de crecimiento, de acuerdo con el ritmo experimentado de forma normal, y a los factores mencionados en la entrevista que hacen que las compras de los clientes crezcan, por aspectos propios del cliente y la temporada, e independientes de la agresividad de las promociones de la empresa.

Ventas mensuales para la línea de productos: Candados

El gráfico de barras de la Figura 10 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Candados.

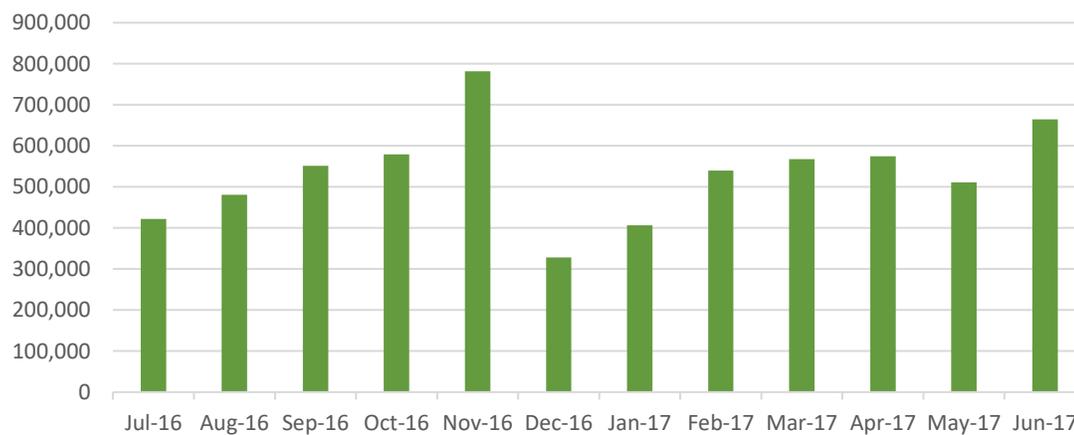


Figura No. 10 Figura X. Ventas mensuales para la línea de productos: Candados

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Como se aprecia en el gráfico, la familia de productos: Candados, experimenta un comportamiento en sus ventas similar a la línea anterior, con

la excepción de que, a partir del mes de abril, el crecimiento experimentado de enero a esa fecha disminuye en mayo, pudiendo inferir que la oferta promocional de temporada no es efectiva de forma inmediata.

La recuperación de las ventas en ese período tiene lugar en el mes de junio, pues la empresa decide mantener la promoción debido a los bajos resultados obtenidos durante el mes anterior.

Para el período de julio a noviembre, las ventas experimentan el mismo crecimiento que en la familia de productos anterior, con lo cual, las observaciones sobre la validez de las ofertas promocionales de noviembre pueden ser igualmente cuestionadas.

Ventas mensuales para la línea de productos: Cerradura de portones

El gráfico de barras de la Figura 11 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Cerradura de portones.

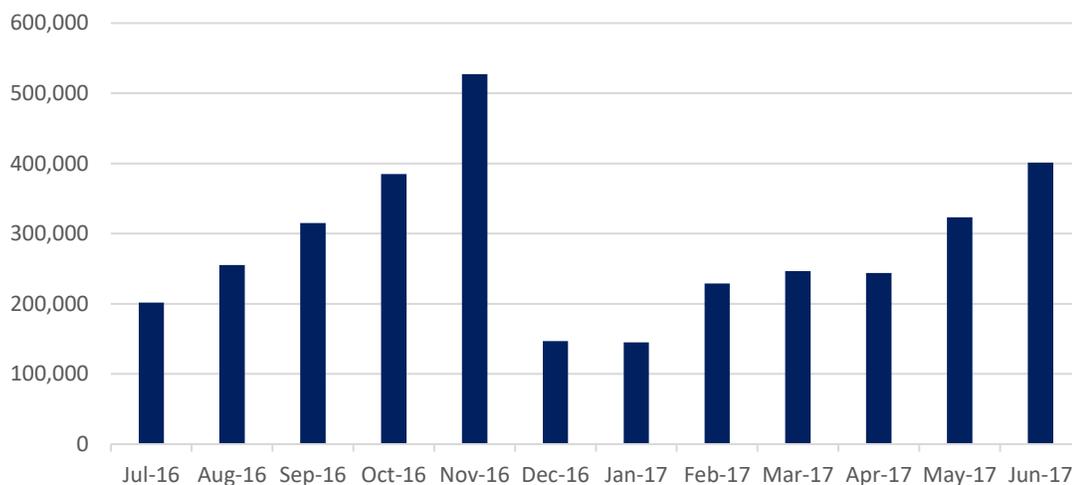


Figura No. 11. Ventas mensuales para la línea de productos: Cerradura de portones

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Con esta línea de productos comienzan las familias de menor nivel de venta de la compañía en el mercado dominicano, como puede apreciarse en la figura 11. Para estas líneas la empresa mantiene las promociones comerciales de mayo durante dos meses, y comienza las promociones de la temporada de fin de año desde octubre, buscando reforzar las ventas.

Como puede observarse en el gráfico, las ofertas promocionales de mayo-junio son bastante efectiva, pues logran un incremento de las ventas que son bajas durante diciembre y enero, y que, si bien experimentan un crecimiento en el mes de febrero, se mantienen estables durante marzo y abril.

En la temporada de fin de año, el efecto de las promociones comerciales no es fácilmente visible, pues desde julio en adelante, las ventas experimentan un crecimiento proporcional cada mes siguiente.

Ventas mensuales para la línea de productos: Hardware

El gráfico de barras de la Figura 12 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Hardware.

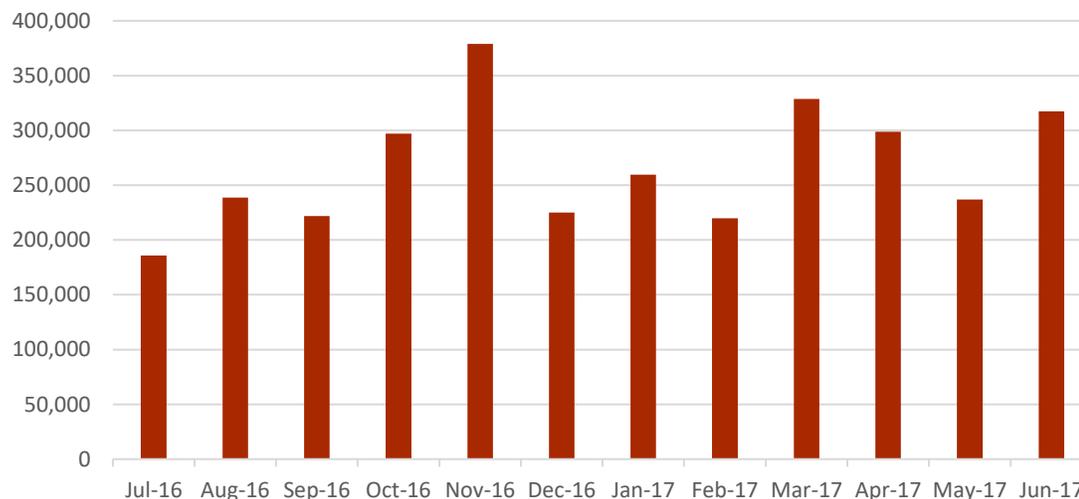


Figura No. 12. Ventas mensuales para la línea de productos: Hardware

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Como puede apreciarse en la figura, la línea de productos: Hardware, experimenta un comportamiento inestable en sus ventas. Si bien se aprecia una recuperación en las ventas por el efecto de las ofertas promocionales, sobre todo en la temporada de fin de año, en los meses mayo-junio esto puede ser cuestionable.

Para dicho período, las ventas experimentan un crecimiento no previsto en el mes de marzo, que desciende hasta el mes de mayo, paulatinamente, aun habiendo lanzado la oferta en ese último mes, recuperando los valores al mes siguiente, sin embargo, no experimentando niveles como los de marzo.

En el caso de las ofertas de octubre-noviembre, los efectos son similares a los experimentados en las líneas anteriores, con la excepción que también existe un incremento inesperado en las ventas del mes de agosto.

Ventas mensuales para la línea de productos: Acero inoxidable

El gráfico de barras de la Figura 13 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Acero inoxidable.

