



Implementación  
&  
Evaluación del Marketing

Ciclo lectivo 2018  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
LA PAMPA

## Administración de Marketing:

---

*La Administración de mercadotecnia es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.*

*(Philip Kotler)*

MBA, Guido L. Culetto.

# Marketing estratégico y operativo

Diseñar una estrategia de marketing impulsada por y para el cliente

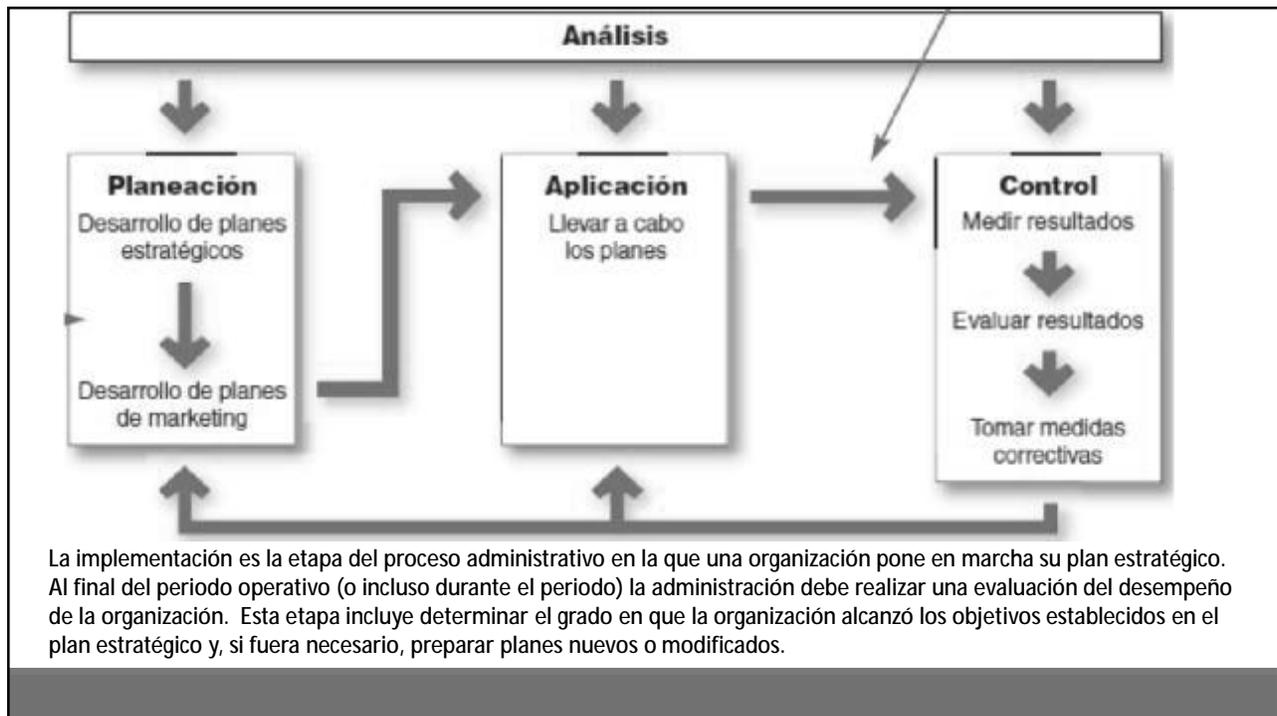


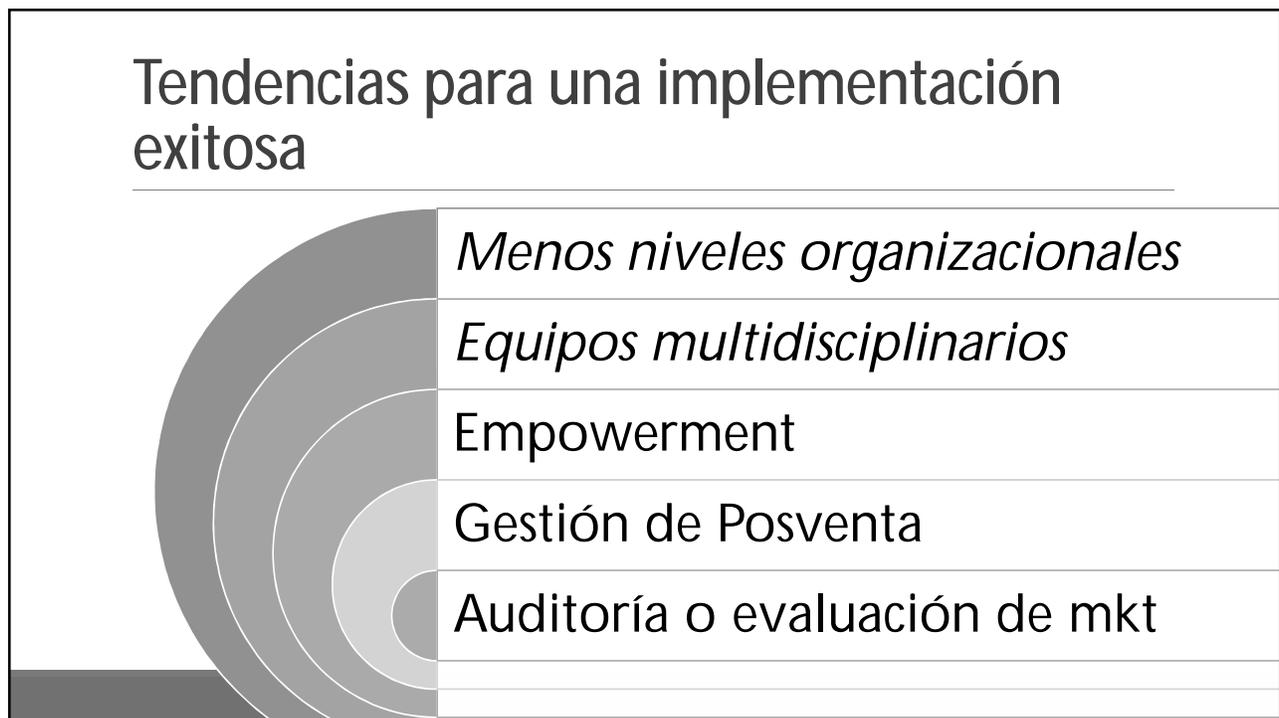
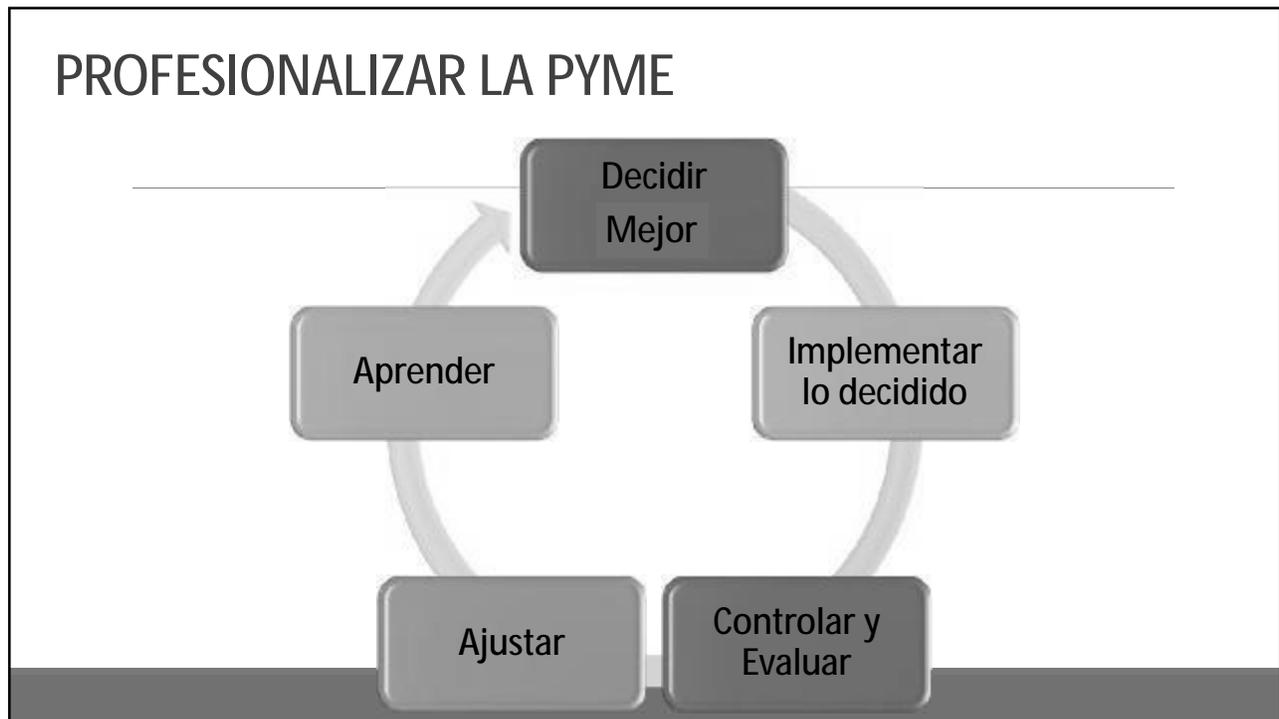
¿Hacer las cosas correctamente...o hacer las cosas correctas?



Tipos de decisiones

MBA. GUIDO L. CURLETTO.







**Equipos multidisciplinarios**

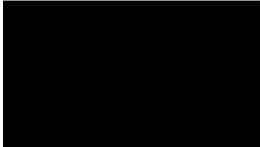
## Trabajo en equipo. Equipo de Ventas. Procesos sistémicos

