

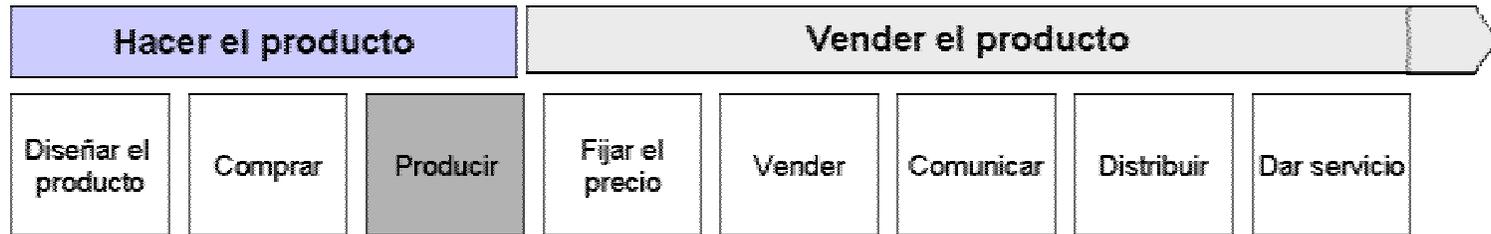
- **Como armar metodológicamente un plan de marketing**
 - Conceptos previos
 - La investigación de mercado
 - El plan de marketing

