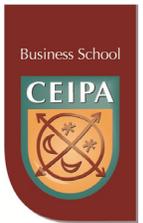




# Notas de Gerencia de Mercadeo

Juan Gonzalo Franco Restrepo  
Docente investigador tiempo completo CEIPA





DIRECTIVOS INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CEIPA

Antonio Mazo Mejía  
Rector y fundador

Diego Mauricio Mazo Cuervo  
Vicerrector General

Juan Guillermo Velásquez Mejía  
Decano Escuela de Administración

Giovanny Cardona Montoya Ph.D.  
Gerente de investigaciones

José David Restrepo  
Gerente I-Solution

**Notas de  
Gerencia de mercadeo  
2011**

Juan Gonzalo Franco Restrepo  
Docente investigador tiempo completo CEIPA

Copyright 2011 © CEIPA  
ISBN 978-958-8752-01-3

CEIPA. Calle 77sur N° 40 - 165. Sabaneta, Colombia  
Tel. (57-4) 3056100  
[www.ceipa.edu.co](http://www.ceipa.edu.co)

Revisión de estilo  
Lucía Botero Arango- [boteroalucia@gmail.com](mailto:boteroalucia@gmail.com)

Diagramación y diseño  
Claudia Patricia López Jiménez [claudia.lopez@ceipa.edu.co](mailto:claudia.lopez@ceipa.edu.co)  
Diana Catalina Pabón Pérez [catalinapabon@gmail.com](mailto:catalinapabon@gmail.com)

Hecho en Colombia

# PRESENTACIÓN

Para la Escuela de Administración de la Fundación Universitaria Ceipa, es muy grato e importante presentar hoy, lo que conversacionalmente, y muy modestamente digo yo, hemos denominado “Notas de”.

Estos “cuadernos de administración”, adquieren su importancia por ser parte muy relevante en nuestro modelo educativo; todo su contenido responde a la arquitectura del núcleo temático para el cual fue elaborado; no significa lo anterior, que no sean de gran utilidad también para el estudiante de administración de empresas de cualquier otra institución, y para los profesores de administración, ya que su contenido recoge, en forma muy clara y breve, los aspectos fundamentales del tema propuesto; a los profesionales de la administración y directivos en general, les facilita la recordación de importantes conceptos administrativos.

Son varios los aspectos que debemos destacar en estas “Notas de”; son elaboradas por nuestros profesores y ello garantiza su pertinencia dentro de nuestro diseño curricular por núcleos problémicos; si bien retoman lo fundamental de la teoría de los temas tratados, ya en los casos que plantean y en los ejercicios que proponen, éstos se elaboran a partir del conocimiento de nuestra realidad, de nuestro entorno, y en mi modesto sentir, esa pertinencia las diferencia de la gran mayoría de los tratados de administración que se manejan en nuestras instituciones, y que contemplan realidades culturalmente muy diferentes a la nuestra; en este sentido, estamos seguros de que estamos haciendo un aporte muy importante, a la ciencia de la administración de empresas en Colombia.

Otro aspecto que consideramos debe destacarse, es que su elaboración, apunta más a facilitar el desarrollo de competencias, que a la adquisición de una erudición en la ciencia administrativa; diríamos en un lenguaje muy sencillo: apuntan más a lo urgente que a lo eminente, sin que lo eminente esté ausente de ellas.

Celebramos la iniciativa de la Escuela de Administración, quienes idearon estas publicaciones; felicitamos al Decano, a su equipo de directores de programas y a todos y cada uno de los profesores autores de ellas; todos deben sentir hoy la gran satisfacción de estar construyendo “administración de empresas colombiana” y de estar haciendo un gran aporte a la calidad de la formación de los profesionales colombianos.

Antonio Mazo Mejía  
Rector Fundador

## SOBRE EL AUTOR



Juan Gonzalo Franco Restrepo. Magister en mercadeo; Especialista en Gerencia Logística; Administrador de empresas. Diplomado en Pedagogía Virtual administrador de empresas y Diplomado en Pedagogía Virtual y en didáctica universitaria. Quince años de experiencia docente a nivel de pregrado y posgrado en áreas de mercadeo y administración. Docente investigador, Escuela de administración, Institución Universitaria CEIPA. E-mail: [juan.franco@ceipa.edu.co](mailto:juan.franco@ceipa.edu.co)

# Tabla de contenido

## INTRODUCCIÓN

<b>1. Objeto de aprendizaje : Una orientación a la Gerencia de Mercadeo</b>		<b>15</b>
1.	Una orientación a la Gerencia de Mercadeo	15
1.1	La gerencia de mercadeo	15
1.2	¿Qué es el marketing?	16
1.3	Las prácticas del mercadeo	16
	1.3.1 Marketing operativo	17
	1.3.2 Marketing estratégico	18
1.4	Contextualización del mercadeo en el mundo actual	20
1.5	¿Qué es el plan de mercadeo?	20
	1.5.1 ¿Para qué realizar un plan de marketing?	21
1.6	Tipología de planes de mercadeo	22
1.7	¿Cómo elaborar el plan estratégico de marketing?	22
1.8	Estructura formal del plan estratégico de marketing	23
	1.8.1 Resumen ejecutivo	24
	1.8.2 Análisis situacional	24
	1.8.2.1 ¿Cuál es el propósito?	24
	1.8.2.2 Componentes del análisis situacional	24
	1.8.2.3 Análisis del entorno interno para una idea de negocio	24
	1.8.2.4 Análisis interno para una empresa que ya existe	25
	1.8.3 Análisis del cliente o mercado	26
	1.8.4 Análisis del entorno externo	26
	1.8.4.1 Competitivo	26
	1.8.4.2 Económico	27
	1.8.4.3 Político – legal	27
	1.8.4.4 Situaciones Tecnológicas	27
	1.8.4.5 Ambiental	28
	1.8.4.6 Sociocultural y demográfico	28
1.9	Análisis Dofa	28
	1.9.1 Fortalezas	28
	1.9.2 Debilidades	29
	1.9.3 Oportunidades	29
	1.9.4 Amenazas	31
1.10.	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	31
1.11	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	32
1.12	Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)	33
1.13	Matriz de oportunidad y amenaza	34

# Tabla de contenido

1.14	objetivos de mercadeo	35
1.15	Metas	36
1.16	Estrategias	36
1.17	Implementación , evaluación y control	
1.18	Fuerzas competitivas	37
1.18.1	Rivalidad entre los competidores	37
1.18.2	Las amenazas de entrada de nuevos competidor	37
1.18.3	Poder de negociación de los clientes	37
1.18.4	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	37
1.18.5	Productos sustitutos	38
1.18.6	Barreras de ingreso al mercado	38
1.18.7	Barreras de ingreso al mercado de carácter externo	39
1.19	Preguntas de reflexión	39
1.20	Taller de repaso	40

## 2. Objeto de aprendizaje : Estrategias de la Mezcla de mercadeo 41

2.	Estrategias de la Mezcla de mercadeo	41
2.1	Estrategia de producto	41
2.1.1	Elección de la estrategia para un nuevo producto	41
2.1.2	Elección de la estrategia para aquellos productos que ya existen en el mercado.	41
2.1.2.1	Nivel Básico	41
2.1.2.2	Nivel Real	41
2.1.2.3	Nivel Aumentado	41
2.2	Estrategia de productos	42
2.2.1	Desarrollo del producto actual	42
2.2.2	Innovación	42
2.2.3	Reposicionamiento	42
2.3	Estrategia de marcas	42
2.3.1	Extensión de línea de producto	43
2.3.2	Extensión de Marca	43
2.3.3	Multimarcas	43
2.3.4	Nuevas marcas	43

# Tabla de contenido

2.4 Gerencia de marca	44
2.4.1 Valores de marca	44
2.4.2 Análisis estratégico	45
2.4.2.1 Análisis del cliente	45
2.4.2.2 Análisis de la competencia	45
2.4.2.3 Autoanálisis	45
2.5 Decisiones de precio	45
2.5.1 Factores Internos	45
2.5.2 Factores externos	45
2.5.3 ¿Por qué razón la variable precio es quizás la más utilizada?	46
2.5.4 ¿Qué no debe tener el precio de un producto?	46
2.6 Estrategias de precio	47
2.6.1 Para el lanzamiento de nuevos productos	47
2.6.1.1 Precio de introducción	47
2.6.1.2 Precio de descreme	47
2.6.1.3 Precios colectivos	47
2.6.1.4 Precio diferencial	47
2.6.2 Estrategias de acuerdo a la calidad del producto	47
2.6.2.1 Precio de economía	47
2.6.2.2 Precio de primera	47
2.6.2.3 Precio de buen valor	47
2.6.2.4 Precio de línea de productos	47
2.6.3 Precio opcional	48
2.6.4 Precio cautivo	48
2.6.5 Precio de subproductos	48
2.7 Tácticas de ajuste de precio	48
2.8 Elasticidad del precio de la demanda	49
2.8.1 ¿Cómo entender la elasticidad del precio con relación a la demanda?	49
2.8.2 Demanda elástica	50
2.8.3 Demanda inelástica	50

# Tabla de contenido

2.9 Ejercicio de aplicación	51
2.10 Circunstancias en que aumenta la respuesta de los clientes frente a modificaciones en el precio	51
2.11 Condiciones en las que se disminuye la reacción de los clientes frente a cambios en el precio	52
2.12 Estrategia de distribución	52
2.12.1 ¿Cómo administrar la cadena de distribución y suministro?	52
2.12.2 Importancia de la administración de la cadena de distribución y suministro	52
2.13 Canales de distribución	52
2.14 Distribución física	52
2.15 Indicadores para medir la distribución	53
2.16 ¿La distribución de la mercancía o del servicio que se presta es eficaz o eficiente?	53
2.16.1 Eficiencia	53
2.16.2 Diferencias entre un canal de distribución tradicional y una cadena de suministro	54
2.16.3 ¿Cómo lograr un cambio de canal de distribución tradicional a implementación de cadena de suministro?	54
2.17 Estructura del canal	54
2.17.1 Distribución exclusiva	54
2.17.2 Distribución selectiva	55
2.17.3 Distribución intensiva	55
2.18 Relación de poder en el canal de distribución	55
2.18.1 Poder legítimo	55
2.18.2 Poder coactivo	55
2.18.3 Poder de información	55
2.18.4 Poder de retribución	55
2.19 Tendencias en los canales de distribución	55
2.19.1 Crecimiento en la distribución directa	55
2.19.2 Presiones de los intermediarios	56
2.19.3 Cambios de poder en el canal	56
2.19.4 Comercio electrónico	56