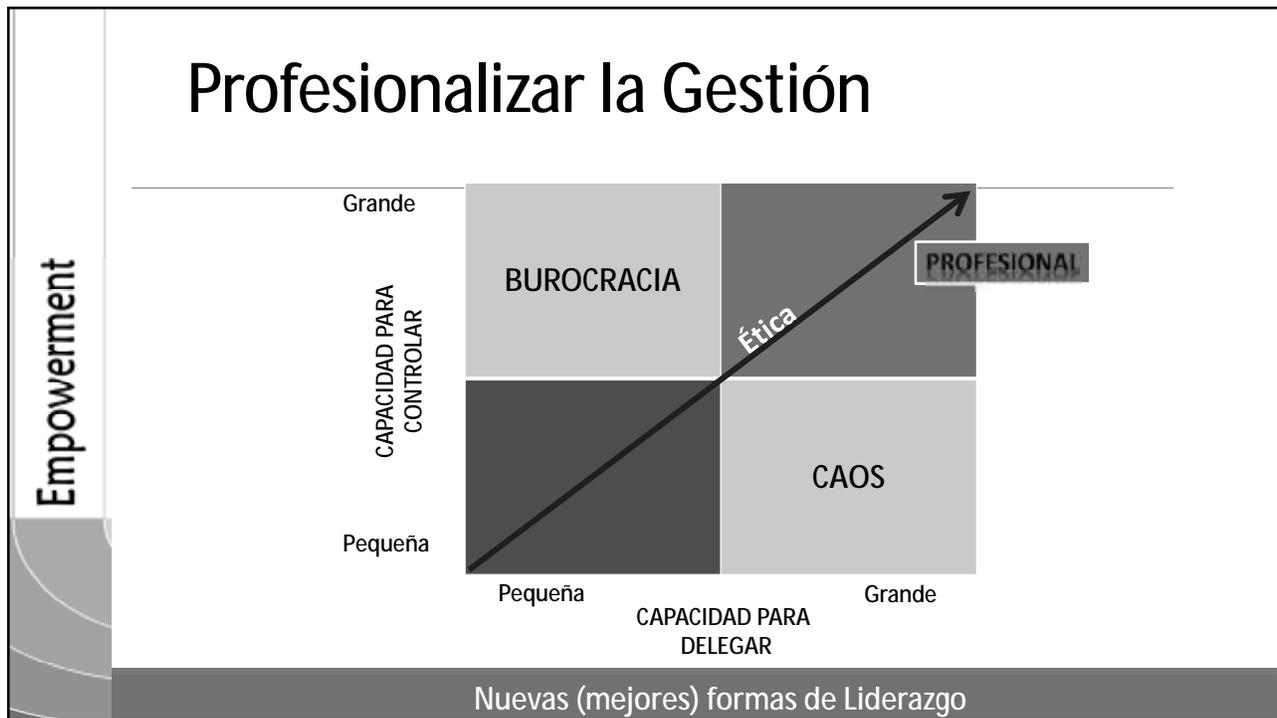
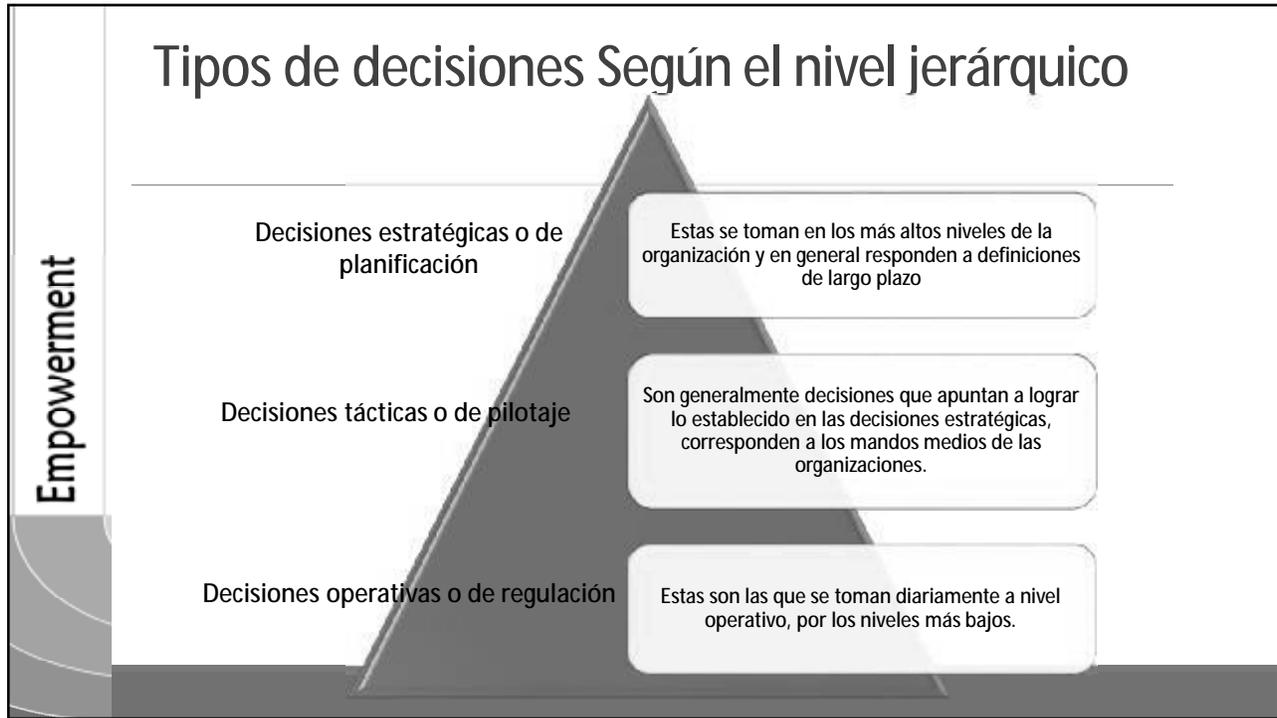


**Empowerment**

EMPOWERMENT

*El empowerment consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas.*





**Empowerment**

Capacitación, Comunicación, Control, Evaluación y Ajustes para la mejora continua y el aprendizaje organizacional

## Gestión por Objetivos y resultados



**Delegar delega cualquiera, delegar bien NO**

MBA GUIDO L. CURLETTO [www.bizupconsultora.com.ar](http://www.bizupconsultora.com.ar)



**Gestión de Posventa**

## Seguimiento cabal de la posventa

Es ingenuo pensar que el marketing termina cuando se hace una venta. En concordancia con el concepto de marketing, una empresa debe comprometerse a verificar la completa satisfacción de los clientes. Si así se logra, es muy probable que se consigan los objetivos de la organización y por sobre todo, que se logren clientes leales, lo que contribuye a la vitalidad futura de la compañía.

```
graph TD; G[Garantías] --- P[Política de devoluciones]; P --- R[Reparación y mantenimiento]; R --- A[Atención de reclamos]; A --- S[Seguimiento y control de satisfacción]; S --- G;
```

**Auditoría o evaluación de mkt**

## La auditoría de marketing

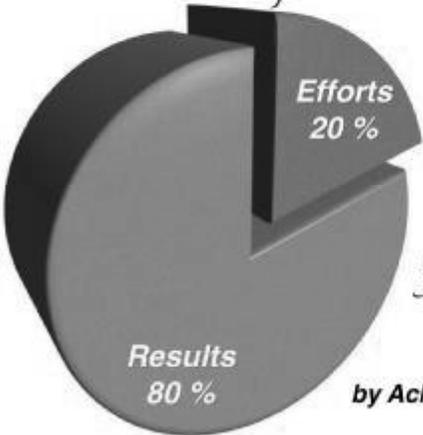
Una auditoría de marketing es un elemento esencial de una evaluación total.  
Es una revisión y valoración general de la función de marketing en una organización:  
su filosofía, ambiente, metas, estrategias, estructura organizacional, recursos humanos y financieros, y desempeño

**Auditoría o evaluación de mkt**

## 80/ 20 o ley de Pareto

Un beneficio de la evaluación es que sirve para corregir un esfuerzo de marketing mal dirigido

*The Pareto Principle*



**Efforts**  
20 %

**Results**  
80 %



*by Vilfredo Pareto*  
1848-1923

**The Secret to Success  
by Achieving More with Less**

## Métricas del Marketing

- Sin métricas el mkt. termina aislado, bajo sospecha y sin poder defenderse
- La productividad del mkt. está en declive
- El Área Financiera continúa siendo el gran enemigo del Área de Mkt.