MDE. ENRIQUE BIANCHI

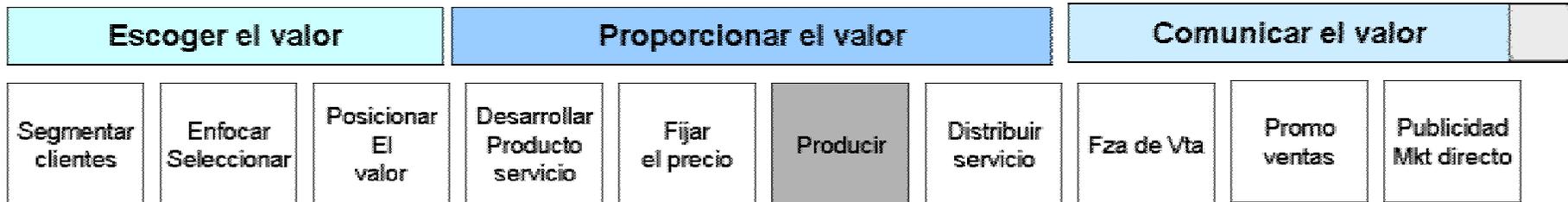
Conceptos previos

Secuencia de entrega de valor

a) Secuencia tradicional



b) Secuencia entrega de valor

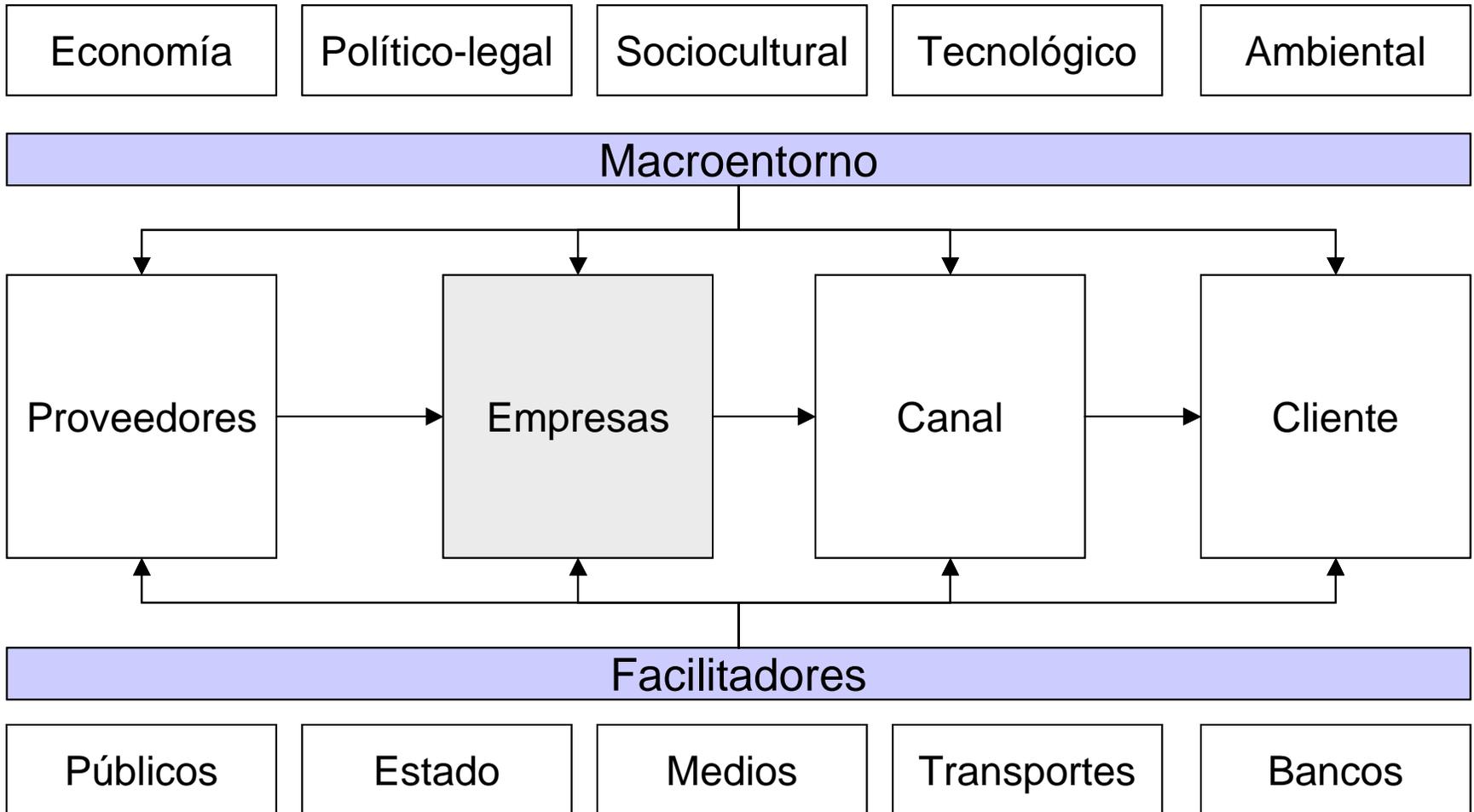


Conceptos previos



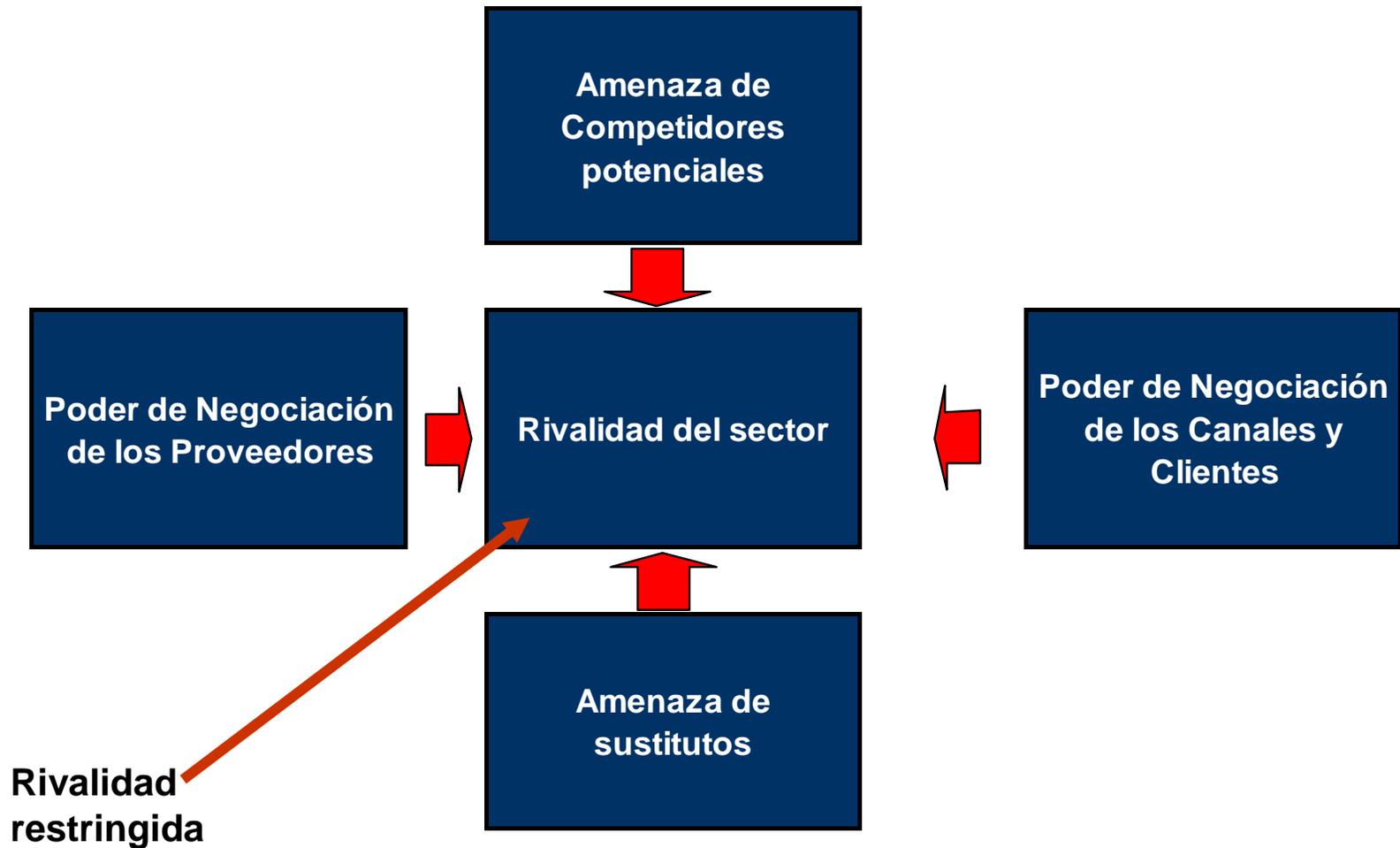
Conceptos previos

Sistema Económico de Marketing



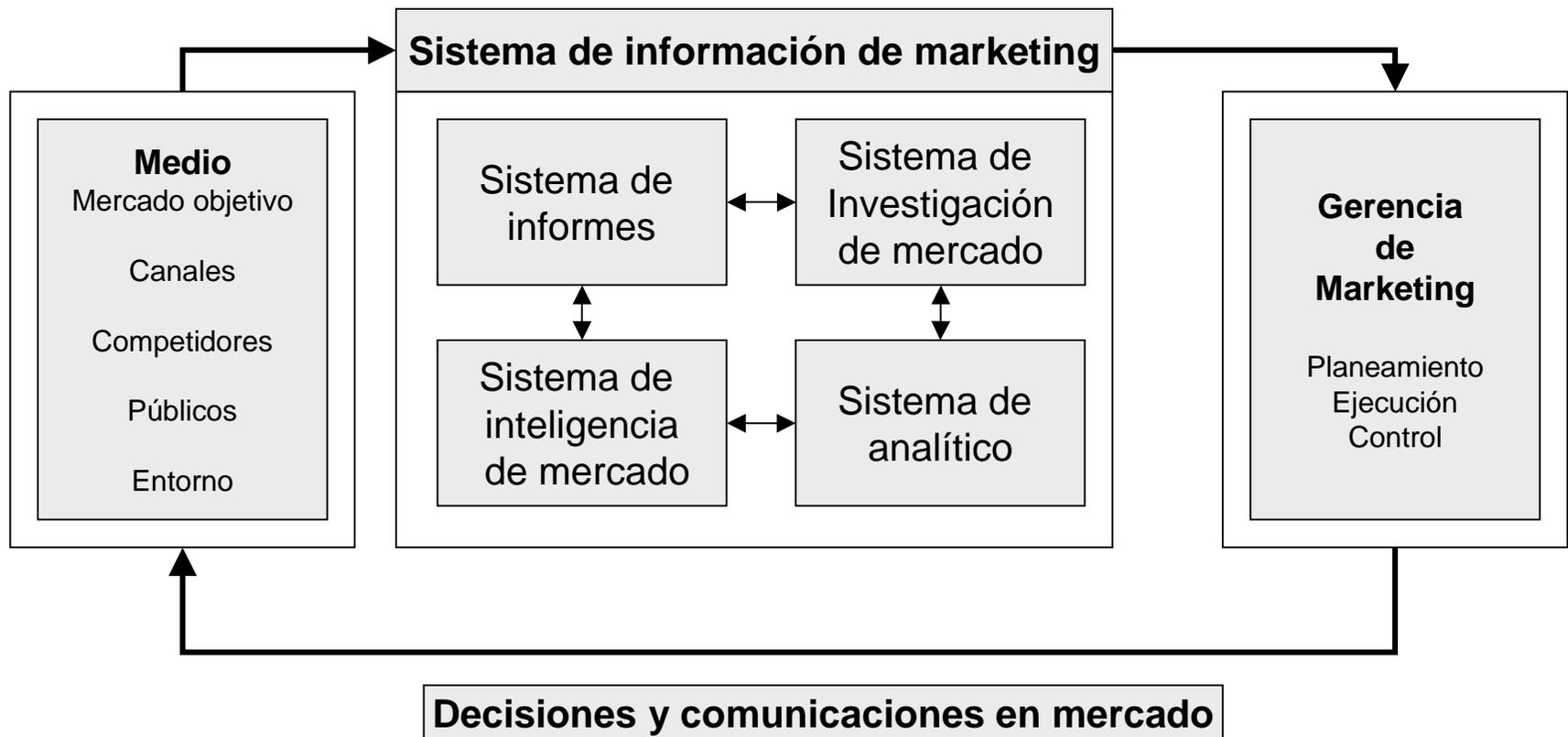
Conceptos previos

Matriz de Rivalidad ampliada



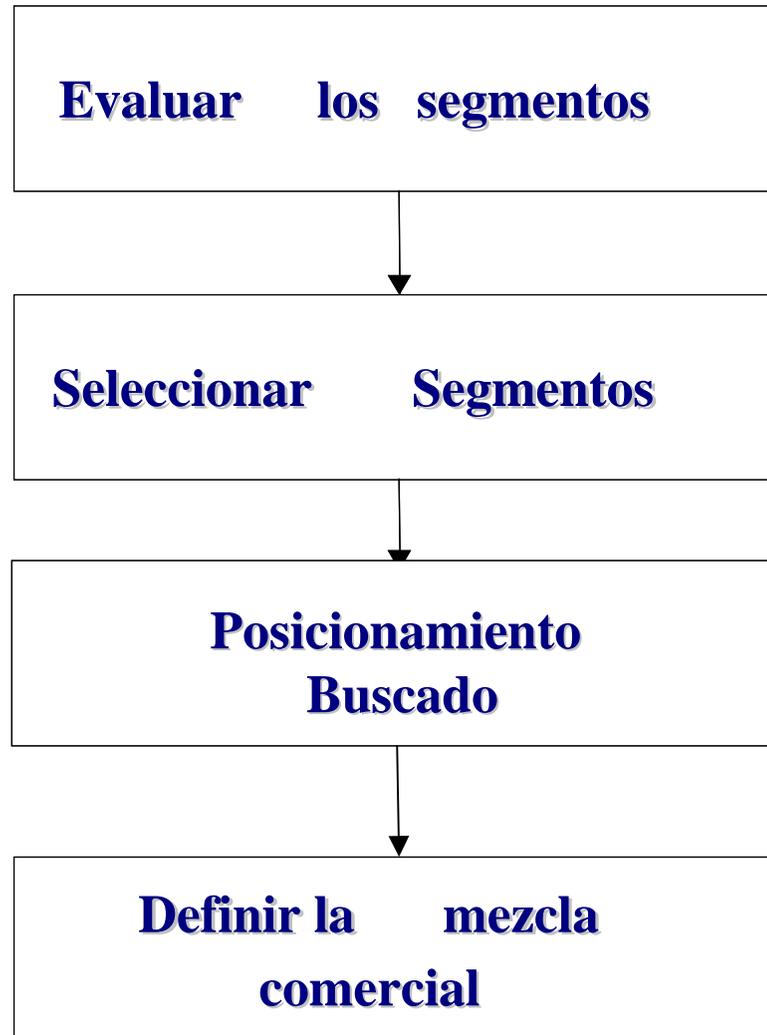
Conceptos previos

Sistema de información de marketing



Conceptos previos

Selección de mercado objetivo



Conceptos previos

Segmentación de Marketing

Segmentar el mercado:

Identificar las variables de segmentación del mercado

Desarrollar los perfiles de los segmentos

Fijación de metas del mercado

Evaluar los atractivos de cada segmento

Seleccionar los segmentos metas

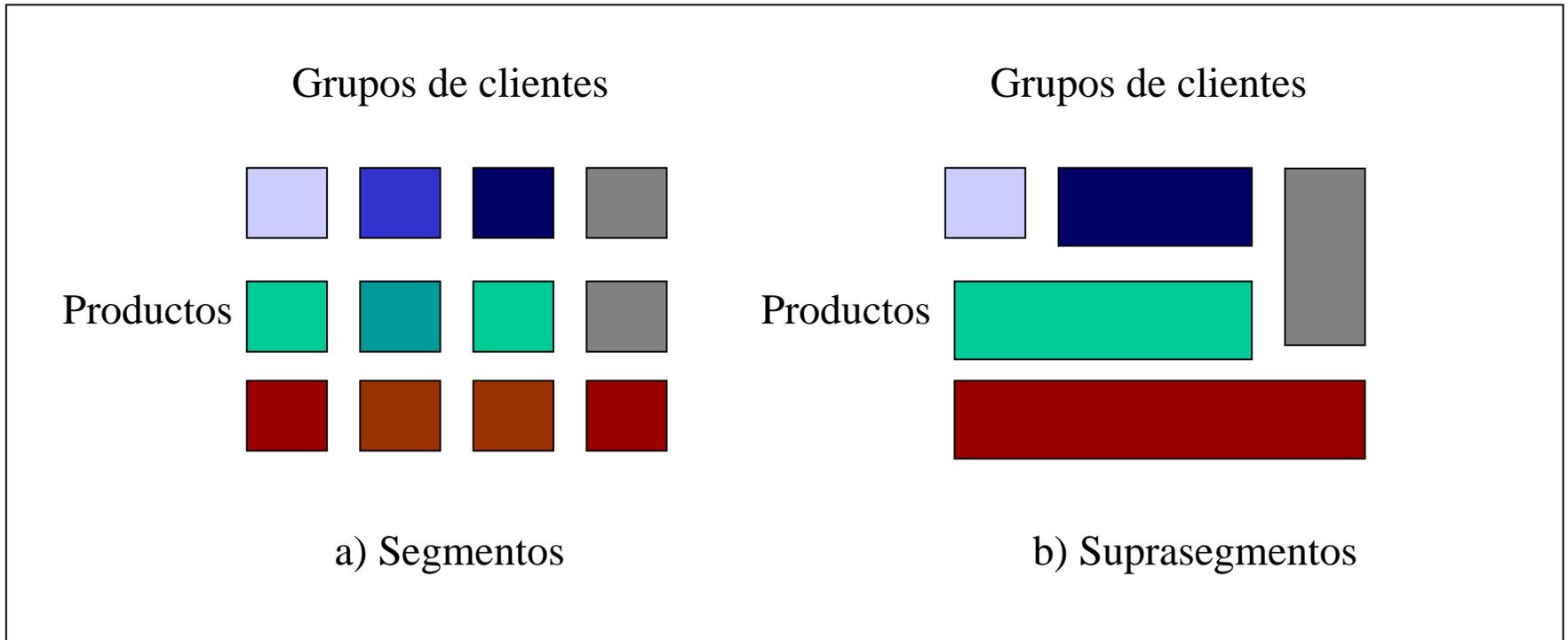
Posicionamiento del Producto

Identificar los conceptos posibles de posicionamiento para cada segmento meta

Desarrollar el concepto de posicionamiento

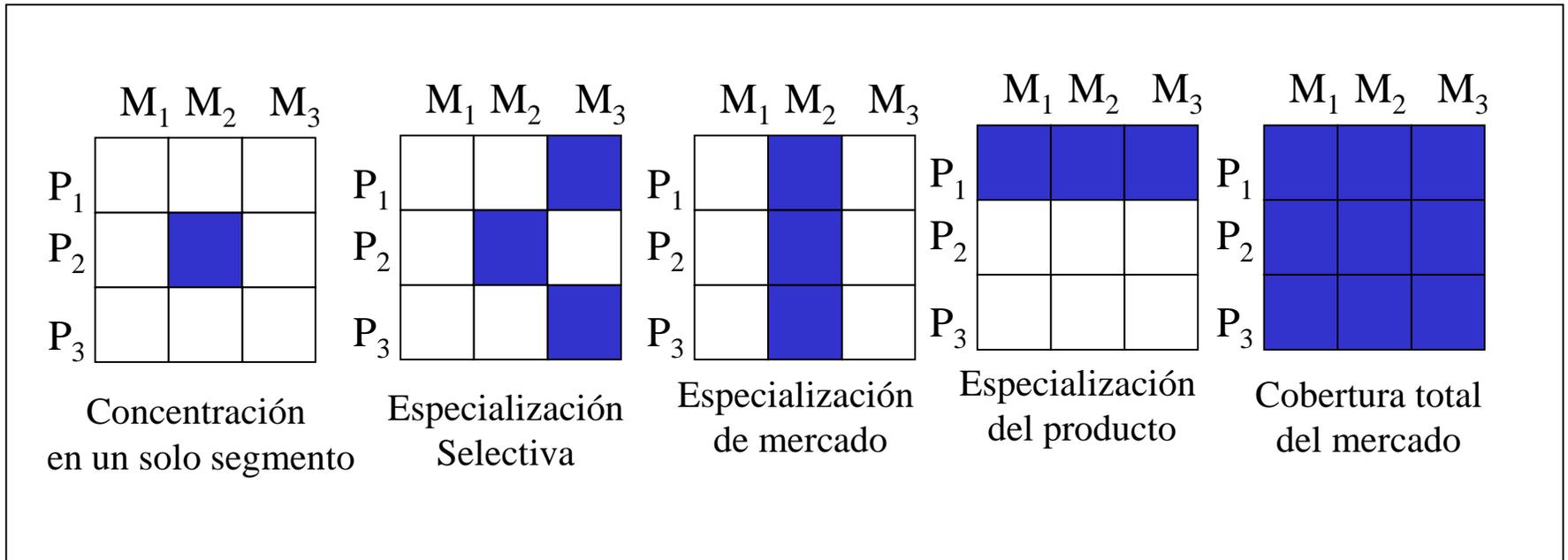
Conceptos previos

Segmentos y Supra-segmentos



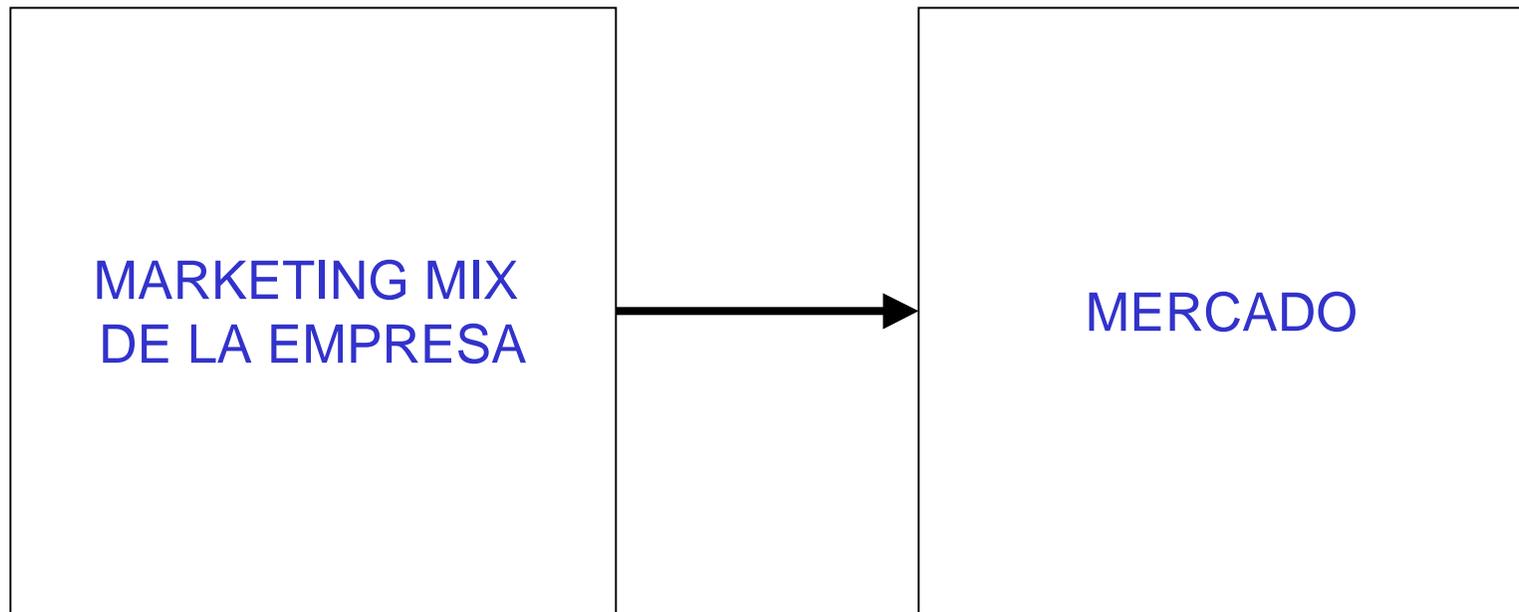
Conceptos previos

Estrategia de Selección de Mercado



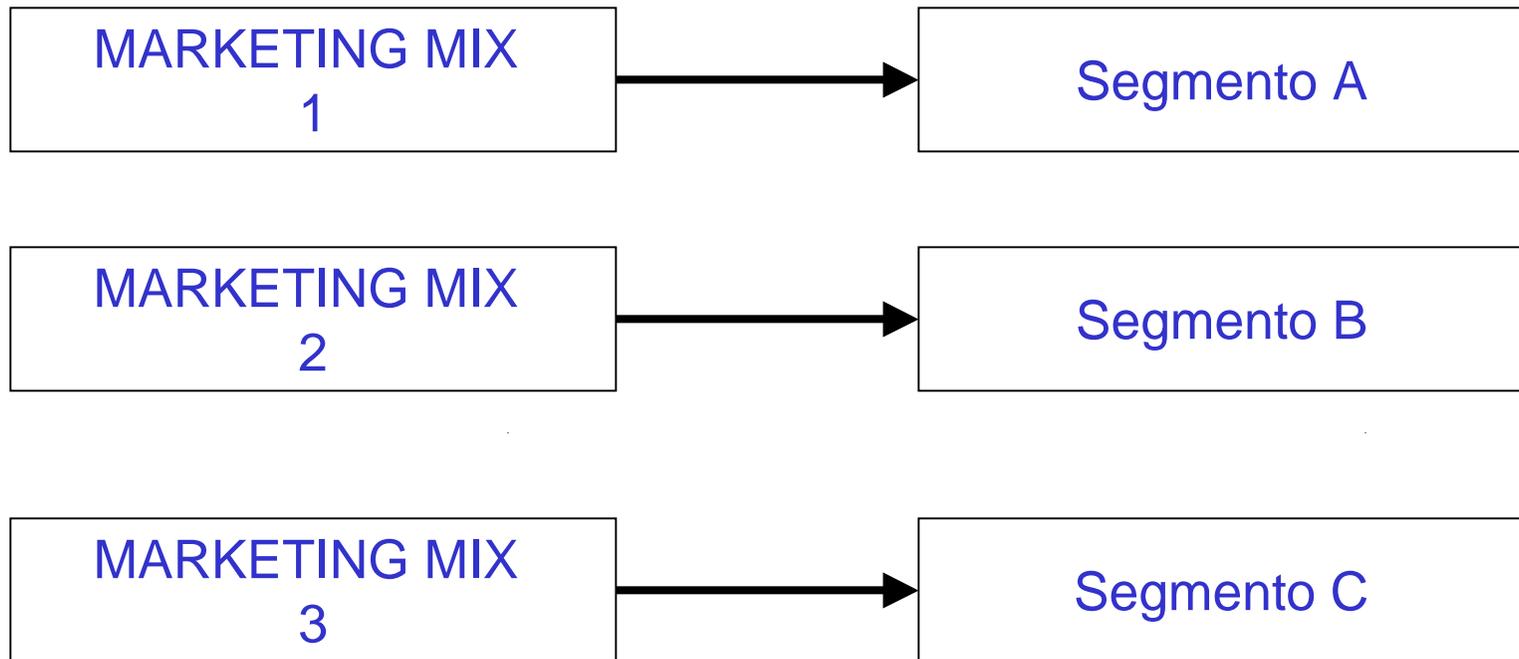
Conceptos previos

- Estrategia indiferenciada (Venta masiva) Ej: Caso Coca Cola



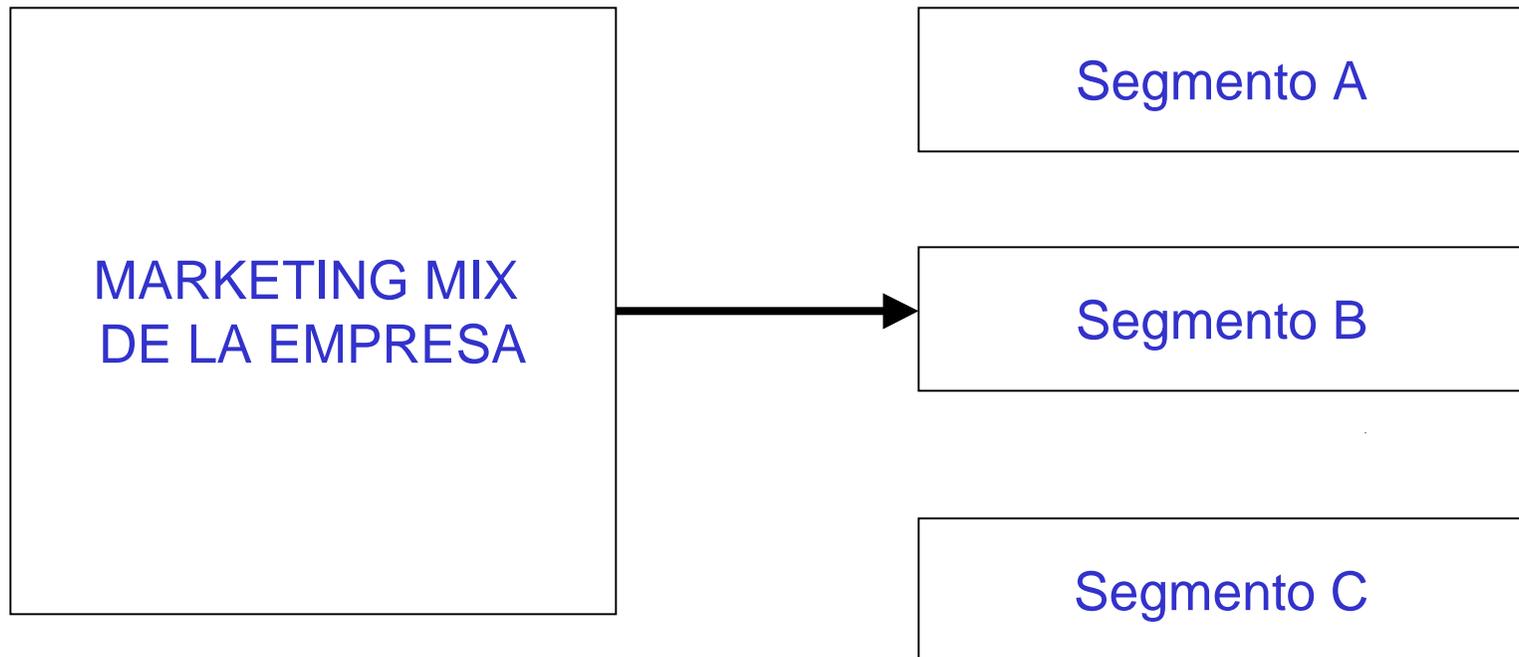
Conceptos previos

- Estrategia diferenciada: (Segmentación) Ej: Mercado Jabón



Conceptos previos

- Estrategia concentrada (nicho) Ej: Gatorade



• Investigación de mercado

Debo poder responder a:

- ¿Que desean los clientes?
- ¿Cuáles son los hábitos y frecuencia de compra?
- ¿cuáles son los cambios del mercado?
- ¿Cómo se encuentra la empresa respecto de la competencia?
- ¿Cuáles son los canales de distribución?
- Etc.

1 - ¿Cuál es el objetivo de la investigación y los métodos a utilizar?

Objetivo

- Analizar los cambios de moda
- Conocer la participación de mercado
