

TABLA DE CONTENIDO
CARTILLA GERENCIA DE MERCADEO

Autor

Juan Gonzalo Franco Restrepo

Capitulo 1	8
UNA ORIENTACION A LA GERENCIA DE MERCADERO	8
Las practicas del marketing.....	8
Los campos de acción del marketing	9
Marketing operativo	9
Marketing estratégico	9
¿QUE ES EL PLAN DE MARKETING?	10
Contextualización del mercadeo en el mundo actual	12
¿Como elaborar el plan de marketing?	15
Estructura formal del plan de marketing	15
Resumen ejecutivo.....	16
ANALISIS SITUACIONAL	16
Análisis del entorno interno para una idea de negocio	16
Análisis interno para una empresa que ya existe:	17
Análisis del cliente o mercado:.....	17
Análisis del entorno Externo:	18
ANALISIS DOFA	19
Fortalezas	20
Debilidades.....	21
Oportunidades	22
Amenazas	22
Estrategias Dofa	23
Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	24

Matriz EFE Evaluación de factores Externos	25
Matriz de oportunidad y amenaza	28
OBJETIVOS	29
Criterios para construir o redactar objetivos y metas	29
METAS	30
ESTRATEGIAS.....	31
IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL	31
Fuerzas competitivas.....	31
Rivalidad entre los competidores:	31
Las amenazas de entrada de nuevos competidores	32
Poder de negociación de los compradores	32
Poder de negociación de los proveedores o vendedores	33
Productos sustitutos.	33
Barreras de ingreso al mercado	33
Barreras de ingreso al mercado de carácter externo.....	33
Preguntas de reflexión	34
Taller de repaso.....	34
Capitulo 2	35
ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO	35
Estrategia de producto	35
Elección de la estrategia para un nuevo producto	35
Elección de la estrategia para aquellos que ya existen en el mercado.	35
Niveles de producto.	36
Estrategias de productos.....	37
Estrategia de marcas.	37
Gerencia de marca	38
Branding:	38

Valores de marca.....	39
Análisis estratégico.....	39
Decisiones de precio	40
¿Porque razón la variable precio es quizás la más utilizada?	41
¿Que no debe tener el precio de un producto?.....	41
Estrategias de precio	42
Precio de introducción	42
Precio de descreme.....	42
Precios colectivos	42
Precio diferencial.....	42
Precio de economía.....	42
Precio de primera.....	42
Fijación de precio de nivel más alto.....	43
Precio de buen valor	43
Precio de línea de productos.....	43
Precio opcional.....	43
Precio cautivo	43
Tácticas de ajuste de precio	43
Elasticidad del precio de la demanda.....	44
¿Cómo entender la elasticidad del precio con relación a la demanda?	44
Demanda elástica	45
Demanda inelástica.....	45
Ejercicio de aplicación	47
Estrategia de distribución	47
¿Cómo administrar la cadena de distribución y suministro?	47
Importancia de la administración de la cadena de distribución y suministro	48
Canales de distribución	48

Distribución física	48
Indicadores para medir la eficiencia en la distribución	49
Como medir la eficacia en la distribución	49
Diferencias entre un canal de distribución tradicional y una cadena de suministro	50
¿Cómo lograr un cambio de canal de distribución tradicional a implementación de cadena de suministro?	50
Estructura del canal.....	51
Estrategia de distribución exclusiva	51
Estrategia de distribución selectiva.....	51
Estrategia de distribución intensiva o exhaustiva	51
Relación de poder en el canal de distribución	51
Poder legitimo	51
Poder coactivo.....	51
Poder de información.....	52
Poder de retribución.....	52
Tendencias en los canales de distribución	52
Crecimiento en la distribución directa	52
Presiones de los intermediarios	52
Cambios de poder en el canal	52
Comercio electrónico	52
Estrategia de promoción	52
La publicidad	54
¿Qué puede persuadir más las ventas personales o la publicidad?	54
Las relaciones públicas.....	55
La fuerza de las ventas personales.....	55
Promoción de ventas.....	55
Estrategia Push.....	56
Estrategia pull.....	56

Medición de las campañas de publicidad	56
IRC: Índice de respuesta del cliente	56
Exposición.....	56
Notoriedad	56
Comprensión	56
Intención de compra	56
Taller estrategia de productos	57
Ejercicios de repaso sobre elasticidad precio de la demanda.....	57
Preguntas de reflexión sobre decisiones de precio	58
Ejercicio análisis estratégico de marca.....	59
Capitulo 3	59
SEGMENTACION Y COMPORTAMIENTO DEL	
CONSUMIDOR	59
Comportamiento del consumidor.....	59
TIPOS DE COMPORTAMIENTOS DE COMPRA.....	61
SEGMENTACION DEL MERCADO	61
Estrategia de marketing masivo o no diferenciado.....	62
Estrategia de marketing diferenciado.....	62
Estrategia marketing concentrado.....	62
Estrategia de marketing individual.....	63
Estrategia de marketing local	63
Estudio de Caso EURODISNEY	63
Capitulo 4	74
ESTRATEGIAS PARA UN PLAN DE MERCADEO	74
Estrategias intensivas de crecimiento.....	74
Penetración al mercado	74
Desarrollo del producto	74
Estrategias de diversificación.....	74

Diversificación concéntrica	74
Diversificación horizontal	75
Diversificación conglomerada	75
Estrategias de integración.....	75
Integración vertical hacia adelante	75
Integración vertical hacia atrás	75
Integración horizontal	75
Estrategias defensivas	75
Estrategia de Joint venture o riesgo compartido	76
Estrategia de encogimiento	76
Liquidación	76
Estrategias de Crecimiento Producto-Mercado	76
MATRIZ DE ANSOFF”	76
LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	77
ESTRATEGIAS DEL LIDER	77
Desarrollo de la demanda primaria.....	77
Estrategia defensiva	77
Estrategia ofensiva	77
Estrategia de desmarketing.....	77
ESTRATEGIAS DEL RETADOR	78
Ataque frontal	78
Ataque a los flancos	78
Ataque envolvente	78
Ataque de desvío.....	78
Ataque guerrillero	78
ESTRATEGIA DE SEGUIDOR	78
ESTRATEGIA ESPECIALISTA	79

Otras estrategias para lograr una ventaja competitiva son	79
Estrategia de diferenciación.....	79
Estrategia de liderazgo en costos.....	79
Estrategia de especialización	79
Preguntas de reflexión	79
Taller.....	80
Ejercicios de repaso.....	80
Capitulo 5	83
IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING	83
Interdependencia.....	83
Separación.....	83
Evolución	83
Metas y valores	83
Asignación y desembolsos de recursos.....	84
Las personas	84
Políticas	84
Políticas de compensación.....	84
Enfoques o métodos para implementar el plan de mercadeo	85
Método o enfoque forzoso	85
Método por concenso	85
Método del cambio	85
Método o enfoque de la cultura	85
EVAUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.....	86
Control preliminar.....	86
Controles concurrentes o seguimiento	86
Control posterior o de resultados	87

GERENCIA DE MERCADEO

Capitub 1

UNA ORIENTACION A LA GERENCIA DE MERCADEO .

La gerencia de mercadeo es la directa responsable de tomar las mejores decisiones a corto a mediano y largo plazo en asuntos de mercadeo, deberá planificar de manera estratégica y táctica, cada una de las acciones que deberá emprender para:

Diseñar nuevos productos, Identificar nuevos mercados, lograr el posicionamiento deseado, lograr un crecimiento adecuado, aumentar la participación en el mercado, enfrentar la fuerte competencia.

¿Que es el marketing? según Lambin (1995)

El marketing: es un sistema de pensamiento y un sistema de acción.

El sistema de pensamiento está orientado al análisis y evaluación de las consecuencias e implicaciones del funcionamiento de la organización en el mercado: es así como se deberá establecer una planeación en la que se piense cual es la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la filosofía o ideología que se trasmitirá.

El sistema de acción: Desarrollar e implementar las tareas, actividades, operaciones, estrategias que necesariamente se deben aplicar en la empresa, teniendo en cuenta el entorno que lo rodea.

Las practicas del marketing

Siempre se ha dicho que las decisiones en mercadeo giran en torno a las principales 4 Ps, producto, precio, plaza, promoción, con el tiempo estas variables se han extendido a 7 las tres restantes son: People, Process y Physical Evidence. En su orden significan Gente, procesos y evidencia física, lo que importante es entender como la gerencia de mercadeo debe utilizar

estas variables y tener la capacidad de orientar las decisiones en dos sentidos uno de ellos es el operativo y el otro es el estratégico.

Los campos de acción del marketing

Marketing operativo

Son todas aquellas actividades que una empresa deberá realizar para conquistar mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo, todas sus acciones se articulan con la gestión comercial; se concentra en lograr cuotas de mercado, se apoya en medios tácticos donde el objetivo primordial es aumentar las ventas y por consiguiente la participación en el mercado, se efectúa una gestión integral de la mezcla de todas las variables de la mezcla de mercadeo (producto, precio, plaza y promoción) y el punto de venta. Se utiliza donde la competencia es muy intensa. Es el brazo comercial de la empresa. Lambin (1995)

(Lambin, 1995, pag.7) “Un marketing operativo por muy fuerte que sea, no puede crear una demanda donde la necesidad no exista”. Para ser rentable debe de apoyarse en el marketing estratégico basado en las necesidades del mercado y en su evolución.

Marketing estratégico

Proceso a través del cual se pretende orientar la empresa hacia el aprovechamiento de las oportunidades que generen posibilidades de crecimiento y atractivos márgenes de utilidad, este proceso implica llevar a cabo: planeación, organización, implementación, instrumentación, control, se enfoca en nuevos productos y nuevos mercados.

La selección del mercado, la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo para lograr el posicionamiento deseado son tres elementos importantes para este tipo de marketing.

El marketing estratégico se orienta a identificar y analizar las necesidades de las personas y de las organizaciones, al desarrollo de productos rentables dirigidos a mercados objetivos.

El marketing estratégico tiene como objetivo orientar la empresa hacia nuevas oportunidades económicas, dichas oportunidades deben de estar ajustadas a las capacidades internas de la empresa en cuanto a recursos y a conocimiento.

Para tener éxito en el desarrollo del marketing estratégico, es necesario que todos los niveles de la organización aporten desde su gestión, se debe tener un conocimiento amplio del mercado, conocer los cambios del entorno tecnológico, económico, político, cultural, ser proactivos y analizar la competencia. Se buscan resultados a largo plazo.

Es importante diferenciar el marketing estratégico del marketing operacional en este caso vemos como las decisiones que se toman por parte de la gerencia de mercadeo, a través del mercadeo operativo, están direccionadas para lograr resultados a corto plazo, para aumentar la cuota de mercado actual, se busca crear el volumen de ventas que la empresa requiere, mientras que el mercadeo estratégico pretende identificar nuevos segmentos de mercado, definir el posicionamiento deseado y diseñar el plan que le permita la empresa lograr resultados a largo plazo y de manera duradera.

¿QUE ES EL PLAN DE MARKETING?

Es la estructuración de los elementos necesarios, la guía para determinar y lograr objetivos y metas con énfasis en asuntos de interés, relacionados con el mercadeo. Dicha guía brinda información valiosa que facilita el diseño de estrategias, las cuales contribuyen a lograr los resultados que la empresa necesita.

¿Para qué realizar un plan de marketing? Sirve para:

Explicar las situaciones presentes y futuras de la organización.

Comprender el entorno interno como externo.

Determinar los recursos actuales y proyectados según las necesidades de la empresa.

Analizar las tendencias del mercado.

Identificar los cambios en los hábitos de consumo.

Identificar nuevos mercados.

Definir los objetivos y metas que se pretenden lograr.

Determinar y descubrir las acciones estratégicas y tácticas.

Desarrollar nuevas marcas de productos.

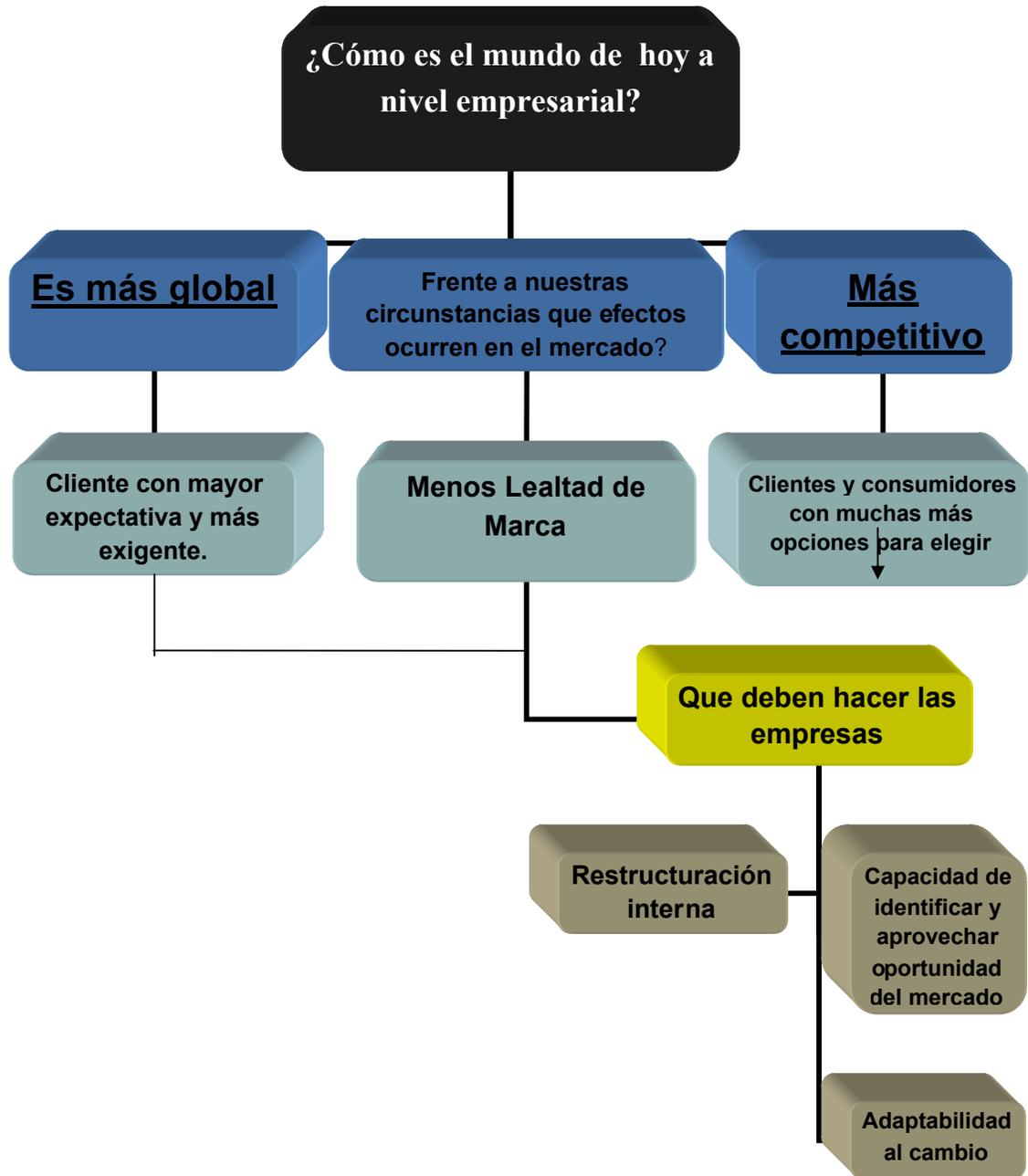
Mejorar características de productos actuales, convirtiéndolas en atributos.