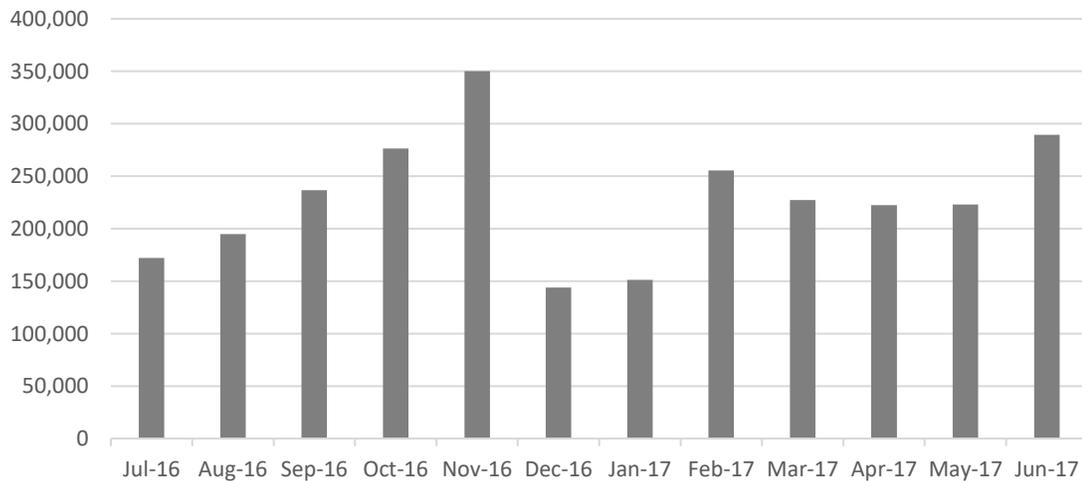


Figura No. 13. Ventas mensuales para la línea de productos: Acero inoxidable

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

La línea de productos: Acero inoxidable, en comparación con las anteriores, para el tipo de productos que vende, resulta más cara para el mercado, pues puede encontrar dentro de la misma empresa, productos similares elaborados en otros materiales.

En esta línea las ventas experimentan un patrón similar al anterior, a diferencia que, en este caso, es en febrero donde las ventas se incrementan de forma inesperada. Sin embargo, al igual que en la familia anterior, el efecto de las promociones de mayo-junio solo es perceptible en el mes de junio.

Para la temporada de fin de año, las ventas experimentan un crecimiento estable y casi proporcional, desde julio a noviembre, evidenciando solo un ligero incremento en este último mes, con lo cual, el efecto de las ofertas promocionales puede ser también cuestionado.

Ventas mensuales para la línea de productos: Eléctrica

El gráfico de barras de la Figura 14 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en la línea de productos: Eléctrica.

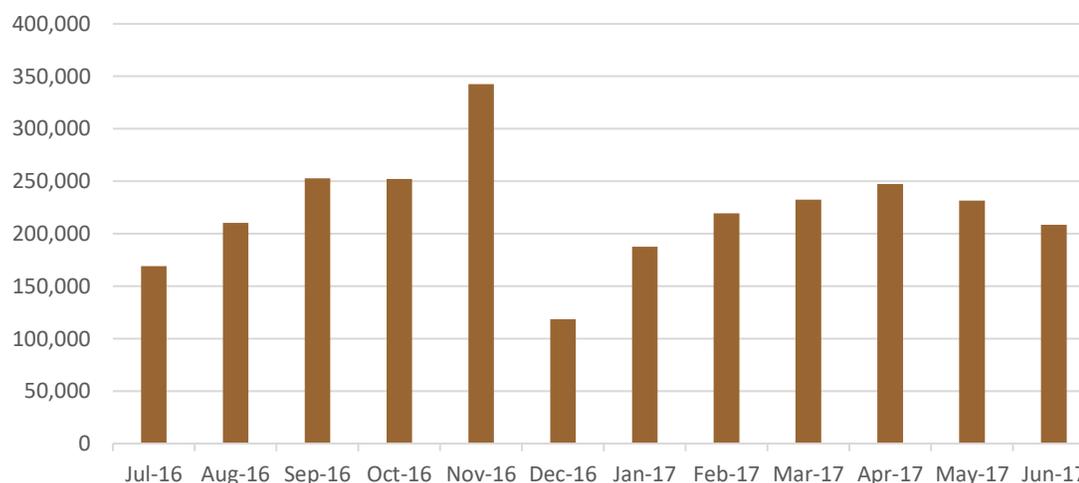


Figura No. 14. Ventas mensuales para la línea de productos: Eléctrica

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

Esta es de todas, la línea de productos más cara que oferta la compañía en el mercado dominicano; consecuentemente la de importes más bajos de ventas anuales.

Como puede apreciarse en el gráfico, el mercado reacciona de manera poco significativa a las ofertas promocionales en el período de mayo-junio, quizás solo manteniendo los niveles de venta históricos.

Si bien en la temporada de fin de año las ventas crecen en el mes de noviembre, no es posible determinar si este crecimiento responde al efecto del estímulo de marketing o la estacionalidad de la demanda.

Ventas mensuales para la todas las líneas de productos

El gráfico de barras de la Figura 15 muestra las ventas de un año de Toledo Dominicana SAS, desglosadas por meses, en todas las líneas de productos de la empresa.

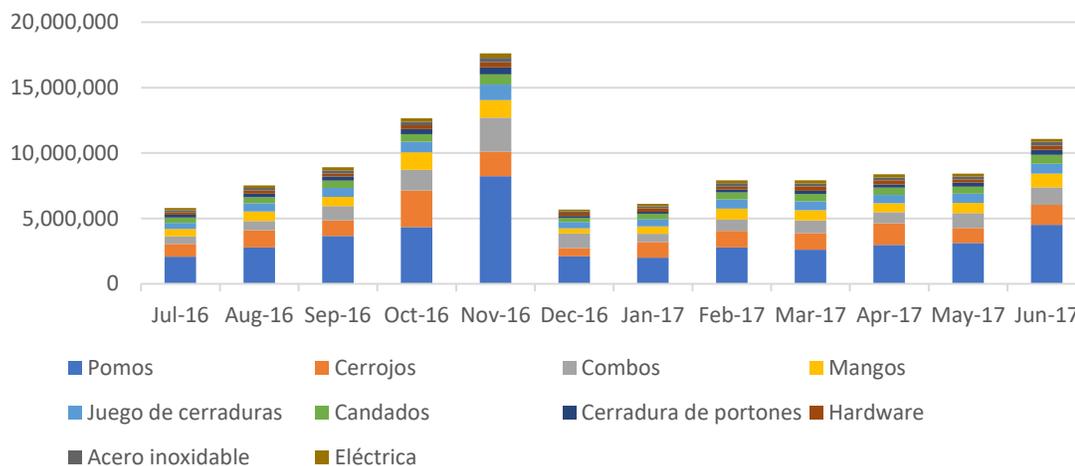


Figura No. 15. Ventas mensuales para la todas las líneas de productos

Fuente: Toledo Dominicana SAS Reporte de Ventas Mensual (junio 2016-julio 2017)

En el gráfico presentado se aprecia que las ventas agregadas de Toledo Dominicana SAS experimentan el patrón más usual de los comentados para las líneas de productos individuales.

De forma global, las ofertas promocionales más recurridas por la empresa, las de mayo-junio y las de octubre-noviembre, producen un incremento de las ventas en dichos períodos.

Sin embargo, en el período de julio a noviembre, este efecto es poco atribuible al valor de este tipo de esfuerzo de marketing, pues como el gráfico demuestra, las ventas van experimentando un crecimiento regular durante los meses comprendidos, con un pico de ventas en el mes de noviembre, lo cual pudiera sugerir varias preguntas a la gerencia de ventas, sobre la finalidad de esta oferta promocional, elementos que serán tomados en cuenta en el próximo capítulo, cuando se diseñe el plan de promociones de la compañía Toledo Dominicana SAS

A modo de conclusiones sobre el análisis hasta aquí realizado se puede mencionar que:

1. Si bien las ofertas promocionales impulsan las ventas de forma general, este comportamiento no es claramente visible para todas y cada una de las líneas de productos de la empresa.
2. El mercado servido por Toledo Dominicana SAS es un mercado altamente marcado por la estacionalidad de la demanda.
3. La estacionalidad de la demanda que caracteriza el mercado, para la temporada de fin de año, en varias de las líneas de productos de la empresa, y analizado también de forma general, oculta el efecto de las promociones comerciales, poniendo en duda si los resultados alcanzados son propios de la temporada, o de los esfuerzos de marketing de la compañía.

Capítulo III

3.1. Macrosegmentación

Para la elaboración de esta propuesta de Plan de Ofertas Promocionales para Toledo & Co, se ha partido de la necesidad de un conocimiento más profundo de su mercado; y para ello se ha elegido el método de la segmentación de mercado, como se expresa en el Capítulo I.

Todo proceso de segmentación de mercados parte de realizar una macrosegmentación. En el caso de Toledo Dominicana SAS, esta se realiza con la finalidad de acotar y afinar la información para el proceso de microsegmentación subsiguiente, debido a las restricciones que posee la herramienta con que para ello se cuenta, lo cual se comenta más adelante.

De acuerdo con la información interna recogida en la base de datos de la Compañía, Toledo Dominicana SAS posee actualmente una cartera de 1298 clientes en la República Dominicana, los cuales generan un total de ventas en el período comprendido entre junio de 2016 y julio de 2017 de 107,231,888.25 Pesos, como se muestra en la Tabla 1.