- Relevar los precios vigentes
- Probar los productos y su aceptación
- Etc.

Método

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación
- Datos secundarios

2 - ¿En qué consiste mi negocio?

Definir el negocio

Quiere decir determinar cual es la razón de ser y cuál es la necesidad del cliente de mi producto o servicio satisface.

¿que busca el cliente cuando compra?

.... Una reja

.... Una cirugía estética

.... Un curso de pyme's

2 - ¿En qué consiste mi negocio?

Factores a tener en cuenta al definir el negocio:

- Las necesidades ocultas de los clientes cuando compran mis producto o servicios
- Las posibilidades de fabricar y ofrecer lo que ellos necesitan,
 - de buscar nuevos clientes
 - para nuevos productos
 - o de buscar nuevos productos para el mercado...

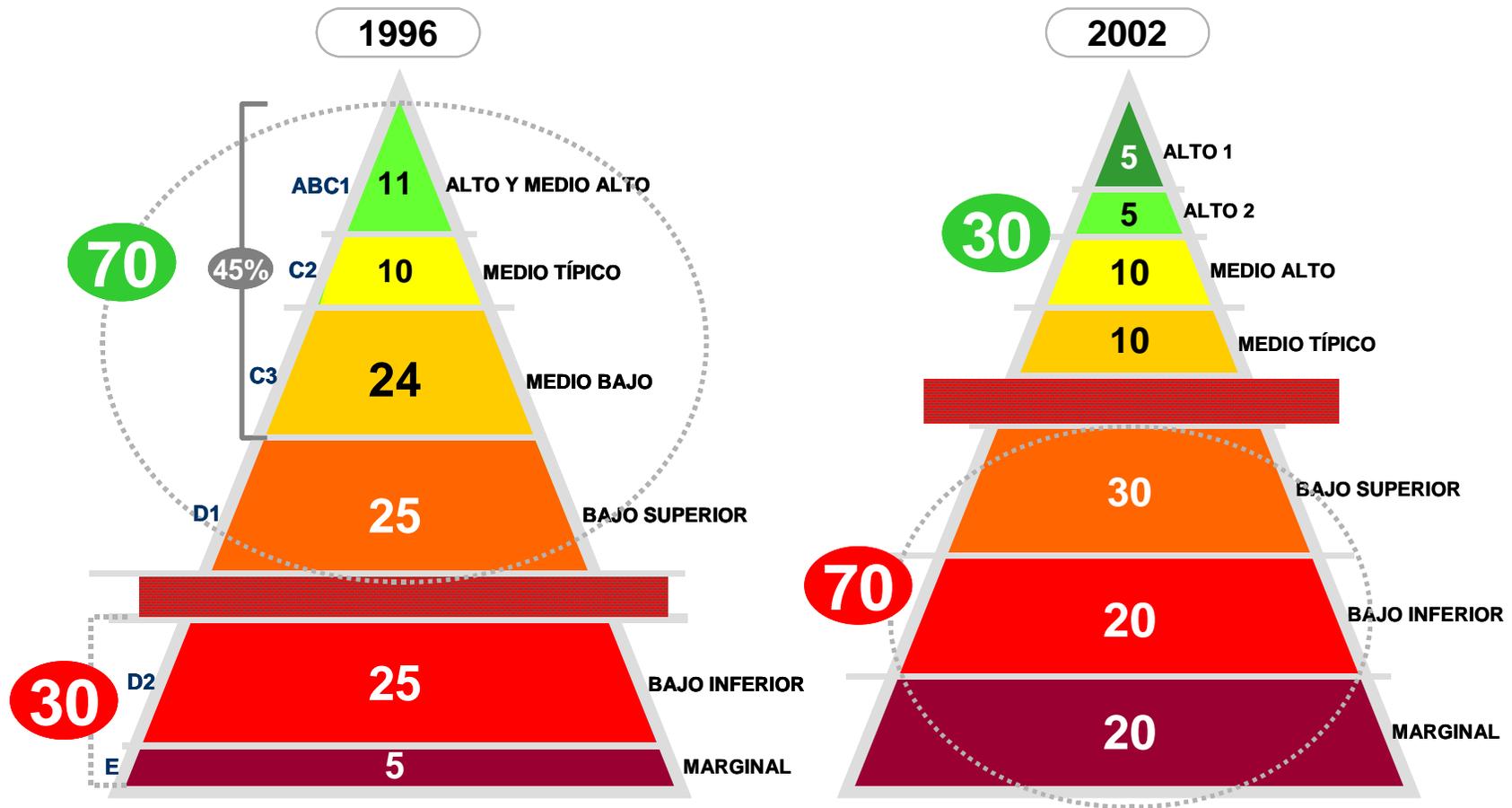
3 - ¿Cuáles son los segmentos de mercados y cómo son mis clientes?

- Perfil de clientes en términos sociodemográficos
- ¿Los estilos de vida, la clase social, el nivel de ingresos son entender los comportamientos de los clientes?
- Quienes son los compradores y quienes los usuarios de mis productos
- Como son los clientes potenciales
- Cuantos compradores potenciales hay para mis productos
- Que tienen, que usan, que compran, cómo lo usan...

3 - ¿Cuáles son los segmentos de mercados y cómo son mis clientes?