# Tabla de contenido

2.20 Estrategia de promoción	56
2.20.1 La publicidad	57
2.20.2 Relaciones Públicas	57
2.20.3 Ventas personales	57
2.20.4 Promoción de ventas	57
2.20.5 Pull : atracción y pull :empuje	58
2.21 Medición de las campañas de publicidad	59
2.21.1 IRC: Índice de respuesta del cliente	59
2.21.1.1 Exposición	59
2.21.1.2 Notoriedad	59
2.21.1.3 Comprensión	59
2.21.1.4 Intención de compra	59
2.21.1.5 Compra	59
2.22 Taller estrategia de productos	
2.23 Ejercicios de repaso sobre elasticidad precio de la demanda.	60
2.24 Preguntas de reflexión sobre decisiones de precio	61
2.25 Ejercicio análisis estratégico de marca	62

## **3. Objeto de aprendizaje : Segmentación y comportamiento del consumidor** **63**

3.1 Comportamiento del consumidor	63
3.2 tipos de comportamientos de compra	64
3.3 segmentación del mercado	65
3.3.1 Evaluar las variables de segmentacion	65
3.3.2 Analizar las características del segmento del mercado	65
3.3.3 Elegir la estrategia de segmentacion	65
3.3.3.1 Estrategia de marketing masivo o no diferenciado	65
3.3.3.2 Estrategia de marketing diferenciado	65
3.3.3.3 Estrategia de marketing concentrado	65
3.3.3.4 Estrategia de marketing individual	66
3.3.3.5 Estrategia de marketing local	66
3.3.3.6 Estrategia de expansión a varios segmentos o especialista en producto	66
3.3.3.7 Estrategia expansión de la línea de productos o especialista en clientes	66

# Tabla de contenido

3.4 Estrategia de Posicionamiento	66
3.5 ¿Qué hace que un segmento sea más atractivo que otro?	67
3.6 Estudio de Caso EURODISNEY	67
Comportamiento del Consumidor: EuroDisney como problema extenso	68

## **4. Objeto de aprendizaje: Estrategias para un plan de mercadeo 75**

4.1 Estrategias intensivas de crecimiento	75
4.1.1 Penetración al mercado	75
4.1.2 Desarrollo del producto	75
4.2 Estrategias de diversificación	76
4.2.1 Diversificación concéntrica	76
4.2.2 Diversificación horizontal	76
4.2.3 Diversificación conglomerada	76
4.3 Estrategias de integración	76
4.3.1 Integración vertical hacia adelante	76
4.3.2 Integración vertical hacia atrás	76
4.3.3 Integración horizontal	77
4.4 Estrategias defensivas	77
4.4.1 Estrategia de Joint venture o riesgo compartido	77
4.4.2 Estrategia de encogimiento	77
4.4.3 Liquidación	77
4.5 Estrategias de Crecimiento Producto-Mercado	77
MATRIZ DE ANSOFF	77
4.6 Las estrategias genéricas de Michael Porter	78
4.6.1 Estrategia Liderazgo en Costos	78
4.6.2 Estrategia de diferenciación	78
4.6.3 Estrategia de enfoque	78
4.7 Estrategias competitivas	79
4.7.1 Estrategias del líder	78
4.7.2 Desarrollo de la demanda primaria	78
4.7.3 Estrategia de defensa	79
4.7.4 Estrategia ofensiva	79
4.7.5 Estrategia de desmarketing	79
4.8 Estrategias del retador	80

## Tabla de contenido

4.8.1 Ataque frontal	80
4.8.2 Ataque a los flancos: Se trata de dirigir el ataque a las debilidades del líder.	80
4.8.3 Ataque envolvente	80
4.8.4 Ataque de desvío	80
4.8.5 Ataque guerrillero	80
4.9 Estrategias de seguidor	80
4.9.1 Clon	80
4.9.2 Imitador	80
4.9.3 Adaptador	81
4.10 Estrategia especialista	81
4.11 Preguntas de reflexión	82
4.12 Taller	82
4.13 Ejercicios de repaso	

### 5. Objeto de aprendizaje: Implementación del plan de Marketing 85

5.1 Criterios para la implementación del plan de mercadeo	85
5.1.1 Interdependencia	85
5.1.2 Separación	85
5.1.3 Evolución	86
5.2 Los elementos de la implementación del marketing	86
5.2.1 Metas y valores	86
5.2.2 Estructura de marketing	86
5.2.3 Asignación y desembolsos de recursos	86
5.2.4 Las personas	86
5.2.5 Políticas de evaluación y compensación	86
5.2.6 Políticas de compensación	86
5.3 Enfoques o métodos para implementar el plan de mercadeo	86
5.3.1 Método o enfoque forzoso	86
5.3.2 Método por consenso	87
5.3.3 Método del cambio	87
5.3.4 Método o enfoque de la cultura	87
5.4 ¿De qué depende elegir uno de estos cuatro métodos?	87
5.5 ¿Por qué muchas veces el plan no resulta?	88
5.6 Evaluación y control del plan marketing	88
5.6.1 Control preliminar	88
5.6.2 Controles concurrentes o seguimiento	88

### 6. Bibliografía 89

# INTRODUCCIÓN

El contenido temático de este texto ha sido diseñado con el propósito de brindar al lector la posibilidad de conocer y comprender los principales elementos e instrumentos relacionados con la Gerencia de mercadeo. Lo anterior en procura de adquirir las competencias requeridas para una exitosa toma de decisiones a nivel estratégico y operativo, cuando le corresponda asumir el rol de Gerente de mercadeo.

Este material ha sido diseñado para ser utilizado por estudiantes de Administración de empresas, Mercadeo, Negocios internacionales y futuros profesionales en áreas afines que necesiten aprender acerca de cómo elaborar un plan de mercadeo y entender cada una de las estrategias de mercadeo que deberán ser analizadas antes de su implementación. Así mismo podrá ser utilizado por docentes universitarios, profesionales, empresarios, consultores, dirigentes de empresas, entre otros.

El mundo empresarial de hoy requiere de profesionales que demuestren, en su ejercicio profesional, capacidad para enfrentar los grandes retos de una economía global, en los que el mercadeo juega un papel importante para dar respuesta efectiva a las exigencias y cambios del mercado.

En el capítulo 1 se desarrolla el tema de la orientación a la gerencia de mercadeo en donde es posible entender la importancia de adoptar prácticas de marketing tanto desde lo estratégico como desde lo operativo. Se realiza una contextualización del mercadeo en el mundo actual. Luego se analizan las fuerzas competitivas y las barreras de ingreso al mercado. Posteriormente se explica qué es un plan de mercadeo mediante una estructura formal y cómo se debe elaborar.

En el capítulo 2 se aborda el tema de las estrategias del marketing mix que ayudaran al estudiante a seleccionar aquellas acciones entre varias alternativas para diseñar un plan de mercadeo.

El capítulo 3 comprende los temas relacionados con la segmentación y el comportamiento del consumidor, se esboza el proceso de segmentar el mercado y cómo posicionar la marca. Posteriormente se analizan los factores que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores y los tipos de compra.

En el capítulo 4 se analizan “Las estrategias para un plan de mercadeo”, que no necesariamente corresponden a las que hacen parte de la mezcla de mercadeo. Se conocen como estrategias competitivas de crecimiento, diversificación, integración y defensivas, estrategias del líder, retadora, seguidora y especialista, para luego entender las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Por último se explica la manera como se debe implementar el plan de mercadeo, los criterios y elementos que deben ser tenidos en cuenta y los métodos para la ejecución.

# 1. Objeto de aprendizaje :Una orientación a la Gerencia de Mercadeo

La gerencia de mercadeo es la directa responsable de tomar las mejores decisiones a corto, 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, alcanzar un crecimiento adecuado, aumentar la participación en el mercado y enfrentar la fuerte competencia.

## 1.1 La gerencia de mercadeo

Guiltinan y Madden (1998) definen el concepto de gerencia de mercadeo al considerar que:

**Comprende todas las decisiones involucradas en el diseño y la ejecución de los planes dirigidos a implementar el concepto de mercadeo. Un factor importante es que la alta gerencia y los gerentes de nivel medio toman las decisiones de mercadeo para lograr los objetivos de la empresa.**

Guiltinan, Paul y Madden (1998), consideran que “la gerencia del marketing abarca todas las decisiones involucradas en el diseño y ejecución de los planes dirigidos a implementar el concepto de marketing” (p. 18)

Sin embargo, para comprender mejor este importante término es necesario entender el significado de mercadeo.

## 1.2 ¿Qué es el marketing?

Según Lambin (2002), “El marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

También para Lambin (2002), “el marketing es un sistema de pensamiento y un sistema de acción” y lo explica así:

**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 cuál es la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y la filosofía o ideología que se transmitirá. Mediante el sistema pensamiento se busca la comprensión de los mercados.

**El sistema de acción:** Desarrollar e implementar las tareas, actividades, operaciones y estrategias que necesariamente se deben aplicar en la empresa, teniendo en cuenta el entorno que la rodea. A través de esta gestión se busca conquistar mercados.

Según la *American Marketing Association* (2007) Marketing es la actividad, instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar productos y/o servicios que tienen valor para los clientes, consumidores, empresas y la sociedad en general.

## 1.3 Las prácticas del mercadeo

La aplicación de las diferentes actividades del mercadeo ha estado asociada a las acciones emprendidas por empresas y organizaciones que han considerado en sus decisiones formular objetivos, metas y estrategias relacionadas a la mezcla de mercadeo. Desde 1950, Neil H. Borden propuso la famosa mezcla de mercadeo; diez años después, Mc Carthy (1960), sostiene que deben ser cuatro Ps (producto precio plaza y promoción), las que deben direccionar las acciones de mercadeo.