2ª Edición  
Actualizada y ampliada

Alejandro Domínguez Doncel  
Gemma Muñoz Vera

**Métricas del Marketing**

**MIK**

LIBROS PROFESIONALES DE EMPRESA

**ESIC**

# Métricas del Marketing

Un sentido aproximado de lo esencial es más importante que un cálculo preciso de lo irrelevante

“Dime como me mides y te diré como me comporto”.  
Goldratt

Una forma de agrupar las métricas y dotarlas de sentido, es relacionándolas con las estrategias de la Empresa a través de un Cuadro de Mando



2ª Edición  
Actualizada y ampliada  
Alejandro Domínguez Doncel  
Gemma Muñoz Vera  
**Métricas del Marketing**  
MK  
LIBROS PROFESIONALES DE EMPRESA  
ESIC

# CMMK

Cuadro de Mando del Marketing





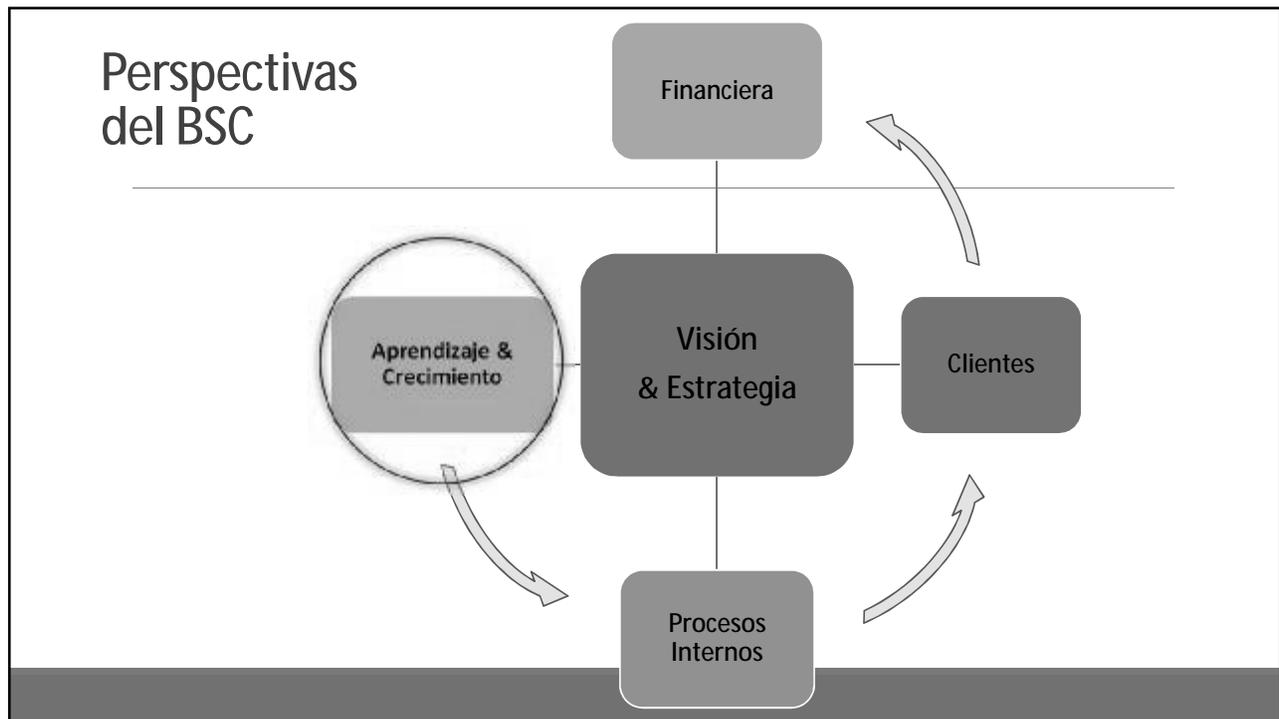
## Cuadro de mando integral

“No se puede gestionar lo que no se puede medir”

WILLIAM HEWLETT  
(FUNDADOR DE HP)