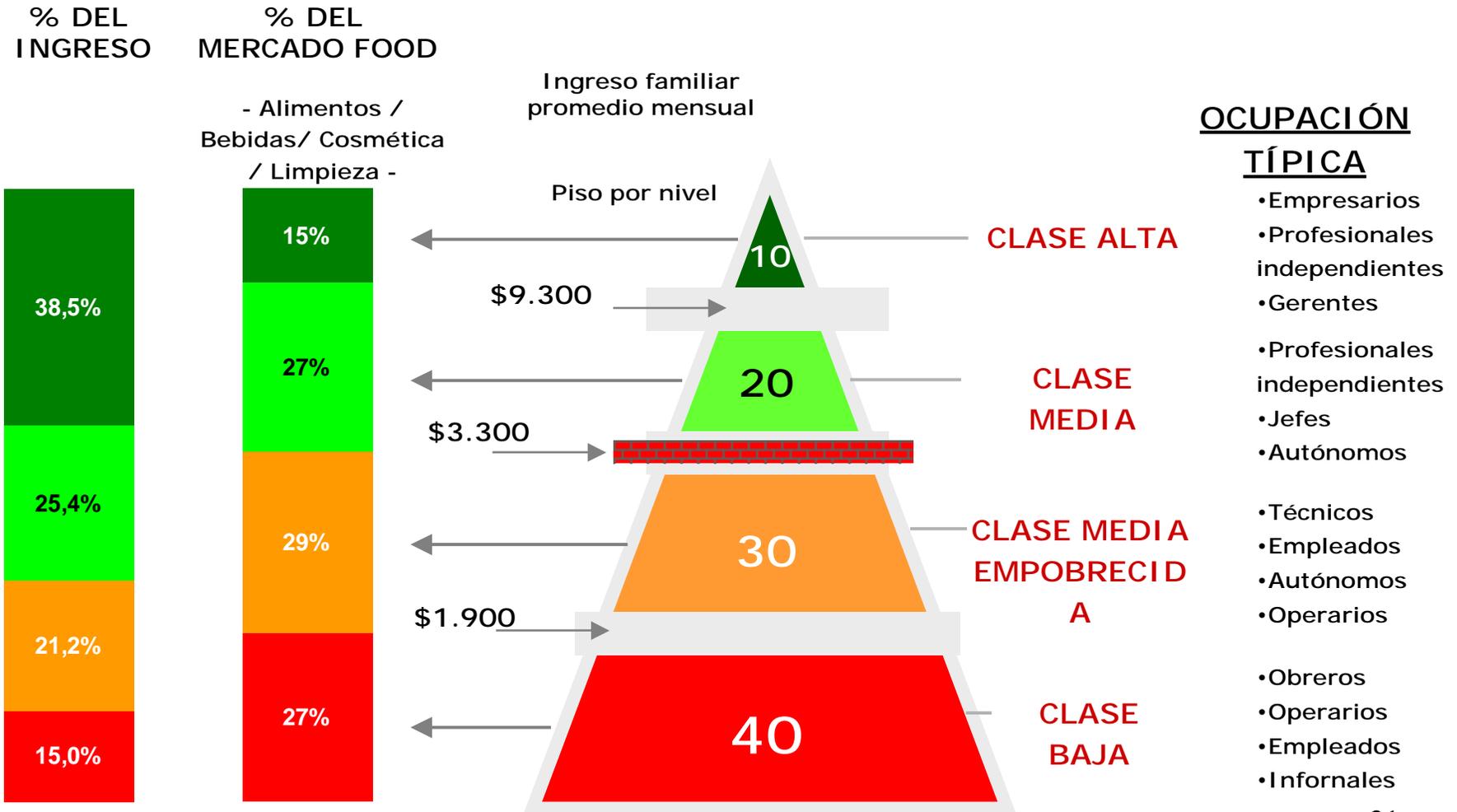
Preguntas	Comportamiento de adquisición	Comportamiento de utilización	Comportamiento de posesión
¿ QUE ?	Marcas habituales Ultima marca comprada	Tipo de utilización del producto Producto sustitutivo	Marcas actualmente detentadas
¿ CUANTO ?	Cantidad comprada x compra	Cantidad Consumida por semana Tipo de uso mas importante	Cantidad de producto detentada
¿ COMO ?	Condiciones de adquisición	Bajo que forma es utilizado el producto	Modo de conservación
¿ DONDE ?	Lugares de compra habitual y ocasional	Lugares de consumo	Lugares de detención
¿ CUANDO ?	Fecha de ultima compra Tiempo de intercompras	Momento habitual de utilización	Período y duración de posesión
¿ QUIEN ?	Quien compra habitualmente	Quién consume mas regularmente el producto	Quien detenta el producto

3 - ¿Cuáles son los segmentos de mercados y cómo son mis clientes?



FUENTE: ESTUDIO NSE 2002 – AAM/CCMA – 5400 CASOS – CAP / GBA / CBA / MZA / ROS / TUC / MDP

3 - ¿Cuáles son los segmentos de mercados y cómo son mis clientes?



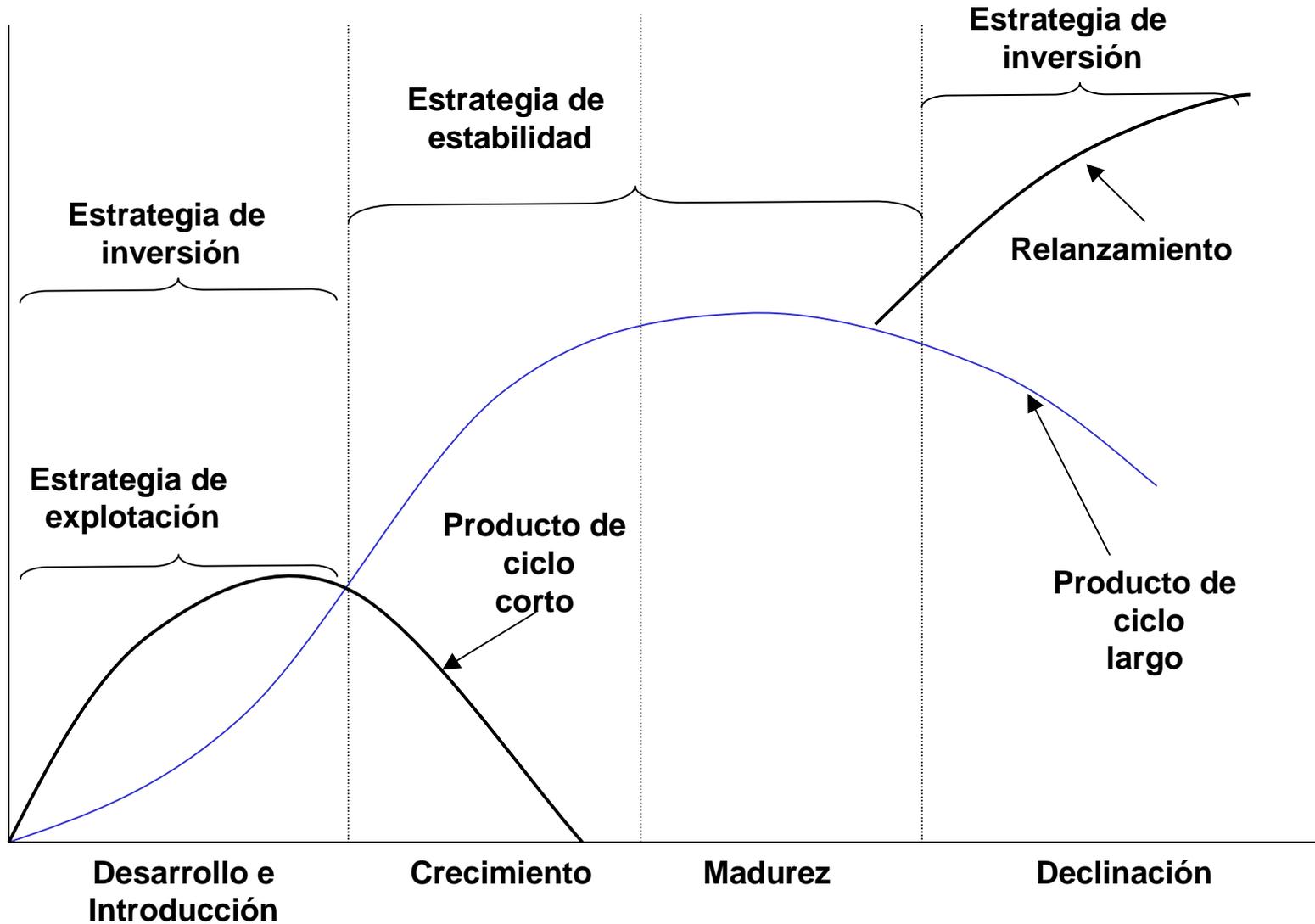
3 - ¿Cuáles son los segmentos de mercados y cómo son mis clientes?

- Los segmentos se pueden segmentar por distintos criterios
- Sociodemográficos
- Psicográficos o Estilos de Vida
- Comportamiento de Compra
- Beneficios buscados (atributos)

4 - ¿Cuál es la tendencia del mercado y de mis ventas?

- Existe estacionalidad en nuestras ventas del mercado
- Cuál es la venta promedio mensual
- Cuál es la tasa de crecimiento esperada de la ventas
- Cómo cambian los gustos y preferencias en el mercado

4 - ¿Cuál es la tendencia del mercado y de mis ventas?



5 - ¿Cuál es el mercado potencial y mi participación de mercado?

1. Número de clientes potenciales
2. Frecuencia de compra del producto
3. Tasa de uso del producto – consumo per capitat
4. Precio promedio

Ejemplo:

Número de hogares potenciales = 10.0000

Frecuencia de compra = 2 veces por mes

Tasa de uso= 3 producto por vez de compra

Precio promedio = 5 pesos por unidad

MERCADO POTENCIAL (q) = 10.000 x 2 x 3 = 50.000 unidades

MERCADO POTENCIAL (\$) = 250.000 pesos

Si pronóstico vender 25.000 entonces
mi participación esperada será del 10% del mercado

6 - ¿Cuáles son las razones de compra de mis clientes?

- Razones porque prefieren mi producto
- Razones para dejar los productos que consumen actualmente
- Razones para que el distribuidor compre mi producto
- Tendencias actuales del mercado
- Satisfacción en la compra y necesidades insatisfechas
- Importancia del precio

7 - ¿Cómo hacer la investigación de producto?

- Características y ventajas del producto
- Atributos de producto
- Importancia de
 - La marca
 - El empaque
 - Los servicios
- Análisis comparativo de mi producto

7 - ¿Cómo hacer la investigación de producto?

El producto como un conjunto de Atributos

¿Qué espera el cliente de una bicicleta...? (criterios de compra)

Juan - corre

Liviana
Fácil arreglar
Buena Pinta
Moda
.....

Pedro - saltar

Resistente
Goma no pinchen
Amortigue golpes
Liviana
.....

¿Ambos van a querer el mismo producto?

¿Un mismo producto puede combinar todas estas características para brindar todos estos beneficios?

7 - ¿Cómo hacer la investigación de producto?

El producto como un conjunto de Atributos

	Juan	Pedro	Pto A	Pto B
Liviana	5	1	5	5
Fácil arreglar	1	3	3	2
Buena Pinta	4	1	1	4
Moda	4	5	5	3
Resistente	1	4	3	2
Goma no pinchen	1	5	3	2
Amortigüe golpes	1	5	3	1

....
¿Qué importancia tiene para Juan y cual para Pedro cada atributo?

¿Qué productos prefiere Juan y cual Pedro?

¿ Que atributos del producto posicionar ?

7 - ¿Cómo hacer la investigación de producto?

Evaluación de Nuevos Productos y Servicios

Atractivo	Muy bueno	Bueno	Débil	Muy débil
Tendencia del mercado	Naciente	Creciente	Estable	Declive
Duración del vida del producto	10 o más años	5-10	3-5	1-3
Velocidad de difusión	Muy rápida	Bastante rápida	Bastante lenta	Muy lenta
Tamaño mercado potencial				
Necesidad de los consumidores	Necesidad no explotada	Necesidad mal satisfecha	Necesidad bien satisfecha	Necesidad muy bien satisfecha
Acogida de la distribución	Entusiasta	Positiva	Neutra	Reciente
Importancia del apoyo publicitario	Escasa	Poco importante	Importante	Muy importante
Accesibilidad del mercado	Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil

7 - ¿Cómo hacer la investigación de producto?