Categoría de cliente	Ventas (DOP)	# de clientes	muestra
Ferretería	55,222,018.00	997	100
Grandes superficies	32,506,001.32	18	18
Tienda especializada	10,376,455.92	63	63
Tienda por departamento	4,182,912.06	44	44
Clientes industriales	4,179,842.37	137	62
Intermediarios	712,361.89	32	32
Supermercado	52,296.70	7	7
Subtotal por región	107,231,888.25	1298	326

Tabla No. 1. Matriz de macrosegmentación de clientes para Toledo Dominicana SAS

Fuente: Elaborado por el autor a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

La tabla anterior muestra la macrosegmentación realizada para los mercados de Toledo Dominicana SAS, tomando como variable fundamental la categoría de clientes. Se elige esta variable porque se da por sentado que las motivaciones de compra de estos tipos de clientes pueden variar, a partir de perseguir diferentes objetivos con los productos de la empresa, aunque con la excepción de los clientes industriales, el resto clasifica dentro del mercado de revendedores.

A partir de la macrosegmentación se obtiene información valiosa que debe ser tomada en cuenta para las decisiones sobre el plan de ofertas promocionales; y una de ellas es que el macrosegmento de Grandes Superficies aporta 32,506,001.32 de Pesos con solo 18 clientes, lo cual habla del grado de importancia de este macrosegmento dentro de la cartera de clientes de la Compañía.

Otra información de valor es que, de conjunto con el macrosegmento de Grandes Superficies, el de Ferreterías y Tiendas Especializadas, constituyen el 91% de las ventas de Toledo Dominicana SAS, aportando cada uno 55,222,018.00 y 10,376,455.92 de Pesos, respectivamente.

3.2. Microsegmentación

Los criterios empleados para la realización de la microsegmentación de los macrosegmentos anteriores son los siguientes:

- La técnica estadística para la determinación de los segmentos es el análisis clúster.
- Para su realización se emplea la plantilla de Excel gratis del conferencista de la Universidad de Sydney, autor y profesional, Geoff Fripp; desarrollada para ayudar a estudiantes de marketing y profesionales en la conversión de la data sobre el cliente en segmentos de mercado, la que puede descargarse del sitio <http://www.clusteranalysis4marketing.com>.

- La versión gratis de esta plantilla de Excel para análisis clúster permite manejar 100 casos (lo cual constituye su principal limitación), 8 variables de segmentación, y ofrece un máximo de hasta 5 clúster en el análisis. La solución propuesta a esta limitación es el paso previo de la macrosegmentación, de forma tal que, agrupando los clientes por categoría, se puede obtener una mayor precisión al interior de los microsegmentos.
- La variable fundamental elegida para la microsegmentación es el importe de ventas, seguido por la variable unidades vendidas, y luego la región geográfica. Las dos primeras variables se eligen por su relación directa con los esfuerzos de marketing promocionales, entendiendo que la relación cantidad de unidades vendidas / importe de ventas, no es proporcional para todos los casos, dado la variabilidad de tipos de productos y precios.
- La variable región geográfica constituye la tercera variable de segmentación. Esta se elige por el impacto en costos que genera la cercanía / lejanía de los clientes sobre la empresa. Para su tratamiento estadístico se aplica una escala de 1 a 4, siendo 1 la zona más relevante para los esfuerzos de marketing de la Compañía, y 4 la zona de menos relevancia. El orden en la escala es el siguiente:
 - 1 – Región: Santo Domingo
 - 2 – Región: Cibao
 - 3 – Región: Este
 - 4 – Región: Sur
- Para los macrosegmentos donde la cantidad no llega a 100 clientes, se analizan los casos tal cuales, sin cálculo de muestra, por ser permitido por la plantilla de Excel, y por una mayor precisión para el proceso de segmentación.

- Para los macrosegmentos que exceden los 100 clientes, se aplica la técnica de muestreo aleatorio simple siguiendo los siguientes parámetros:

- Nivel de confianza = 95%
- Nivel de precisión = 4%
- Proporción (que maximiza el tamaño muestral) = 5%
- Proporción posible de pérdidas = 15%

Sobre la base de estos parámetros, el cálculo muestral arroja los resultados ya mostrados en la Tabla 1.

- Para la generación de los números aleatorios del cálculo de la muestra se emplea la herramienta gratuita ofrecida en el sitio web <http://www.alazar.info>, en la variante “generador de números enteros sin repetición”.
- Para la denominación de los perfiles se tiene en cuenta la variable fundamental elegida para la microsegmentación: el importe de ventas, y a partir de ello se proponen los siguientes perfiles:
 - Clientes VIP: con ventas de 1,000,000 de Pesos en adelante.
 - Grandes Clientes: con ventas entre 100,001 y 1,000,000 de Pesos.
 - Clientes Promedio: con ventas entre 10,001 y 100,000 de Pesos.
 - Pequeños Clientes: con ventas entre 1 y 10,000 Pesos.

Microsegmentación para la categoría “Ferreterías”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Ferreterías” como resultado del análisis clúster. De entre las cinco posibilidades de segmentos resultantes, en este caso se elige la opción de cuatro segmentos, como se muestra en el mapa.

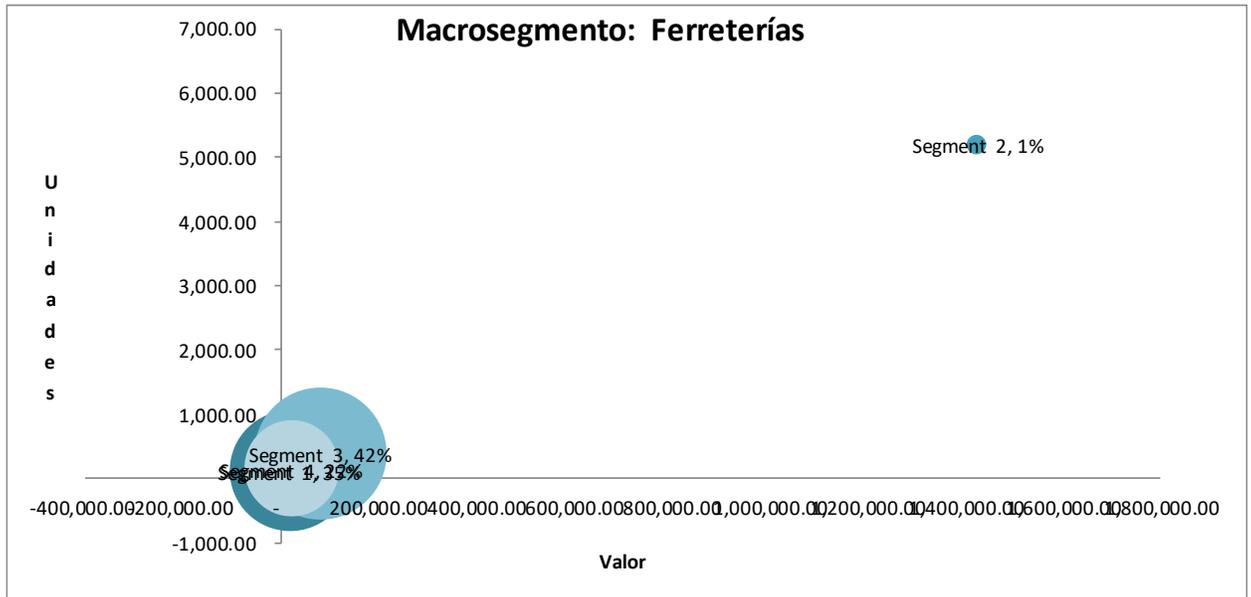


Figura No. 16. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Ferreterías”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

La información estadística de estos segmentos se presenta en la Tabla 2, y permite clarificar la superposición de los segmentos en el mapa.

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	17686.08	124.26	1.00
Segment 2	1423504.08	5194.00	1.00
Segment 3	81723.29	394.31	1.98
Segment 4	22104.01	155.14	3.36
AVERAGE	59611.83	295.17	1.93
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	35	35.0%	12035446826.1
Segment 2	1	1.0%	0.0
Segment 3	42	42.0%	567269259355.8
Segment 4	22	22.0%	9263192133.2
TOTAL	100	100.0%	

Tabla No. 2. Estadística de microsegmentación para la categoría “Ferreterías”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- El segmento de mayor tamaño es el número 3, compuesto por el 42% de los clientes en la categoría de Ferreterías, ubicados fundamentalmente en la región del Cibao, con ventas promedio de 394 unidades, equivalentes a 81,723.29 Pesos. Al ser este el segmento de mayor cantidad de clientes resulta atractivo, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes activos al interior del segmento. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.
- Los segmentos número 1 y 4 se componen del 35 y 22% de los clientes, ubicados fundamentalmente en las regiones de Santo Domingo y el Este, con ventas promedio de 124 y 155 unidades, equivalentes a 17,686.08 y 22,104.01 Pesos, respectivamente. El atractivo de estos segmentos está en que, poseen una cantidad de clientes significativa, aunque sus volúmenes de compras no son elevados. Este segmento se clasifica en: **Clientes Promedio**.
- El segmento número 2 se compone de solamente el 1% de los clientes en esta categoría, ubicados fundamentalmente en la región de Santo Domingo, con ventas promedio de 5194 unidades, equivalentes a 1,423,504.08 Pesos. El atractivo de estos segmentos radica en que, siendo el segmento de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes muy elevados de productos que generan importes elevados. Este segmento se clasifica en: **Clientes VIP**.