## El Concepto





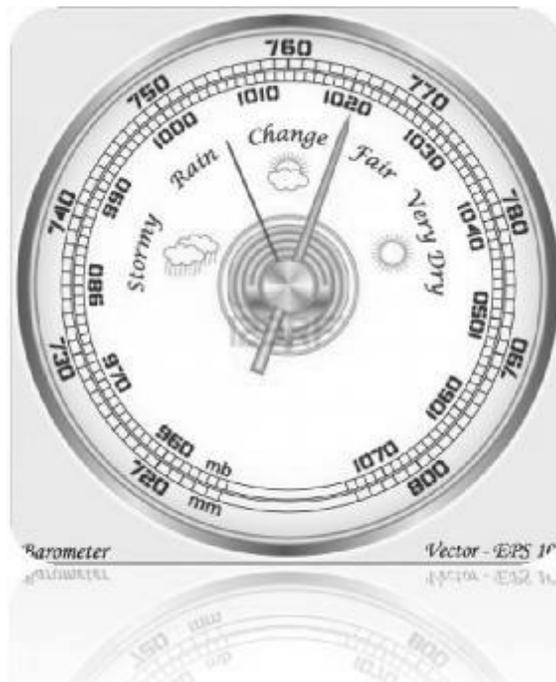


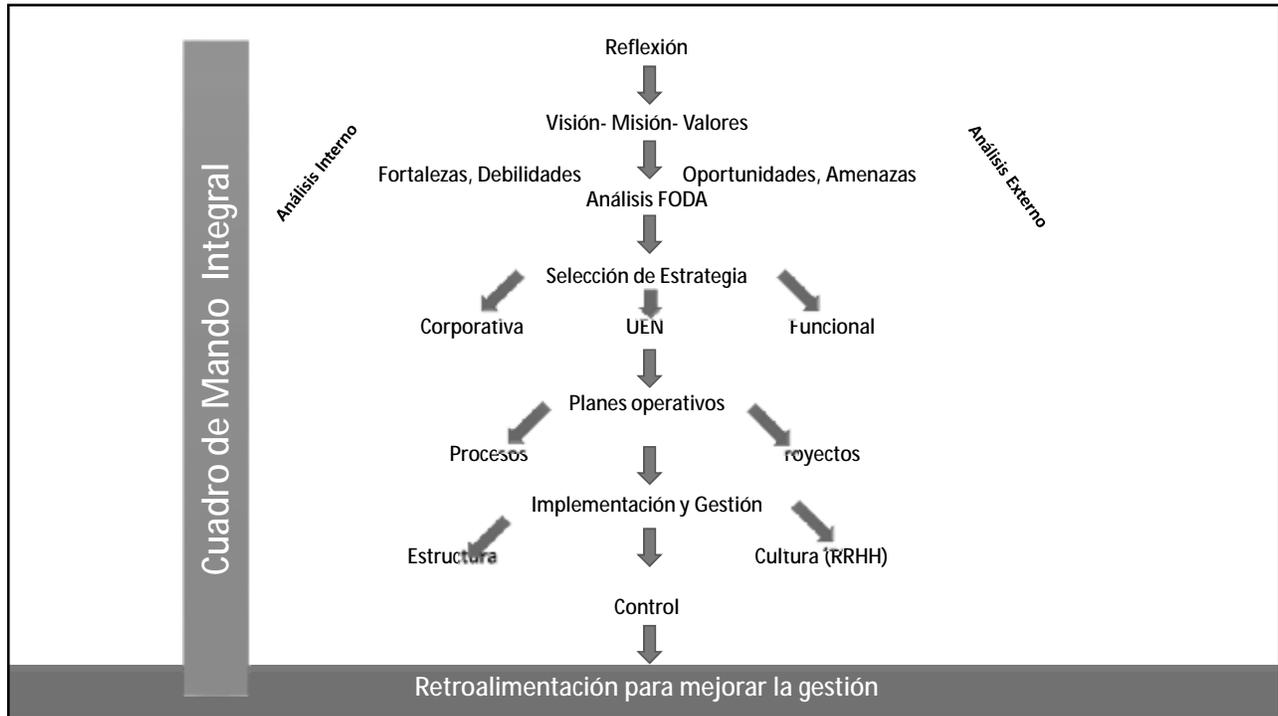
- Ø Orientado a la gestión, pues evidencia las causas y permite la toma de decisiones
- Ø Explicita y Comunica la Estrategia
- Ø Enfoque sistémico (P. Senge)
- Ø Integral y coherente (vincula objetivos)
- Ø Feedback

## ¡Atención!

No basta solo con “medir” o “tener” la información si no es posible traducirla en “GESTIÓN”.

Ninguna herramienta tiene utilidad alguna si no existe en la Organización una sólida cultura de Planificación





## EL ROL del ASESOR

1. Adecuar la herramienta
2. Preparar la Organización
3. Guiar- Acompañar
4. Capacitar
5. Priorizar
6. Mediar- Facilitar



## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

---

Definición de los motivos por los cuales se llevará adelante el proyecto de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Consenso, compromiso y participación de los mandos medios. Comunicación a todos los miembros de la organización

## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

---

Elección del nivel de la organización para el cual resultará conveniente diseñar el Cuadro de Mando Integral.