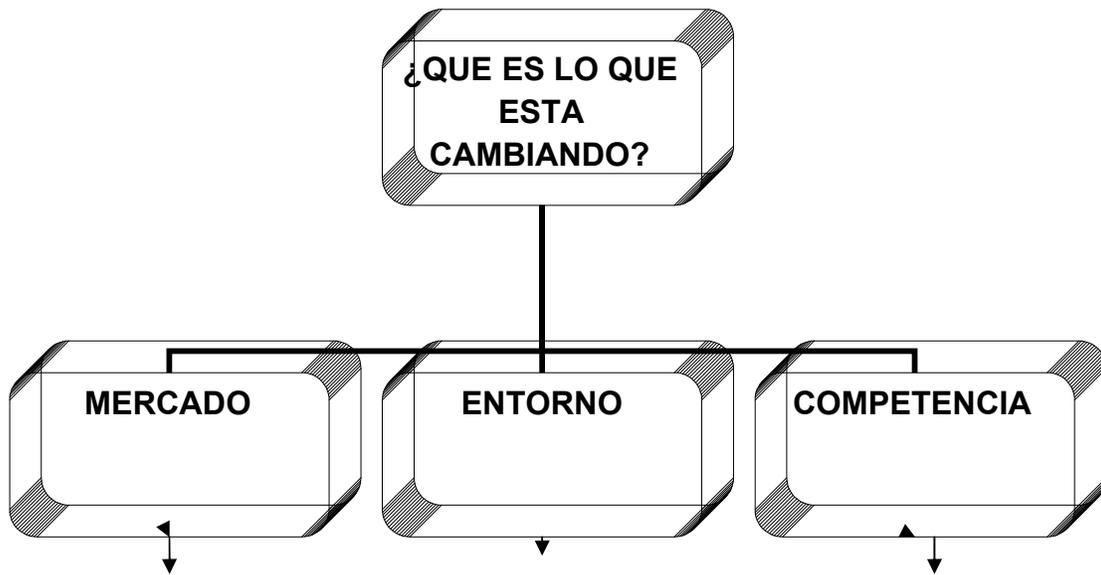
Elegir mercado meta.

Determinar que estrategias de mercadeo se necesita.

Evaluar los resultados e implementar controles en que circunstancias es necesario utilizar o diseñar un plan de mercadeo?

Contextualización del mercadeo en el mundo actual

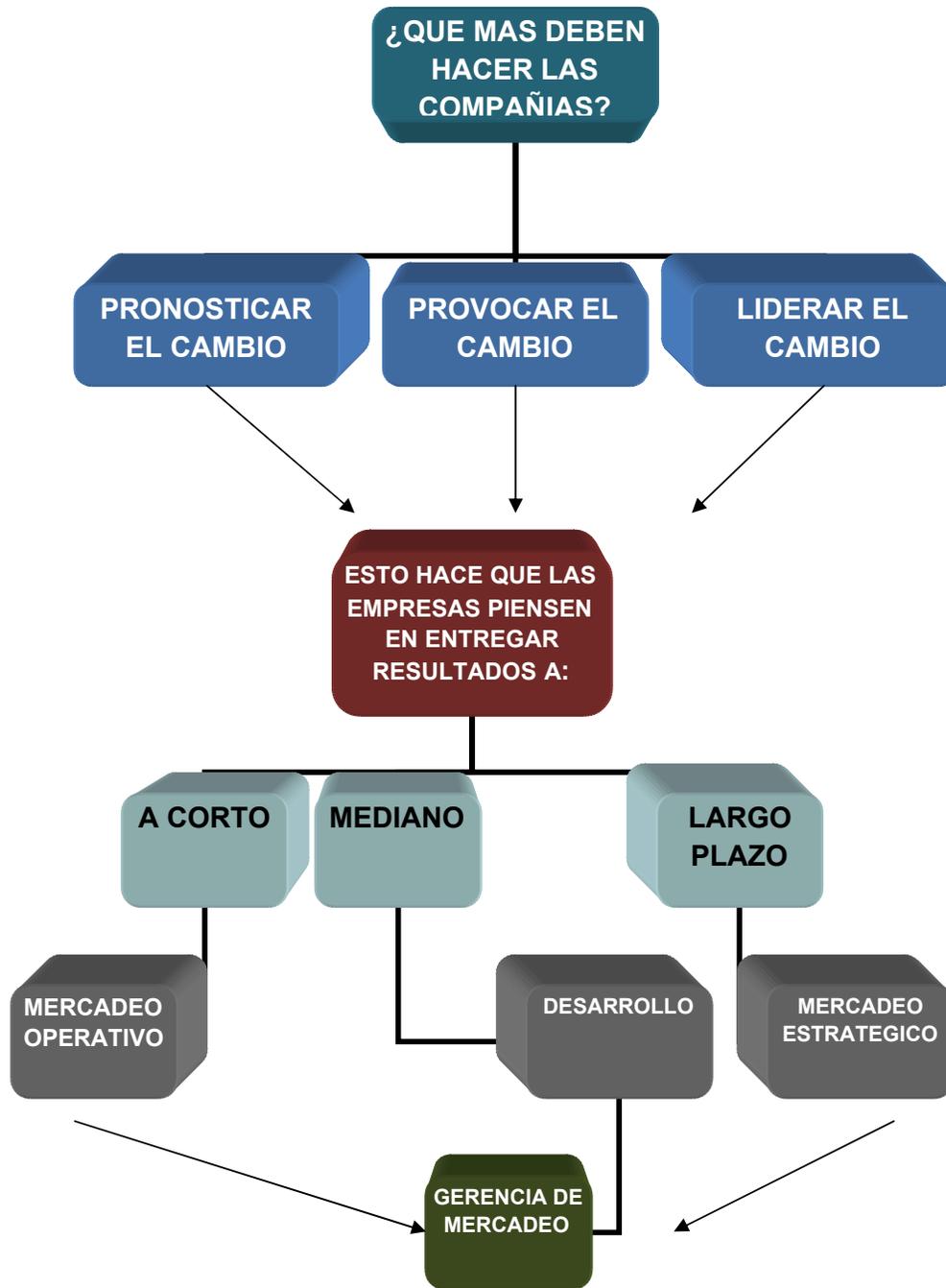




- Los clientes y/o consumidores.
- Las Necesidades
- Los Deseos
- Los estilos de vida
- Situación demográfica
- Comportamiento de compra

- Las fuerzas económicas
- Las fuerzas políticas
- Las fuerzas sociales
- Las fuerzas tecnológicas
- Las fuerzas ambientales

- Alianzas estratégicas
- Fusiones
- Innovación
- Adquisición tecnológica
- Nuevos mercados
- Integrarse
- Diversificarse



¿Como elaborar el plan demarketing?

Se requiere de un orden ò estructura, se define a través de un protocolo. Observemos un modelo adaptado del libro Estrategia de Marketing, escrito por el autor Ferrell (2006), quien nos muestra el camino que deben seguir todos aquellos que pretendan desarrollar un plan de mercadeo estratégico.

Estructura formal del plan de marketing

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis situacional
 - Análisis interno.
 - Análisis externo.
 - Análisis del cliente.
3. Análisis Dofa
 - Estrategias Dofa (FA-DO-FO-DA)
 - Matriz E.F.I
 - Matriz E.F.E
 - Matriz M.P.C
 - Matriz de oportunidades y amenazas
4. Objetivos
5. Metas
6. Estrategias de la Mezcla de Mercadeo.
 - Estrategias de producto
 - Estrategias de precio
 - Estrategias de distribución
 - Estrategias de promoción
 - Otras estrategias de competitivas
7. Implementación del plan de mercadeo
8. Evaluación y control del plan de marketing.

Analicemos como se debe realizar cada paso del plan de mercadeo.

Resumen ejecutivo

Es una síntesis del plan, en el se resaltan los aspectos más importantes del plan de Marketing, se pretende brindar una información precisa, no debe superar el número de tres páginas. La información que debe aparecer ahí es la siguiente: Los objetivos, las metas, las estrategias y el presupuesto que se debe invertir.

ANALISIS SITUACIONAL

Esta compuesto por la recopilación y análisis de información relacionada con la situación interna, externa y del mercado.

¿Cuál es el propósito?

Obtener información que facilite la toma de decisiones y proporcione más herramientas para diseñar el plan estratégico con el fin de formular objetivos y estrategias.

Ofrecer una imagen completa de las situaciones actuales y futuras con relación a su entorno interno y externo.

Componentes del análisis situacional:

Es importante diferenciar si el análisis esta orientado a una idea de negocio o a un empresa que ya viene desarrollando su actividad económica

Análisis del entorno interno para una idea de negocio:

Se necesita saber cuales son los recursos proyectados, es decir que requiere ó que necesita la empresa para iniciar su actividad en términos de:

Determinar cuales son los recursos proyectados:

Técnicos

Humanos

Material

Financieros

Establecer cuál es la estructura organizacional que el negocio requiere; Misión, Visión, Organigrama, Mapa de procesos.

Determinar la cultura organizacional proyectada de la empresa.

Análisis interno para una empresa que ya existe:

1. Obtener información que permita describir cuáles son los recursos actuales, de la siguiente manera:

Recursos humanos: personas que laboran.

Recurso técnico: Que tecnología utiliza.

Recurso Material: Materia prima o insumos.

Recurso Financiero: cuál es la situación actual, favorable ó desfavorable, saber tiene capacidad de endeudamiento.

2. Determinar cuales son los objetivos y metas que actualmente la empresa persigue y analizar si están relacionados con el mercadeo.
3. Identificar las estrategias que viene cumpliendo la empresa y definirlas de manera explicita.
4. Evaluar cuál es el desempeño actual de la empresa en los últimos 12 meses
5. Analizar la estructura organizacional actual.
6. Determinar la cultura organizacional, clima organizacional, analizar el sentido de pertenencia

Análisis del cliente o mercado: Es necesario estudiar las condiciones actuales y futuras de los clientes y así como las situaciones que rodean los hechos del pasado. Las siguientes son algunas de las preguntas sobre las cuales debemos obtener respuesta.

Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales? este análisis está relacionado con segmentación de mercado y comportamiento de compra del consumidor.

Cuál es su situación demográfica, geográfica

Donde compran.

Quiénes son los que más influyen en la compra

Cuando compran, en que temporadas, épocas, ocasiones, eventos promocionales, condiciones ambientales, en que horarios, que días

Por que compran.

Como compran.

Con quien realizan sus compras

Porque los clientes potenciales no adquieren nuestros productos.

Saber cuáles son los clientes frecuentes y cuales los cliente ocasionales.

Que hacen con nuestros productos: frecuencia de usos, con que los consumen o con que lo acompañan, en que momentos lo utiliza

Que necesidades traen.

Cuales son los cambios a los hábitos de consumo.

Analizar el mercado Meta todo lo relevante del comprador.

Análisis del entorno Externo:

Para realizar este análisis se requiere centrar la atención en cada una de las siguientes variables del entorno:

Competitivo: Definir los más fuertes competidores, identificar y determinar sus fortalezas y debilidades.

Demográfico: establecer cambios demográficos, crecimiento poblacional, composición por nivel de estudio, por género, por número de personas por grupo familiar, por edad, entre otros.

Económico: son factores que influyen en el poder adquisitivo, cambios en los patrones de gasto, en ingresos y macroeconómicos, por la inflación,

revaluación, tasa de cambio, tasas de interés, restricciones de crédito aumento y disminución del PIB.

Político: Decisiones gubernamentales que ejercen influencia en la actividad de Marketing de la empresa; leyes, decretos, resoluciones, planes de ordenamiento territorial.

Saber cuál es la situación política del país, municipio, departamento (estable o inestable)

Situaciones Tecnológicas: Se ve reflejado en el cambio en la tecnología, nuevos métodos de trabajo, investigaciones recientes, nuevos descubrimientos.

Sociocultural: se reflejan en los valores, creencias, estilos de vida como se ven a ellos mismos y hacia los demás.

Ambiental: Variaciones naturales y condiciones climatológicas, temperatura, estaciones, contaminación, recursos naturales disponibles y no disponibles.

Cultural: situaciones y eventos que forman parte de una sociedad.

Valores, honestidad, aventura, adaptabilidad

Creencias: matrimonios, la iglesia.

Preferencias: música, alimentos y aficiones.

Como se ve la gente así misma, a los demás, a las organizaciones, a la sociedad.

ANALISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de planeación estratégica, de carácter cualitativo, utilizada en los planes de mercadeo con el fin de lograr una síntesis de la información obtenida a nivel interno, externo y del cliente. El diseño de esta matriz dofa debe estar soportado completamente en la información que se logro recopilar en el análisis situacional y que tiene un verdadero impacto en la

empresa en asuntos de mercadeo. Consideremos algunos ejemplos de una matriz dofa.

Fortalezas

Son todos aquellos aspectos positivos, ventajas competitivas que la empresa tiene para superar a sus competidores.

- Recursos financieros “capacidad de endeudamiento”
- Posicionamiento de marca
- Economías de escala
- Tecnología moderna
- Precios altamente competitivos
- Mayor cobertura
- Diseño más innovador
- Respuesta inmediata
- Empleados comprometidos
- Valores agregados superiores
- Publicidad efectiva
- Good will
- Ubicación estratégica
- Excelente merchandising
- Excelente servicio al cliente
- Amplias instalaciones
- Amplias garantías

- Amplias formas de pago
- Condiciones de crédito favorable
- Excelente marketing de relación
- Crecimiento del ingreso percapita

Debilidades

- Falta de direccionamiento estratégico
- Poca inversión en ID
- Costos muy elevados
- Alianzas con empresas débiles
- Alto índice de devoluciones
- Alto índice de reclamaciones
- Poca cobertura
- Mala prestación de servicio
- Mala imagen de la empresa o del producto
- Distribución limitada
- Escases de surtido
- Incumplimiento en las estrategias
- Tecnología obsoleta
- Lenta capacidad de respuesta
- Problemas en el manejo del inventario
- Poca innovación del producto

- Deficiencias en el marketing social

Oportunidades

- Crecimiento rápido del mercado
- Empresas competidoras poco agresivas
- Cambio en los hábitos de consumo
- Apertura de mercados extranjeros
- Crecimiento de la economía
- Cambios demográficos
- Otras empresas buscan alianzas
- Nueva tecnología
- Bajas tasas de interés
- Aumento del ingreso percapita
- Barreras de entrada al mercado/pocas restricciones políticas
- Crecimiento del sector
- Mercado desprotegido o mal atendido
- Poca oferta de productos

Amenazas

- Ingreso de nuevos competidores
- Introducción de productos sustitutos

- Mayor reglamentación gubernamental
- Crisis económica
- Disminución del poder adquisitivo
- Aumento del desempleo
- Nuevas tecnologías
- Aumento de la devaluación
- Revaluación de la moneda local
- Cambios en la legislación
- Poder de negociación de compradores o proveedores
- Innovaciones permanentes
- Competencia desleal muy agresiva
- Desintermediación del sector

Una vez se logran identificar los factores internos y externos, se procede a diseñar las estrategias dofa, mediante la combinación o cruce de variables de la siguiente manera

Estrategias Dofa

F + O = Con la fortaleza actual, es posible aprovechar la oportunidad, ejemplo, el excelente posicionamiento de marca permite aprovechar una demanda creciente.