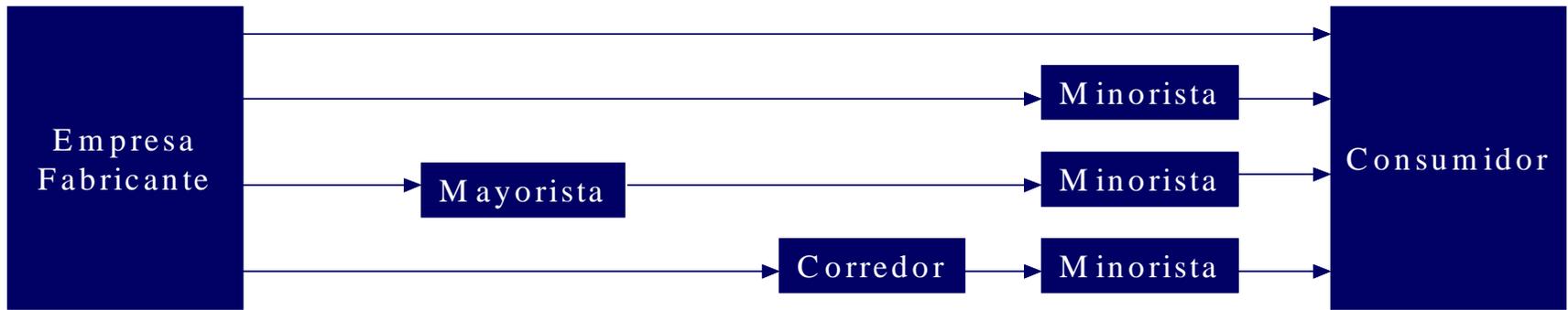
Evaluación de Nuevos Productos y Servicios

Competitividad	Muy bueno	Bueno	Débil	Muy débil
Appeal del producto	Muy elevado	Elevado	Medio	Escaso
Cualidades distintivas	Exclusivo	Cualidad distintiva mayor	Cualidad distintiva débil	Copia
Fuerza de la competencia	Muy débil	Débil	Fuerte	Muy fuerte
Duración de la exclusividad	Mas de 3 años	De 1 a tres	Un año	Menos de 6 meses
Aceptación social	Refuerza la sociedad	Se integra bien	Poca relación	Ninguna relación
Precio	Muy inferior	Ligeramente inferior	Igual	Superior
Compatibilidad cliente distribuidor	Totalmente	Fácilmente	Compatible pero difícil	Canal nuevo
Adecuación de la fuerza de venta	Buena adecuación	Fácilmente adecuado	Conversión posible pero importante	Nueva fuerza de venta
Nivel de calidad	Muy superior	Ligeramente superior	Igual	Inferior

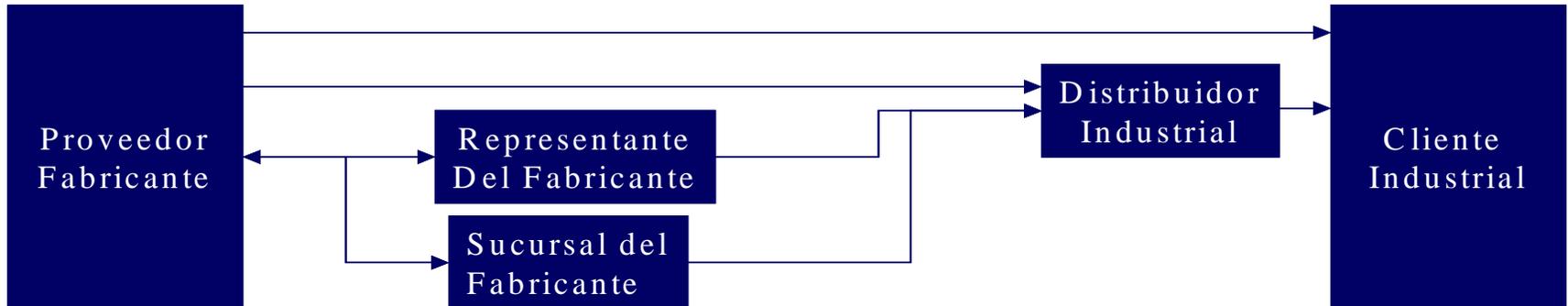
8 - ¿Cómo hacer la investigación de los canales comerciales?

- Dónde compran mis clientes y lo de mi competencia
- Cómo llegan los productos al consumidor
- Se pueden prescindir de los canales
- Cuál es el precio al distribuidor
- Que otros beneficios espera el distribuidor
 - Apoyo publicitario
 - Promociones
 - Capacitación
 - Premios y comisiones
- Costos de la distribución

8 - ¿Cómo hacer la investigación de los canales comerciales?