La evolución teórica del marketing continuó su camino buscando con ellos una práctica más efectiva en las decisiones adoptadas a nivel empresarial para alcanzar mayores beneficios en asuntos relacionados con el mercado. Booms and Bitner (citado por García, 2010) incluyen tres nuevas variables: People, Process y Physical Evidence. En su orden significan: gente, procesos y evidencia física y argumentan que deben ser 7 Ps. Lo más importante es entender cómo la gerencia de mercadeo debe utilizar estas variables y tener la capacidad de orientar las decisiones en dos sentidos: operativo y estratégico.

La gerencia de mercadeo debe adoptar una orientación al mercado, que permita la aplicación de acciones que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, a través de la oferta de bienes y servicios, con el fin de generar beneficios para la empresa a corto, mediano y largo plazo. A partir de este análisis surge la necesidad de entender, desde la teoría, las diferencias entre el **marketing estratégico** y el **marketing operativo**.

Lambim (1995) define estos dos importantes conceptos de la siguiente manera:

### 1.3.1 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 y 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. Efectúa una gestión integral de todas las variables de la mezcla de mercadeo y el punto de venta. Se utiliza donde la competencia es muy intensa. Es el brazo comercial de la empresa.

“Un marketing operativo, por muy fuerte que sea, no puede crear una demanda donde la necesidad no exista”. (Lambin, 2002, p.7) Para ser rentable debe de apoyarse en el marketing estratégico, basado en las necesidades del mercado y en su evolución.

### 1.3.2 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 planeación, organización, implementación, instrumentación y control. Se enfoca en nuevos productos y nuevos mercados.

La selección del mercado, la creación y el 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 los diferentes segmentos de mercados actuales y potenciales; así mismo, evalúa la posibilidad de desarrollar nuevos productos. Tiene como objetivo orientar la empresa hacia nuevas oportunidades económicas; dichas oportunidades deben estar ajustadas a las capacidades internas de la empresa en cuanto a recursos y a conocimiento.

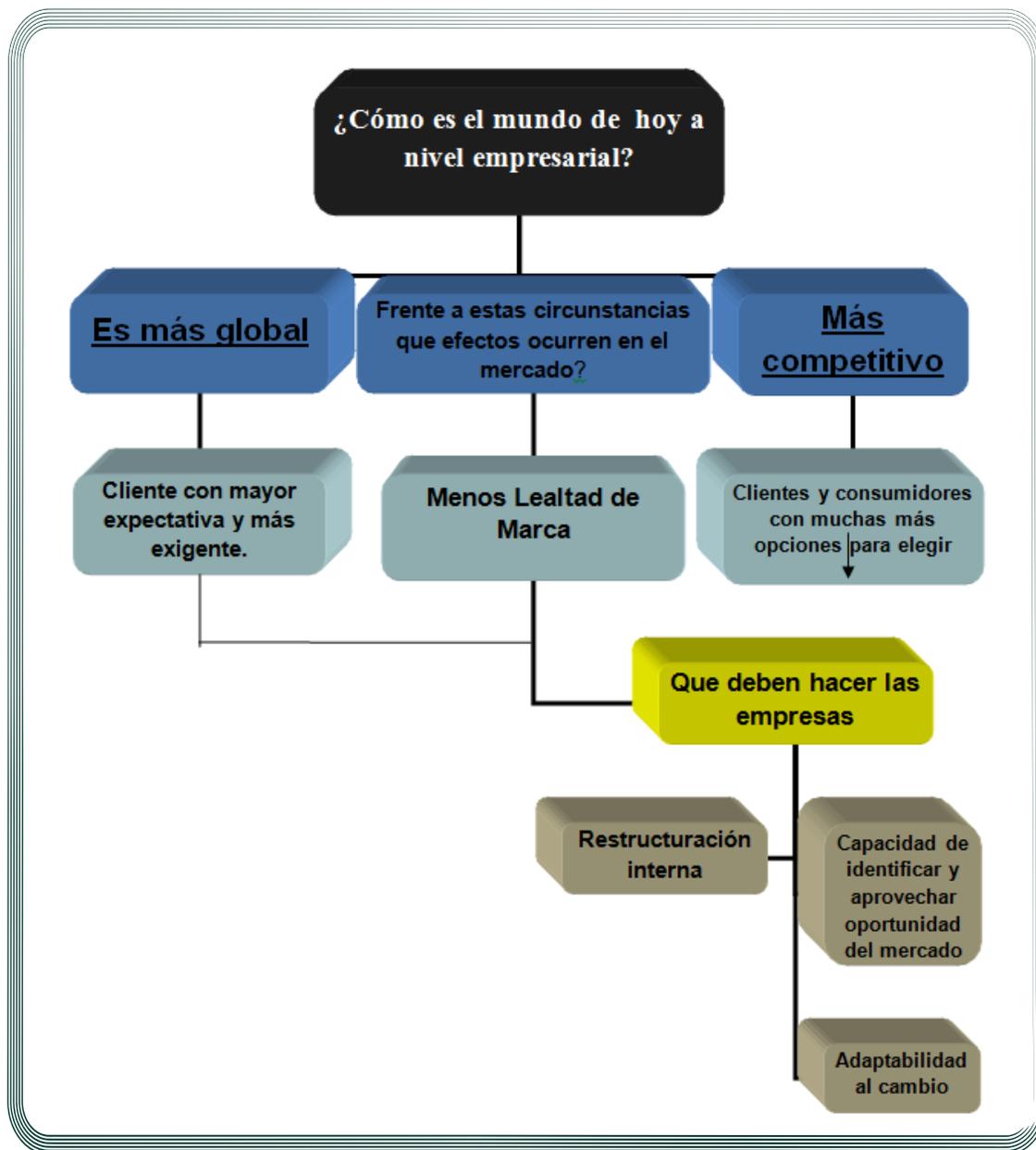
Para tener éxito en el desarrollo del marketing estratégico, es necesario que todos los niveles de la organización aporten desde su gestión. Se debe tener un conocimiento amplio del mercado, conocer los cambios del entorno tecnológico, económico, político, cultural; ser proactivos y analizar la competencia.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

Munuera y Rodríguez (2006) sostienen que “el mercadeo estratégico se caracteriza por el análisis y comprensión del mercado a fin de identificar las oportunidades que permiten a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor y más eficientemente que la competencia” (p. 54)

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

## 1.4 Contextualización del mercadeo en el mundo actual

Figura 1



Fuente: elaboración propia

Teniendo presente que la adaptabilidad al cambio es una condición necesaria para ser competitivo, se debe analizar lo siguiente:

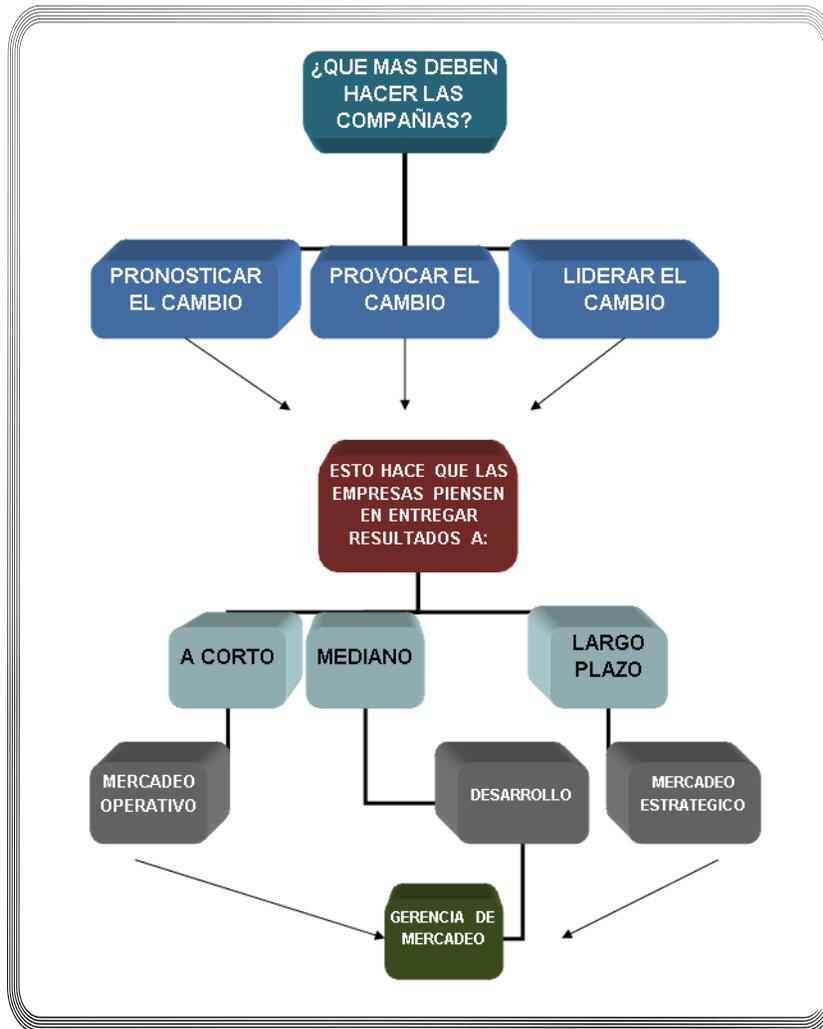
**Figura 1.2**



Fuente: elaboración propia

Una vez se tiene conocimiento y plena conciencia de todo lo que está cambiando, los gerentes de empresa debe preguntarse lo siguiente:

**Figura 1.3**



Fuente: elaboración propia

## 1.5 ¿Qué es el plan de mercadeo?

A continuación se plantean algunas definiciones expuestas por diferentes autores acerca del significado del plan de marketing.

“El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing” (Kotler y Keller, 2006, p.43)

“El plan de mercadeo representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Es un documento de acción, un manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing”. (Ferrell y Hartline, 2006, p.32)

Hardy (1996) manifiesta que las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para poder concretar direcciones estratégicas y un destino eficiente de sus recursos a corto, medio y largo plazo.