F + A = Con la fortaleza actual, se podrá contrarrestar el efecto que produce la amenaza, ejemplo, la excelente calidad del producto y servicio disminuye el riesgo de la llegada de nuevos Competidores.

D + O = El aprovechamiento de la oportunidad, permite mejorar la debilidad actual. Ejemplo, *Las bajas tasas de interés permite invertir en una tecnología mas moderna*

D + A= La identificación mas de una amenaza hace que tengamos que corregir las debilidades que tenemos. Ejemplo, *Poca innovación en el producto* para enfrentar una *incursión en un mercado internacional*.

Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Mediante esta matriz es posible realizar un análisis cuantitativo de las fortalezas y debilidades que la empresa ha logrado identificar es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Seleccionar los factores internos, fortalezas y debilidades que harán parte del análisis.

Asignar **el peso** a cada factor; el peso es el valor que se le otorga a cada factor y representa la importancia relativa que asume cada variable con relación al éxito ó dificultades que la empresa enfrenta actualmente. Es necesario tener en cuenta que dichos valores se encuentran en un intervalo entre (0,0 y 0,1) donde la sumatoria de todos los valores debe ser igual a uno (1,0)

Asignar la **calificación** a cada factor, la calificación es un rango de valores definidos en la siguiente escala.

1. = Mayor debilidad.
2. = Menor debilidad
3. = Menor fortaleza
4. = Mayor fortaleza

Promedio ponderado: se obtiene a partir de multiplicar el peso X la calificación y se debe efectuar una sumatoria. El resultado se encuentra entre (1,0 y 4,0)

Interpretación y análisis del resultado obtenido:

Si el resultado está entre (1,0 – 1,9) “Deficiente o muy negativa.”

Si el resultado está entre (2,0 – 2,5) “Regular ó Aceptable”

Si el resultado está entre (2,6 – 3,5) “Buena ó Favorable”

Si el resultado está entre (3,6 – 4,0) “excelente ó Muy bueno”

La condición interna actual de la empresa se considera que es _____ para enfrentar los retos del mercado.

Estructura matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PROMEDIO
<u>FORTALEZAS</u>			
• Excelente calidad	0,2	4	0,8
• Amplia Cobertura	0,05	3	0,15
• Entregas Oportunas	0,03	3	0,09
• Posicionando de Marca	0,6	4	0,6
• Personal Calificado	0,1	4	0,4
<u>DEBILIDADES</u>			
• Precios Altos	0,18	1	0,18
• Deficiente Servicio Posventa	0,12	1	0,18
• Tecnología Obsoleta	0,02	2	0,04
• Escasa publicidad	0,05	2	0,1
• Altos niveles de inventario	0,1	1	0,1
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,58$

Interpretación: Con el resultado de 2,52 es posible considerar que La condición interna actual de la empresa se considera que es **ACEPTABLE** para enfrentar los retos del mercado.

Matriz EFE (Evaluación de factores Externos)

Es un mecanismo que permite evaluar factores externos en forma cuantitativa. Establecer un resultado mediante el cual es posible determinar cómo las estrategias que vienen utilizando actualmente la empresa responden de manera favorable ó desfavorable a las oportunidades y amenazas que ha logrado identificar.

Pasos para llevar a cabo esta matriz:

Seleccionar los factores.

Asignar peso: es la importancia relativa que se le asigna a cada factor, teniendo en cuenta cual de ellos incide con mayor fuerza en el éxito de la empresa. Al final la sumatoria de estos valores debe ser igual a 1

Asignar calificación: a partir del siguiente rango.

1. = Deficiente.
2. = Aceptable.
3. = Buena.
4. = Excelente

Calcular promedio ponderado: Multiplicar peso por la calificación y luego efectuar la sumatoria de valores.

Interpretación del resultado.

- 1,0 – 1, 9. = Deficiente ó Negativa.
- 2,0 - 2,5. = Regular ó Aceptable.
- 2,6 – 3,5. = Buena ó Favorable.
- 3,6 – 4,0. = excelente ó muy buena

Las estrategias y las condiciones actuales de la empresa responden de manera_____ a las oportunidades y amenazas que el entorno lo representa.

Estructura matriz EFE

FACTORES EXTERNOS:	PESO	CALIFICACION	PROMEDIO
OPORTUNIDADES			
Bajas tasas de interés.	0,02	4	0,08
Apertura de nuevo Mercado	0,20	1	0,20
Crecimiento de la demanda	0,18	1	0,18
Bajas tasas de Arancelarias	0,15	4	0,20
AMENAZAS			
Nuevos competidores	0,07	3	0,21
Mayor Regulación Gubernamental.	0,12	1	0,12
Innovaciones de los Competidores.	0,15	4	0,60
Desempleo.	<u>0,06</u>	4	<u>0,24</u>
	$\Sigma= 1$		$\Sigma=1, 98$

Interpretación: Las estrategias y las condiciones actuales de la empresa responden de manera **Deficiente** a las oportunidades y amenazas que el entorno lo representa.

Matriz MPC (Matriz de perfil Competitivo.)

Con el diseño de esta matriz, es posible obtener un resultado cuantitativo al compararnos con aquellos competidores directos más fuertes y así obtener un indicador que determine el nivel de competitividad que la empresa tiene.

Procedimiento

1. Seleccionar los factores sobre los cuales se puede obtener información de la empresa como de la competencia, algunos de estos criterios son:

Precio
Calidad
Servicio
Tiempo de entrega
Cobertura
Posicionamiento de marca
Publicidad portafolio de producto
Servicio pos venta

2. Asignar peso para la empresa que diseña la matriz y luego hacer lo mismo para la empresa(s) competidora.

3. Asignar calificación en el siguiente rango:

- 1. = Mayor debilidad
- 2. = Menor debilidad
- 3. = Menor fortaleza
- 4. = Mayor fortaleza

4. Promedio ponderado: consiste en multiplicar el peso por la calificación

5. Interpretación ó análisis.

Ejemplo: EmpresaXXX

Competidor.

2,68

3,12

A pesar de que ambos se encuentran en un nivel bueno, nos damos cuenta que la competencia ha obtenido un mejor resultado, lo cual indica que es mas competitiva. En el análisis de esta matriz se recomienda evaluar los factores que mas inciden en el resultado obtenido.

Matriz de oportunidad y amenaza

Para toda empresa ó idea de negocio es conveniente determinar qué tipo de negocio tenemos con relación a las oportunidades y amenazas identificadas.

Solo existen en este análisis cuatro estados :

Negocio ideal.
Negocio problema.
Negocio especulativo.
Negocio maduro.

		Alto	Bajo
Nivel de oportunidad	Alto	Negocio especulativo	Negocio Ideal
	Bajo	Negocio Problema	Negocio maduro
		Nivel de amenaza	

OBJETIVOS

Los objetivos en un plan de mercadeo deberán ser definidos para cumplirse en el mediano y largo plazo, se pueden definir de manera cualitativa, sin embargo lo ideal sería que se formulen en forma cuantitativa.

Criterios para construir o redactar objetivos y metas

La clave está en hacer un recorrido por cada una de las variables de la mezcla de marketing, sin embargo, cualquiera que sea el objetivo, debe partir de una necesidad latente que haya sido identificada a través del análisis situacional.

Producto: ofrecer nuevos productos, tener en cuenta cuantos y en cuanto tiempo ejemplo, posicionar la marca.

Precio: rentabilidad, calidad

Plaza: cobertura, canales de distribución (ampliarlos)

Promoción: cuantas actividades promocionales pretende realizar.

Otros criterios

Participación del mercado

Tiempos de entrega

Nuevos puntos de venta

Satisfacción del cliente

Ofrecer nuevas presentaciones

Incrementar la demanda del producto

Captar nuevos clientes, ¿cuantos? y ¿en cuanto tiempo?

Nota: nunca combine en un mismo objetivo dos criterios.

Ejemplo de objetivos:

- Aumentar la participación en el mercado en un 3% para el año 2011.
- Lograr un posicionamiento de marca ocupando el segundo lugar en la mente del target en el segundo semestre del presente año.
- Lograr una satisfacción del cliente del 75% en la prestación del servicio.
- Abrir dos nuevos puntos de venta en los próximos dos años
- Aumentar en un 5% nuestra base de datos de clientes actuales en los próximos doce meses.

METAS

Las metas se deben definir a corto plazo y en todos los casos se deben establecer de manera cuantitativa, eso significa que sea posible medir el resultado y compararlo con lo que se esperaba alcanzar. Existen dos variables indispensables que deben ser tenidas en cuenta, la primera son los resultados expresados en porcentaje o en cifras, y lo segundo el tiempo en el que se debe cumplir el resultado.

ESTRATEGIAS

Se deben tener en cuenta las estrategias de la mezcla de mercadeo en cada una de sus variables y analizar que otras estrategias competitivas se pueden utilizar.

IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

El proceso de la planeación del mercadeo no termina con la elaboración del documento o con el diseño del plan, se requiere una instrumentación, ejecución o implementación de las diferentes actividades y estrategias que conducirán a la consecución de los objetivos y metas.

Fuerzas competitivas

Es un modelo de planeación estratégica propuesto por el autor Michael Porter en 1980 en su libro Estrategia competitiva, por medio del cual se puede evaluar y analizar las condiciones que hacen parte de la industria y de un mercado en el que compiten varias empresas, la información obtenida le permitirá a la empresa ó posible inversionista conocer los aspectos favorables y lo desfavorable que existen alrededor de un sector económico, el análisis de cada una de las fuerzas competitivas, contribuyen a una mejor decisión en cuanto a elección de estrategia.

Las cinco fuerzas competitivas son:

Rivalidad entre los competidores:

La estructura de mercado determina las características de quienes compiten en un sector, sin embargo es necesario conocer de manera más detallada la forma como luchan por ganar participación y posicionamiento estas empresas, en algunos casos la rivalidad es muy fuerte y se refleja en diferentes acciones competitivas, en otras ocasiones es pasiva. A través de estudio de esta fuerza competitiva, se busca saber la dinámica del sector en cuanto a rivalidad se refiere. Para orientar el estudio de esta fuerza competitiva se debe obtener información que le permita a la empresa saber:

¿Cuántos competidores y a quienes me estoy enfrentando de productos o servicios similares.

¿Cómo están compitiendo, cuales son las estrategias que están utilizando.

¿Existe una fuerte rivalidad y quiénes son los protagonistas de esta.

¿La rivalidad es por precio?

¿La rivalidad es por innovación?

¿La rivalidad es por servicio?

¿La rivalidad es por cobertura?

Las amenazas de entrada de nuevos competidores

Ocurre bajo diferentes circunstancias y está relacionada con la facilidad de que nuevos competidores entren a participar en un mercado. Algunas de esos eventos son:

Las condiciones económicas favorables, crecimiento de un sector, aumento de la demanda, incluso escases de oferta.

Las decisiones políticas; una disminución en las políticas proteccionistas, menos aranceles para bienes y servicios de algunos sectores, beneficios tributarios.

Crecimiento demográfico, condiciones sociales favorables.

Poder de negociación de los compradores

Los compradores ejercen el poder de negociación sobre los proveedores cuando se presentan algunas de las siguientes situaciones:

Existen muchas empresas que ofrecen productos con características similares.

Cuando el cliente tiene muchas opciones para elegir.

Cuando las ofertas superan la demanda

Cuando el mercado es ó no es sensible al precio.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los proveedores ejercen el poder de negociación sobre los compradores cuando se presentan algunas de las siguientes situaciones:

Cuando una empresa ofrece un producto con características únicas al utilizar una estrategia de diferenciación.

Cuando existe un monopolio

Cuando la materia prima, bien o servicio es escasa, es decir existe poca oferta.

Productos sustitutos.

Consiste en identificar aquellos productos que pueden llegar a suplir una misma necesidad ó deseo. Ejemplo: una gaseosa

Barreras de ingreso al mercado

Son todas aquellas situaciones que impiden la llegada de nuevos competidores al mercado ó dificultan la posibilidad de entrar a competir, también se convierte en circunstancias de orden externo y en ocasiones de acciones internas que de desestimulan el interés de competir en un sector económico y en un segmento específico del mercado.

Barreras de ingreso al mercado de carácter externo

Las empresas que pretenden incursionar en nuevos mercados deberán analizar si existe o no barreras de ingreso ha dicho mercado, para las empresas que ya hacen parte del mercado, es necesario determinar si es posible generar barreras de ingreso, mediante decisiones que neutralicen y contrarresten la amenaza de entrada de nuevos competidores, es así como las barreras pueden llegar a ser internas y externas.

De carácter externo: decisiones políticas como el aumento significativo en cuanto a impuestos arancelarios, el no otorgamiento de licencias de funcionamiento por parte de secretarías municipales como planeación, condiciones adversas de orden público. La infraestructura y condiciones para la distribución no favorecen los intereses de los posibles inversionistas.

De carácter interno: las economías de escala, patentes, fuerte imagen de marca, altos requerimientos de capital, dificultades para acceder a los canales de distribución, curva de experiencia, alianzas estratégicas.

Preguntas de reflexión

1. ¿Es el mercadeo estratégico más importante que el mercadeo operativo?
2. ¿Es posible que al estudiar un sector y un nuevo mercado se pueda presentar doble poder de negociación?
3. ¿Quiénes deberían ser los responsables de diseñar el plan de mercadeo?

Taller de repaso

Seleccione una empresa o una idea de negocio y realice un análisis de cada una de las cinco fuerzas competitivas. Presente un informe y genere conclusiones y recomendaciones.

Capitub 2

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADEO

Cada una de las variables de la mezcla de mercadeo contiene una serie de estrategias que deberán ser analizadas como posibles alternativas para seleccionar en el diseño de un plan de mercadeo, la elección dependerá por supuesto, de los objetivos y metas que se han trazado, para cumplirse en un determinado tiempo.

Estrategia de producto

Para elegir cual debe ser la estrategia de producto es importante tener en cuenta si se trata de un nuevo producto o si ya existe en el mercado.

Elección de la estrategia para un nuevo producto

Los nuevos productos requieren definir la marca, eso significa el nombre, el símbolo el diseño.