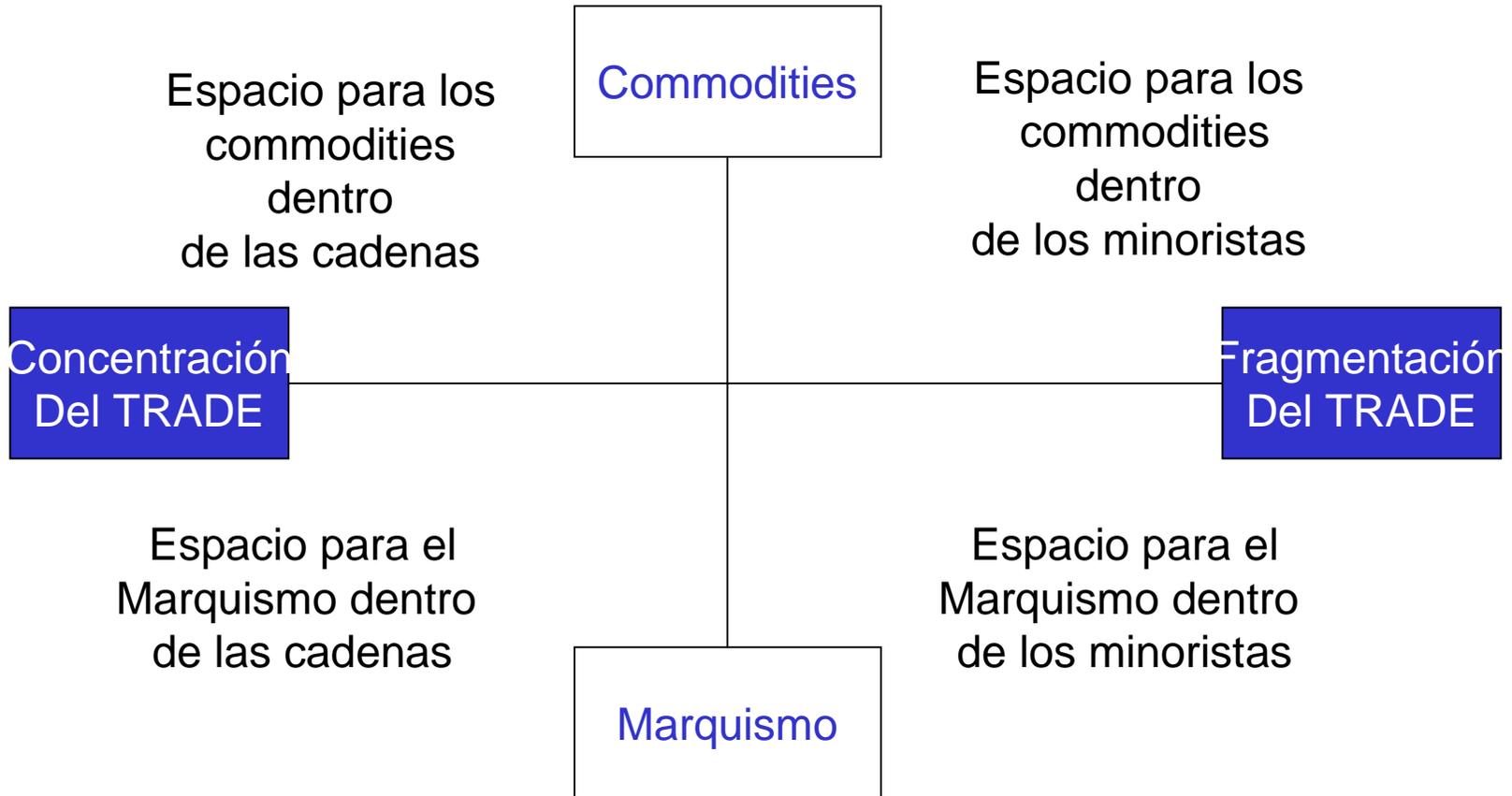


a) Canales en el mercado de consumo



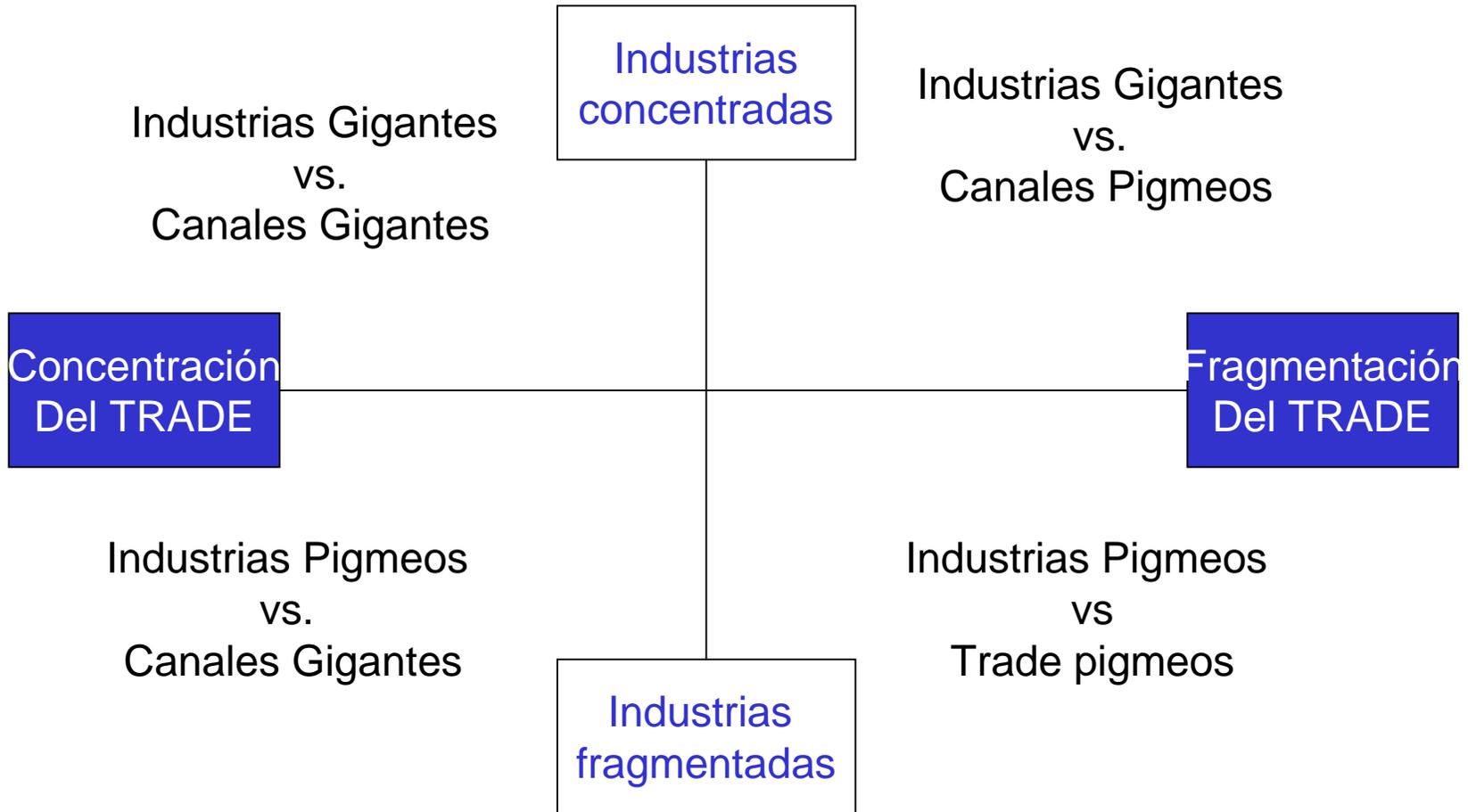
a) Canales en el mercado industrial

8 - ¿Cómo hacer la investigación de los canales comerciales?



Matriz de espacios para productos en los canales

8 - ¿Cómo hacer la investigación de los canales comerciales?



Matriz de situación Industria-Canal

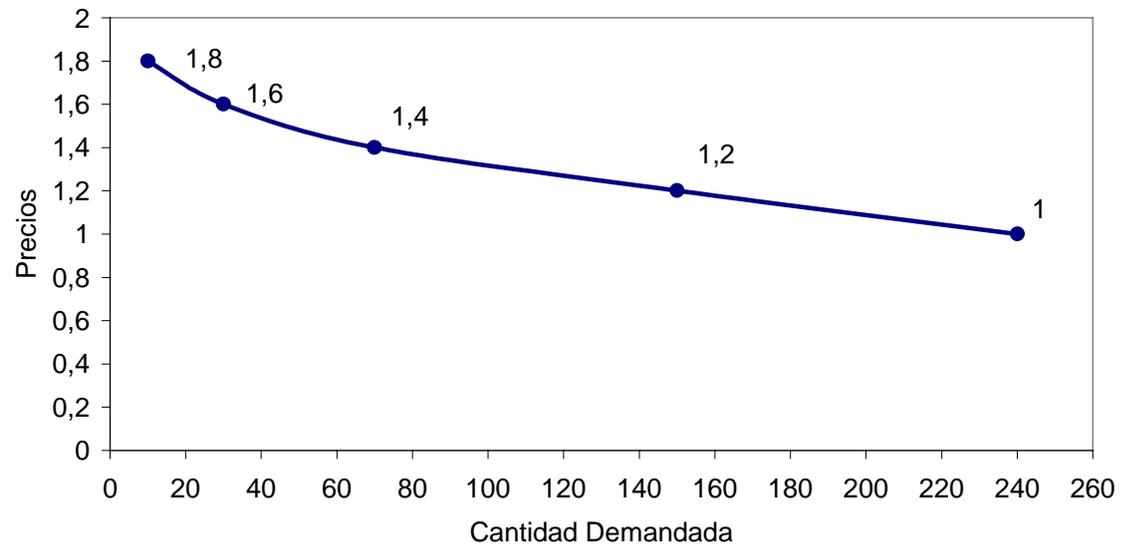
9 - ¿Cómo hacer la investigación de los precios?

- ¿Cuál es el precio de mi producto y cuál de la competencia?
- ¿Cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar el consumidor?
- ¿Cuál es el precio mínimo por el cual percibe que el producto es de mala calidad?
- ¿Cómo reacciona la competencia y los clientes a los cambios de precios?
- ¿Cuál es la forma de pago de mis productos y de la competencia?

9 - ¿Cómo hacer la investigación de los precios?

Precio (1)	Cantidad (2)	Cantidad Acumulada (3)
1,8	10	10
1,6	20	30
1,4	40	70
1,2	80	150
1	90	240

Gráfico de Demanda



10 - ¿Cómo hacer la investigación de la promoción y publicidad?

- ¿Cuál es el mensaje que transmite la marca?
- ¿Qué dice la gente que representa mi marca y la marca de los competidores?

10 - ¿Cómo hacer la investigación de la promoción y publicidad?

- ¿Cuáles son los medios para hacer conocer le producto y que costo tiene?
- ¿Cuál es el medio más efectivo?
- ¿Cuál es el presupuesto que tengo para hacer comunicación?
- ¿Qué acciones de comunicación hace la empresa y cuáles la competencia?
- ¿Cuántos vendedores tiene mi empresa y cuantos lo de la competencia?

11 - ¿Cómo hacer la investigación de la competencia?

- Haciendo pasar por cliente
- Observando sus acciones
- Comprando sus productos
- Siendo cliente de la competencia
- Escuchando a los clientes de la competencia

12 – Síntesis comparativa

CRITERIOS	MI PRODUCTO	COMPETIDOR1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 2
PRODUCTO/SERVICIOS				
CALIDAD				
MARCA				
EMPAQUE				
SERVICIOS				
GARANTIA				
PRECIOS				
PRECIO AL CONSUMIDOR				
PRECIO AL CANAL				
DESCUENTOS				
PLANES DE PAGO				
CANALES DE DISTRIBUCIÓN				
ENTREGA				
COLABORACION				
COMUNICACIÓN				
VENEDORES				
PUBLICIDAD				
PROMOCION				
TOTAL PUNTAJE				

Evaluación: 1 – Pésimo 2 – Malo 3- Regular 4- Muy Bueno 5- MB 6-Excelente

12 – Análisis FODA

Fortaleza

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

El plan de marketing

Pasos para escribir el plan...

- 1) Diagnóstico o auditoría
- 2) Definir el segmento o el mercado objetivo
- 3) Definir el posicionamiento del producto
- 4) Definir los objetivos
- 5) Definir las estrategias
- 6) Definir el plan de acción operativo
- 7) Presupuestar
- 8) Implantar y controlar

1 – Diagnóstico o Auditoría de MKT

Los principales puntos que debe reunir la auditoría se dividen en dos: La **externa** hace referencia a las Oportunidades y Amenazas respecto:

- **Necesidades y Expectativas de Consumidores y Clientes**
- **Canales de distribución existentes**
- **Estructura competitiva actual y potencial**
- **Entorno económico, tecnológico, social, político, etc.**

La **interna** se refiere a las Debilidades y Fortalezas respecto de:

- **Cartera de productos,**
- **Acciones Comerciales**
- **Sistemas de distribución,**
- **Fuerza de Venta**
- **Calidad de la comunicación.**
- **Organización interna**
- **Resultados alcanzados**

2 – Definir el segmento de mercado

- ¿Cuál es el segmento elegido a servir dentro del mercado?
- ¿Deseo ampliar o modificar mi mercado o segmento_?
- ¿qué segmento deseo conquistar?

Ejemplo:

Nuestro mercado objetivo son los hogares que viven a 10 cuadras del colegio con jefes de hogares entre 35 y 55 años de edad con chicos en edad escolar.

3 – Definir el posicionamiento

- A partir de la investigación del producto y de la competencia puede escribir como deseo que el producto sea percibido por los consumidores del mercado potencial.
- Tener en cuenta...
 - ¿Qué tan conocido es el producto en el mercado?
 - ¿Cuáles son los medios por los cuales he logrado posicionarlo?
 - ¿Qué puedo hacer para posicionarlo mejor?

3 – Definir el posicionamiento

¿Qué entendemos por diferenciarse?

“**Diferenciarse** consiste en establecer una serie de diferencias con sentido para distinguirse de la oferta de la empresa de las ofertas de la competencia.”

¿Qué es entonces el posicionamiento?

“**Posicionarse** consiste en conformar la oferta de la empresa de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en la conciencia de los consumidores objetivos o metas”

4 – Objetivos

Esta sección constituye el fundamento básico del plan de marketing.

La fijación de los mismos se hará tomando como punto de partida las **necesidades de venta de la empresa**, el **mercado meta** y las **oportunidades y problema** detectados.

Los **objetivos generales del plan se definen** como:

- **Volumen** a alcanzar de venta (Q)
- **Participación de mercado** Objetivo (Market Share)
- **Contribución o Margen Comercial** (Rentabilidad)

4 – Objetivos

- Extra económicos:
 - Utilidad
 - Aspiraciones de los directivos
 - Preocupaciones sociales
- Marketing:
 - Objetivos de ventas
 - Facturación
 - Volumen
 - Cuota de mercado
 - Objetivo de beneficio
 - Utilidad Neta
 - Rentabilidad Económica
 - Contribución de Marketing

4 – Objetivos

- Marketing (cont):

- Objetivos de los consumidores

- (Producto) Lograr que el 40% del mercado objetivo pruebe el producto en los próximos 12 meses.
 - (Precio) Mantener los precios 5% por debajo del principal competidor y a precios constantes.
 - (Plaza) Lograr un distribución ponderada (DP) del 70% en el mercado de Capital y GBA para 2009.
 - (Plaza) Bajar los inventarios de los productos discontinuados a menos del 2% para fines de Julio de 2007
 - (Promoción) Obtener una tasa de notoriedad asistida del 40% en los adolescentes para fin de 2009.
 - (Fidelidad) Incrementar la tasa de recompra de la marca A en un 20% para finales de 2007 en el grupo de edad de 20 a 35 años.