La planeación estratégica de marketing, según lo establecen Kotler y Armstrong (2007), “es un proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes”. (p. 39)

Guiltinan et al. (1998), determinaron que “la planeación del marketing corporativo es el proceso mediante el cual una organización establece sus prioridades a largo plazo en relación con sus productos y mercados, para ampliar el valor de toda la compañía”. (p. 23)

(Hatton, 2000, p.2) El plan de marketing ofrece un marco o un bosquejo para trazar estrategias orientadas hacia el cliente para que aseguren el éxito comercial.

De acuerdo con las anteriores definiciones, es posible establecer que un plan de mercadeo es la estructuración de los elementos necesarios para formular, implementar y evaluar objetivos y metas con énfasis en asuntos de interés, relacionados con el mercadeo. Es una guía que brinda información valiosa de orden interno y externo, que facilita el diseño de estrategias, las cuales contribuyen a lograr los resultados que la empresa necesita.

### **1.5.1 ¿Para qué realizar un plan de marketing?**

Munuera y Rodríguez (2007) afirman que el plan de mercadeo se convierte en una herramienta fundamental para obtener información actualizada del entorno del mercado y de la empresa, que sirve como marco de referencia para la toma de decisiones. Con este documento se proyecta el futuro de la empresa.

Son varios los beneficios que una empresa puede lograr cuando decide realizar y utilizar correctamente el plan de mercadeo. A continuación se destacan algunos de los aspectos más importantes al elaborar dicho plan.

Según Ferrell y Hartline (2006) es posible

- Describir y entender cuál es la situación actual y futura de la organización.
- Comprender tanto el entorno interno como el 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.

- 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 qué estrategias de mercadeo se necesitan.
- Evaluar los resultados e implementar controles.

## 1.6 Tipología de planes de mercadeo

Las organizaciones tienen la posibilidad de evaluar y elegir cuál o cuáles deberán ser los planes de mercadeo que deberán diseñar para lograr los resultados esperados, de acuerdo a sus necesidades, al tamaño de la empresa, la diversidad de productos y mercados, así como el alcance que se espera lleguen a tener. Lo anterior nos indica que existen varios tipos de planes de mercadeo.

Acerca de la jerarquía y los tipos de planes, Kotler y Keller (2006) establecen lo siguiente:

El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se va a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios.

Guiltinan et al. (1998), manifiestan que los tipos de planes que una empresa puede realizar son los siguientes:

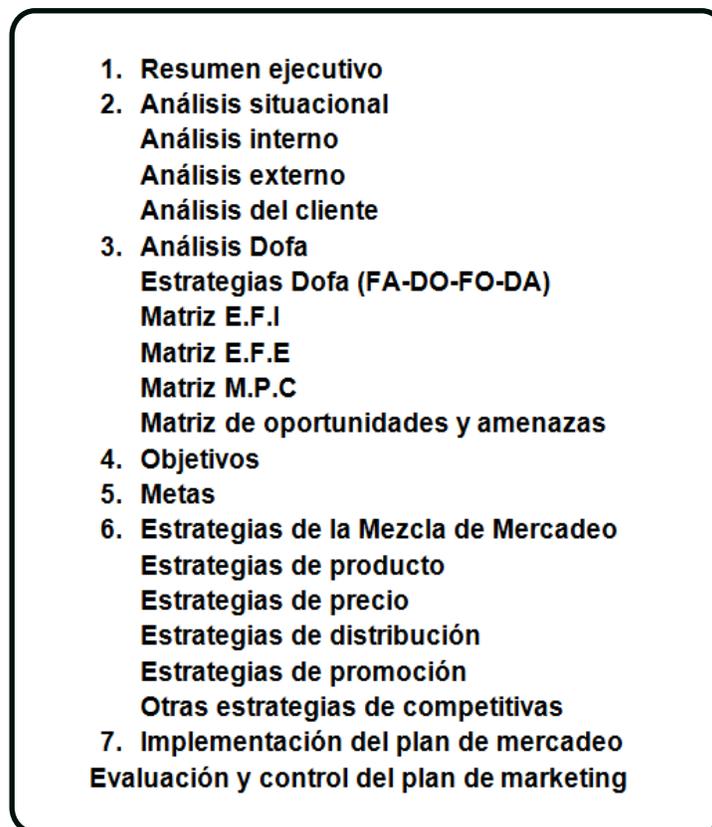
- Plan anual de marketing único para toda la empresa
- Plan anual de marketing por línea de producto o por producto
- Plan anual de marketing para una unidad estratégica.

## 1.7 ¿Cómo elaborar el plan estratégico de marketing?

Un plan de mercadeo requiere de una guía o protocolo que facilite su diseño. El siguiente modelo es una adaptación al proceso de planeación estratégica de marketing, expuesto por los autores Ferrell y Hartline (2006) en su libro Estrategia de marketing y aportes hechos por el autor David (2000) en su libro Administración estratégica. Estas fases se convierten en la estructura formal del plan a realizar.

## 1.8 Estructura formal del plan estratégico de marketing

Figura 1.4



Fuentes: O. C. Ferrell y Michael D. Hartline. Estrategia de Marketing. Thomson 3ra. ed. (México, 2006)

Comenzar a elaborar el documento del plan exige, de parte del responsable, un conocimiento y preparación previos, que le permitan saber cómo proceder en el diseño de cada etapa del proceso de la planeación estratégica de mercadeo. Con la siguiente explicación, el lector podrá comprender de manera detallada los diferentes pasos:

Ferrell y Hartline (2006) explican, de manera sencilla, cómo ir desarrollando cada uno de los elementos de la estructura formal del plan estratégico de mercadeo.

### 1.8.1 Resumen ejecutivo

Es una síntesis del plan. En él se resaltan los aspectos más importantes del plan de Marketing para brindar una información precisa. La información que debe suministrar comprende el alcance, proyecciones de ventas, costos y el tiempo para la ejecución. De la misma manera, deben estar presentes en esta sinopsis los objetivos, las metas, las estrategias y el presupuesto que se debe invertir.

## 1.8.2 Análisis situacional

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

### 1.8.2.1 ¿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.

### 1.8.2.2 Componentes del análisis situacional

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

### 1.8.2.3 Análisis del entorno interno para una idea de negocio

Se necesita saber cuáles son los recursos proyectados, es decir, qué requiere o qué necesita la empresa para iniciar su actividad en términos de determinar cuáles son los recursos proyectados o qué necesitan para realizar las diferentes actividades empresariales.

- Técnicos
- Humanos
- Materiales
- Financieros

Por otra parte es necesario

- Establecer cuál debe ser la estructura organizacional que el negocio requiere: Misión, Visión, Organigrama y Mapa de procesos.
- Determinar la cultura organizacional proyectada de la empresa.

Una vez se obtiene esta información, se logra un panorama objetivo y preciso sobre las verdaderas capacidades de la empresa y los factores que podrían limitar la ejecución del plan de mercadeo.

### 1.8.2.4 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: Qué tecnología utiliza.
  - Recurso Material: Materia prima o insumos.
  - Recurso Financiero: Cuál es la situación actual, favorable ó desfavorable, así como saber si tiene o no capacidad de endeudamiento.
2. Determinar cuáles 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 explícita.
  4. Evaluar cuál es el desempeño de la empresa en los últimos doce meses.
  5. Analizar la estructura organizacional vigente.
  6. Determinar la cultura organizacional, el clima organizacional y analizar el sentido de pertenencia

### 1.8.3 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.

**Figura 1.5**

- ¿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 y geográfica?
- ¿Dónde compran?
- ¿Quiénes son los que más influyen en la compra?
- ¿Cuándo compran, en qué temporadas, épocas, ocasiones, eventos promocionales, condiciones ambientales, en que horarios, cuáles días?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Con quién realizan sus compras?
- ¿Por qué los clientes potenciales no adquieren nuestros productos?
- ¿Cuáles son los clientes frecuentes y cuáles los clientes ocasionales?
- ¿Qué hacen con nuestros productos: frecuencia de usos, con qué los consumen o con qué los acompañan, en qué momentos lo utilizan?
- ¿Qué necesidades traen?
- ¿Cuáles son los cambios en los hábitos de consumo?

Fuente: adaptado de Ferrell y Hartline (2006)

En algunos casos, se requiere efectuar investigaciones de mercado que faciliten la recopilación de información por medio de algunos de encuestas, entrevistas, grupos focales y observación. Es importante aclarar que se puede utilizar uno o varios de ellos.

Cuando se trata de diseñar el plan de mercadeo para empresas que ya existen, el análisis del cliente debe complementarse.

Best (2007) considera que es importante realizar medición de la satisfacción del cliente, ya que éste es un indicador clave en el análisis de los resultados. Adicionalmente se puede conocer cuál es la lealtad de los clientes, el nivel de recompra, cuáles son los clientes de alto rendimiento, de alto potencial así como los clientes no rentables.

Seldon y Colvin (citado por Best, 2007) aseveran que “la satisfacción de los clientes permite a los gerentes aumentar las oportunidades de mejorar la rentabilidad empresarial” (p.11) Zeithaml y Berry (citado por Best, 2007) “los clientes insatisfechos normalmente no se quejan a la empresa, pero se lo cuentan a muchas otras personas”. (p. 11) “Tan solo se queja un 4% de los clientes insatisfechos”, según el estudio de actualización realizado por la institución encargada de atender las reclamaciones de los consumidores en los Estados Unidos. (p. 12).

### **1.8.4 Análisis del entorno externo.**

Para construir un verdadero análisis externo, se requiere que la información obtenida corresponda en primera instancia a registros de periodos anteriores; los últimos cinco años serían válidos y pertinentes. Luego, centrar la atención en lo actual; datos que permitan comprender el presente, lo más reciente y, luego, pronósticos máximo a un año. De esta manera se podrá hacer un análisis retrospectivo, actualizado y prospectivo.

Los aspectos y variables que deberán ser estudiadas corresponden al orden, ámbito, campo u otros,

**1.8.4.1 Competitivo:** se trata de definir los más fuertes competidores e identificar y determinar sus fortalezas y debilidades. Evaluar sus estrategias actuales. Luego se deberá obtener información correspondiente a las fuerzas competitivas:

- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los vendedores
- La rivalidad entre los competidores
- La amenaza de entrada de nuevos competidores
- Los productos sustitutos

**1.8.4.2 Económico:** Son factores que influyen en el poder adquisitivo, cambios en los patrones de gasto, ingresos, macroeconómicos y por la inflación. Incluye analizar la tasa de cambio, estudiando el fenómeno ya sea de revaluación o devaluación y el efecto que puede llegar a tener en la actividad empresarial, las tasas de interés, las restricciones de crédito, aumento y disminución del PIB, entre otros.