Determinar las características del producto en cuanto a presentación, envase y empaque, etiqueta, diseño, servicio de apoyo.

Se requiere saber cuáles son los objetivos ó metas que la empresa pretende lograr.

Elección de la estrategia para aquellos que ya existen en el mercado.

Es necesario haber realizado un diagnostico centrado en el producto ó servicio que la empresa ofrece.

Para hacer este análisis se recomienda efectuar un análisis sobre los niveles del producto

Niveles de producto.

Nivel Básico: necesidad ó deseo que satisface el producto.

Nivel Real: comprende analizar cada una de las características del producto, marca, diseño, empaque, etiqueta, calidad, se trata de identificar si son o no atributos

Nivel Aumentado: Son todos los valores agregados que el producto puede tener.

También es importante analizar el ciclo de vida del producto, es necesario tener claro a qué mercados nos estamos dirigiendo.

Un producto es un conjunto de características y atributos con capacidad de satisfacer necesidades y deseos del cliente a través de beneficios o valores agregados.

Cuando un cliente paga un valor por un producto no lo hace por una sola cosa, lo hace por la sumatoria de beneficios entre los que se encuentran: La marca, la funcionalidad, el empaque, el envase, la etiqueta, la calidad del producto la garantía, el servicio de apoyo y respaldo.

Para diseñar estrategias de producto los empresarios se deben concentrar en analizar en qué estado se encuentran los atributos o características, deben hacer un diagnostico para saber si se trata de un producto o servicio que ya existe y responder a preguntas a partir de la información obtenida.

Ejemplo:

¿La marca de nuestro producto esta posicionada en comparación con otros productos sustitutos?

¿Qué opinan nuestros clientes acerca de nuestra marca, como la perciben?

Una vez se obtiene la información debemos preguntarnos que pretendemos lograr con la marca, como queremos que se nos recuerde

Se necesita definir las opciones estratégicas en términos de:

Estrategias de productos

Desarrollo del producto: aplicar mejoras significativas a cada producto.

Innovación: posibilidad de desarrollar un nuevo producto ó servicio que en el mercado no existe ó incorporar un atributo en el producto que está ofreciendo.

Diversificación concéntrica: ofrecer productos que tengan relación.

Diversificación horizontal: ofrecer productos que no tengan relación.

Las mejoras significativas: a productos existentes

Reposicionamiento: dirigir productos existentes a nuevos mercados, cuando el producto no ha logrado obtener buena aceptación en el mercado ó se encuentra en una etapa de declive, se debe mejorar aquello que no brinda satisfacción y articular una estrategia de comunicación promocional.

Estrategia de marcas .

Extensión de línea de producto: consiste en ofrecer un nuevo producto en una misma categoría, también puede ser entendido como el uso de la marca para introducir artículos adicionales pero en la misma categoría.

Complementan una línea de productos existentes con nuevos estilos o modelos.

Extensión de Marca: Cuando una empresa decide ofrecer un nuevo producto en una nueva categoría con la misma marca que ha logrado posicionar.

Multimarcas: utilizar diferentes, marcas de una misma empresa, para una misma categoría.

		Existente	Nueva
Nombre de la marca	Existente	<p>EXTENSION DE LINEA</p> <p>Ejemplo: Colgate Sedal Pantene</p>	<p>EXTENSION DE MARCA</p> <p>Ejemplo: Adidas Éxito con marcas Propias</p>
	Nueva	<p>MULTIMARCAS</p> <p>Ejemplo: Estudio F Coca cola: con su Colanta con la Leche monte frio</p>	<p>NUEVAS MARCAS</p> <p>Ejemplo: Coca cola con Dasani Jugos del Valle</p>
		Categoría del Producto	

Gerencia demarca

Branding: Proceso de gerenciar adecuadamente una marca, mediante el cual se construye y se gestiona las decisiones de cada marca, para lograr un posicionamiento que sea sostenible a través del tiempo. Cuando una empresa

incorpora el branding en sus prácticas de mercadeo estratégico, lo que busca es alcanzar una excelente imagen de marca que sea coherente con la identidad de marca que se quiere transmitir a clientes y consumidores.

Para crear una identidad de marca es importante como estrategia definir cuales deben ser los valores de la marca, y que sean compatibles con sus atributos como ejemplo veamos algunos de ellos.

Valores de marca

Confianza, cercanía, poder, innovación, modernidad, alegría, pasión, amor, ternura, estos son algunos de los valores que deberán ser percibidos, reconocidos y aceptados por parte de los clientes y consumidores.

Análisis estratégico

Así mismo en la gerencia de marca se debe efectuar un **Análisis estratégico** de cada una de las marcas que ofrece y para poder realizarlo, se debe efectuar tres tipos de análisis y estos se componen de:

Análisis del cliente

- Tendencias
- Motivaciones
- Segmentos
- Necesidades insatisfecha

Análisis de la competencia

- Imagen /posición de la marca
- Puntos fuertes / vulnerabilidades

Autoanálisis

- Imagen de marca actual
- Historia de la marca
- Puntos fuertes y débiles

- El alma de la marca
- Relación con otras marcas

Decisiones de precio

Antes de definir cual debe ser el precio de un producto debemos tener en cuenta a que segmento de mercado va dirigido, así mismo realizar un detallado análisis de los factores internos y externos.

Factores Internos

Los costos fijos y variables

Los objetivos y metas.

Las políticas de precio

Las características del producto.

El ciclo de vida del producto.

La mezcla de mercadeo. (Plaza, promoción, las formas de pago)

Factores externos

Comportamiento de la demanda: saber si es elástica o inelástica

Precio de los competidores

Percepción del cliente “posicionamiento de marca”

Variables del entorno: económicas, políticas, sociales, ambientales.

Una vez se realiza el análisis de estos factores se procede a determinar cual es la estrategia a elegir

Son muchas de las decisiones de mercadeo que están relacionadas con el precio debemos preguntarnos por que razón.

¿Porque razón la variable precio es quizás la más utilizada?

Pueden ser varias las razones sin embargo se destacan las siguientes consideraciones

Es muy influyente en la mente del consumidor

Cada vez es más complejo establecer elementos diferenciadores

Es la variable que implica menos tiempo

Es la única de las variables de la mezcla de Mercadeo que genera ingresos y efectos inmediatos.

El precio está expuesto a los cambios que ocurren en el entorno.

Se utiliza para atacar a la competencia, cuando no existe ó no interesa otra forma de hacerlo.

Genera un impacto muy fuerte en la mente del consumidor, ocasionando respuestas inmediatas.

No todas las empresas están en capacidad de implementar estrategias de diferenciación.

Es la única que se puede modificar en el corto tiempo.

¿Que no debe tener el precio de un producto?

Cuando se calcula el precio de un producto los responsables de fijar el valor con el cual el producto se comercializara, no deben incluir en el cálculo aspectos que van en contra de la competitividad como:

Los costos de ineficiencia y errores de los empleados, demoras en la entrega de un producto, desperdicios y tiempos improductivos.

Estrategias de precio

Según Kotler y Armstrong (2008) las siguientes son las estrategias de precio

Precio de introducción

También conocida como precio de lanzamiento, consiste en asignar un precio bajo para un nuevo producto, con el tiempo el valor aumenta. Esta estrategia se acostumbra mucho utilizarla cuando son productos de consumo masivo, que se deben enfrentar a una fuerte competencia. Ejemplo productos de aseo personal, champú, cremas dentales, desodorantes, bebidas instantáneas, entre otros.

Precio de descreme

Asignar un precio alto para un nuevo producto, con el tiempo el precio comienza a disminuir. Se busca con esta estrategia llegar a segmentos de mercado de ingresos altos, posteriormente llegar a otros segmentos de mercado, ejemplo productos de tecnología como celulares, televisores

Precios colectivos

Ofrecer varios productos por un solo precio. Ejemplo; restaurantes de comidas rápidas, manejan el concepto de combos.

Precio diferencial

Se asignan diferentes precios para un mismo producto, según el segmento de mercado.

Precio de economía

La calidad del producto es aceptable a un precio bajo, ejemplo: Marcas propias.

Precio de primera

Fijar un precio alto, para un producto de excelente calidad. **Ejemplo.** Zenu, Bimbo, Colgate

Fijación de precio de nivel más alto

Ofrecer un nuevo producto a un precio alto **Ejemplo:** colección nueva

Precio de buen valor

Ofrecer un producto de excelente calidad a un precio bajo. **Ejemplo:** Arturo Calle, electrodomésticos LG

Precio de línea de productos

El precio se asigna de acuerdo a las características y atributos que diferentes productos en una línea puede llegar a ofrecer.

Precio opcional

Se asigna un precio a un producto principal que contiene varios accesorios y cada uno de ellos tiene un precio, el cliente deberá pagar un precio adicional por cada uno, si desea comprarlos, ejemplo: consola de video juegos, el cliente tiene la opción de elegir que accesorio quiere.

Precio cautivo

Un producto principal tiene un precio y los accesorios otro precio pero deberá el cliente pagar por ellos si desea utilizar el producto principal.

Ejemplo: Impresora – cartucho tinta. Play 3 de marca Sony, la consola de video juegos tiene un precio, pero las películas tienen otro precio.

Precio por complemento: consiste en recibir como forma de pago un bien usado. Ejemplo vehículos, electrodomésticos. Accesorios para vehículo.

Tácticas de ajuste de precio

Por temporada: existen temporadas altas y bajas. Es el caso de los tiquetes aéreos, los artículos navideños.

Geográfico: a partir del lugar en el cual se ofrece el producto.

Por forma de pago: el precio varía si es de contado o si es a crédito.

Por cantidad de compra: por x cantidad – precio.

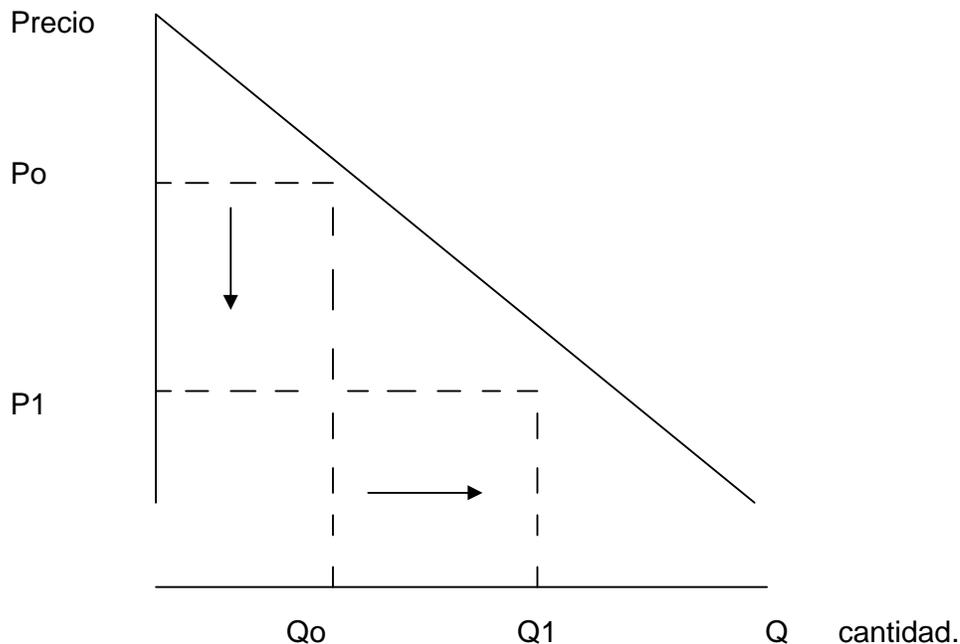
Precio psicológico: utilizar valores terminados en 9 o cifras cercanas a un número entero ejemplo \$9.998

Elasticidad del precio de la demanda

¿Cómo entender la elasticidad del precio con relación a la demanda?

Permite conocer la sensibilidad que tiene la demanda de un producto o servicio frente al aumento o disminución del precio. es necesario utilizar la siguiente fórmula

$$EPD = \frac{\Delta Q / Q_0}{\Delta P / P_0}$$



La elasticidad precio de la demanda es el efecto que se produce en las cantidades demandadas de un producto ocasionado por una variación en el precio.

$$EPD = \frac{\Delta Q / Q_0}{\Delta P / P_0}$$

P₀ = Precio inicial

ΔQ = Variación en cantidad demandada.

P₁ = Precio final

ΔP = Variación precio

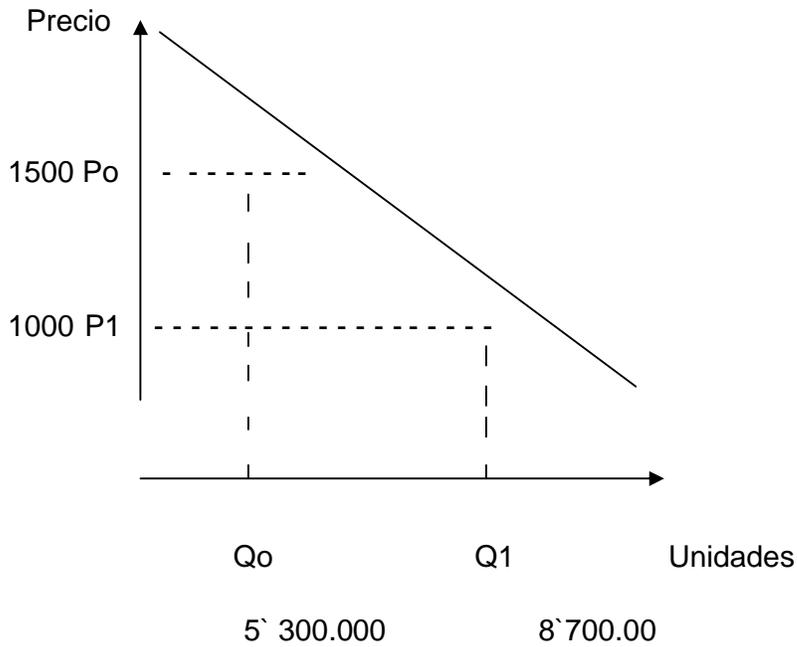
Q₀ = Cantidad demanda inicial.

Q₁ = Cantidad demanda final.

Demanda elástica: cuando al aumentar o disminuir un porcentaje del precio la demanda aumenta o disminuye en un porcentaje superior. Cuando la variación del precio es inferior a la variación de las cantidades demandadas se dice que el bien o servicio presenta una demanda elástica con relación al precio.

Demanda inelástica: cuando al aumentar o disminuir un porcentaje del precio de un producto la demanda aumenta o disminuye en un porcentaje inferior.

Cuando la variación del precio es superior a la variación de las cantidades demandadas se dice que el bien o servicio presenta una demanda inelástica con relación al precio.



$$EPD = \frac{\Delta Q}{Q}$$

$$\frac{\Delta P}{P}$$

$$EPD = \frac{3' 400.000}{5' 300.000}$$

$$EPD = 1,92$$

$$500 / 1500$$

Cuando el EPD es mayor a 1 se dice que la demanda es elástica con la relación al precio.