Microsegmentación para la categoría “Grandes Superficies”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Grandes Superficies” como resultado del análisis clúster. Se elige la opción de cuatro segmentos, como se muestra en la figura.

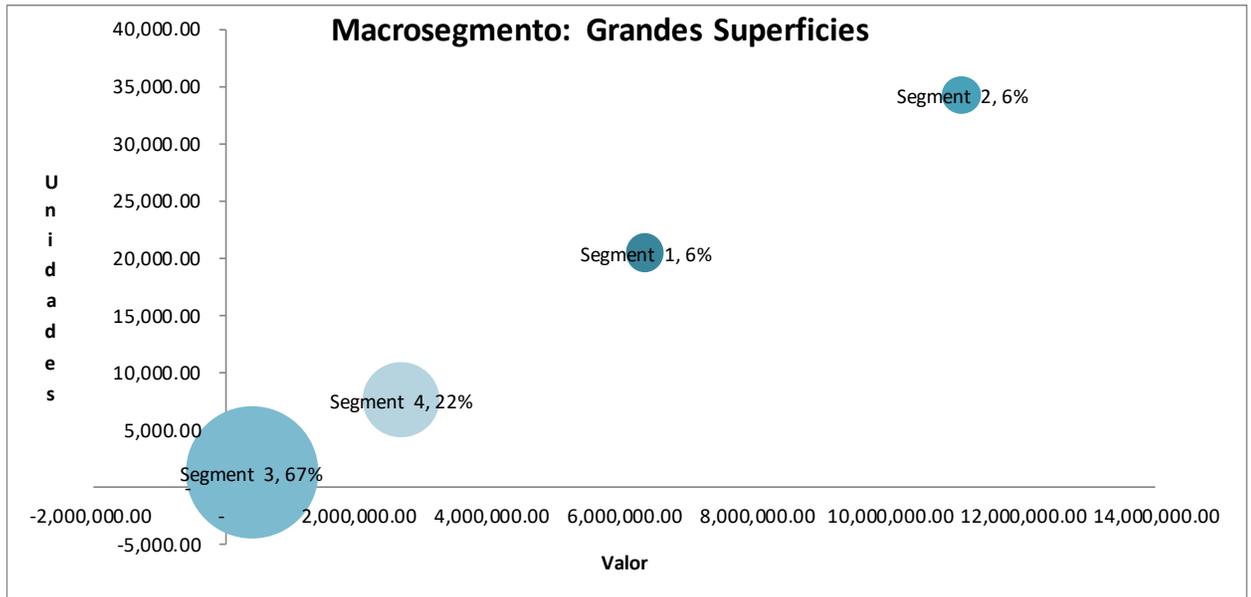


Figura No. 17. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Grandes Superficies”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

La información estadística de los segmentos se presenta en la Tabla 3.

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	6309799.72	20463.00	2.00
Segment 2	11073061.52	34260.00	2.00
Segment 3	380259.41	1275.00	1.00
Segment 4	2640006.80	7594.75	1.00
AVERAGE	1805888.96	5577.89	1.11
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	1	5.6%	0.0
Segment 2	1	5.6%	0.0
Segment 3	12	66.7%	1473624813920.2
Segment 4	4	22.2%	4788390940770.1
TOTAL	18	100.0%	

Tabla No. 3. Estadística de microsegmentación para la categoría “Grandes Superficies”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- El segmento de mayor tamaño es el número 3, compuesto por el 66% de los clientes en la categoría de Grandes Superficies, ubicados fundamentalmente en la región de Santo Domingo, con ventas promedio de 1275 unidades, equivalentes a 380,259.41 Pesos. Al ser este el segmento de mayor cantidad de clientes resulta atractivo, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes activos al interior del segmento. Este segmento se clasifica en: **Clientes Promedio**.
- De forma similar, el segmento número 4, se compone por el 22% de los clientes en esta categoría, ubicados fundamentalmente en la región de Santo Domingo, con ventas promedio de 7594 unidades, equivalentes a 2,640,006.80 Pesos. El atractivo de este segmento está en que, siendo un número más pequeño de clientes, compra volúmenes elevados de productos que generan un importe elevado. Este segmento se clasifica en: **Clientes VIP**.
- Los segmentos número 2 y 1 se componen cada uno del 6% de los clientes en la categoría de Grandes Superficies, ubicados fundamentalmente en la región del Cibao, con ventas promedio de 34260 y 20463 unidades, equivalentes a 11,073,061.52 y 6,309,799.72 Pesos, respectivamente. El atractivo de estos segmentos está en que, siendo de los segmentos de menor tamaño, compran volúmenes muy elevados de productos que generan importes elevados, Este segmento se clasifica en: **Clientes VIP**.

Microsegmentación para la categoría “Tiendas especializadas”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Tiendas especializadas”, y a continuación la tabla de información estadística.

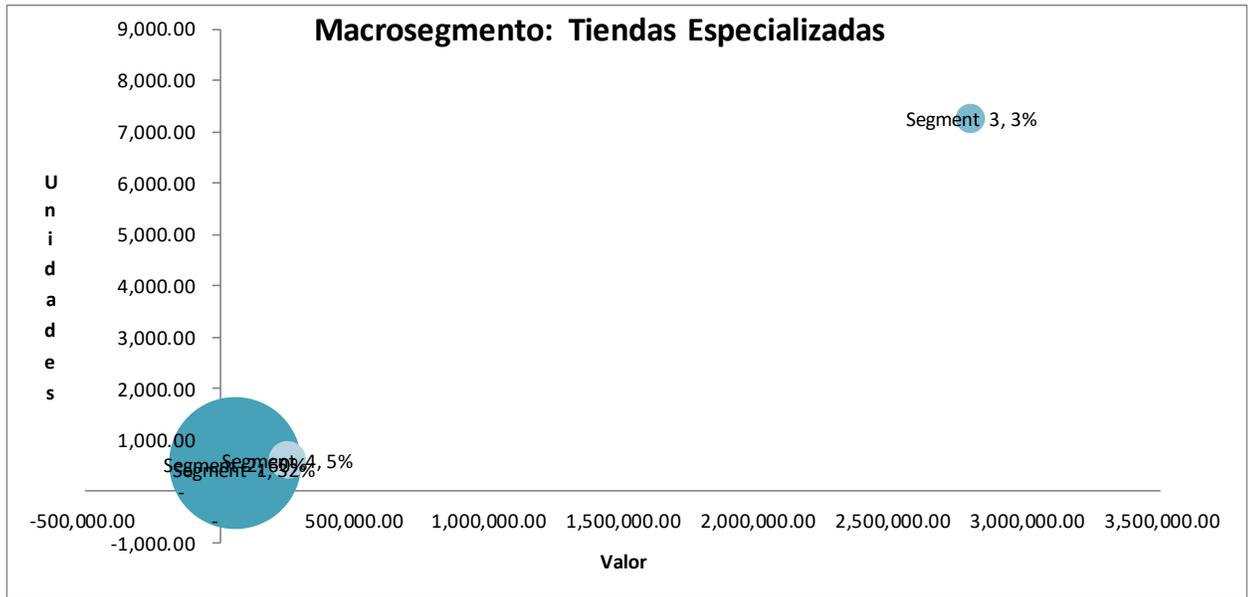


Figura No. 18. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Tiendas Especializadas”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	92240.78	454.50	2.10
Segment 2	57862.41	550.37	1.00
Segment 3	2790921.13	7263.50	1.50
Segment 4	250342.14	616.33	3.67
AVERAGE	164705.65	736.19	1.49
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	20	31.7%	884037213825.3
Segment 2	38	60.3%	386956806059.4
Segment 3	2	3.2%	921937387675.5
Segment 4	3	4.8%	135129443366.7
TOTAL	63	100.0%	

Tabla No. 4. Estadística de microsegmentación para la categoría “Tiendas Especializadas”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De entre las cinco posibilidades de segmentos que ofrece el proceso, en este caso se elige de igual modo la opción de cuatro segmentos. De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- El segmento número 3 agrupa el 3% de los clientes en la categoría Tiendas Especializadas, ubicados fundamentalmente en las regiones de Santo Domingo y el Cibao, con ventas promedio de 7263 unidades, equivalentes a 2,790,921.13 Pesos. El atractivo de este segmento está en que, siendo el segmento de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes muy elevados de productos que generan también ingresos elevados. Este segmento se clasifica en: **Clientes VIP**.
- El segmento número 4 constituye el segundo segmento en tamaño por volumen de compra. Este agrupa otro 3% de los clientes en esta categoría, ubicados fundamentalmente en las regiones Sur y Este, con ventas promedio de 616 unidades que generan un importe de 250,342.14 Pesos. El atractivo de este segmento radica en que, cuando se compara la proporción ingreso / unidades vendidas, se observa que sus clientes compran volúmenes más pequeños pero que generan mayores ingresos. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.
- Los segmentos número 1 y 2 se componen del 32 y 60% de los clientes en esta categoría, ubicados fundamentalmente en las regiones de Santo Domingo y el Cibao, con ventas promedio de 455 y 550 unidades, equivalentes a 92,240.78 y 57,862.41 Pesos, respectivamente. Al ser estos segmentos los de mayor cantidad de clientes, resultan atractivos, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes que aglutinan. Estos segmentos se clasifican en: **Grandes Clientes y Clientes Promedio**, respectivamente.