Es necesario que el responsable de obtener la información conozca el comportamiento que ha tenido el sector o industria al que pertenece la empresa.

Munuera y Rodríguez (2007) sugieren algunas preguntas que sería conveniente plantearse.

- ¿Cuánto creció la economía?
- ¿Cómo ha evolucionado el nivel de precios y qué tanto ha influenciado en los resultados de ventas?
- ¿Cómo se ha comportado las tasas de interés en este periodo?

**1.8.4.3 Político - legal:** Decisiones gubernamentales que ejercen influencia en la actividad de marketing de la empresa tales como: leyes, decretos, ordenanzas, acuerdos y resoluciones. También compete revisar los planes de ordenamiento territorial, entre otros. Las decisiones políticas están asociadas a los tres poderes del estado: ejecutivo, legislativo y judicial. En ese caso se debe indagar acerca de la información de interés para la empresa.

**1.8.4.4 Situaciones tecnológicas:** Se debe obtener información que permita identificar oportunidades desde lo tecnológico y que, en caso de ser aprovechadas, generen beneficios para la empresa en procesos productivos, comerciales, logísticos y financieros. Es importante tener en cuenta que, en la actualidad, la tecnología cambia con mucha rapidez, lo que obliga a los gerentes a estar bien informados sobre estos asuntos que pueden llevar a la empresa a desarrollar ventajas competitivas.

Munuera y Rodríguez (2006) recomiendan obtener respuestas para algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué desarrollo tecnológico puede tener más incidencia en los costos de producción?
- ¿Qué tanto cambia la tecnología en el sector?
- ¿Qué cambio tecnológico puede afectar la demanda de nuestros productos?
- ¿En qué plazo podría producirse ese posible avance tecnológico? (P. 468)

**1.8.4.5 Ambiental:** Los intereses ambientales han crecido a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 84). Por lo tanto, para los responsables de diseñar estrategias de mercadeo, resulta importante conocer lo que está sucediendo en cuanto a:

- Estrategias y prácticas ambientales sustentables
- Movimiento verde defensores ambientalistas
- Respuesta a la demanda del consumidor con productos ecológicamente más seguros
- Escasez de materias primas. (P.85)

También podría ser relevante establecer en la actualidad las condiciones climatológicas, promedio de temperatura, estaciones, niveles de contaminación, cambios atmosféricos, recursos naturales disponibles y no disponibles.

**1.8.4.6 Sociocultural y demográfico:** Son aquellas situaciones y eventos que forman parte de una sociedad. Con relación a lo cultural, se debe analizar las costumbres, creencias, valores, estilos de vida y actitudes de las personas que integran una población. Sumado a lo anterior, se necesita conocer índices de empleo, afectación del orden público, cambios en los hábitos de consumo, composición y estructura de la población en cuanto a tamaño, edad, género, nivel de educación, tipo de vivienda, integrantes por grupo familiar, nivel de ingresos, estado civil, entre otros.

## 1.9 Análisis Dofa

La matriz Dofa es una herramienta de planeación estratégica, de carácter cualitativo y 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 logró recopilar en el análisis situacional y que tiene un verdadero impacto en la empresa en asuntos de mercadeo.

Best (2007) “considera que la matriz Dofa se constituye en un resumen de las implicaciones estratégicas descubiertas en el análisis situacional”. (p.430)

Ferrell y Hartline (2006) manifiestan acerca de la matriz Dofa (Swot, sigla utilizada en inglés) lo siguiente: “es una estructura sencilla y directa que proporciona una dirección y sirve como catalizador para el desarrollo de planes de marketing” (p. 73)

La matriz Dofa se puede diseñar para planes de mercadeo que hacen parte de ideas de negocio solo que, en este caso, las debilidades y las fortalezas se consideran potenciales. Consideremos algunos ejemplos de una matriz Dofa.

### 1.9.1 Fortalezas

Son todos aquellos aspectos positivos, o capacidades internas, que la empresa tiene para superar a sus competidores. Shelby y Hunt (citado por Ferrell y Hartline, 2006) Una fortaleza realmente tiene importancia sólo cuando sirve para satisfacer una necesidad de los clientes. Cuando esto sucede, la fortaleza se convierte en capacidad.

### 1.9.2 Debilidades

Son aquellas situaciones de carácter interno que deberá mejorar la empresa. Se convierten en problemas que deberán solucionarse debido a que interfieren en la consecución de excelentes resultados. Obsérvese a continuación algunos ejemplos:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros “capacidad de endeudamiento”</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Economías de escala</li> <li>• Tecnología moderna</li> <li>• Precios altamente competitivos</li> <li>• Mayor cobertura</li> <li>• Diseño más innovador</li> <li>• Respuesta inmediata</li> <li>• Empleados comprometidos</li> <li>• Valores agregados superiores</li> <li>• Publicidad efectiva</li> <li>• Good will</li> <li>• Ubicación estratégica</li> <li>• Excelente merchandising</li> <li>• Excelente servicio al cliente</li> <li>• Adecuadas instalaciones</li> <li>• Amplias garantías</li> <li>• Amplias formas de pago</li> <li>• Condiciones de crédito favorable</li> <li>• Excelente marketing de relación</li> <li>• Crecimiento del ingreso per cápita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de direccionamiento estratégico</li> <li>• Poca inversión en I+D+I</li> <li>• Costos muy elevados</li> <li>• Alianzas con empresas débiles</li> <li>• Alto índice de devoluciones</li> <li>• Alto índice de reclamaciones</li> <li>• Poca cobertura</li> <li>• Mala prestación de servicio</li> <li>• Mala imagen de la empresa o del producto</li> <li>• Distribución limitada</li> <li>• Escasez de surtido</li> <li>• Incumplimiento en las estrategias</li> <li>• Tecnología obsoleta</li> <li>• Lenta capacidad de respuesta</li> <li>• Problemas en el manejo del inventario</li> <li>• Poca innovación del producto</li> <li>• Deficiencias en el marketing social</li> </ul>

Fuente: adaptado de Ferrell y Hartline (2006). Estrategia de marketing. Thomson. 3ra ed. (P.81)

### 1.9.3 Oportunidades

Son las posibilidades que el entorno le ofrece a la empresa de mejorar en caso de aprovecharlas.

### 1.9.4 Amenazas

Situaciones del entorno externo y del mercado que representan riesgo para la empresa. Exige que la empresa se prepare para contrarrestarlas.

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento rápido del mercado</li> <li>• Empresas competidoras poco agresivas</li> <li>• Cambio en los hábitos de consumo</li> <li>• Apertura de mercados extranjeros</li> <li>• Crecimiento de la economía</li> <li>• Cambios demográficos</li> <li>• Otras empresas buscan alianzas</li> <li>• Nueva tecnología</li> <li>• Bajas tasas de interés</li> <li>• Aumento del ingreso per cápita</li> <li>• Barreras de entrada al mercado/pocas restricciones políticas</li> <li>• Crecimiento del sector</li> <li>• Mercado desprotegido o mal atendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Introducción de productos sustitutos</li> <li>• Mayor reglamentación gubernamental</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo</li> <li>• Aumento del desempleo</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Aumento de la devaluación</li> <li>• Revaluación de la moneda local</li> <li>• Cambios en la legislación</li> <li>• Poder de negociación de compradores o proveedores</li> <li>• Innovaciones permanentes</li> <li>• Competencia desleal muy agresiva</li> <li>• Desintermediación del sector</li> </ul>

Fuente: adaptado de Ferrell y Hartline (2006). Estrategia de marketing. Thomson. 3ra ed. (P.81)

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

### 1.9.5 Estrategias Dofa

Son el resultado de la combinación adecuada entre factores internos (fortalezas y debilidades), con factores externos (oportunidades y amenazas). Las razones que justifican este cruce de factores se explica a continuación:

**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 permiten invertir en una tecnología más moderna

**D + A** = La identificación de una amenaza hace que tengamos que corregir las debilidades que tenemos. Ejemplo: Mejorar la poca innovación en el producto para enfrentar una incursión en un mercado internacional. Podría cambiarse por: Mejorar el nivel de innovación en el producto para incursionar en un mercado internacional.

## 1.10 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

Para David (1997), utilizar esta matriz permite realizar un análisis cuantitativo de las fortalezas y debilidades que se han logrado identificar y, para poder hacerlo, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

**Seleccionar fortalezas y debilidades** que harán parte del análisis.

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

**Asignar la calificación a cada factor.** Consiste en establecer un rango de valores definidos en una escala de 1 a 4, de la siguiente forma:

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

**Promedio ponderado:** Se obtiene a partir de multiplicar el peso  $X_i$  por 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 – 1,9) “Deficiente o Muy negativa.”

Si el resultado está entre (2,0 – 2,9) “Regular o Aceptable”

Si el resultado está entre (3,0 – 3,5) “Buena o Favorable”

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

La condición interna actual de la empresa se considera que es (\_\_\_\_\_) para enfrentar los retos del mercado.

### 1.10.1 Estructura matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
<b>FORTALEZAS</b>			
Excelente Calidad	0,2	4	0,8
Amplia Cobertura	0,05	3	0,15
Entregas Oportunas	0,03	3	0,09
Posicionando de Marca	0,08	3	0,24
Personal Calificado	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Precios Altos	0,18	1	0,18
Deficiente Servicio Posventa	0,12	1	0,12
Tecnología Obsoleta	0,09	2	0,18
Escasa Publicidad	0,05	2	0,1
Altos niveles de inventario	0,1	1	0,1
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,36$

Fuente: elaboración propia

Interpretación: Con el resultado de 2,36 es posible considerar que La condición interna actual de la empresa es **ACEPTABLE** para enfrentar los retos del mercado.