Cuando el EPD es menor a 1 se dice que la demanda es inelástica con relación al precio

Cuando la variación de las cantidades demandadas es superior a la variación del precio, se dice que la demanda es Elástica con relación al precio.

Al contrario es inelástica.

Ejercicio de aplicación

La empresa de telefonía celular Tigo, actualmente ofrece una tarifa en prepago entre usuarios TIGO de \$99 el minuto, posee 3'800.000 usuarios y en promedio se estima que consume 100 minutos por mes la compañía decidió bajar el precio a \$89 el minuto, se calcula un movimiento de la demanda de 3'960.000 usuarios y un promedio de 120 minutos por mes con la información anterior determine:

EPD y analice si fue favorable ó desfavorable.

Usuarios iniciales X minutos promedio por usuario

$$3'800.000 \times 100 = 380.000.000 \text{ minutos}$$

Usuarios finales X minutos promedio por usuario.

$$3'960.000 \times 120 = 475.200.000 \text{ minutos}$$

$$P. = \$99 \quad EPD = \frac{95'200.000}{380.000.000} = EPD = 2 \text{ Es elástica}$$

$$P1 = \$89 \quad 10 / 99$$

$$Q. = 380.000.000 \text{ minutos.}$$

$$Q1 = 475.200.000 \text{ minutos}$$

$$\Delta Q = 95.200.000 \text{ minutos}$$

$$\Delta P = \$10$$

Estrategia dedistribución

¿Cómo administrar la cadena de distribución y suministro?

En una economía globalizada donde cada vez se interactúan mas operaciones o transacciones vía internet es necesario que las empresas brinden a sus clientes mayor confianza en las operaciones de despacho y posibles

devoluciones, en caso de no quedar satisfechos, las empresas que sean capaces de ofrecer seguridad y rapidez en las entregas lograran sobresalir por una verdadera ventaja competitiva.

Importancia de la administración de la cadena de distribución y suministro

En la mezcla de mercadeo se conoce como plaza pero en realidad significa es una D de distribución.

Una mala estrategia de distribución puede echar a tras todos los esfuerzos logrados en los procesos anteriores, de nada sirve tener un buen producto a muy buen precio, con una estrategia promocional y al final el producto no logra llegar a tiempo.

Ejemplo: Una aerolínea cuando ofrece un boleto a mitad de precio, en aviones muy modernos pero no sale cumpliendo.

Se convierte en un factor decisivo de éxito de una empresa.

Más del 90% de las empresas enfrentan problemas en la cadena de suministro

Ejemplo: El incumplimiento reiterado en las entregas de un producto

En las entregas de distribución existen dos componentes:

Canales de distribución: sistema de organizaciones por medio de los cuales fluyen productos, información, fondos o recursos.

Distribución física: corresponde al desplazamiento de productos al lugar correcto, en cantidades adecuadas, en el momento oportuno y de manera rentable.

En la distribución física se cumplen procesos como transporte, almacenamiento, manejo de materiales y sistemas y equipos para estas actividades

Las empresas deben estar preparadas para dar respuestas efectivas y eficientes en cuanto a las cantidades demandadas por parte de nuestros clientes. Es por esto que es necesario tener en cuenta ciertos factores que los clientes valoran a la hora de elegir a quien comprar.

Puntualidad, rapidez, entregas oportunas, seguridad y confianza

Variables:

Indicadores para medir la eficiencia en la distribución: distancia, tiempo, posesión.

Tiempo: calcular los tiempos de producción, despacho, transporte y entrega

Distancia: medidas en recorrido (km)

Posesión: inventarios.

Como medir la eficacia en la distribución: determinar el cumplimiento en las entregas según los pedidos que estén programados.

¿La distribución de la mercancía o del servicio que se presta es eficaz o eficiente?

La tendencia nos muestra que los consumidores desean que se cumpla la norma

24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año. Un ejemplo de ello son las droguerías, los supermercados, las entidades financieras, restaurantes de comida rápida.

Hoy en día la tecnología le permite a las empresas, estar en contacto permanente con sus clientes es el caso de las aerolíneas, los bancos entre muchos otros.

Calcular el tiempo, establecer el lugar y saber la posesión tanto de materias primas como de productos terminados son factores que influyen en el cumplimiento de objetivos.

Debemos hacernos las siguientes preguntas acerca de las variables asociadas a la eficiencia y eficacia

El tiempo: ¿se cumple con lo prometido?

El lugar: ¿que distancia se debe recorrer

La posesión. ¿Cuanto tiempo permanece en nuestro poder, en inventario?

Eficiencia: adecuada utilización de recursos o desperdicios en cuanto a recurso financiero con relación a las entregas oportunas

La estrategia de distribución debe estar diseñada de acuerdo a las necesidades del cliente.

Diferencias entre un canal de distribución tradicional y una cadena de suministro

Canal de distribución tradicional

Cadena de suministro

cada integrante del canal se interesa en las ganancias que puede conseguir.	la preocupación es lograr una mayor participación donde todos ganan a partir de una gestión integrada de apoyo y trabajo en equipo.
No existe interés por parte de quienes integran el canal para generar valor	Existe una relación gana - gana
No se piensa en la satisfacción del cliente	

¿Cómo lograr un cambio de canal de distribución tradicional a implementación de cadena de suministro?

Generando valor"beneficios", brindar información oportuna, mejorar el servicio postventa, mejorar las entregas, ofrecer descuentos, brindar obsequios, patrocinios publicitarios.

Lo que se busca es que entre todos ayuden a disminuir desperdicios, movimientos innecesarios y reducción de costos.

Estructura del canal

Existen tres opciones estratégicas para estructurar el canal de distribución en términos de cobertura y segmentación de mercado.

Estrategia de distribución exclusiva: el producto se ofrece en una región geográfica determinada con muy pocos puntos de venta, conceder a un número muy limitados de intermediarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía. Ejemplo: franquicias, Arturo calle, Tennis,

Estrategia de distribución selectiva: varios puntos de venta en una misma región geográfica y uso de dos o más intermediarios.

Ejemplo: caribú, polito

Estrategia de distribución intensiva o exhaustiva: Ofrecer el producto en varias regiones geográficas, con varios puntos de venta. Ejemplo, productos de consumo masivo, utilizar intermediarios mayoristas, detallistas.

Es importante analizar que poder tienen las empresas:

Relación de poder en el canal de distribución

En la negociación y la relación con los intermediarios que conforman el canal de distribución es importante conocer quien ejerce el poder y como se puede adquirir y aplicar.

Poder legitimo: cuando una de las dos partes demuestra tener mayor condición, capacidad, infraestructura, solidez financiera que hacen que los resultados sean muy superiores y de muchos beneficios para ambos. Se reconoce quien tiene el poder y se respeta.

Poder coactivo: Quien tiene más poder logra utilizar más mecanismos de castigo, sanción, retiro de beneficios, sancionatorios.

Poder de información: es suministrar y obtener información que puede ser de mucho interés para cualquiera que hace parte del canal de distribución.

Poder de retribución: capacidad de ayudar a otros a lograr sus metas, beneficios, recompensas por metas, aumentar márgenes de rentabilidad, viajes, premios

Tendencias en los canales de distribución

Crecimiento en la distribución directa; Con puntos de atención propios, por catálogo, por internet, por teléfono

Presiones de los intermediarios: Que quieren justificar su presencia en el canal

Cambios de poder en el canal: Los minoristas son hoy los que manejan el poder, antes eran las empresas ejemplo: alianzas estratégicas de pequeños empresarios.

Comercio electrónico: la posibilidad de ofrecer y acceder a bienes y servicios a través de la red de internet.

Estrategia de promoción

Una estrategia de promoción es aquella en la cual se logra la integración en comunicaciones persuasivas, no es el resultado de una sola actividad sino de la mezcla de comunicación que mayores beneficios represente a partir de unos objetivos definidos.

La mezcla de comunicación contiene las siguientes actividades:

Publicidad

Promoción de ventas

Marketing directo

Relaciones públicas

Ventas personales

Para diseñar y elegir cuál debe ser la estrategia de promoción a implementar es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Mercado al que va dirigido el mensaje,

Evaluar la posición que ocupa el producto en el mercado y los resultados que puede lograr.

Asegurarse que es una posible combinación de actividades promocionales exista congruencia en cuanto al mensaje.

Presupuesto disponible “recursos financieros “

Programación, duración y alcance de la campaña promocional

En caso de utilizar la publicidad saber escoger el medio a utilizar

Cuál es la etapa en la que se encuentra el producto o servicio en su ciclo de vida

Saber cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar

1. Informar,
2. Incentivar,
3. Persuadir,
4. Dar a conocer,
5. Generar recordación de marca-posicionar.

Estrategia de promoción	Mezcla de comunicación: combinar diferentes acciones
PUSH: empujar	Publicidad-promoción de ventas
PULL: atracción	Relaciones públicas-marketing d-ventas personales directo y on-line

La publicidad

Permite llegar a muchas personas sin embargo existe en la actualidad muchos mensajes publicitarios que saturan al consumidor por lo tanto los publicistas deben ser muy creativos y diseñar campañas que entretienen pero se olvidan de resaltar los beneficios del producto con la publicidad se pretende informar, persuadir y recordar

Características

Es una comunicación impersonal, componente clave, es muy utilizada (televisión, radio, prensa escrita, volantes, vallas, pasacalles, internet, tableros electrónicos, vehículos, celulares, avionetas

Aspectos negativos

No siempre genera conocimiento de marca

La publicidad debe de ir acorde al estilo de vida del mercado al que se dirige

El valor monetario puede ser muy elevado aunque el costo por persona al que se llega es muy bajo

No es fácil lograr que las personas le presten atención comercial

¿Qué puede persuadir más las ventas personales o la publicidad?

La publicidad puede ser institucional ya que esta se encarga de crear y mantener la imagen de una empresa

La publicidad de productos promueve los atributos del producto

La publicidad competitiva se encarga de comparar una marca de un producto con la de un competidor

Métodos que se utilizan para publicidad

Por objetivos

Por volumen de ventas

Por lo que hace la competencia

El arbitrario

Las relaciones públicas

Se utilizan para lograr relaciones positivas con los grupos de interés: comunicados de prensa, artículos, conferencias, eventos sociales; buscan crear una imagen favorable generar opiniones favorables aunque a veces se puede recurrir a ellas para aclarar una situación determinada.

La fuerza de las ventas personales

Requiere una administración adecuada que permita una selección, contratación, capacitación, y evaluación de los resultados, comunicación personal pagada que busca asesorar y persuadir a los clientes ,es de un alto costo por contacto, es muy precisa, logra contacto directo con los clientes requiere de una administración adecuada

Promoción de ventas

Actúa como un incentivo a corto plazo, ofrece valores agregados.

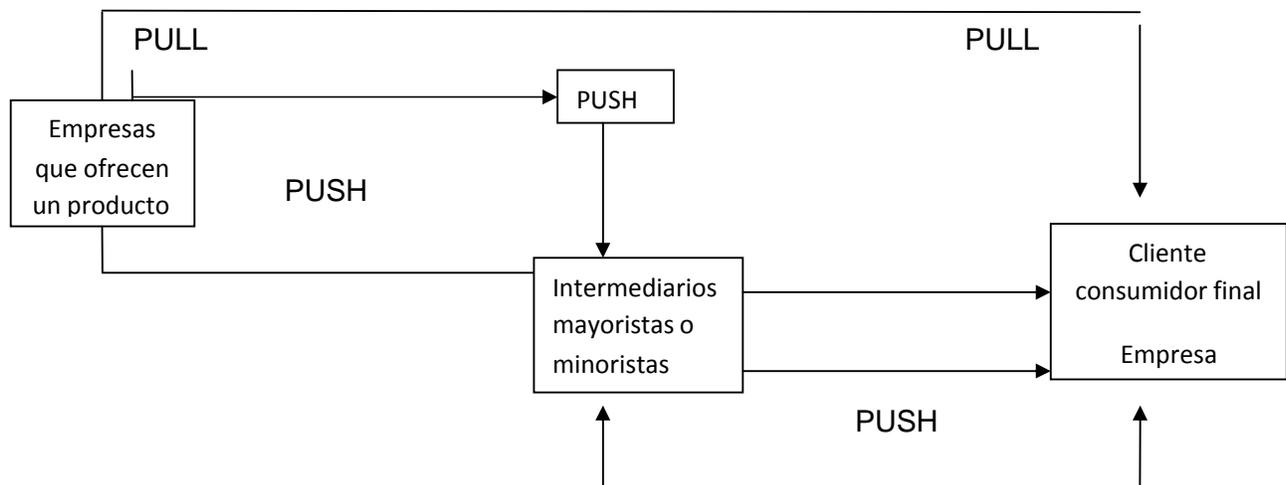
Puede estar dirigida a los clientes, intermediarios y vendedores.

Genera reacciones inmediatas de compra

Se pretende aumentar la demanda de un producto o servicio

Es una de las actividades mas utilizadas por las empresas que ofrecen bienes de consumo

PULL: ATRACCION – DIRECTAMENTE



Estrategia Push: también conocida como estrategia de empuje. Pretende que las acciones promocionales estén orientadas a los intermediarios para que estos se encarguen de comunicar.

Estrategia pull: también conocida como estrategia de atracción. Pretende que las actividades de comunicación promocional este dirigidas al consumidor final

Medición delas campañas de publicidad

IRC: Índice de respuesta del cliente: Consiste en utilizar una metodología por medio de la cual es posible establecer cual es la respuesta que los clientes manifiestan ante un mensaje de comunicación promocional a partir de los siguientes criterios:

Exposicion: refiere ala frecuencia por medio de la cual el mensaje será transmitido a una audiencia, esta relacionada con el alcance y la cobertura de un público objetivo.

Se debe expresar o calcular en un valor de porcentaje (%) ejemplo, cuando una empresa decide hacer publicidad a través de un medio masivo (radio, fm, 107,9, genero musical salsa), el producto será un concierto de Ruben Blades, deberá tener en cuenta el alcance del mensaje, es decir a que porcentaje de personas le llegara el mensaje del mercado objetivo.

Notoriedad: Se refiere al porcentaje de personas a las que fue posible captar su atención

Comprensión: Es el porcentaje de personas que al recibir el mensaje lo comprendieron y lograron entender lo que decía.

Intención de compra: Permite medir el porcentaje de personas que estarían interesadas en adquirir el bien o servicio a partir del mensaje recibido.