Microsegmentación para la categoría “Tiendas por departamentos”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Tiendas por departamentos” como resultado del análisis clúster.

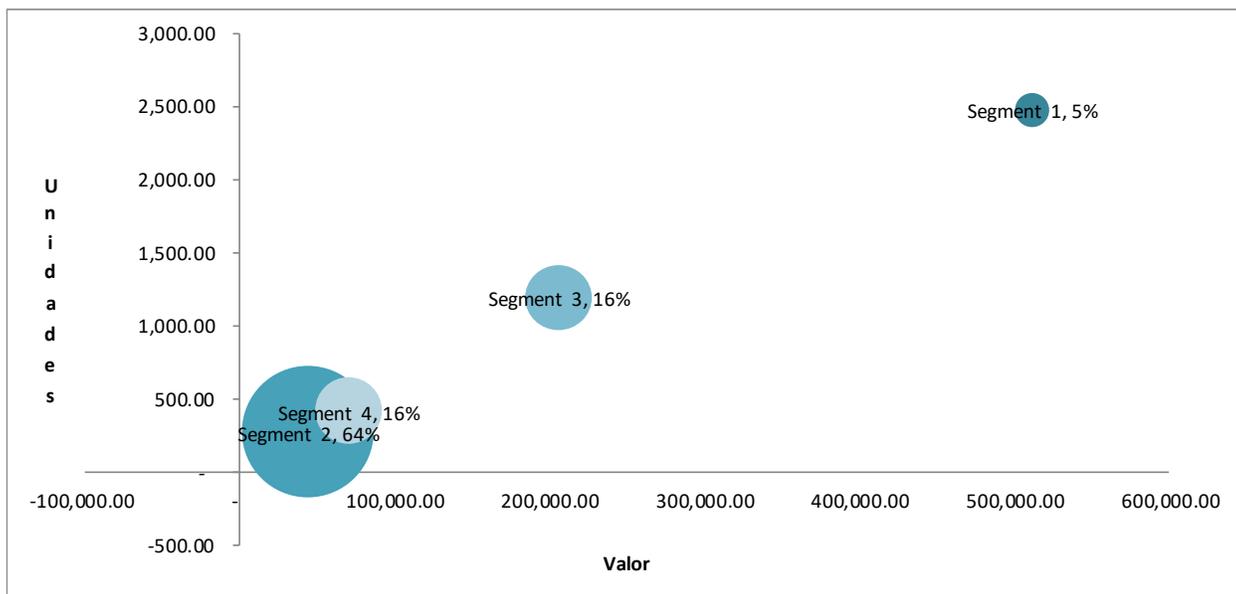


Figura No. 19. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Tiendas por Departamentos”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De las cuatro variantes a elegir entre dos y cinco segmentos resultantes, se elige la opción de cuatro segmentos, como se muestra en la figura, pues es la que más sentido hace a los datos con los que se cuenta.

La Información estadística de estos segmentos generados se presenta en la siguiente tabla.

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	511213.51	2474.50	1.00
Segment 2	43977.62	268.82	1.36
Segment 3	205602.81	1191.43	1.14
Segment 4	69984.55	416.14	3.43
<i>AVERAGE</i>	95066.18	539.30	1.64
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	2	4.5%	4315362896.3
Segment 2	28	63.6%	36307225218.7
Segment 3	7	15.9%	10916137984.5
Segment 4	7	15.9%	20421522425.7
<i>TOTAL</i>	44	100.0%	

Tabla No. 5. Estadística de microsegmentación para la categoría “Tiendas por Departamentos”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- Los segmentos número 4 y 2 se componen cada uno del 16 y 64% de los clientes, distribuidos en las 4 regiones, con ventas promedio de 416 y 268 unidades, equivalentes a 69,984.55 y 43,977.62 Pesos, respectivamente. Estos dos segmentos presentan poca diferencia en los perfiles de sus clientes, en gran medida su separación está dada por la cantidad de clientes al interior de cada segmento. Al ser estos dos segmentos, de conjunto, la mayor cantidad de clientes, resultan atractivos, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes que poseen. Estos segmentos se clasifican en: **Clientes Promedio.**
- El segmento número uno resulta el de mayor atractivo en esta categoría, pues, aunque se compone de solo el 5% de los clientes, en la región de Santo Domingo, sus ventas promedio son de 2474 unidades, lo cual representa 511,213.51 Pesos. En su categoría, el

atractivo de este segmento está en que, siendo el de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes muy elevados de productos que generan importes elevados. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.

- El segmento número tres, como la figura muestra, se encuentra en una posición intermedia entre los tres anteriores, con clientes que representan un 16% del total, entre las regiones de Santo Domingo y el Cibao, con ventas promedio de 1191 unidades valoradas en 205,602.81 Pesos. El atractivo de este segmento radica en que, sus clientes compran volúmenes significativos de productos que generan importes importantes. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.

Microsegmentación para la categoría “Clientes Industriales”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Clientes Industriales” como resultado del análisis clúster.

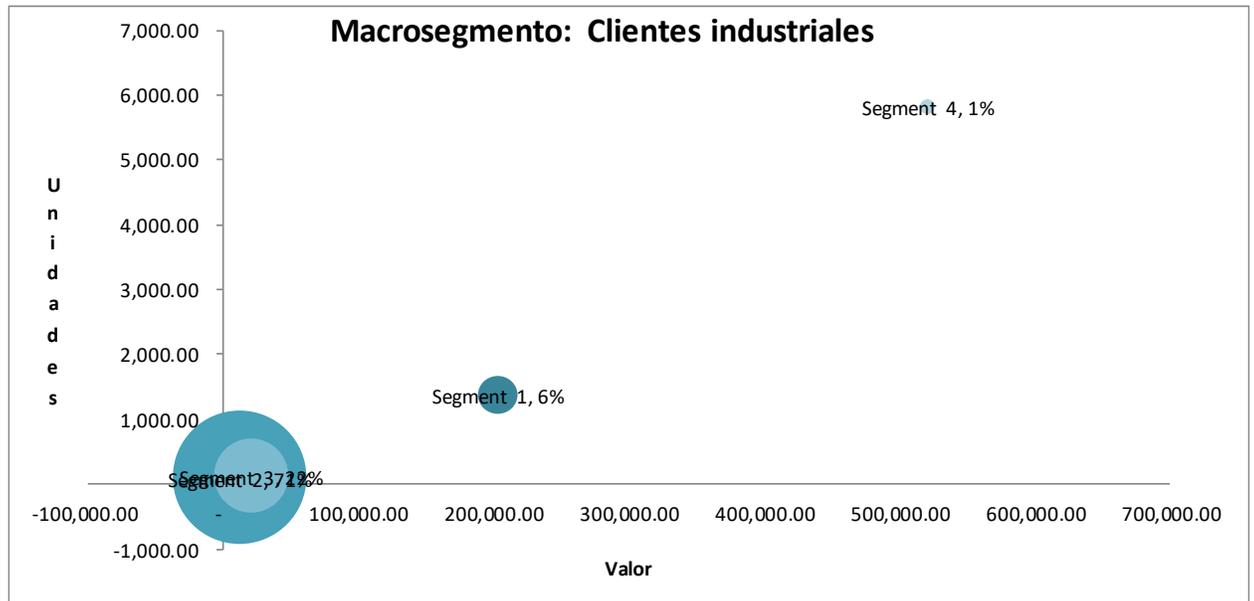


Figura No. 20. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Clientes Industriales”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De las cuatro variantes a elegir entre dos y cinco segmentos resultantes, se elige la opción de cuatro segmentos, como se muestra en la figura, pues es la que más sentido hace a los datos con los que se cuenta. La información estadística de estos segmentos se presenta en la siguiente tabla.

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	203057.83	1381.00	1.00
Segment 2	11768.86	97.62	1.00
Segment 3	20115.26	126.91	2.64
Segment 4	520388.06	5822.00	1.00
<i>AVERAGE</i>	30168.60	238.31	1.36
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	6	6.0%	50384694828.7
Segment 2	71	71.0%	17934196263.2
Segment 3	22	22.0%	16522325159.9
Segment 4	1	1.0%	0.0
<i>TOTAL</i>	100	100.0%	

Tabla No. 6. Estadística de microsegmentación para la categoría “Clientes Industriales”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- Los segmentos número 2 y 3 se componen cada uno del 71 y 22% de los clientes, distribuidos en las regiones de Santo Domingo y el Cibao y el Este, con ventas promedio de 98 y 127 unidades, equivalentes a 11,768.86y20,115.26 Pesos, respectivamente. Estos dos segmentos presentan poca diferencia en los perfiles de sus clientes, en gran medida su distinción está dada por la cantidad de clientes al interior. Al ser estos dos segmentos, de conjunto, la mayor cantidad de clientes, resultan atractivos, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes que poseen. Estos segmentos se clasifican en: **Clientes Promedio**.