Designación de la persona que tendrá a su cargo el liderazgo del proyecto y constitución del equipo encargado del diseño del proyecto.

## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

---

Clarificación de la visión y misión de la compañía.

Realización de una investigación interna y del entorno.

Análisis F.O.D.A.

## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

---

Definición de la estrategia de la compañía compatibilizando lo que se quiere hacer, con lo que se puede hacer y lo que se debe hacer.

Identificación de factores críticos de éxito (Fce) actuales y potenciales para el logro de la estrategia.

Definición de las perspectivas que formarán parte del Cuadro de Mando Integral de la firma.

## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

---

Definición de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas definidas en el paso anterior, teniendo en cuenta los FCE.

Establecimiento de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos, para conocer las relaciones de causalidad existentes entre ellos.

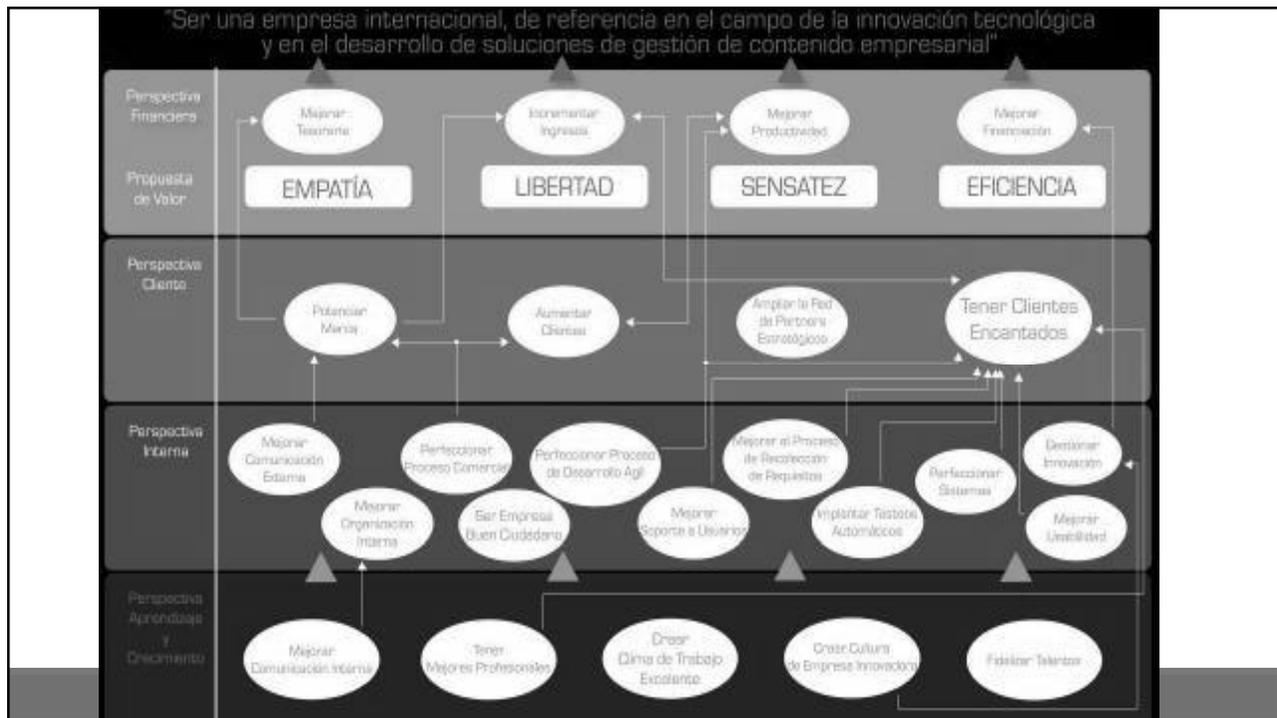
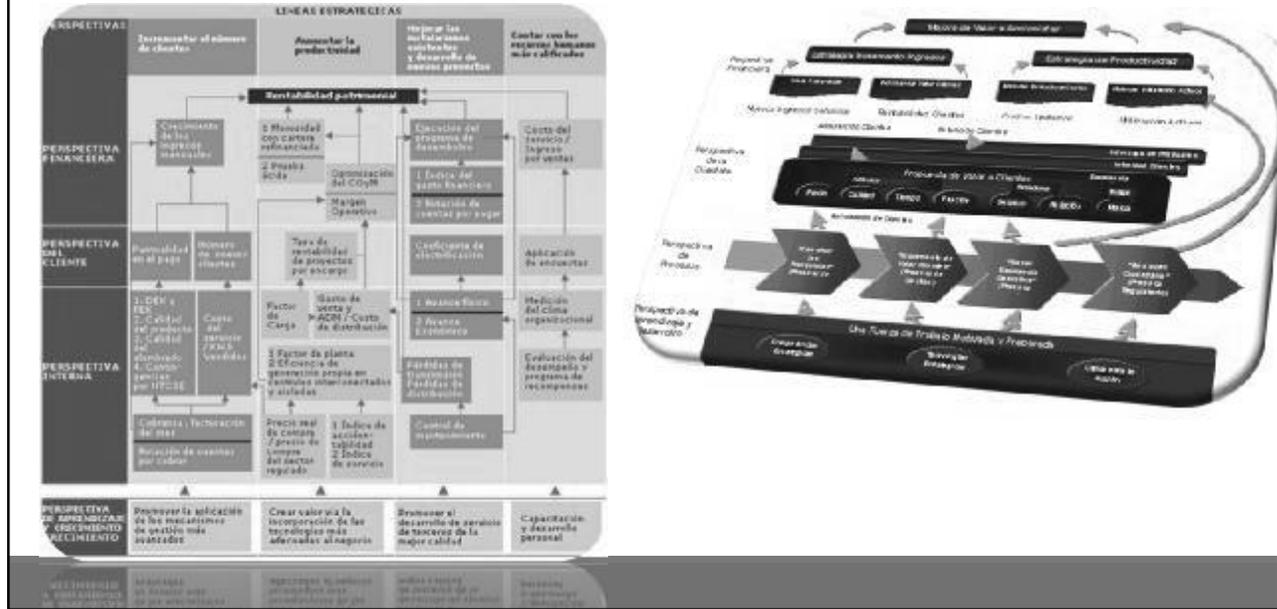
## PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CMI