Compra: representa el porcentaje de personas que han realizado la compra por haber recibido el mensaje

Taller estrategia de productos

1. Elija un producto de consumo que se encuentre en el mercado actualmente, que a criterio del equipo considere que no tiene un empaque adecuado. Propongan un empaque diferente que aumente el nivel de satisfacción de los consumidores.
2. Elijan un producto que no tenga empaque y diseñe uno con cualquier material que al momento de ser ofrecido al mercado, logre captar la atención, despertar el interés, aumentar el deseo e inducir a la compra. Y que sea funcional.
3. Elijan un producto que tenga una marca bien posicionada, investigue y analice cuales son las razones para que esta marca este ocupando en la mente del consumidor un lugar privilegiado. Describa sus más importantes características y valores.
4. Elijan un producto que ya exista en el mercado que se encuentre en su etapa de declive, especifique que marca es, ¿cual es la razón para que este producto se encuentre en esta etapa? , cuanto tiempo aproximadamente lleva en el mercado? considera que es su fin y debe salir del mercado? o se puede aplicar alguna estrategia de producto para que cambie su situación actual, en caso de ser afirmativa la respuesta determine cual podría ser .
5. Elijan un producto que se encuentre en su etapa de introducción al mercado y especifiquen que estrategias de producto están utilizando y que resultado esta teniendo

Ejercicios de repaso sobre elasticidad precio de la demanda.

1. Un establecimiento de comidas rápidas a decidido modificar el precio del combo de hamburguesa, este producto vienen acompañados de papas fritas y

gaseosa, es el producto que más se venden. Al hacer el cierre el mes de marzo, se lograron vender 155 combos de hamburguesa, el precio actual es de \$8500. Los clientes manifiestan que el producto es de excelente calidad. Y su precio comparado con los de la competencia es más económico. La modificación del precio es del 10%, dejando de ser el más económico del mercado. En el mes de abril se lograron vender 148 combos de hamburguesa. El costo unitario de cada combo es de \$5.000, y se mantuvo igual en los dos meses. Con la información anterior determine si el enunciado es falso o verdadero según el caso. El objetivo a lograr con la estrategia de modificar el precio, era lograr un aumento de las utilidades del 6% en un mes.

- a. La Elasticidad Precio de la demanda es elástica _____
- b. El objetivo de aumentar la utilidad se logro y la decisión fue correcta _____
- c. Determine cuales fueron las estrategias de precio antes y después de la decisión.

Preguntas de de reflexión sobre decisiones de precio

1. Que haría usted si descubre que su competidor más fuerte decidió bajar el precio del producto en un 30% repentinamente.
2. Que haría usted como empresario si descubre que su competidor más fuerte ha venido bajando el precio gradualmente en un 5% y ya han transcurrido 2 meses.
3. La fijación de precios promocionales es una estrategia que generalmente se utiliza para lograr resultados a corto plazo, sin embargo al reconocer los peligros de esta decisión, su jefe le pide que diseñe una estrategia alternativa de fijación de precios que genere las mayores ventajas a largo plazo y la mayor lealtad de clientes.

4. Investigue dos productos o servicios que en los últimos seis meses han llegado a tener modificación en sus precios, determine cual era su precio inicial y cual es el actual, analice si se trata de una demanda elástica o inelástica y justifique su respuesta.

Ejercicio análisis estratégico de marca

Seleccione una empresa y elija una marca de producto, realice un análisis estratégico de marca.

Capitub 3

SEGMENTACION Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Comportamiento del consumidor

La gerencia de mercadeo debe entender lo importante y necesario que es conocer todo lo relacionado con las decisiones y actitudes que asumen los consumidores cuando de compra se trata, es indispensable obtener información relacionada con todos aquellos interrogantes que le ayuden a la gerencia a conocer mas acerca de los consumidores, es así como podrá utilizar dicha información para ofrecer nuevos productos, mejorar los actuales, e identificar nuevas oportunidades de mercado, en el estudio del comportamiento del consumidor se deben resolver las siguientes preguntas.

¿Qué compran?

¿Cómo compran?

¿Cuándo compran?

¿Por qué compran?

¿Dónde compran?

¿Cuánto compran?

¿Quién compra?

¿Para qué compra?

Se busca descifrar cada uno de estos interrogantes

Para obtener esta información se deben de tener diferentes tipos de investigación de mercados:

Exploratoria y concluyente esta última puede ser exploratoria, causal y experimental.

Las cuales se apoyan en técnicas de recolección de información

Observación

Encuestas

Entrevistas

Grupos focales

También es importante establecer cuales son los factores que mas influyen en las decisiones de compra de los consumidores, entre los que se destaca los siguientes

Factores personales: edad, ingresos, ocupación, educación, género.

Factores culturales: cultura, subcultura, clase social.

Factores sociales: grupo de referencia y pertenencia, familias y estatus-rol social

Factores psicológicos: motivación, percepción y aprendizaje

Cada una de Las variables de la mezcla de mercadeo juega un papel importante en la decisión de compra de un consumidor

Productos: sus atributos, características

Precio: valor, la forma de pago.

Distribución: el surtido, tiempo de entrega

Promociones: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas

El entorno: en aspectos de orden económico, político, social, cultural, tecnológico y ambiental

TIPOS DE COMPORTAMIENTOS DE COMPRA

Al estudiar el accionar de los consumidores, es conveniente determinar las diferencias que existen en su comportamiento de compra. Son cuatro los tipos de comportamiento del consumidor que Kotler (2009) explica

Habitual: Es habitual aquel comportamiento en el que el consumidor invierte poco tiempo en la decisión, para adquirir productos que tienen poca diferencia entre las marcas. Ejemplo, Huevos, Sal, azúcar.

Complejo: Cuando el consumidor se toma mucho tiempo en la decisión de compra con relación a productos que manejan muchas diferencias entre sus marcas. Ejemplo, Vehículos, estudio, Vivienda.

Que reduce la disonancia: cuando el consumidor se toma mucho tiempo al elegir productos que tienen pocas diferencias entre sus marcas. Ejemplo Televisores

Que busca variedad: Cuando el consumidor se toma poco tiempo en elegir marcas de productos que ofrecen muchas diferencias entre sus marcas: Ejemplo, bebidas de gaseosas.

SEGMENTACION DEL MERCADO

La segmentación de mercado es un proceso de suma importancia en el mercadeo, su implementación comprende varios pasos que se mencionan a continuación:

1. Evaluar las variables de segmentación demográficas, geográficas, sicográficas, y conductuales.

2. Estudiar y evaluar las características del segmento de mercado al cual me debo dirigir

Sustanciabilidad: saber que tan rentable ingresar a dicho segmento de mercado.

Accesibilidad: es necesario saber si puedo llegar al segmento de mercado, que dificultades pueden existir, cuales pueden ser las barreras de ingreso al mercado.

Mensurabilidad: determinar que tamaño tiene el segmento y cuales son niveles de crecimiento

Aplicabilidad: que este en capacidad de llevar a cabo las estrategias que he decidido implementar

Diferenciabilidad: en que se diferencia de otros segmentos

3. Elegir la *estrategia de segmentación*

Las empresas deben decidir cuales y cuantos segmentos deberá atender o dirigir, es el momento en el que deberá tomar la decisión de elegir la estrategia de segmentación que utilizara.

Estrategia de marketing masivo o no diferenciado: pretende llegarle a todo el mercado, se ignoran las diferencias de segmentos.

Estrategia de marketing diferenciado: la empresa decide dirigirse a varios segmentos del mercado y diseña ofertas distintas para cada uno.

Estrategia marketing concentrado: es una estrategia que resulta efectiva cuando la empresa decide ofrecer uno o muy pocos productos a uno o muy pocos segmentos del mercado, esta estrategia puede ser acompañada de un micro marketing adaptando los productos y los programas a los gustos de personas en lugares específicos.

Estrategia de marketing individual: adaptar los productos y programas de marketing a las necesidades y preferencias individuales.

Estrategia de marketing local: adaptar las marcas y las actividades de marketing a un grupo de consumidores locales aprovechando una segmentación geográfica.

Una empresa puede estar utilizando de manera simultánea varias estrategias de segmentación cuando maneja un portafolio de productos en diferentes categorías.

Estudio de Caso EURODISNEY

El Comportamiento del consumidor es un tema que no sólo interesa a la Dirección de Marketing sino que también interesa a los psicólogos en su afán de entender y comprender ciertas reacciones y respuestas del ser humano como consumidor en una gran sociedad.

El conocimiento de este comportamiento es importante ya que saber cómo reaccionan los consumidores ante determinadas situaciones, ayuda a los directivos del Marketing a pronosticar cuáles serán los resultados de sus ofertas de mercado. Además, este comportamiento puede revelar los factores más relevantes que condicionan los hábitos de compra y de consumo del producto.

El consumidor responde de diferentes maneras ante determinadas situaciones, ya que en estas situaciones conviven muchas variables que hacen que el consumidor tenga distintos comportamientos.

La gran cantidad de productos y marcas, los costes de las compras, las distintas personalidades, culturas, costumbres, hábitos de compra, hacen que el analizar el comportamiento del consumidor no sea tan fácil.

Al individuo no se le puede estudiar como ser independiente, sino que es un ser que necesita estar integrado en una sociedad, convivir con otras personas; esto quiere decir que como ser social está recibiendo o le están afectando ciertos estímulos externos que condicionaran gran parte de sus decisiones y actuaciones. Estos estímulos que recibe continuamente pueden ser conscientes o inconscientes, pero ambos influirán en su forma de actuar y en su decisión de compra.

A través de variables como la actitud, la percepción, el aprendizaje y la personalidad, los estímulos que el individuo recibe los transformará en una serie de respuestas que le llevaran a decidir entre una cosa y otra ,es decir, entre comprar y no comprar en el caso del individuo como consumidor.

En el proceso de hacerse hombre hay un despliegue de necesidades y deseos que se traducen en impulsos, que refuerzan a conducirse de una determinada manera frente a la realidad. Hay veces que estos impulsos no concuerdan con la realidad produciéndose en el individuo un enfrentamiento entre estos que le originan ciertos problemas o trastornos.

A la hora de tomar la decisión de compra o no compra ó a la hora de actuar de una forma determinada ante una situación, hay que hacer especial hincapié en la motivación.

Los tres elementos que condicionan la motivación son los instintos, los impulsos y los incentivos. Los impulsos aparecen porque el individuo tiene unas necesidades que desea satisfacer, y este debe aprender y conocer de que forma puede satisfacerlas. -

Las principales motivaciones de compra de un individuo son las influencias sociales, la clase social, la familia, las modas, las influencias culturales, la auto estimación, las emociones, los hábitos y gustos personales, las motivaciones económicas, entre otras.

EL CASO DISNEY EN EUROPA

En nuestro caso de estudio: "EuroDisney", trata de un producto nuevo para la sociedad europea. En su momento de lanzamiento, la sociedad a la que va dirigido carece para EuroEuroDisney del

concepto de categoría de producto.

Se trata de problema extenso cuya resolución determina el éxito o el fracaso de la empresa.

EuroDisney representa el mundo de las fantasías, de los sueños y de la diversión. Es un reino mágico con el cual la mayoría de nosotros hemos disfrutado. En los países desarrollados los personajes de EuroDisney son conocidos como el pan y la mantequilla. Todos nosotros conocemos lo que el Reino Mágico de EuroDisney representa en nuestra fantasía.

EuroDisney vende ilusiones, fantasías, sueños y deseos de un mundo perfecto e imaginario. EuroDisney esta acostumbrada a ser un éxito, aunque su parque temático europeo ha sido en los últimos años un motivo para tomarse una aspirina. Con la construcción y apertura de EuroEuroDisney a escasos 32 kilómetros de París se pretendía introducirse en Europa abarcando así un gran mercado de clientes potenciales, debido a la cercanía de Bélgica, Alemania ect.

EuroDisney siempre pensó que tenían una mina de oro desarrollando su 4º parque en las afueras de París, con el tiempo se darían cuenta que la realidad era muy diferente.

Los 11 millones de visitantes en el primer año no eran los que estaban planeados. EuroEuroDisney obtuvo unas pérdidas de 905 millones de dólares en el año fiscal del 1993 cual terminaba el 30 de Septiembre del 93. A fechas del 31 de diciembre, EuroEuroDisney acumuló unas pérdidas de 6,04 billones de Francos Franceses, casi 1,03 billones de dólares. El presidente ejecutivo del parque, Robert Fitzpatrick, que obtuvo fama situando el parque, empezó a tropezar con operaciones del día a día. Ftipatirck habla frances, conoce Europa muy bien y su mujer es francesa. Pero se vio incapaz de actuar con rapidez y eficacia en los asuntos del parque. Numerosas veces intentó dar a entender a

los altos ejecutivos de la EuroDisney que Francia no era lo mismo que Florida, pero sus intentos de advertencia quedaron fallidos. Fue reemplazado en 1993 por el francés Philippe Bourguignon. La siempre americana empresa ordenó a Bourguignon que diese al parque una imagen nativa sin perder la identidad americana.

Con eso se dio un cambio a la cúpula de EuroDisney, pero había problemas que con el cambio seguían existiendo. Estos problemas incluían: las previsiones optimistas, el reclutamiento y la formación del personal, diferencias culturales, los tipos de interés, el marketing, la comunicación,...etc.

Previsiones optimistas

EuroDisney cometió diferentes errores estratégicos y financieros. Los estudios de viabilidad presagiaban una bajada de la inflación y de los tipos de interés y un buen panorama económico. El crecimiento del volumen de negocio sería muy rápido, lo que, junto a los beneficios por la actividad inmobiliaria en la región, haría que la deuda con los bancos se pegara sin dificultades. La realidad fue muy diferente, esto no ocurrió así, y causó que el endeudamiento fuese mayor y los problemas económico- financieros creciesen para la empresa.

Otro de sus errores fue que creyeron poder cambiar ciertos hábitos europeos.

Roturas presupuestarias

EuroDisney quiso construir un estado de arte, acercándose la más posible a la realidad. En base a esto, era frecuente que se construyera y se hiciesen cambios en el último minuto, sin tener en cuenta los costes de construcción. El Jefe ejecutivo de las obras Michel Eisner, realizó los dichos cambios de último minuto, posteriormente conocidos como "Rompe presupuestos".

La Recesión Europea

Los ejecutivos y sus asesores no vieron los signos económicos de la recesión económica que se avecinaba en Europa. Entre el glamur, las presiones para abrir el parque y la intensidad del proyecto no se vieron los indicios de esa recesión económica.

Cuando la recesión empezó a desarrollarse, haciendo tambalear los precios de las acciones, destruyendo así las esperanzas que EuroDisney tenía de vender sus acciones y así recibir capital nuevo. Además la recesión causó en Francia y el resto de Europa que la capacidad adquisitiva empezara a disminuir, eso hizo que las familias se pensasen dos veces hacer un caro viaje a EuroDisney.

Por otra parte, EuroDisney no vio la magnitud de la recesión, incluso rechazó diferentes ofertas de disminuir sus riesgos, vendiendo sus hoteles a cadenas hoteleras. EuroDisney no quería perderse ninguna oportunidad una vez finalizada la recesión.

Errores operacionales

Existen numerosos errores como pueden ser los diferentes:

Desde la experiencia americana se pensó que el lunes sería el día con menos visitantes y el viernes el más numeroso, ocurrió todo lo contrario. La compañía tuvo realmente problemas para planificar el número de trabajadores para esos días. Otro problema fue la aceptación de los diferentes empleados de las condiciones laborales. En Orlando los empleados estaban acostumbrados a no ser necesitados en todo momento. A los empleados franceses les irritaba este inflexible planteamiento laboral.