- El segmento número cuatro resulta de gran atractivo, pues, aunque se compone de solo el 1% de los clientes, en la región de Santo Domingo, sus ventas promedio son de 5822 unidades, lo cual representa 520,388.06 Pesos. El atractivo de este segmento está en que, siendo el de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes muy elevados de productos que generan importes elevados. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.
- El segmento número uno integra al 6% de los clientes de esta categoría, en la región de Santo Domingo, con ventas promedio de 1381 unidades, equivalentes a 203,057.83 Pesos. El atractivo de este segmento está en que, siendo uno de los de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes elevados de productos que generan importes elevados. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.

Microsegmentación para la categoría “Intermediarios”

El gráfico muestra el mapa de segmentos de mercado para la categoría “Intermediarios” como resultado del análisis clúster.

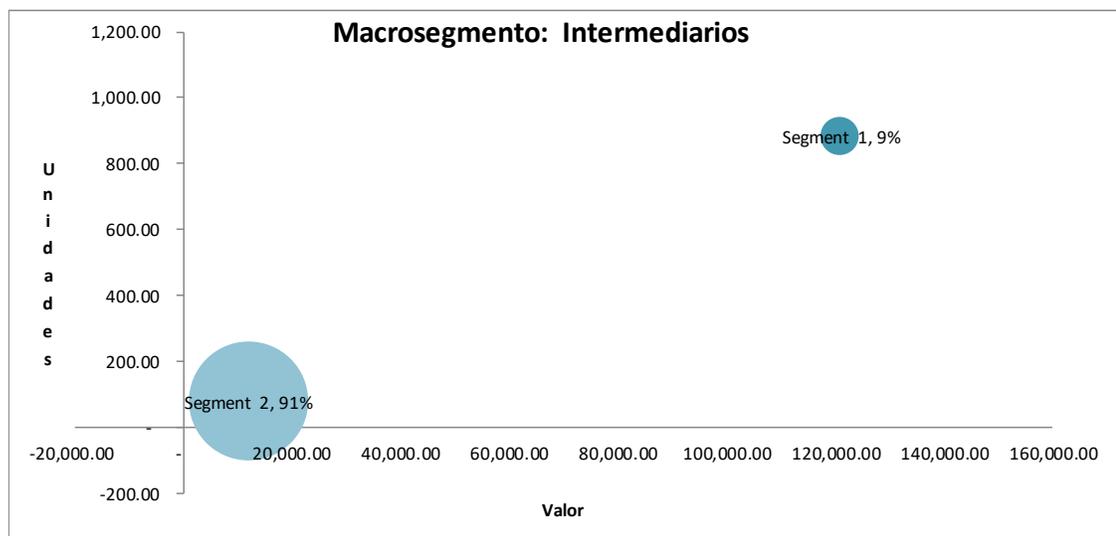


Figura No. 21. Mapa de segmentos de mercado en la categoría “Intermediarios”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

La información estadística de los segmentos se presenta en la Tabla 7.

Mean/Centroid	Valor	Unidades	REGION
Segment 1	120874.91	885.00	1.33
Segment 2	12059.90	79.76	1.31
<i>AVERAGE</i>	22261.31	155.25	1.31
Respondents	Number	%	SSE/Segment
Segment 1	3	9.4%	319252758.9
Segment 2	29	90.6%	6326741983.3
<i>TOTAL</i>	32	100.0%	

Tabla No. 7. Estadística de microsegmentación para la categoría “Intermediarios”

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

De las cuatro variantes a elegir entre dos y cinco segmentos resultantes, se elige la opción de dos segmentos, como se muestra en la figura, pues es la que más sentido hace a los datos con los que se cuenta.

De estos resultados puede extraerse la siguiente caracterización de los segmentos:

- El segmento de mayor tamaño es el número dos, compuesto por el 91% de los clientes en la categoría de Intermediarios, ubicados fundamentalmente en la región de Santo Domingo y el Cibao, con ventas promedio de 80 unidades, equivalentes a 12,059.90 Pesos. Al ser este el segmento de mayor cantidad de clientes resulta atractivo, no por el volumen de unidades promedio compradas, ni su importe, sino por la gran cantidad de clientes activos al interior del segmento. Este segmento se clasifica en: **Pequeños Clientes**.
- El segmento número uno integra al 9% de los clientes de esta categoría, ubicados en las regiones de Santo Domingo y el Cibao, con ventas promedio de 885 unidades, equivalentes a 120,874.91 Pesos. El atractivo de este segmento está en que, siendo de menor tamaño, sus clientes compran volúmenes elevados de productos que generan

importes también elevados. Este segmento se clasifica en: **Grandes Clientes**.

Una vez presentada la microsegmentación, es necesario señalar que la categoría Supermercados no fue segmentada, debido a que los 7 clientes de la empresa en esta categoría generan ventas que los clasifican como **Pequeños Clientes**.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla que agrupa el porcentaje de clientes de cada uno de los microsegmentos de mercado por los perfiles previamente delimitados.

Clasificación	Ferretería	Grandes superficies	Tiendas especializadas	Tiendas por departamentos	Clientes industriales	Intermediarios	Supermercado	Totales
Clientes VIP	0.11	18.97	0.58					19.66
Grandes Clientes	4.58		6.64	1.50	0.37			13.09
Clientes Promedio	6.22	37.99	10.96	5.83	4.92	0.12		66.03
Pequeños Clientes						1.13	0.09	1.22
Totales	10.90	56.96	18.18	7.33	5.29	1.25	0.09	100.00

Tabla No. 8. Porcentaje de microsegmentos por categoría y perfil de clientes

Fuente: Elaborado a partir de información de Ventas de Toledo Dominicana SAS

Como puede apreciarse, la empresa posee clientes en los cuatro tipos de perfiles de consumidor, concentrados fundamentalmente en Clientes Promedio (66%), Clientes VIP (19%), y Grandes Clientes (14%).

Esta diferencia en la cartera de clientes, dada fundamentalmente por la categoría de clientes y el nivel de ingreso que cada uno genera a Toledo Dominicana SAS, justifica la necesidad del diseño de un plan promocional que tenga en cuenta dichas diferencias y que permita un tratamiento más específico, con metas más acordes a cada segmento.

3.3. Plan de Ofertas Promocionales para Toledo Dominicana SAS

A partir de la segmentación de mercado previa, y teniendo en cuenta las líneas de productos que Toledo Dominicana SAS comercializa en la República Dominicana, se procede a presentar el Plan de Ofertas Promocionales de la empresa para el año 2019.

Objetivos de Marketing

1. Contribuir con otros esfuerzos de marketing al posicionamiento de mercado alcanzado por la Empresa.
2. Lograr una penetración de mercado superior en los segmentos de mercado de mejor respuesta hacia las líneas de productos de la Empresa.
3. Consolidar los resultados alcanzados en los segmentos de Clientes VIP y Grandes Clientes.
4. Mejorar la rotación de productos de lento movimiento de la Empresa.
5. Validar los segmentos de mercado de mejor respuesta a los esfuerzos promocionales de la Empresa.

Objetivos financieros

1. Destinar el 5% de las Ventas Brutas a la realización de promociones comerciales.
2. Optimizar el uso del Presupuesto de Ofertas Promocionales, dirigiendo este tipo de esfuerzo de marketing hacia los segmentos de mercado donde mayor impacto puedan generar, en los momentos más pertinentes para ello.
3. Incrementar las Ventas Brutas en un 10%, como resultado de la implementación de este Plan de Ofertas Promocionales.

Distribución del Presupuesto de Promoción

La Tabla 9 muestra la distribución del Presupuesto de Promoción de Toledo Dominicana SAS para el año 2019.

Tema	Importe	Porcentaje
Día de las madres	356,778.00	7
Navidad y fin de año	2,305,097.00	43
Black Friday y Cyber Monday	304,746.00	6
Aniversario de clientes	1,323,332.00	25
Líneas de productos de lenta rotación	1,071,641.00	20
Total (5% del importe de ventas 2016-2017)	5,361,594.00	100

Tabla No. 9. Distribución del Presupuesto de Promoción de Toledo Dominicana SAS – año 2019

Fuente: Elaborado por el autor

En la tabla se observan los diferentes temas del Plan de Ofertas Promocionales de Toledo Dominicana SAS, así como el orden de prioridad otorgado entre ellos. Se destaca que se otorga el porcentaje más alto a la promoción de Navidad y fin de año (43%), por lo que en materia de comportamiento del consumidor dominicano representa: uno de los períodos de mayor volumen de compra en el país.

Si bien la Compañía pudiera proponerse metas diferentes para esa época del año, por motivos de la práctica extendida por muchas de las empresas competidoras, así como por los distribuidores, no puede descuidar la defensa de su cuota de mercado en esta fecha.

Dentro de este período que comprende dos meses del año, se presta especial atención al tema Black Friday y Cyber Monday, otra práctica muy extendida en el país y que gana adeptos, tanto en el mercado como en la industria, mediante el aprovechamiento de la temporada con un impulso adicional a las ventas a través de un incentivo promocional mayor (6%).