5 – Estrategias

La Estrategia de Marketing consiste en el conjunto coordinado de decisiones con referencia a **mercados objetivos, mix comercial y nivel de gasto:**

- **Mercados objetivos:** segmentos y nichos
- **Las variable de la mezcla comercial :** 4P
- **Nivel de Gasto Comercial:** Presupuesto de Gastos

Esta estrategia se expresa como los grandes lineamientos sobre las cuales se centraran los programa de acción

La Estrategia de Marketing se alinea con la Estrategia de la Empresa.

5 – Estrategias

Introducción

Objetivos de marketing

- Crear el conocimiento de la existencia del producto
- Informar al mercado de las ventajas de la innovación
- Incitar a los compradores a probar el producto
- Introducir el producto en las redes de distribución

Programa de marketing

- Desarrollar una concepción básica del producto (Producto)
- Una distribución selectiva incluso selectiva (Plaza)
- Una capacidad de practicar precios elevados, dada la baja elasticidad de la demanda (Precios)
- Un programa de comunicación informativo

5 – Estrategias

Crecimiento

Objetivos de marketing

- Extender y desarrollar el mercado, siendo la demanda expansible
- Maximizar la tasa de ocupación del mercado
- Crear una imagen fuerte
- Captar nuevos clientes y mantener la fidelidad de los clientes actuales

Programa de marketing

- Mejorar el producto, añadiendo características y funciones nuevas
- Adoptar una estrategia de distribución intensiva y multiplicar las redes de distribución
- Reducir los precios para llegar a nuevos clientes o segmentos de compradores
- Crear una imagen de marca fuerte

5 – Estrategias

Turbulencia

Etapa corta pero muy violenta por los cambios en la tasa de crecimiento de la demanda global

Objetivos de marketing

- Maximizar la cuota de mercado
- Segmentar y elegir los segmentos mercados más rentables y accesibles
- Posicionar las marcas en cada uno de los segmentos participantes
- Diferenciar los productos de los de la competencia sobre todo de los imitadores (“me too”).

5 – Estrategias

Madurez

Objetivos de marketing

- Mantener la cuota de mercado
- Conservar la ventaja competitiva defendible

Programa de marketing

- diferenciar los productos por la calidad proponiendo nuevos atributos o mejorados,
- buscar nuevos nichos, o consolidar la posición
- conseguir una ventaja competitiva por medio de variables de marketing diferentes que el producto: imagen, promoción, precio.

5 – Estrategias

Declinación

Objetivos de marketing

- desinvertir en el negocio,
- retirarse del mercado,
- especializarse en el mercado residual.

Programa de marketing

- acelerar la eliminación del producto y de los remanentes,
- renfocar el mix hacia el mercado residual.

5 – Estrategias

POSICION	ESTRATEGIA
LIDER	Desarrollar la demanda global Estrategia defensiva Estrategia ofensiva Reducir sus participación de mercado (Desmarketing) Diversificación Marketing social
RETADOR	Ataque frontal Ataque de flancos por desbordamiento Ataque de flancos de cercamiento Ataque de flancos de guerrilla Ataque de flancos de defensa móvil
SEGUIDOR	Segmentar de manera creativa Utilizar eficientemente la I&D Pensar en pequeño Liderazgo del Dirigente
ESPECIALISTA	Especialización técnica Especialización en cualidades de producto Especialista en un elemento del esfuerzo de marketing

5 – Estrategias

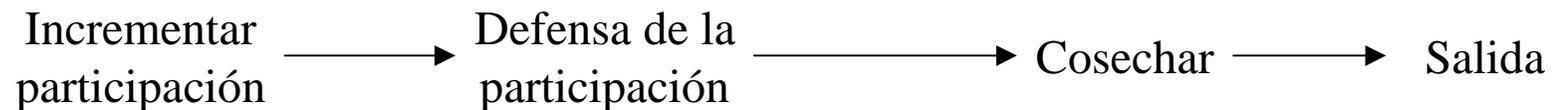
TIPO DE GUERRA	PRINCIPIOS DEL MARKETING DE GUERRA
OFENSIVA	<p>Tener en cuenta la fuerza que representa la posición ocupada por el líder.</p> <p>Encontrar el punto débil en la fuerza del líder y atacarle en ese punto.</p> <p>Efectuar el ataque en un frente que se lo más estrecho posible.</p>
DEFENSIVA	<p>Sólo el líder del mercado puede considerar jugar a la defensiva.</p> <p>La mejor estrategia defensiva consiste en tener el coraje de lanzar una ofensiva</p> <p>Neutralizar siempre las poderosas maniobras de los competidores</p>
ATAQUE POR EL FLANCO	<p>Un buen ataque por el flanco debe llevarse a cabo en una zona no codiciada</p> <p>El efecto sorpresa debe ser un importante elemento del plan</p> <p>La continuación de la ofensiva juega un papel tan decisivo como el mismo ataque</p>
GUERRILLA	<p>Encontrar un segmento de mercado que sea suficientemente pequeño para ser defendible</p> <p>Sea cual sea la amplitud del éxito, no actuar como líder.</p> <p>Estar preparado para retirarse inmediatamente.</p>

5 – Estrategias

La participación de mercado constituye el aspecto central de las cuatro estrategias que surgen de la matriz de la BCG:

- Incremento de la participación
- Mantener la participación
- Cosechar
- Salir

El compromiso de la empresa con estas estrategias es



Alto
Compromiso

Bajo
Compromiso

Fuente: Sunnaars

5 – Estrategias

- **Cuando incrementar la participación**
 - Cuando se compite en mercados en crecimiento
 - Cuando un producto nuevo muestra suficiente potencial
 - Cuando una empresa recién comprada no está funcionando a plenitud
 - Cuando un competidor no desea tomar represalias
 - Cuando un competidor no puede tomar represalias
 - Cuando no se desea evitar un enfrentamiento con competidores muy bien “atrincherados”
 - Cuando se desean evitar enfrentamientos en mercados de productos genéricos
 - Cuando desean evitar una guerra de precios

5 – Estrategias

- **Cómo incrementar la participación**
 - Reduciendo los precios
 - Incrementando las actividades promocionales
 - Introduciendo nuevos productos
 - Perfeccionando la calidad
 - Modificando la estructura del mercado
 - Ascendiendo en el mercado
 - Descendiendo en el mercado

5 – Estrategias

- **Cuando defender la participación**
 - Cuando se tiene una posición dominante
 - Cuando se esta en un mercado en crecimiento o en un mercado maduro
 - Cuando se trata de productos “estrellas” o “vacas lecheras”

5 – Estrategias

- **Cómo mantener o defender la participación**
 - Reducción los costos y los precios
 - Reducción selectiva de precios
 - Reducción de precios en el mercado de la empresa atacante
 - Fuerte inversión en gastos promocionales
 - Innovación continua
 - Fuerte entrada en el mercado
 - Impidiendo el acceso a la distribución
 - Demostrando el compromiso

5 – Estrategias

- **Cuando cosechar**
 - Cuando no existe un potencial de crecimiento futuro, los beneficios son bajos y si existen es mejor utilizarlos en otras actividades.
 - Cuando la velocidad de declive de las ventas es inminente
 - Cuando las ventas decrecen lentamente a pesar de haber eliminados los gastos promocionales

5 – Estrategias

- **Cómo cosechar**
 - Eliminado gastos de marketing
 - Reduciendo los precios
 - Eliminado clientes pequeños
 - Reduciendo las líneas de productos
 - Eliminando los gastos en investigación y desarrollo
 - Reduciendo gastos en instalaciones y equipos
 - Sustituyendo materiales por menos costosos
 - Incrementando los precios
 - Un compromiso “simulado” de modo de mantener la moral de los empleados y el apoyo de los consumidores

5 – Estrategias

- **Cuando salir del mercado**
 - Se posee una posición de mercado pobre
 - Bajo nivel de ajuste con el resto de los productos de la empresa
 - Cuando los “perros” no juegan un rol estratégico dentro del conjunto de productos de la empresa.

6 – Plan de Acción operativo

- Consiste en el desglose pormenorizado de las **actividades concretas** que componen la estrategia elegida, los **tiempos de implementación**, los **costos que insumirán** y quienes serán los **responsables ejecutores de los mismos**.
- Es el **plan de vuelo para comandar el proyecto plasmado en un Diagrama de Gantt**.

7 – Presupuestar

- Es la **proyección financiera del presupuesto comercial** en el cual se tienen presentes puntos como: la totalidad de **ingresos esperados, los costos de las acciones, utilidades proyectadas, las inversiones** del plan de marketing.
- Permitirá medir el **impacto en el presupuesto general** de la empresa.
- Además determinará la **“factibilidad” económico-financiera de las decisiones de marketing** previstas.

8- Implantar y controlar

Robustez de un plan de marketing estratégico



8- Implantar y controlar

Tipo de Control	Responsabilidad	Propósito del control	Herramientas
Control del plan anual	Alta Gerencia	Si se cumplen los resultados planeados.	Análisis de las ventas. Participación de mercado. Relación gastos- ventas. Análisis financiero.
Control de la rentabilidad	Controler	Analizar si la empresa esta ganado o perdiendo dinero.	Rentabilidad por territorio, canales, productos, clientes, etc.
Control de la eficiencia	Gerencia de línea Controler	Evaluar y aprovechar la eficiencia y repercusión de los gastos comerciales.	Eficiencia de los vendedores. La publicidad. La promoción de ventas. La distribución.
Control estratégico	Alta Gerencia Auditor de Mercado	Saber si la empresa está aprovechando las oportunidades respecto a mercados, productos, canales, etc.	Instrumentos de calificación de la eficacia comercial. Auditoría comercial.