Otro ejemplo incluyó a los conductores de los Autocares. EuroDisney hizo construir los aparcamientos para los Autocares tan estrechos que esto provocó que los conductores no estuviesen demasiado contentos y tuviesen que pasar malos momentos para aparcar sus autobuses en los aparcamientos asignados. Aparte de solo asignar un lugar de descanso para los conductores con una capacidad de 50 personas. Había días en que se encontraban hasta 2000 conductores.

Otro de los errores operacionales fue el de los ordenadores de los hoteles. EuroDisney se basaba en que los clientes pasaban varios días en el parque. La realidad fue muy diferente, los clientes llegaban muy pronto por la mañana, para pasar el día en el parque y llegar a las habitaciones por la noche para marcharse el día siguiente. Las colas de espera para pagar se hicieron

interminables a causa de que sólo existía un ordenador. Se tuvieron que instalar varios ordenadores adicionales para disminuir las colas.

El coste del personal

Antes de abrir, se estimaron los costes de personal en un 13 % de sus ingresos, otro error cometido por los ejecutivos en sus estimaciones. En 1992 la realidad era que suponía el 24 % del los ingresos y en 1993 se incremento hasta el 40%. Esto implico que las deudas de EuroDisney aumentasen

Reclutamiento y formación del personal

Antes de abrir EuroDisney la compañía Disney abrió 2 oficinas en Marne-la-Vallée para reclutar a su empleados. En 12 meses tendrían que ser reclutados, contratados, formados 12000 personas. Todo un desafío para cualquier empresa y aun más para EuroDisney, en cual sus empleados se parecen a miembros de grupo teatral.

EuroDisney busco sus empleados a través de las diferentes ferias de trabajo. En dos días, más de 1000 solicitudes llegaron a sus oficinas. Los requerimientos de EuroDisney eran tan altos que solo 1 de cada 10 solicitantes fue contratado. Para complicar aun más el proceso de contratación se exigieron a los solicitantes conocimientos de las lenguas oficiales del parque como son el francés y el inglés. Se dio preferencias a los solicitantes trilingües ya que los visitantes del parque proceden de toda Europa.

La mitad de los contratados eran franceses y EuroDisney les enviaba a un entrenamiento para que se hiciesen miembros del Clan Disney. Aparte se les enviaba a un entrenamiento específico para el trabajo que posteriormente iban a realizar.

Uno de los méritos de los parques Disney es la relación cliente-empleado. EuroDisney intentó implantar a sus 12000 empleados la mentalidad "tenga un buen día" y se les enseñó a tener la "sonrisa Disney".

Durante el entrenamiento se entregó a los empleados un código de 13 páginas, donde se comunicaba cómo deberían ir vestidos o llevar el "Look Disney". Los Europeos no entendían este "Look Disney". El "Look Disney" era un rígido

código para los empleados en cual se determinaba su vestimenta, su forma de llevar el pelo, incluso qué largura debían tener las uñas. El hacerse con un Look americano supone para los europeos una seria dificultad, ya que ellos no son americanos y creen en el individualismo. Por otra parte, los franceses, verdaderos especialistas de servicios, llevaron a las cortes sociales el código Disney. Los europeos manifestaban que este código violaba el derecho laboral francés. El código fue sustituido.

El periódico Liberation lo calificó como "Mousewitz" haciendo referencia directa al campo de concentración y exterminio de Auschwitz, en Polonia donde todos los horrores se dieron cita durante la segunda guerra mundial. El campo de concentración estaría dirigido por Mickey.Demoledor. Se acababa de comparar a un, en principio, inocente parte temático de atracciones de la compañía Disney con un campo de exterminio nazi donde eran ejecutados los prisioneros de guerra por millares en cámaras de gas.

Diferencias culturales

La aceptación en sí por parte de los europeos del parque temático no fue su problema, sino el enfrentamiento cultural producido entre la cultura norteamericano y las diferentes culturas europeas, en especial la cultura francesa.

La mayoría de los franceses pensaba que había una actitud imperialista por parte de EuroDisney.

Se interrogó en los medios de comunicación si la ubicación de un parque recreativo de este tipo a pocos kilómetros de uno de los sitios con más riqueza cultural, como son el Museo Louvre, el palacio de Versalles, la Torre Eiffel y los Campos Elíseos no sería un "Chernobyl cultural" para Francia. Comparando esta tragedia con la apertura de EuroDisney y recordando la devastadora tragedia atómica, que acabo con todo tipo de vida alrededor de la central nuclear.

Los europeos no soportaban el descarado y algunas veces sobrecargado estilo de imagen corporativa de EuroDisney. Los altos ejecutivos de EuroDisney provocaron con sus actitudes innumerables conflictos con personas que para

ellos tenían actitudes desconocidas, pero que necesitaban trabajar con ellos. Su respuesta a las dudas o sugerencias era siempre la misma: "Hacerlo como nosotros lo decimos, ya que lo sabemos hacer mejor".

Errores operacionales culturales

Hay diferentes errores en las operaciones de EuroDisney que han afectado en especial a la cultura francesa. Un ejemplo es , una de las políticas seguidas por Disney de no servir ningún tipo de alcohol en sus parques. Esta política se extendió a Francia y causó una gran rebelión, ya que es típico comer con un vaso de vino. Tras muchas consideraciones en 1993 EuroDisney cambio su política y permitió servir vino y cerveza en el parque.

Otro ejemplo fue que EuroDisney no entendió las costumbres de desayuno en Europa, ya que se les había informado que los Europeos no se sientan para desayunar. La consecuencia fue que los restaurantes fueron diseñados demasiado pequeños.

Los directivos de Disney cometieron un gran error al creer que podían cambiar ciertos hábitos europeos, imponiendo sus costumbres, actitudes, hábitos de consumo..., en definitiva americanizar a los europeos. Esta actitud por parte de EuroDisney se enfrentó a un rechazo masivo por parte de la sociedad europea.

Por otra parte, los medios de comunicación criticaron como contraofensiva el puritanismo anglosajón al utilizar a Mickey, personaje identificativo de Disney, como alguien que no bebe, no fuma, trabaja duramente para triunfar en la vida y corta el césped en sus ratos libres. Tan solo se le conoce una novia, Minnie con su traje de volantes y su pajarita en el pelo. Esta imagen dada por Disney que intentaba reflejar así la ideología de la sociedad Norteamérica, se opone a la liberal y abierta sociedad europea.

Un último ejemplo de errores culturales es el relacionado con las vacaciones. Los europeos son reacios a sacar a sus hijos del colegio, para tomarse unas vacaciones, durante el año laboral. Mientras que en América esto es típico. Los europeos prefieren unas largas vacaciones antes que varias cortas.

Marketing

EuroDisney fue introducido en el mercado como un lugar en el que pasar unas vacaciones en familia durante una semana. Esta estrategia de marketing fue totalmente errónea ya que no se contó con aspectos emocionales.

Los visitantes permanecían en el parque 1 o 2 noches como máximo, y no como se había estipulado, una semana. Si en vez de enfocar el marketing del parque al estilo americano de "grandeza y extravagancia" lo hubieran enfocado hacia un nivel emocional de los visitantes, como es, el que nunca se olvidará esta experiencia en familia.

El Marketing utilizado tomando como énfasis el brillo y la grandeza de las atracciones fue percibido por los europeos como un Imperialismo de plástico americano, que era fatal para ellos y que aparte demostraba la gran arrogancia de EuroDisney.

Comunicación

Los inversores creyeron que eran las víctimas de EuroDisney desde el momento que la empresa comunicó sus dificultades y sus pérdidas. Al mismo tiempo se comunicó que tenían planes de ampliación. Posteriormente se hicieron públicos las pérdidas reales de EuroDisney. En una entrevista realizada a Eisner, este mencionó en una revista francesa, por casualidad, que el parque posiblemente cerraría debido a sus pérdidas.

Además, la relación con los medios de comunicación fue muy pobre por parte de EuroDisney. Los ejecutivos no devolvían llamadas, no contestaban a preguntas, esto llevo a minar la relación con los medios de comunicación, a parte de darles una mala reputación.

Los medios de comunicación lanzaron una gran cantidad de ofensivas contra EuroDisney, a través del uso de metáforas (vistas anteriormente). Estas llegaron a ser tan crueles que resultaron hirientes para la empresa, provocando un rechazo en las sociedades europeas y dañando seriamente la imagen de EuroDisney

RESOLUCIÓN DE UN PROBLEMA EXTENSO

Disneyland Paris

Eurodisney cambio de nombre a Disneyland Paris, para así adaptarse a los gustos europeos y dar una imagen de cambio en la nefasta atención al cliente. A través del énfasis del reconocimiento de Paris, los ejecutivos esperan capitalizar la cercanía del parque a la capital francesa.

Reducción de costes

Para mantener bajo los costes e incrementar los ingresos se redujeron 950 puestos administrativos o mejor dicho el 8,6% de su potencial laboral.

Para responder a las críticas de los altos precios de las entradas y de los hoteles EuroDisney decidió introducir precios de corte y nuevos precios para los hoteles en temporada baja. Añadiendo que se ofertaría la entrada a partir de las 5 de la tarde a un precio inferior.

Cambios en el Marketing

La compañía Disney cambio su filosofía de marketing para poder atraer clientes de otros países como son Israel y África. En vez de ofrecer el parque como un destino vacacional hacerlo como un punto de paso en periodo vacacional.

EuroDisney cree que es importante alejar la atención de sus clientes de los balances económicos y dirigirla hacia las atracciones del parque, informando mejor al consumidor sobre lo que se puede hacer y con lo que se puede disfrutar en el parque.

BIBLIOGRAFIA:

HOWARD, J. A. El comportamiento del consumidor en la estrategia de Marketing. De. Díaz de Santos. Madrid. 1993.

EMPRENEDORES, Noviembre 1997, Nº 2.

LYN BURGOYNE, Walt Disney Company's Euro Disneyland Venture A study in corporate foreign expansion .1995. Internet.

Comportamiento del Consumidor:

EuroDisney como problema extenso

Realice de acuerdo al caso anterior el siguiente análisis:

1. Identifique cuales fueron los errores que cometió la empresa Disney con su parque de diversiones en Paris.
2. Analicen por que razón una empresa tan importante como Disney , llevo a cometer dichos errores .
3. que enseñanzas nos deja el análisis de este caso desde la teoría del comportamiento del consumidor y por supuesto desde el mercadeo.

Capitub 4

ESTRATEGIAS PARA UN PLAN DE MERCADEO

Seleccionar cuales deben ser las estrategias que la empresa deberá elegir para el plan de mercadeo es un paso crucial y definitivo, es por esto que se debe tener muy claro los objetivos y metas que se deberán cumplir, así como la capacidad de respuesta que la empresa tiene para implementar las acciones estratégicas que elija llevar a cabo.

Las estrategias vistas en el capítulo 2, corresponden a cada una de las variables de la mezcla de mercadeo, Producto, precio, distribución y promoción, sin embargo existen otras estrategias que podrán ser analizadas para su posible elección. Conozcamos cuales son:

Estrategias intensivas de crecimiento: corresponde aquellas acciones en las cuales la empresa esta interesada en lograr un aumento en las ventas de uno o varios productos actuales. Existen tres maneras diferentes de lograr un crecimiento intensivo y son:

Penetración al mercado: mediante acciones que ayuden a despertar el interés de compra de los consumidores y aumentar la frecuencia de consumo, se puede pensar en aumentar la publicidad, aumentar la fuerza de ventas, efectuar descuentos, realizar ofertas son algunas de las opciones que se tienen.

Desarrollo del producto: consiste en identificar que características del producto actual no son un atributo para los clientes y mejoras significativas.

Estrategias de diversificación: cuando la empresa toma la decisión de ampliar su portafolio de productos, se manejan siguientes tres alternativas

Diversificación concéntrica: ofrecer nuevos productos relacionados con los actuales. Ejemplo la marca Colgate, decide ofrecer una crema dental nueva.

Diversificación horizontal: ofrecer nuevos productos no relacionados con los actuales. Ejemplo la empresa que maneja la marca Zenu decide sacar al mercado productos de alimentos enlatados.

Diversificación conglomerada: cuando se toma la decisión de incursionar en actividades económicas diferentes a las actuales, se trata de ofrecer nuevos productos no relacionados con los actuales dirigidos a diferentes mercados.

Estrategias de integración: la finalidad de esta estrategia es ejercer un mayor control o dominio sobre los grupos de interés. Se puede elegir tres maneras diferentes de hacerlo.

Integración vertical hacia adelante: cuando se pretende ejercer mayor control o dominio sobre los distribuidores o la distribución

Integración vertical hacia atrás: Cuando se busca ejercer mayor control, o dominio sobre los proveedores o el suministro de materia prima.

Las estrategias de integración vertical se pueden desarrollar mediante contratos de exclusividad con proveedores o distribuidores y también se puede implementar si la empresa se hace cargo de la distribución de manera directa eliminando la intermediación, la otra forma de hacerlo es cuando se toma la decisión de adquirir una empresa proveedora o tener una compañía que sea quien le suministrara y garantizara el abastecimiento de la materia prima. Ejemplo, la empresa de gaseosas Postobon y su grupo Ardila Lule, es propietaria de varias empresas que son proveedoras de las materias primas más importantes como son el azúcar y los envases.

Integración horizontal: cuando se quiere ejercer mayor control o dominio sobre los competidores. Esta estrategia aunque parezca casi imposible o difícil de lograr se podría implementar en los casos en que se logren alianzas estratégicas, o una fusión con otra empresa.

Estrategias defensivas: permiten que las empresas asuman menos riesgos, tanto en actividades y proyectos actuales, como en aquellos que se tienen

pensado desarrollar en un futuro. La estrategia defensiva se puede implementar de la siguiente manera.

Estrategia de Joint venture o riesgo compartido: al existir la posibilidad de realizar un proyecto que representa altos riesgos para una empresa, se puede compartir el riesgo con otra empresa, si se toma la decisión de realizar dicho proyecto conjuntamente, por un determinado periodo, ejemplo las firmas constructoras.

Estrategia de encogimiento: cuando una compañía hacen un balance sobre sus resultados y descubre, que no le favorecen o no son financieramente rentables, es entonces cuando se considera necesario efectuar cambios que le permitan a la empresa disminuir o compartir riesgos, y destinar los recursos en nuevas inversiones.

Liquidación: se trata de no continuar más con la razón social actual, pero en algunos casos si con la actividad económica, este es el caso de aquellas empresas que arrastran un pasivo muy alto, pero saben muy bien que la actividad económica es rentable.

Estrategias de Crecimiento Producto-Mercado

MATRIZ DE ANSOFF"

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercado Actuales	Penetración del Mercado	Desarrollo de Productos
Nuevos Mercados	Desarrollo de Mercados	Diversificación Conglomerada Concéntrica

LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado y la elección de la estrategia depende de la posición que ocupe la empresa en el mercado, de sus capacidades internas y de la estructura de mercado.