### 1.11 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Es un mecanismo que permite evaluar en forma cuantitativa los factores externos que hacen parte del entorno. Al obtener un resultado medible es posible determinar cómo las estrategias que viene utilizando la empresa responden de manera favorable ó desfavorable a las oportunidades y amenazas que ha logrado identificar. David (1997).

Los pasos para llevar a cabo esta matriz son:

1. Seleccionar los factores externos críticos: primero oportunidades y luego amenazas.
2. Asignar peso: es la importancia relativa que se le asigna a cada factor, teniendo en cuenta cuál de ellos incide con mayor fuerza en el éxito de la empresa. Al final la sumatoria de estos valores debe ser igual a 1
3. 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 o Negativa
- 2,0 - 2,9 = Regular o Aceptable
- 3,0 – 3,5 = Buena o Favorable
- 3,6 – 4,0 = Excelente o muy buena

Así podría ser el párrafo que explique el resultado obtenido de esta matriz EFE:  
Las estrategias y las condiciones actuales de la empresa responden de manera (\_\_\_\_\_) a las oportunidades y amenazas que el entorno le representa.

### 1.11.1 Estructura matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PROMEDIO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
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 Arancelarias	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
Nuevos competidores	0,07	3	0,21
Mayor Regulación Gubernamental.	0,12	1	0,12
Innovaciones de los Competidores	0,2	4	0,8
Desempleo.	0,06	4	0,24
	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,43$

Fuente: elaboración propia

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

## 1.12 Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

David (1997) sostiene que las empresas que necesiten conocer su posición competitiva deben efectuar un análisis en comparación con los más fuertes competidores y esto es posible a través del diseño de esta matriz.

Se pretende obtener un indicador que determine el nivel de competitividad que la empresa tiene en el mercado en el que participa.

Según David (1997) se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar los factores sobre los cuales se puede obtener información tanto 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 posventa

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

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:

Empresa	XXX	Competidor.
	2,86	3,12

A pesar de que ambos se encuentran en un nivel considerado como bueno, nos damos cuenta que la competencia ha obtenido un mejor resultado, lo cual indica que según los factores analizados está en una mejor condición y posición competitiva. En el análisis de esta matriz se recomienda evaluar los factores que más inciden en el resultado obtenido.

## 1.13 Matriz de oportunidad y amenaza

Para toda empresa, o idea de negocio, es conveniente determinar qué tipo de negocio tenemos con relación a las oportunidades y amenazas identificadas. Sólo existen en este análisis cuatro estados:

Negocio ideal  
 Negocio problema  
 Negocio especulativo  
 Negocio maduro



Fuente: KOTLER (2001): Dirección de mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, Pearson Educación. 8a. Ed.

## 1.14 Objetivos de mercadeo

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

### 1.14.1 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:** desarrollar nuevos productos, tener en cuenta cuántos y posicionar la marca. Ofrecer nuevas presentaciones.
- **Precio:** rentabilidad, costos.
- **Plaza:** cobertura, canales de distribución (ampliarlos o reducirlos)
- **Promoción:** cuántas actividades promocionales pretende realizar.

### Otros criterios

- Participación del mercado
- Tiempos de entrega
- Nuevos puntos de venta
- Satisfacción del cliente
- Incrementar la demanda del producto
- Captar nuevos clientes

Nota: no se debe combinar en un mismo objetivo dos criterios.

Ejemplo de objetivos:

- Aumentar la participación en el mercado en un 3% para el año 2014.
- Lograr un posicionamiento de marca ocupando el segundo lugar en el segundo semestre del año 2015.
- 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.

## 1.15 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, la segunda, el tiempo – inferior a un año- en el que se debe cumplir el resultado.

## 1.16 Estrategias

Son las acciones que se deberán formular para alcanzar los objetivos y metas. Para un plan de mercadeo es necesario establecer estrategias de producto, de precio, de distribución y de promoción. Como complemento se deben analizar otras posibles estrategias que conlleven a la competitividad. Este tema se desarrolla ampliamente en los objetos de aprendizaje tres y cuatro.

## 1.17 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. Este tema se desarrolla ampliamente en el objeto de aprendizaje cinco

## 1.18 Fuerzas competitivas

Según Lambin (2002) “La gestión del marketing estratégico requiere analizar el atractivo de su sector y su entorno competitivo. El objetivo es identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o marca puede tener” (p. 285).

La información obtenida le permitirá a la empresa, o posible inversionista, conocer los aspectos favorables y desfavorables que existen alrededor de un sector económico. El análisis de cada una de las fuerzas competitivas contribuye a una mejor decisión en cuanto a elección de estrategia.

Según Porter, (citado por Hatton, 2000), las cinco fuerzas competitivas son:

### 1.18.1 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 del 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 y quiénes son los competidores de productos o servicios similares que estoy enfrentando?

¿Cómo están compitiendo? ¿Cuáles son las estrategias que están utilizando?

¿Existe una fuerte rivalidad y quiénes son los protagonistas de ésta?

¿La rivalidad es por precio?

¿La rivalidad es por innovación?

¿La rivalidad es por servicio?

¿La rivalidad es por cobertura?

Según Best (2007)

Cuanto mayor sea el número de competidores existentes en un sector menor será la posibilidad de diferenciación para sus productos; cuanto mayor sea el exceso de capacidad productiva de la industria, mayor será la probabilidad de la rivalidad competitiva. Esta rivalidad competitiva tiende a disminuir los precios y los márgenes de las empresas, y a aumentar los gastos comerciales y de marketing, en la batalla para atraer y ganar la lealtad de los clientes. (p.182)

### **1.18.2 Las amenazas de entrada de nuevos competidores**

Ocurren bajo diferentes circunstancias y están relacionadas con la facilidad de que nuevos competidores entren a participar en un mercado. Algunas de estas son:

Las condiciones económicas favorables, el crecimiento de un sector, el aumento de la demanda e, incluso, la escasez de oferta.

Las decisiones políticas que favorezcan un sector o industria como una disminución en las políticas proteccionistas, menos aranceles para bienes y servicios de algunos sectores, beneficios tributarios u otros.

El Crecimiento demográfico y otras condiciones sociales favorables. Esta fuerza competitiva debe ser contrarrestada con barreras de ingreso al mercado.

### **1.18.3 Poder de negociación de los clientes**

De acuerdo a los postulados de Porter (citado por Lambin, 2002), 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 existe poca diferenciación entre productos.

Cuando las ofertas superan la demanda.

Cuando el mercado es o no es sensible al precio.

La integración de clientes a través de redes sociales (Facebook).

### **1.18.4 Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Cuando los proveedores ostentan mayor poder de negociación se considera una condición no muy favorable para quienes deben comprar el producto. Esto puede llevar a enfrentar situaciones como restringir y condicionar los tiempos de entrega o aumentar los precios, entre otros.

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, cuando existe un monopolio, cuando la materia prima que se ofrece del bien o servicio es escasa, cuando el cliente no representa conveniencia para la empresa y cuando existen pocos productos sustitutos.

### **1.18.5 Productos sustitutos**

Consiste en identificar aquellos productos que pueden llegar a suplir una misma necesidad o deseo. Ejemplo: una gaseosa ¿con respecto a qué?.

### **1.18.6 Barreras de ingreso al mercado**

Cuando en el sector se presenta la amenaza de entrada de nuevos competidores se necesita crear barreras de ingreso al mercado. De igual manera, en un plan de mercadeo se necesita estudiar cuáles son las barreras de ingreso para saber si es conveniente o no desarrollar la idea de negocio.

En esencia, las barreras de ingreso son todas aquellas situaciones que impiden la llegada de nuevos competidores al mercado o que dificultan la posibilidad de entrar a competir. También se convierten en circunstancias de orden externo y en ocasiones de acciones internas que desestimulan el interés de competir en un sector económico y en un segmento específico del mercado.

### **1.18.7 Barreras de ingreso al mercado de carácter externo**

Las empresas que pretenden incursionar en nuevos mercados deberán analizar si existen 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 barreas 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 o condiciones adversas de orden público. También se considera barrera de carácter externo cuando la infraestructura y las condiciones para la distribución no favorecen los intereses de los posibles inversionistas.

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

## 1.19 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?



## 1.20 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.



## 2. Objeto de aprendizaje : 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.

### 2.1 Estrategia de producto

Para elegir cuál 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.

#### 2.1.1 Elección de la estrategia para un nuevo producto

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

También requiere determinar las características del producto en cuanto a presentación, envase y empaque, etiqueta, diseño y servicio de apoyo. Se requiere además saber cuáles son los objetivos o metas que la empresa pretende lograr.

#### 2.1.2 Elección de la estrategia para aquellos productos que ya existen en el mercado

Es necesario haber realizado un diagnóstico centrado en el bien o servicio que la empresa ofrece.

Para hacer este análisis se recomienda examinar y evaluar los niveles del producto y, de esta manera, obtener una información precisa sobre los atributos o debilidades que tiene el producto.

Según Kotler (2007) los niveles de producto son:

**2.1.2.1 Nivel Básico:** es el beneficio principal que ofrece el producto de acuerdo a la necesidad o deseo que satisface.

**2.1.2.2 Nivel Real:** comprende analizar cada una de las características del producto, marca, diseño, empaque o envase, etiqueta y calidad. Se trata de identificar si son o no atributos

**2.1.2.3 Nivel Aumentado:** son todos los valores agregados o beneficios adicionales que el producto puede tener.

También es importante analizar el ciclo de vida del producto y tener claro a qué mercados se dirige.

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 razón; 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 el respaldo.

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

Ejemplo:

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

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

Una vez se obtiene la información debemos preguntarnos: ¿qué pretendemos lograr con la marca? ¿cómo queremos que se nos recuerde?

## 2.2 Estrategias de productos

Las siguientes opciones corresponden a las posibles estrategias de producto que un gerente debe evaluar antes de elegir aquella que considere es o son las más adecuadas:

**2.2.1 Desarrollo del producto actual:** consiste en aplicar mejoras significativas a los productos que más lo requieran, después de efectuar el análisis respectivo.

**2.2.2 Innovación:** se refiere a la posibilidad de desarrollar un nuevo producto que en el mercado no existe o incorporar un atributo en el producto que se está ofreciendo.