Siguiendo por orden de importancia, se ha destinado un 25% para la ocasión del Aniversario de clientes, oferta promocional dirigida solo al segmento de Clientes VIP; y un 20% para el impulso de las líneas de lenta rotación de la empresa, como se explica más adelante, dirigida también al segmento de Clientes VIP y al segmento de Grandes Clientes.

Por último, en este Plan de Ofertas Promocionales se destina un 7% al tema Día de las madres, por los mismos motivos que impulsan el tema Navidad y fin de año.

A continuación, se desglosa el Plan de Ofertas Promocionales para cada uno de los temas mencionados.

Desglose temático del Plan de Ofertas Promocionales

En este desglose se presenta, para cada uno de los temas del Plan de Ofertas Promocionales, el contenido a profundidad de este plan, abarcando las siguientes áreas:

- Tema
- Objetivos específicos
- Línea de productos
- Target
- Táctica promocional
- Tamaño
- Duración
- Publicidad acompañada
- Presupuesto
- Staff
- Métricas de efectividad

Desglose por partidas para el tema: Día de las madres

La Tabla 10 muestra el plan de oferta promocional para el mes de mayo.

Oferta promocional del mes de mayo	
Tema	Día de las madres
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar volumen de ventas 2. Defender la cuota de mercado 3. Atraer nuevos consumidores 4. Atraer clientes poco leales a marcas
Línea de productos	<ul style="list-style-type: none"> – Pomos – Cerrojos – Combos – Mangos – Juegos de cerraduras
Target	Todos los segmentos de mercado
Táctica promocional	Descuento
Tamaño	5% del precio de venta
Duración	desde el 26 de abril hasta el 26 de mayo
Publicidad acompañada	Publicidad en el punto de venta
Presupuesto	356,778.00 Pesos
Staff	Vendedores
Métricas de efectividad	% de incremento de las ventas con respecto a igual período del año anterior, por segmento de mercado

Tabla No. 10. Plan de oferta promocional – mes de mayo

Fuente: Elaboración del autor

Se destaca que esta promoción se mantiene de forma tradicional, dirigiéndose a todos los segmentos de mercado, pero solo afectando las 5 líneas de productos de mayor demanda de mercado, con un descuento de un 5% del precio de venta. Se sugiere publicidad en el punto de venta, de carácter informativo para el cliente. Dado su amplio alcance, se propone la persecución de los 4 objetivos propuestos.

Para su control, se plantea medir el incremento que experimenten las ventas, por segmento de mercado, comparadas con las de la igual temporada del año anterior.

Desglose por partidas para el tema: Navidad y fin de año

La Tabla 11 muestra el plan de oferta promocional para los meses noviembre - diciembre.

Oferta promocional de navidad y fin de año	
Tema	Navidad y fin de año
Objetivos específicos	1. Incrementar volumen de ventas 2. Defender la cuota de mercado 3. Atraer nuevos consumidores 4. Atraer clientes poco leales a marcas
Línea de productos	– Pomos – Cerrojos – Combos – Mangos – Juegos de cerraduras
Target	Todos los segmentos de mercado
Táctica promocional	Descuento
Tamaño	10% del precio de venta
Duración	desde el desde el 26 de octubre hasta el 28 de diciembre
Publicidad acompañada	Publicidad en el punto de venta
Presupuesto	2,305,097.00 Pesos
Staff	Vendedores
Métricas de efectividad	% de incremento de las ventas con respecto a igual período del año anterior, por segmento de mercado

Tabla No. 11. Plan de oferta promocional – noviembre / diciembre

Fuente: Elaboración del autor

Las condiciones de ejecución de esta oferta promocional son similares a las del tema anterior, solo que en este caso el descuento a aplicar es de un 10% y por un período mayor al anterior (2 meses).

Desglose por partidas para el tema: Black Friday y Ciber Monday

La Tabla 12 muestra el plan de oferta promocional para Black Friday.

Oferta promocional de Black Friday y Ciber Monday	
Tema	Black Friday y Ciber Monday
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar volumen de ventas 2. Defender la cuota de mercado 3. Atraer nuevos consumidores 4. Atraer clientes poco leales a marcas
Línea de productos	<ul style="list-style-type: none"> – Pomos – Cerrojos – Combos – Mangos – Juegos de cerraduras
Target	Todos los segmentos de mercado
Táctica promocional	Descuento
Tamaño	15% del precio de venta
Duración	desde el desde el 22al 25 de noviembre
Publicidad acompañada	Publicidad en el punto de venta
Presupuesto	304,746.00 Pesos
Staff	Vendedores
Métricas de efectividad	% de incremento de las ventas con respecto a igual período del año anterior, por segmento de mercado

Tabla No. 12. Plan de oferta promocional – Black Friday y Ciber Monday

Fuente: Elaboración del autor

Como se menciona anteriormente, para el tema Black Friday y Ciber Monday se hace una pausa en la oferta de navidad, incrementando el descuento de un 10 a un 15%, con la finalidad de atraer una mayor cantidad de compradores durante esos 4 días. Se sugiere la inclusión de publicidad acompañada alegórica a la fecha.

Desglose por partidas para el tema: Aniversario de clientes

La Tabla 13 muestra el plan de oferta promocional para Clientes VIP.

Oferta promocional a Clientes VIP	
Tema	Aniversario de clientes
Objetivos específicos	1. Solidificar la relación con el cliente 2. Consolidar el posicionamiento con el cliente 3. Defender la cuota de mercado
Línea de productos	A negociar con el cliente
Target	Clientes VIP
Táctica promocional	Descuento
Tamaño	A negociar con el cliente
Duración	Todo el mes, mes previo la fecha de aniversario del cliente
Publicidad acompañada	Publicidad en el punto de venta
Presupuesto	1,323,332.00 Pesos
Staff	Gerente de Ventas
Métricas de efectividad	– Grado de satisfacción del cliente – Tasa de repetición de compra del cliente

Tabla No. 13. Plan de oferta promocional – Clientes VIP

Fuente: Elaboración del autor

A pesar de lo controversial que resulta perseguir objetivos de largo plazo con las ofertas promocionales (como se demuestra en el capítulo I de esta tesis), para el caso de los clientes VIP de la empresa se propone dirigir un esfuerzo de marketing de este tipo, con los objetivos adicionales de solidificar la relación con el distribuidor y consolidar el posicionamiento de mercado con él logrado.

Resulta específico en esta promoción que no se ha predeterminado su tamaño, ni las líneas de productos, y se sugiere para ello negociar el interés del cliente al respecto. Solo se ha destinado la cifra específica del presupuesto con que se cuenta. Esta oferta es manejada directamente por el gerente de

ventas. También a diferencia de las anteriores, se sugiere el empleo de 2 métricas de efectividad de marketing diferentes.

Desglose por partidas para el tema: Líneas de productos de lenta rotación

La Tabla 14 muestra el plan de oferta promocional para líneas de producto de lenta rotación.

Oferta promocional de líneas de productos de lenta rotación	
Tema	Líneas de productos de lenta rotación
Objetivos específicos	1. Incentivar la prueba de los productos de lenta rotación 2. Incrementar el consumo de las líneas de productos de más lenta rotación
Línea de productos	– Acero Inoxidable – Eléctrica
Target	– Clientes VIP – Grandes Clientes
Táctica promocional	Descuento
Tamaño	20% del precio de venta
Duración	Todo el año
Publicidad acompañada	Publicidad en el punto de venta
Presupuesto	1,071,641.00 Pesos
Staff	Vendedores
Métricas de efectividad	% de incremento de las ventas con respecto a igual período del año anterior, por segmento de mercado

Tabla No. 14. Plan de oferta promocional – líneas de producto de lenta rotación

Fuente: Elaboración del autor

Como es mencionado en el capítulo II de esta tesis, las líneas de productos que menor volumen de ventas generan en el mercado dominicano son los productos de Acero inoxidable, y los de sistemas Eléctricos. Con la finalidad de impulsar su venta es que se propone esta oferta promocional, la cual tiene la particularidad de estar dirigida a los segmentos de mercados de

Clientes VIP y Grandes Clientes, por ser los de mayor impacto en los ingresos de la Compañía.

Esta oferta propone un descuento de un 20% del precio de venta de dichos productos, con una duración de todo el año. Para este tema se sugiere como métrica de control, medir el incremento que experimentan las ventas, por segmento de mercado, comparadas con las de la igual temporada del año anterior.

Hasta aquí se ha presentado el Plan de Ofertas Promocionales para Toledo Dominicana SAS, teniendo en cuenta los segmentos de mercado delimitados, sus características, y las propias de las líneas de producto que maneja la Compañía en República Dominicana.

Con su implementación se espera concentrar este esfuerzo de marketing en los segmentos de mercado y momentos en que resulta más efectivo y eficiente.