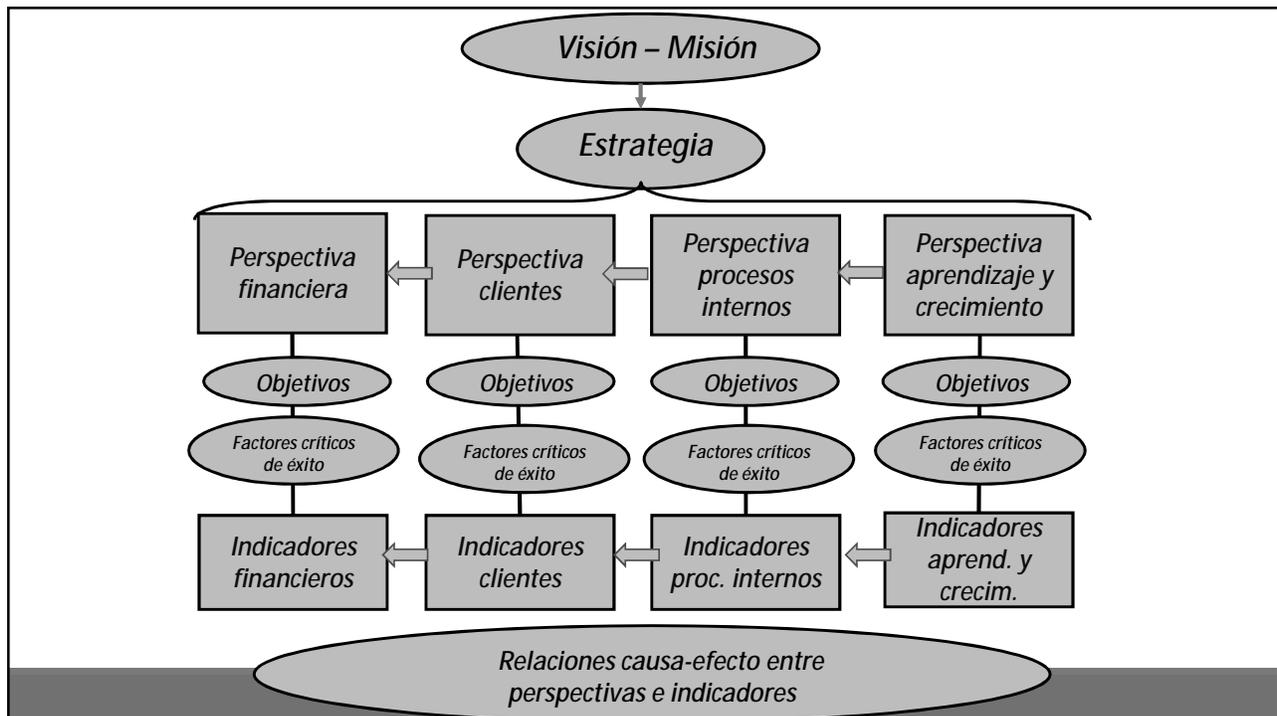
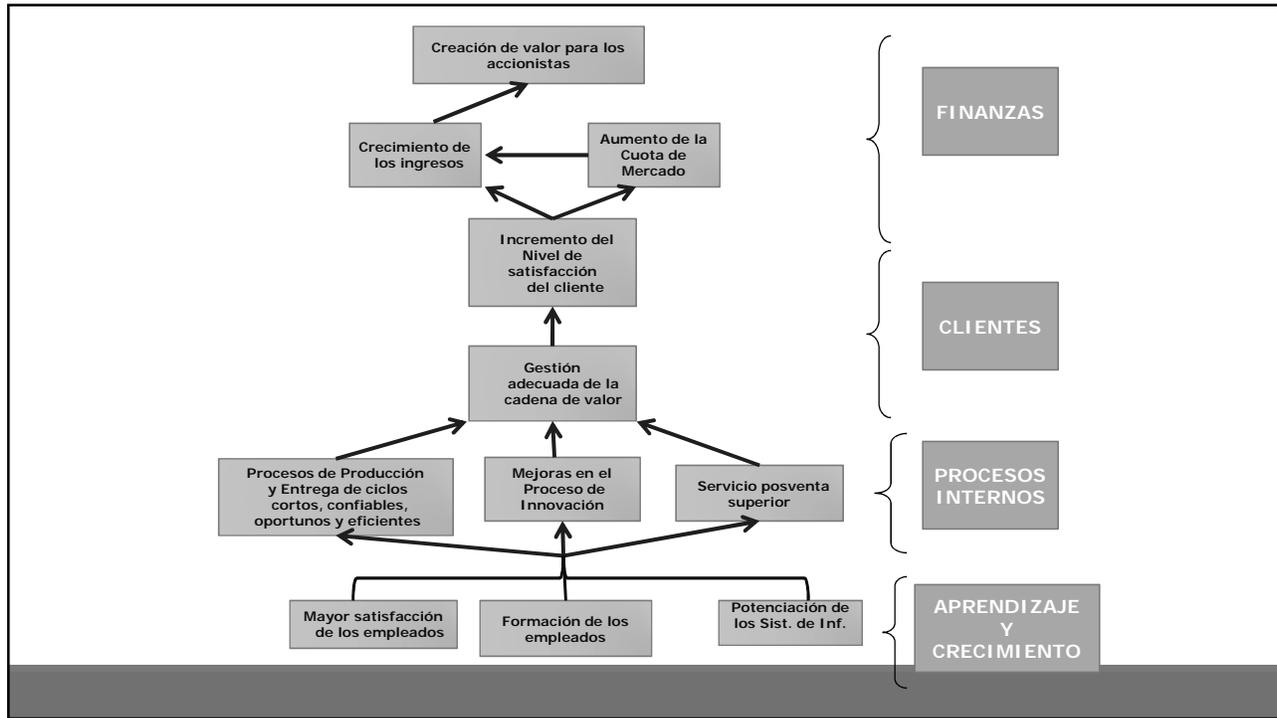
---