ESTRATEGIAS DEL LIDER

Una empresa líder deberá estar muy atenta a los posibles ataques de otras compañías interesadas en ganar mayor participación y obtener un mejor posicionamiento, las siguientes son las alternativas en cuanto a estrategias que podrá utilizar la empresa líder:

Desarrollo de la demanda primaria: Inducir a los consumidores actuales a una mayor frecuencia de consumo, y esto se puede lograr promoviendo nuevos usos de los productos existentes, Identificar nuevos usuarios del producto. Ejemplo las salchichas rancheras de Zenu, inicialmente se promovía el consumo para el desayuno, pero luego se fue incorporando mensajes publicitarios, donde decía que se podían consumir para la preparación de frijoles rancheros.

Estrategia defensiva: El líder deberá proteger la cuota de mercado evitando o contrarrestando el posible ataque de sus más fuertes competidores, y lo podrá hacer mediante una defensa de posiciones, (consiste en desarrollar una fortaleza) defensa de los flancos (protegerse en sus debilidades) defensa preventiva, (lanzar un ataque), defensa de contraofensiva, responder a los ataques, defensa móvil.

Estrategia ofensiva: cuando el líder decide utilizar esta estrategia esta pensando en una expansión de la participación: aumentar la cuota de mercado. El objetivo es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad.

Estrategia de desmarketing Una empresa líder debe cuidarse de no ser considerada como un monopolio, por lo tanto en algunos casos, es necesario disminuir la participación en el mercado.

ESTRATEGIAS DEL RETADOR

Son estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar la posición del líder o ganarle participación, cualquier empresa que elija utilizar alguna de estas estrategias deberá tener en cuenta la capacidad para competir con el líder y las condiciones en las que pretende generar la rivalidad.

Ataque frontal: Consiste en descubrir las fortalezas del líder y direccionar su ataque demostrando que puede y tiene como superarlas.

Ataque a los flancos: Se trata de dirigir el ataque a las debilidades del líder.

Ataque envolvente: generar una ofensiva sobre las debilidades y fortalezas así el competidor entenderá que el ataque es en varios frentes

Ataque de desvío: atacar otros mercados que ofrecen grandes oportunidades en los que los competidores más fuertes no hacen presencia, con el fin de ampliar la propia base de recursos.

Ataque guerrillero: consiste en lanzar pequeños ataques sorpresivos tomando por sorpresa al líder.

ESTRATEGIA DE SEGUIDOR

Las empresas que adoptan esta estrategia pretenden mantener una "coexistencia pacífica" son consientes de sus limitantes para enfrentarse a competidores más fuertes y lo que más les interesa es mantener la cuota de mercado actual no necesariamente crecer. Se puede decir que estas empresas piensan en pequeño. Las opciones a elegir son:

Clon: Se encarga de copiar los productos, la distribución, las promociones

Imitador: decide copiar algunas cosas del líder, pero logra una diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios.

Adaptador: Toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora

ESTRATEGIA ESPECIALISTA

Cuando una empresa decide especializarse en un nicho de mercado, teniendo en cuenta las siguientes características

Que sea potencialmente creciente y rentable

No ser atractivo para la competencia.

Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.

Otras estrategias para lograr una ventaja competitiva son:

El autor Michael Porter citado por David (2006), en su libro Conceptos de Administración estratégica propone tres estrategias que impulsan a una empresa a lograr una ventaja competitiva.

Estrategia de diferenciación: su finalidad es lograr que el producto tenga características únicas y distintivas a las de otras ofertas en el mercado, estos atributos deberán ser reconocidos por los clientes como verdaderos valores agregados. Al utilizar esta estrategia es posible asignar precios más altos, obteniendo márgenes de rentabilidad que le favorecen a la empresa.

Estrategia de liderazgo en costos: Significa que la empresa deberá llevar un control estricto sobre los gastos y costos, ello implica gastos reducidos en ventas en funcionamiento, en publicidad y en inversiones, lo que se busca es alcanzar coste unitario bajo, en relación a sus competidores. Esta estrategia es apropiada para empresas que incursionan en segmentos de mercado sensibles al precio. Se corre el riesgo de ser igualada por el competidor.

Estrategia de especialización: Lo que se pretende es satisfacer las necesidades propias de un segmento de mercado, superando a los competidores, se necesita establecer un mercado objetivo.

Preguntas de reflexión

1. ¿Como puede una empresa poner en marcha una estrategia de integración vertical?

2. ¿Es conveniente utilizar varias estrategias en un plan de mercadeo? En que casos se justificaría?

3. Al poder conocer que existen una gran variedad de posibles estrategias a utilizar en un plan de mercadeo, ¿como hacer para que la decisión y elección sea la correcta y la que más le conviene a la empresa?

Taller

Mediante la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, identifique un ejemplo por cada estrategia vista en el capítulo, describa que empresa y que marca de producto la esta utilizando.

Ejercicios de repaso

Una cadena de almacenes detallistas que comercializa y distribuye productos para el cuidado de cabello, cuenta con 30 establecimientos ubicados de la siguiente manera:

Medellín: 12 (tres en la zona centro , y los demás en cada municipio del área metropolitana del valle del aburra)

Bogotá: 5

Cali: 5

Barranquilla: 5

Bucaramanga: 3

Se ha venido observando y evaluando una disminución muy significativa en las ventas de dos de sus almacenes en la ciudad de Medellín y uno en Cali. Los puntos de venta en Medellín llevan cinco años, los cuales durante los primeros 4 años tuvieron un comportamiento en ventas con mucho éxito, después de un estudio, se ha determinado que han aumentado las empresas competidoras, uno de ellos se encuentra ubicado en el municipio de Medellín zona centro. Y el otro en Envigado. El almacén de Cali lleva dos años y se encuentra en el norte, igualmente se encuentra enfrentando una fuerte competencia con precios muy inferiores en comparación con los de la cadena.

¿Que estrategias le sugiere a este empresario que utilice?

Un pequeño empresario que produce y comercializa lámparas artesanales de excelente calidad , ubicado en la ciudad de Medellín desde hace 2 años, ha participado en varias ferias que se han realizado en el país, ofreciendo 10 diseños diferentes, en la última que estuvo, logro hacer un contacto con un cliente potencial muy importante, quien le ha propuesto vender su producto en el exterior, específicamente en las ciudades capitales de España, Francia y Holanda y en EEUU y Canadá. El fabricante muy contento por el ofrecimiento, le expresa al cliente interesado, algunas de las dificultades actuales que le impedirían lograr tener la expansión de dicho producto, entre las cuales se destacan:

Capacidad Limitada de producción (200 unidades por mes, 20 por cada referencia)

Escasez de recursos financieros,(falta de capacidad para invertir en gran escala)

Dificultades en cuanto a suministro de materia prima

Falta de experiencia en negocios internacionales.

El cliente le ha ofrecido apoyo en todo lo relacionado con los trámites de comercio exterior y le ha propuesto que se asocie con otros microempresarios que puedan formar una alianza estratégica, ya que el mercado ofrece un potencial de crecimiento muy atractivo, le ha recomendado que investigue si en el mercado nacional , existe un proveedor que le garantice el suministro de materia prima que permita fabricar 1000 unidades mensuales requeridas para los primeros 6 meses y luego aumentar en 200 unidades mensuales hasta llegar a 5.000 por mes , esto significa 1.000 unidades para cada país . Que serían distribuidas de manera exclusiva en cada ciudad. Los precios de estos productos en el mercado nacional oscilan entre los \$25.000 y los \$100.000 y el margen de rentabilidad que está obteniendo es del 20%

El Cliente potencial le ha expresado que dichos productos podrían ser comercializados en cada ciudad, con precios muy superiores equivalentes a un

incremento de casi 4 veces el valor en Colombia y los márgenes de rentabilidad llegarían al 40%.

Ahora el pequeño empresario sabe que hay una gran oportunidad de mercado que podría aprovechar, pero requiere resolver algunas de sus debilidades que tiene plenamente identificadas. Una de las más inmediatas es el problema de obtener financiación en cuanto a capital de trabajo.

1. Si usted fuera asesor de esta empresa que estrategias le recomendaría llevar a cabo?
2. Que consideraciones debería tener en cuenta este empresario para no tomar decisiones a la apesuradas., tenga en cuenta los riesgos a los que se podría ver expuesto.
3. Realice una investigación en cuanto a las variables que pueden llegar a ser representativas en esta decisión. Tasa de cambio actual y de los últimos 12 meses Dólar y Euro. Distribución de la población, demanda de productos artesanales, ferias, tendencias.

Suponga que usted es un empresario que ofrece un producto de consumo, que se encuentra en su etapa de madurez, actualmente lo distribuye en la ciudad de Medellín y su capacidad de producción esta desaprovechada en un 30% su Producción mensual asciende a 100.000 unidades.

Que estrategias le recomendaría llevar a cabo a este empresario y por que?

Que ocurriría si el producto que ofrece, se encuentra en su etapa de declive, las ventas han caído en un 30% en los últimos 6 meses, se enfrenta a una competencia muy fuerte, su producto esta siendo superado en cuanto a características innovadoras.

Establezca en un orden lógico las estrategias que mas le convendrían utilizar a esta empresa.

Capitub 5

IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MARKETING

Ferrel (2007) manifiesta en su libro estrategia de marketing, “existe una estrecha relación entre la planeación y la implementación” es por esto que una vez se tiene diseñado el plan de mercadeo, los responsables de tomar las decisiones de mercadeo deben estar en condiciones de continuar con la implementación para la cual se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

Interdependencia: no tiene sentido elaborar un plan de mercadeo, si no se pretende ponerlo en marcha; solo tendría sentido la no implementación en los casos en que el plan de mercadeo al ser analizado por un comité presente falencias, inconsistencias o graves errores o en su defecto no sea viable su implementación.

Separación: son unos los que diseñan el plan y otros los encargados de su ejecución, por lo tanto, es necesario utilizar mecanismos de comunicación que faciliten el proceso de transición entre los responsables de su diseño y los encargados de su implementación. Se recomienda hacer reuniones para sensibilizar a los mandos medios y niveles operativos, que todos hablen un mismo lenguaje.

Evolución: debemos ser consientes de los cambios que se pueden presentar en los diferentes factores del entorno, cambios que se pueden presentar en los diferentes factores del entorno, cambios que pueden alterar los posibles resultados (objetivos y metas).

Por lo tanto es necesario estar muy atentos a ese tipo de situaciones y en los casos que sea necesario realizar al plan inicial.

Otros aspectos:

Metas y valores

Deben ser compartidos y no deben estar por separado, ya que si se logra inculcar, transmitir y poner en práctica los valores que forman parte de la cultura estaremos mucho mas cerca de lograr las metas.

Estructura de marketing: permite articular todas las operaciones y funciones asociadas a los objetivos, metas y estrategias, siendo necesario organizar equipos de trabajo, delegar responsabilidades “dividir e integrar”

Asignación y desembolsos de recursos

Es el momento en el que lo que esta en el papel pasa a ser realidad ejemplo: el presupuesto

Las personas

En la elección o escogencia de los responsables de la labor de implementar el plan debe tener en cuenta: la experiencia, conocimiento, compromiso e interés

Políticas

Regulaciones, determinaciones o decisiones, directrices, lineamientos y ayudan a evitar que se presenten ciertos problemas.

Políticas de compensación

Decisiones orientadas a elevar el nivel de motivación de los empleados

Política de evaluación y desempeño: determinar la periodicidad o frecuencia así como los indicadores para establecer los niveles de rendimiento de los empleados comprometidos con el plan de mercadeo

Políticas de atención al cliente

Políticas de calidad

Políticas de solución de quejas y reclamos

Políticas de aceptación y continuidad de clientes

Enfoques o métodos para implementar el plan de mercadeo

Método o enfoque forzoso: es obligar a que el plan se cumpla al pie de la letra ejemplo: franquicia

Método por concenso. es posible intercambiar opiniones, ideas, se desarrolla un trabajo conjunto entre directivos y mandos medios.

Método del cambio: se presenta cuando la implementación conlleva realizar cambios estructurales significativos, incrementales ejemplo: cuando en el plan de mercadeo se contempla como estrategia una integración horizontal (una alianza estratégica o una fusión)

Método o enfoque de la cultura: este método que debería utilizarse solo en los casos que se logre descubrir que la organización cuenta con una cultura organizacional adaptable, donde existe un clima laboral de armonía donde esta alineado el pensamiento y comportamiento de los empleados.

¿De que depende elegir uno de estos cuatro métodos?

Del estilo directivo: autocrático, democrático persuasivo

Del tipo de cultura organizacional: ya sea que la cultura se considere adaptable o no adaptable.

Depende de los recursos disponibles

¿Por qué muchas veces el plan no resulta?

El plan tiene un margen de error

Depende muchas veces de la limitante en cuanto a la información interna o externa.

Los cambios que se presentan en los factores externos pueden favorecer o desfavorecer la consecución de los resultados esperados.

La implementación es tardía, transcurrió un largo periodo de tiempo entre su diseño y su puesta en marcha cambiando muchas condiciones que eran vigentes en periodos anteriores.

No se aplican o realizan controles preventivos y de seguimiento al plan, no se aplican acciones correctivas

En el diseño del plan de mercadeo se cometieron errores como formular objetivos y metas que no eran factibles de lograr por las condiciones internas de la empresa en materia de recursos y capacidad de respuesta.

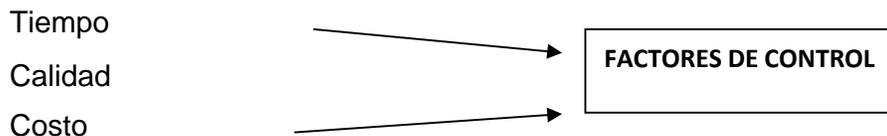
La falta de comunicación entre quienes diseñan el plan y quienes lo deben implementar.

Elegir un método o enfoque equivocado.

EVAUACION Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Hay varios tipos de control para de debemos implementar el plan de marketing algunos de ellos

Control preliminar: aquellos controles que se deben hacer antes de la implementación deben estar orientados a las personas pero también a los procesos ejemplo:



Selección de las personas que se deberán hacer cargo de las responsabilidades

Controlar la asignación presupuestal

Delegación de responsabilidades

Controles concurrentes o seguimiento: también conocido como control de procesos y esta asociado a muchos factores internos y externos.

Internos: precio con relación al costo

Externos: precio con relación a la competencia y calidad

Control posterior o de resultados: son los que se hacen al final del periodo de ejecución.

Auditorias de mercadeo y presentar un informe, contener información comparativa entre lo planeado y lo ejecutado

Bibliografía

Ferrel, Michael D Hartline, Estrategia de Marketing. 3da Edición. Thomson 2009.

LAMBIN, Jean – Jacques, Marketing Estratégico. Mc Graw Hill, Tercera Edición

KOTLER, Philip, Dirección del marketing.(2009 Prentice Hall. Décima edición

LAMB, HAIR, McDANIEL. Marketing. 6ta Edición. Thomson. 2008

ZIKMUND /d'Amico. Marketing Volumen I y II. Thomson Learning. Séptima edición