Conclusiones

1. Muy a pesar de lo controversial que resulta el impacto de las promociones comerciales en los resultados de marketing de las empresas, en la literatura sobre el tema y la práctica internacional, se constata un uso sostenido de estos esfuerzos de marketing por empresas que quieren lograr resultados superiores en el intercambio con sus mercados.
2. La segmentación de mercado constituye una etapa del marketing estratégico de las empresas que puede contribuir directamente al alcance de un mejor resultado en los esfuerzos de marketing operativos, específicamente en las promociones comerciales.
3. El mercado servido por Toledo Dominicana SAS es un mercado altamente marcado por la estacionalidad de la demanda, lo que oculta el efecto de las promociones comerciales, poniendo en duda si los resultados alcanzados son propios de la temporada, o de los esfuerzos de marketing de la compañía.
4. La segmentación de mercado realizada a la información disponible sobre los clientes actuales de Toledo Dominicana SAS demuestra la existencia de 4 microsegmentos de mercado, que agrupan los clientes de los 7 macrosegmentos en los que opera la empresa.
5. El diseño del Plan de Ofertas Promocionales para Toledo Dominicana SAS demuestra que este tipo de esfuerzo de marketing puede optimizarse, si se tomen en cuenta las características del mercado (a través del proceso de segmentación), la tipología de productos que ofrece la empresa y los propios objetivos de marketing y financieros de la organización.

Recomendaciones

1. Implementar la presente propuesta de Plan de Ofertas Promocionales en Toledo Dominicana SAS, previa discusión con la Gerencia de la Empresa y con la Gerencia de Ventas.
2. Realizar una Investigación de Marketing, mediante la aplicación de entrevistas en profundidad y encuestas, para ganar un mayor y mejor conocimiento de la motivación de los clientes hacia las promociones comerciales, y su impacto directo en sus ventas, su satisfacción con los productos de Toledo Dominicana SAS, y la contribución a la fidelización del cliente.
3. Mejorar la captura de la data en los Sistemas de Información Gerencial de Toledo Dominicana SAS, implementando un Sistema del tipo Customer Relationship Management (CRM).
4. Adquirir la plantilla Premium de Excel para la realización del proceso de segmentación del mercado de Toledo Dominicana SAS con las variables incorporadas de la data resultante de la implementación del CRM, consecuentemente de mayor precisión.
5. Implementar el Sistema de Métricas de Marketing aquí recomendado, para facilitar la medición del impacto de los esfuerzos de Marketing y en específico de los esfuerzos promocionales.

REFERENCIAS

- Ailawadi, K., Harlam, B., Cesar, J., & Trounce, D. (2006). Promotion profitability for a retailer: the role of promotion, brand, category, and store characteristics. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 518-535.
- Ambler, T., & Kokkinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665-678.
- American Marketing Association. (2013, julio 1). *American Marketing Association*. Retrieved 09 20, 2018, from American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Bassi, F. (2013). Analysing markets within the latent class approach: an application to the pharma sector. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 29(3), 199-207.
- Bogomolova, S., Szabo, M., & Kennedy, R. (2017). Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: Intuitive or evidence-based? *Journal of Business Research*, 76, 189-200.
- Bonoma, T., & Shapiro, B. (1983). *Segmenting the industrial market*. Lexington Books.
- Chandon, P. W. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of marketing*, 64(4), 65-81.
- Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. (2000). A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness. *Journal of marketing*, 64(4), 65-81.
- Datta, H., Ailawadi, K. L., & van Heerde, H. J. (2017). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response? *Journal of Marketing*, 81(3), 1-20.
- Davis, J. A. (2017). *The 100+ Essential Metrics Every Marketer Needs*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- de Pechpeyrou, P., & Odou, P. (2012). Consumer skepticism and promotion effectiveness. *Recherche et Applications en Marketing*, 27(2), 45-69.
- Denma, K. (2004). Determining Dimensions. *Marketing Management*, 13(5), 28-33.

- Ehrenberg, A., Hammond, K., & Goodhart, G. (1994). The after-effects of price-related consumer promotions. *Journal of Advertising Research*, 34(4), 11-22.
- Expertise Marketing. (2006). Do Firms That Quantify Marketing Efforts Reap Even Greater Rewards? *Law Office Management & Administration Report*, 5, 8-9.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2017). *Key marketing metrics: the 50+ metrics every manager needs to know*. UK: Pearson.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2017). *Key marketing metrics: the 50+ metrics every manager needs to know*. UK: Pearson.
- Fill, C. (2002). *Marketing Communications: Contexts, Strategies and Applications* (3rd ed.). Italy: Pearson Education.
- Freo, M. (2005). The impact of sales promotions on store performance: a structural vector autoregressive approach. *Statistical methods and applications*, 12(2), 271-281.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Gilbert, D., & Jackaria, N. (2002). The efficacy of sales promotions in UK supermarkets: a consumer view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(6), 315-322.
- Gómez García, L. D. (2009, mayo 04). Efectividad de la mercadotecnia y desempeño organizacional. Retrieved from www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-mercadotecnia-y-desempeno-organizacional/
- Haines, D. (2007). Manufacturer and retailer power in retailer response to trade discounts. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11(2), 1.
- Jha, P., Manik, P., & Gupta, A. (2013). Dynamic Promotional Resource Allocation for Segment Specific and Spectrum Effect of Promotion for a Product Line Incorporating Repeat Purchase Behavior. *American Journal of Operations Research*, 3(03), 350.
- Kardes, F. R. (2002). *Consumer behavior and managerial decision making*. Prentice Hall.

- Kautish, P. (2011). An Empirical Study on Sales Promotion Effectiveness Tools with Special Reference to Low Involvement Category in Rajasthan. *Vidwat*, 4(2), 14.
- Kautish, P. (2011). An Empirical Study on Sales Promotion Effectiveness Tools with Special Reference to Low Involvement Category in Rajasthan. *Vidwat: The Indian Journal of Management*, 4(2), 14-22.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ma edición ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lanco. (2018, 06 09). Retrieved from Lanco: <http://lancopaints.com/usa/es/>
- Lilien, G., Rangaswamy, A., & De Bruyn, A. (2007). *Principles of marketing engineering*. Victoria BC: Trafford Publishing.
- McDonald, M., & Dunbar, I. (2012). *Market segmentation: How to do it and how to profit from it* (4th Edition ed.). John Wiley & Sons.
- Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Engineering Economics*, 26(2), 211-219.
- Mintz, O., & Currim, I. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? *Journal of Marketing*, 77(2), 17-40.
- Montinaro, M., & Sciascia, I. (2011). Market segmentation models to obtain different finds of customer loyalty. *Journal of Applied Sciences*, 11(4), 655-662.
- Pramataris, K., Vrechopoulos, A., & Doukidis, G. (2000). The transformation of the promotion mix in the virtual retail environment: an initial framework and comparative study. *Journal of New Product Development and Innovation Management*, 2(1).
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. South-Western.
- Toledo Dominicana SAS, Inc. (2017, 01 01). *Toledo*. Retrieved 09 14, 2018, from <https://toledolocks.com/es/compania/>
- Van Camp, S. (2004). CMO Council Issues Marketing Measurement Framework. *Adweek Magazines' Technology Marketing*.

- Van Heerde, H. J., Leeflang, P. S., & Wittink, D. R. (2000). The estimation of pre-and postpromotion dips with store-level scanner data. *Journal of Marketing Research*, 37(3), 383-395.
- Venkatesan, R., Farris, P., & Wilcox, R. T. (2015). *Cutting-edge marketing analytics: real world cases and data sets for hands on learning*. Pearson Education.
- Wedel, M., & Kamakura, W. (2002). Introduction to the special issue on market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 181-183.
- Wei, L., & Xiao, J. (2015). Are points like money? An empirical investigation of reward promotion effectiveness for multicategory retailers. *Marketing Letters*, 26(1), 99-114.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista para el conocimiento del proceso de ofertas promocionales

Estimado Gerente de Ventas.

La presente entrevista tiene como finalidad, conocer sobre el proceso de ofertas promocionales en Toledo & Co. Agradecemos su disposición a colaborar en este estudio, y le solicitamos conteste las preguntas, lo más cercano a lo que realmente ocurre en la empresa. Si alguna de las preguntas considera son inadecuadas, siéntase en total libertad de no responder a dicha pregunta.

Por su colaboración, muchas gracias.

- a) ¿Qué tipo de promociones realiza la empresa?
- b) ¿Con qué frecuencia se aplican las promociones?
- c) ¿Cuál es la necesidad que siente la gerencia de la empresa por aplicar promociones de precio?
- d) ¿Se puede decir que las ofertas promocionales que ha lanzado la empresa han ayudado a la construcción de relaciones de largo plazo con el cliente?
- e) Las ofertas promocionales que lanza la empresa, ¿tienen su origen en la propia compañía, o tienen su origen en el cliente o el distribuidor?
- f) ¿Cuál es el enfoque de las ofertas promocionales en este mercado: colaborativo o competitivo?
- g) ¿Ayudan las promociones comerciales a la construcción de valor de marca de la empresa?
- h) ¿Los objetivos de las campañas promocionales son compartidos con la fuerza de venta de la compañía? ¿Tienen participación en el diseño de objetivos?
- i) ¿Se tienen en cuenta los resultados anteriores en la ejecución de nuevas promociones?
- j) ¿Cuán conscientes son los clientes a las promociones comerciales de la empresa?
- k) ¿Identifica la empresa los clientes que mejor reaccionan a las ofertas promocionales?