“La innovación debe entenderse como el conjunto de actividades que llevan a la introducción con éxito en el mercado de una idea, en forma de nuevos o mejores productos, procesos, servicios o técnicas de gestión y organización”. (Utterback y Abernathy, citado por Munuera y Rodríguez 2007. P. 250).

Según (Rogers citado por Munuera y Rodríguez 2007. P. 252). La innovación debería ser analizada desde una perspectiva del mercado, de esta manera el producto nuevo deberá transmitir percepciones diferentes por parte del consumidor con respecto a un conjunto de atributos que pueda tener. Deben incorporarse cambios que logre percibir el mercado y que lo conviertan en algo distinto a los demás.

Una innovación también puede ser un artículo que antes no se comercializaba, que no necesariamente debe proceder de un desarrollo interno, sino de la adquisición de licencias, patentes o de otras empresas. (Munuera y Rodríguez 2007. P. 252).

Una empresa puede evaluar la posibilidad de ampliar el portafolio actual, siendo necesario implementar una estrategia de diversificación. Las opciones que tiene, según David (1997), son las siguientes:

Ofrecer nuevos productos que tengan relación con los actuales.

Adicionar productos que no tengan relación con los actuales para un mismo mercado.

**2.2.3 Reposicionamiento:** Se trata de dirigir productos existentes a nuevos mercados. Cuando el producto no ha logrado obtener buena aceptación de parte de los clientes o se encuentra en una etapa de declive, se debe mejorar aquello que no brinda satisfacción y articular una estrategia de comunicación promocional. (Ferrell y Hartline 2006)

## 2.3 Estrategia de marcas

Tomar la decisión de utilizar una o varias estrategias de marca requiere que se tenga pleno conocimiento de la misión de la empresa, de la línea de productos que se ofrece, de las características del mercado y de la capacidad que tiene la empresa para desarrollar las acciones respectivas:

Según (Kotler y Armstrong 2007), se destacan las siguientes estrategias de marca:

**2.3.1 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. Se considera una opción interesante en la medida en que la empresa esté considerando llegar a nuevos segmentos de mercado. La empresa debe tener precaución debido a que se corren riesgos cada vez que se decide ofrecer nuevos productos, riesgos que deberán ser minimizados con información precisa proveniente de investigaciones de mercado.

**2.3.2 Extensión de Marca:** se trata de ofrecer un nuevo producto en una nueva categoría, con la misma marca que ha logrado posicionar.

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

**2.3.4 Nuevas marcas:** desarrollar nuevos productos, en una nueva categoría, con nuevas marcas.

		<b>Categoría del Producto</b>	
		<b>Existente</b>	<b>Nueva</b>
<b>Nueva</b>	<b>Existente</b>	<p style="text-align: center;"><b>EXTENSIÓN DE LÍNEA</b></p> <p>Ejemplo: Colgate Sedal Pantene</p>	<p style="text-align: center;"><b>EXTENSIÓN DE MARCA</b></p> <p>Ejemplo: Adidas Almacenes Éxito con marcas propias. Ekono.</p>
	<b>Nueva</b>	<p style="text-align: center;"><b>MULTIMARCAS</b></p> <p>Ejemplo: Coca cola: Sprite Colanta con la Leche Monte frío</p>	<p style="text-align: center;"><b>NUEVAS MARCAS</b></p> <p>Ejemplo: Coca cola con Jugos del Valle</p>
		<b>Existente</b>	<b>Nueva</b>

Fuente: Marketing versión para Latinoamérica. Kotler y Armstrong 2007. P 258 ed. Pearson

## 2.4 Gerencia de marca

Se conoce también con la denominación de **Branding** y consiste en el proceso de gerenciar adecuadamente una marca. Mediante éste se construyen y se gestionan las decisiones de cada marca, para lograr un posicionamiento que sea sostenible a través del tiempo. (López, 2008).

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 cuáles deben ser los valores de la marca y que sean compatibles con sus atributos. Veamos algunos ejemplos:

### 2.4.1 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.

## 2.4.2 Análisis estratégico

Para realizar un análisis estratégico de marca, López (2008) propone efectuar tres tipos de análisis que se componen de:

### 2.4.2.1 Análisis del cliente

- Tendencias
- Motivaciones
- Segmentos
- Necesidades insatisfechas (o necesidad insatisfecha, lo importante) es cuidar la concordancia plural o singular)

### 2.4.2.2 Análisis de la competencia

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

### 2.4.2.3 Autoanálisis

- Imagen de la marca actual
- Historia de la marca
- Puntos fuertes y débiles
- El alma de la marca
- Relación con otras marcas

## 2.5 Decisiones de precio

Antes de definir cuál debe ser el precio de un producto, se debe tener en cuenta a qué segmento de mercado va dirigido. Así mismo, se debe realizar un detallado análisis de los factores internos y externos.

### 2.5.1 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
- Las estrategias de la mezcla de mercadeo: Producto, precio distribución y comunicación promocional

### 2.5.2 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, culturales, ambientales y tecnológicas.



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

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

### **2.5.3 ¿Por qué razón la variable precio es quizás la más utilizada?**

Ferrell y Hartline (2006) y Kotler y Armstrong (2007), resaltan la importancia que tienen las decisiones de precio y el interés que produce por parte de los directivos saber

- El precio tiene mucha influencia en la mente del consumidor.
- Cada vez es más complejo establecer elementos diferenciadores.
- Las decisiones de precio implican menos tiempo en su implementación.
- 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 o 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.

### **2.5.4 ¿Qué 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 comercializará, 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.

## 2.6 Estrategias de precio

Son diversas las alternativas que tienen los gerentes de mercadeo para elegir la estrategia que más les conviene utilizar. Según Kotler y Armstrong (2007) y Ferrell y Hartline (2006), las siguientes son las estrategias de precios:

### 2.6.1 Para el lanzamiento de nuevos productos

#### 2.6.1.1 Precio de introducción

Esta estrategia también es conocida como precio de lanzamiento o penetración al mercado. Consiste en asignar un precio bajo para un nuevo producto; con el tiempo el valor aumenta. Esta estrategia se acostumbra mucho cuando son productos de consumo masivo, que se deben enfrentar a una fuerte competencia. Ejemplo: productos de aseo personal, champús, cremas dentales, desodorantes y bebidas instantáneas, entre otros.

**2.6.1.2 Precio de descreme:** Se trata de asignar un precio alto para un nuevo producto, con el tiempo el precio comienza a disminuir. Con esta estrategia se busca llegar a segmentos de mercado de ingresos altos para posteriormente llegar a otros segmentos de mercado. Ejemplo: productos de tecnología como celulares y televisores.

**2.6.1.3 Precios colectivos:** Consiste en ofrecer varios productos por un solo precio. Ejemplo: El concepto de combos que manejan los restaurantes de comidas rápidas

**2.6.1.4 Precio diferencial:** Se asignan diferentes precios para un mismo producto, según el segmento de mercado.

### 2.6.2 Estrategias de acuerdo a la calidad del producto

**2.6.2.1 Precio de economía:** la calidad del producto es aceptable a un precio bajo. Ejemplo: Marcas propias.

**2.6.2.2 Precio de primera:** fijar un precio alto, para un producto de excelente calidad. Ejemplo: Zenú, Bimbo, Colgate

**2.6.2.3 Precio de buen valor:** ofrecer un producto de excelente calidad a un precio bajo. Ejemplo: Arturo Calle, electrodomésticos LG

**2.6.2.4 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.

**2.6.3 Precio opcional:** se asigna un precio a un producto principal que contiene varios accesorios y cada uno de ellos tiene un precio; si desea comprarlos, el cliente deberá pagar un precio adicional por cada uno, Ejemplo: consola de video juegos, el cliente tiene la opción de elegir qué accesorios quiere.

**2.6.4 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 y las películas tienen otro precio.

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

**2.6.5 Precio de subproductos:** asignar un precio para subproductos con el fin de generar ingresos adicionales que contribuyan a que el producto principal sea más competitivo en precio.

## 2.7 Tácticas de ajuste de precio

Son aquellas acciones puntuales que deberán realizarse con el fin de lograr resultados en el corto plazo y que deben estar alineadas con la estrategia.

**2.7.1 Precios psicológicos:** cuando la decisión de ajustar el precio está soportada más en considerar los aspectos psicológicos de los precios que en los económicos; el precio sirve para decir algo acerca del producto. En algunos casos se aumenta el precio para que se perciba la marca como si fuera de una calidad superior.

**2.7.2 Precios impares:** precios sin redondear la cifra, ejemplo \$57.398, o \$45.990

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

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

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

**2.7.6 Por cantidad de compra:** por una cantidad determinada se modifica el precio a partir del volumen.

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

## 2.8 Elasticidad del precio de la demanda

Cuando un gerente pretende modificar el precio del producto, debe saber si la decisión es o no conveniente, de esta manera se evita cometer errores. Posteriormente debe realizar un análisis que le permita establecer el efecto que produjo en la demanda la decisión adoptada.

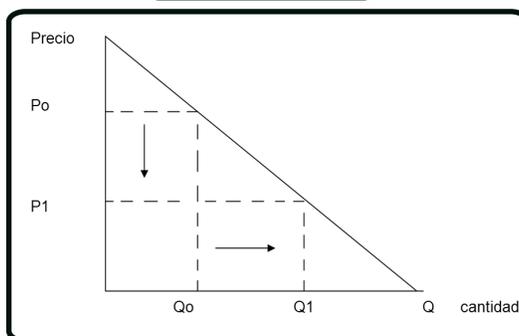
### 2.8.1 ¿Cómo entender la elasticidad del precio con relación a la demanda?

Permite conocer la sensibilidad que tiene la demanda de un producto o servicio frente al aumento o disminución del precio. Es necesario utilizar la fórmula indicada más adelante.

Ferrell y Hartline (2006) establecen una definición sobre elasticidad precio de la demanda de la siguiente manera: es la capacidad de respuesta o sensibilidad de los clientes a los cambios en el precio.

La fórmula que se debe utilizar para calcular la EPD es:

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



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.