Desarrollo de indicadores para cada una de las perspectivas.

Determinación y comprobación de las relaciones causa-efecto entre los indicadores definidos.

# Mapa estratégico





## Indicadores

---

- Proporcionan la base para el monitoreo y la evaluación.
- Muestran cómo puede ser medido el desempeño de un proyecto.
- Especifican de manera precisa cada objetivo (Productos, Propósito, Fin).
- Permiten establecer metas para medir hasta que punto se ha cumplido un objetivo.

## Tipos de indicadores- métrica

---

- Financieros – No financieros
- Resultados - Inductores
- Estratégicos- Operativos

- Economía
- Eficacia
- Eficiencia
- Excelencia

## Principales Atributos que deben poseer los Indicadores

---

**P O M A**

üPOCOS

üOBJETIVOS

üMEDIBLES

üAUDITABLES

## RELACIÓN ENTRE INDICADORES Y METAS

### Indicadores:

Identifican la evidencia concreta que demostrará los efectos obtenidos en cada nivel.

### Metas:

Permiten "valorar" los efectos traduciéndolos en logros. Al ser cuestiones objetivas sobre lo que la evidencia implica, facilitan acuerdos y tomas de decisiones entre ejecutor, supervisor y evaluador.

**RECORDAR, Las metas deben expresarse claramente en términos de:  
cantidad, destinatarios, lugar, calidad y tiempo.**

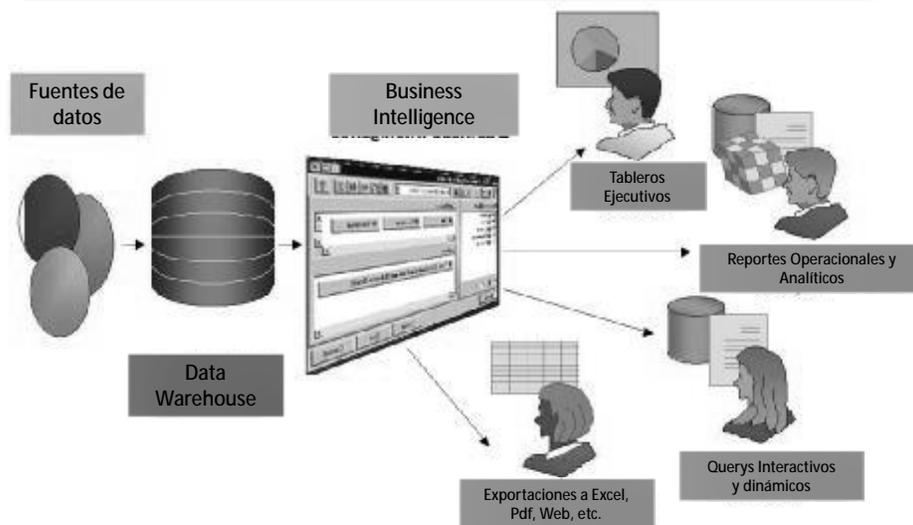
## Parámetros para definir Alertas (metas)

Evolución del mismo indicador en el tiempo

Comparación con un estándar del sector/  
competidor/ otro departamento de la empresa

Comparación con lo presupuestado o planeado

## BSC en la era de la Información



## Balanced Scorecard con Software específico

The screenshot shows the 'visée' software interface. On the left, there are two dashboard panels. The top panel shows a line chart with a peak and a dip, and a gauge. The bottom panel shows a bar chart with the word 'DESAPROBADA' in large letters. On the right, there is a table titled 'Estado de Indicadores' (State of Indicators) with columns for 'Icono', 'Denominación Específica', 'U. Medida', 'Sentido', 'Aceptable', 'Objetivo', and 'Valor Real'. The table lists several indicators related to 'Margen Bruto' and 'Satisfacción general de Clientes'.

| Icono | Denominación Específica                | U. Medida  | Sentido | Aceptable | Objetivo | Valor Real |
|-------|----------------------------------------|------------|---------|-----------|----------|------------|
| +     | Margen Bruto                           | Porcentaje | Max     | 40.00     | 45.00    | 33.78      |
| +     | Disponibilidad de Stock en Estanterías | Porcentaje | Max     | 7.00      | 6.00     | 81.70      |
| +     | Margen Bruto Muebles Cocina            | Porcentaje | Max     | 40.00     | 44.00    | 44.37      |
| +     | Margen Bruto Muebles de Dormitorio     | Porcentaje | Max     | 40.00     | 41.00    | 58.88      |
| +     | Margen Bruto Muebles de Living         | Porcentaje | Max     | 40.00     | 44.00    | 48.18      |
| +     | Margen Bruto Muebles de Baño           | Porcentaje | Max     | 40.00     | 41.00    | 81.37      |
| +     | Margen Bruto Muebles Cocina Alacena    | Porcentaje | Max     | 40.00     | 44.00    | 33.23      |
| +     | Margen Bruto Muebles Cocina Mesada     | Porcentaje | Max     | 40.00     | 41.00    | 73.88      |
| +     | Satisfacción general de Clientes       | Puntaje    | Max     | 6.00      | 7.00     | 73.54      |
| +     | Servicio al Cliente, Logística y       | Puntaje    | Max     | 7.00      | 8.00     | 77.84      |

## Balanced Scorecard con MS Excel

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Muebles ANASOF S.A. PERSPECTIVA DE CLIENTES'. It contains a table with financial and operational data, and a chart showing a trend. The table includes metrics like 'Ventas de nuevos clientes', 'Eficiencia de ingreso de nuevos clientes', 'Clientes perdidos', and 'Clientes "perdidos"'. There are also checkboxes for 'Objetivo estratégico', 'Apropiado del sector', 'Evaluación participativa', 'Métrico satisfactorio', 'Métrico aceptable', and 'Fijado de la estrategia'.

| Métrica                                  | Valor       | Objetivo                 |
|------------------------------------------|-------------|--------------------------|
| Ventas de nuevos clientes                | \$ 4.063,00 | Objetivo estratégico     |
| Eficiencia de ingreso de nuevos clientes | 2,87%       | Apropiado del sector     |
| Clientes perdidos                        | 24          | Evaluación participativa |
| Clientes "perdidos"                      | 3,31%       | Métrico satisfactorio    |
| Calidad del servicio                     | 8,45        | Métrico aceptable        |
| Atención y Derivación                    | 7,87        | Fijado de la estrategia  |

| Nº de Objetivo Estratégico | Objetivo estratégico | Perspectiva a la que pertenece el Objetivo | Nombre del Indicador asociado que evidencie el logro del Objetivo) | Descripción/ justificación del indicador seleccionado (porque evidenciará el grado de logro del objetivo) | Métrica o Fórmula para el Cálculo del Indicador (a) | Periodicidad (cada cuanto tiempo se medirá) | Meta genérica (b) | Valor deseable (meta específica a lograr) | Valor aceptable (meta específica tolerable) |
|----------------------------|----------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1                          |                      |                                            |                                                                    |                                                                                                           |                                                     |                                             |                   |                                           |                                             |
| 2                          |                      |                                            |                                                                    |                                                                                                           |                                                     |                                             |                   |                                           |                                             |
| ...                        |                      |                                            |                                                                    |                                                                                                           |                                                     |                                             |                   |                                           |                                             |
| 20                         |                      |                                            |                                                                    |                                                                                                           |                                                     |                                             |                   |                                           |                                             |

(a) Deberá establecer claramente los datos y operación matemática a partir de los cuales surgirá el valor del indicador. Por ejemplo si se trata de un porcentaje; cual es el numerador y cual el denominador.

(b) Opciones posibles:  
 1) Maximizar: mientras mayor sea el valor del indicador, mejor.-  
 2) Minimizar: mientras menor sea el valor, mejor.  
 3) Mantener: si no hay desvíos, o el indicador es estable, mejor|

## Esquema de Métricas de Marketing

- q FINANCIERAS (contribución del mkt.)
- q CLIENTE, MERCADO Y VALOR DE MARCA
- q VENTAS & DISTRIBUCIÓN
- q PRODUCTO & PRECIO
- q PUBLICIDAD, PROMOCIÓN & MKT. DIGITAL



CMMK  
Cuadro de Mando del Marketing

| Marketing KPI'S                   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CATEGORÍAS Y MÉTRICAS PRINCIPALES |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Marketing                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo por adquisición Cuota de mercado Valor de la marca</li> <li>• Costo por cliente potencial Tasa de conversión CTR</li> <li>• Páginas vistas Porcentaje de rebote Interacción RS</li> </ul>                                |
| Email                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de apertura Tasa de conversión</li> <li>• Tasa de bajas Porcentaje de entrega</li> <li>• Suscriptores Tasa de abandono CTR</li> </ul>                                                                                     |
| SEO                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de conversión Visitas Tiempo en el sitio Tiempo en la página</li> <li>• Posicionamiento Páginas vistas Porcentaje de rebote Backlinks</li> <li>• Páginas indexadas Autoridad de dominio Autoridad de la página</li> </ul> |
| PPC                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo por click CTR Posición del anuncio Conversiones</li> <li>• Tasa de conversión Costo por conversión Gasto total</li> <li>• Retorno de inversión Impresiones Puntuación de calidad</li> </ul>                              |

| Marketing KPI'S                   |                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CATEGORÍAS Y MÉTRICAS PRINCIPALES |                                                                                                                                                                                                                               |
| Social media                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clics Likes Compartidos Menciones de marca</li> <li>• Comentarios Visitas de perfil Seguidores activos</li> <li>• Seguidores o fans Impresiones Datos de tráfico</li> </ul>          |
| E-commerce                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de las ventas Tráfico Tasa de Rebote</li> <li>• Clientes recurrentes Tasa de conversión CTR</li> <li>• Tasa de abandono del carrito Valor promedio del pedido</li> </ul> |
| Analítica web                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfico Visitantes únicos Tiempo en el sitio</li> <li>• Visitantes recurrentes Porcentaje de rebote</li> <li>• Páginas vistas Fuentes de tráfico</li> </ul>                          |



Fin Unidad N° 6

Se viene el 2°  
PARCIAL!!

 [guidocurletto@gmail.com](mailto:guidocurletto@gmail.com)

 358- 5605888

 Guido L. Curletto

 [sebastiansanchezfay@hotmail.com](mailto:sebastiansanchezfay@hotmail.com)

 2954- 5337206

 Sebastián Sánchez Fay