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

$P_0$  = Precio inicial

$\Delta Q$  = Variación en cantidad demandada

$P_1$  = Precio final

$\Delta P$  = Variación precio

$Q_0$  = Cantidad demanda inicial

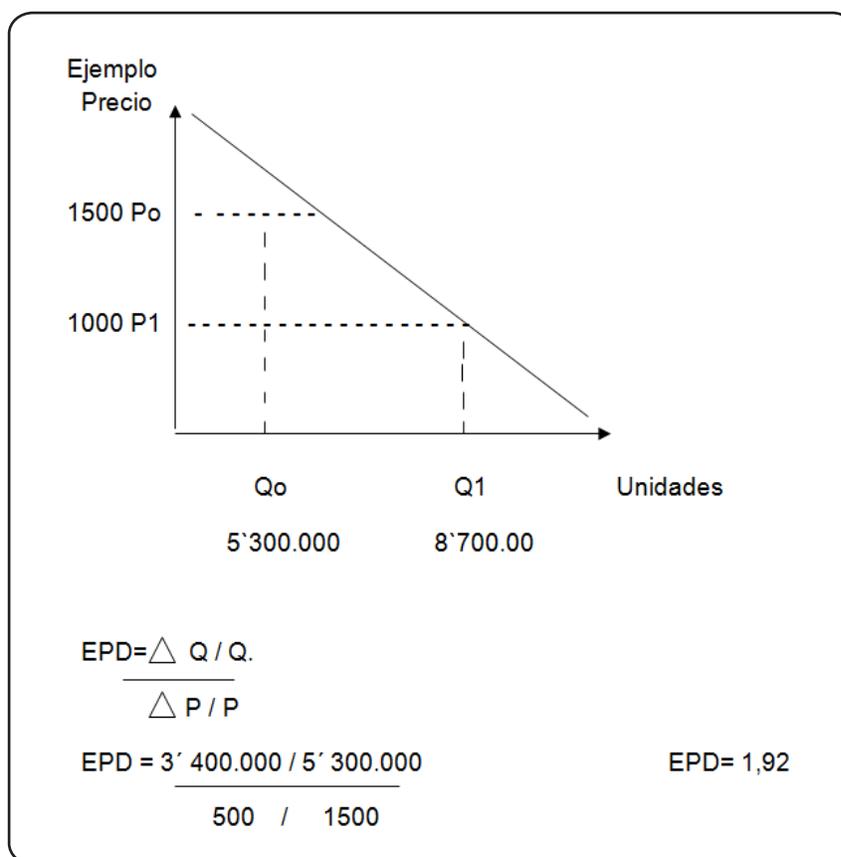
$Q_1$  = Cantidad demanda final

## 2.8.2 Demanda elástica

Se presenta 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.

## 2.8.3 Demanda inelástica

Se da 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.



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.

## 2.9 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 consumen 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 o 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.

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

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

$$P1 = \$89 \quad \frac{10}{99}$$

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

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

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

$$\Delta P = \$10$$

Según Ferrell y Hartline (2006) existen situaciones que hacen que el comportamiento de los clientes sea diferente al modificarse los precios de los bienes que consumen. Por esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

## 2.10 Circunstancias en que aumenta la respuesta de los clientes frente a modificaciones en el precio

La elasticidad de la demanda resulta ser mayor en los siguientes casos:

1. Cuando existen productos sustitutos
2. Cuando se pueden comparar fácilmente los precios
3. Cuando se trata de productos de lujo

## 2.11 Condiciones en las que se disminuye la reacción de los clientes frente a cambios en el precio

1. Productos con características únicas
2. Productos básicos asociados a necesidades reales
3. Influencias situacionales

## 2.12 Estrategia de distribución

### 2.12.1 ¿Cómo administrar la cadena de distribución y suministro?

En una economía globalizada, donde cada vez se realizan más 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 lograrán sobresalir por una verdadera ventaja competitiva. También es importante que cumplan con la promesa de venta.

### 2.12.2 Importancia de la administración de la cadena de distribución y suministro

Una mala estrategia de distribución puede echar atrás todos los esfuerzos logrados en los procesos anteriores. De nada sirve tener un buen producto, a muy buen precio y con una buena estrategia promocional si 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.

Uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas, hoy en día, es el incumplimiento reiterado en las entregas de un producto. Por esto la estrategia de distribución se convierte en un factor decisivo de éxito de una empresa.

Para administrar las cadenas de distribución es importante analizar la composición de los principales elementos que integran esta estructura. Lo primero es entender en qué consisten y las funciones que cumplen, así lo aseveran Ferrell y Hartline (2006) quienes explican lo concerniente a cada uno.

**2.13 Canales de distribución:** sistema de organizaciones por medio de los cuales fluyen productos, información, fondos o recursos. (p. 215)

**2.14 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 (p.215)

Las empresas deben estar preparadas para dar respuestas efectivas y eficientes en cuanto a las cantidades demandadas por parte de sus clientes. Por lo anterior es necesario tener en cuenta ciertos factores que los clientes valoran a la hora de elegir a quién comprar: Puntualidad, rapidez, entregas oportunas, seguridad y confianza.

## 2.15 Indicadores para medir la distribución

Son dos los indicadores que deberán ser evaluados de manera periódica para determinar si la empresa es o no competitiva: uno de ellos es la eficiencia y el otro es la efectividad. Así lo afirman Ferrell y Hartline (2006)

¿El canal es efectivo? Para responder a esta pregunta se debe considerar el análisis de los siguientes tres criterios:

- **Tiempo:** calcular los tiempos de producción, despacho, transporte y entrega.
- **Lugar:** comprende la distancia medida en recorrido para hacer las entregas (km).
- **Posesión:** manejo de inventarios.

## 2.16 ¿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. Ejemplo de ello son las droguerías, los supermercados, las entidades financieras y los 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 y 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:** ¿qué distancia se debe recorrer?
- **La posesión:** ¿cuánto tiempo permanecen los inventarios de productos en proceso, materias primas y producto terminado?

**2.16.1 Eficiencia:** adecuada utilización de recursos y reducción de costos en los que se incurre.

Las empresas deben evaluar los costos totales de la gestión del canal, ya que utilizar un canal directo puede ser más rentable, pero al mismo tiempo más costoso, mientras que un canal indirecto ofrece márgenes menores, pero disminuye sus costos en la administración del canal. (Best 2007, p. 286)

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

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

Canal de distribución tradicional	Cadena de suministro
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada integrante del canal se interesa en las ganancias que puede conseguir.</li> <li>2. No existe interés por parte de quienes integran el canal para generar valor.</li> <li>3. No se piensa en la satisfacción del cliente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La preocupación es lograr una mayor participación, donde todos ganan, a partir de una gestión integrada de apoyo y trabajo en equipo.</li> <li>2. Existe una relación gana - gana</li> </ol>

Fuente: adaptado de Ferrell y Hartline (2006). Estrategia de Marketing

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

Debe haber un cambio de mentalidad y de actitud por parte de las empresas fabricantes e intermediarios, buscando apoyo mutuo y generando valor “beneficios”. Se necesita utilizar mecanismos de motivación para mayoristas y minoristas. Algunas de estas acciones podrían ser: dar información oportuna, mejorar el servicio posventa de los tiempos de entrega, ofrecer descuentos, brindar obsequios y patrocinios publicitarios. Las anteriores son algunas de las opciones que se deben aplicar para lograr mejores resultados. Lo que se busca es que entre todos ayuden a disminuir desperdicios, evitar movimientos innecesarios y reducir costos.

## 2.17 Estructura del canal

Los gerentes de mercadeo deben analizar y seleccionar la estrategia adecuada en cuanto a distribución. Para (Ferrell y Hartline 2006 p. 218) son tres opciones estratégicas para estructurar el canal de distribución en términos de cobertura y segmentación de mercado.

**2.17.1 Distribución exclusiva:** consiste en otorgar la distribución a uno o muy pocos distribuidores. Se utiliza para productos de mucho prestigio y dirigidos a segmentos de mercado muy selectos. También se aplica en los casos en que una empresa decide no utilizar intermediarios. El producto se ofrece en una región geográfica determinada, con muy pocos puntos de venta. Ejemplo: Arturo Calle.

**2.17.2 Distribución selectiva:** la empresa considera necesario entregar la distribución a varios intermediarios que deben cumplir con ciertas condiciones. Éste es el caso de las compañías que adoptan una distribución por medio del contrato de franquicias. Ejemplo: Mc Donalds.

**2.17.3 Distribución intensiva:** se trata de ofrecer el producto en la mayor cantidad de puntos de venta y utilizando un amplio canal de distribución con intermediarios mayoristas y minoristas. Es de gran utilidad para productos de consumo masivo como es el caso de bebidas, cigarrillos y medicamentos, entre otros.

## 2.18 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 quién ejerce el poder y cómo se puede adquirir y aplicar. En los últimos años se ha venido presentando un cambio de poder, así lo manifiestan Ferrell y Hartline (2006).

**2.18.1 Poder legítimo:** se da cuando una de las dos partes demuestra tener mayor condición, capacidad, infraestructura y solidez financiera factores que hacen que los resultados sean muy superiores y de mayores beneficios para ambos. Se reconoce quién tiene el poder y se respeta. En la década de los noventa, los fabricantes en su gran mayoría tenían el poder; en la actualidad, año 2012, los intermediarios han asumido un mayor poder.

**2.18.2 Poder coactivo:** quien tiene más poder logra utilizar más mecanismos de castigo, sanción, retiro de beneficios o sancionatorios.

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

**2.18.4 Poder de retribución:** es la capacidad de ayudar a otros a lograr sus metas, beneficios, recompensas por logros, aumento de márgenes de rentabilidad, viajes, premios u otros.

## 2.19 Tendencias en los canales de distribución

Para Ferrell y Hartline (2006) algunas de las tendencias que han venido marcando un cambio en la distribución están relacionadas con:

**2.19.1 Crecimiento en la distribución directa:** con puntos de atención propios, por catálogo, por internet o por teléfono.

El crecimiento de la distribución dual que consiste en utilizar varios canales simultáneamente con el fin de cubrir varios segmentos de mercado.

**2.19.2 Presiones de los intermediarios:** se dan cuando quieren justificar su presencia en el canal.

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

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

## 2.20 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 combinación adecuada de comunicaciones que permita obtener mayores beneficios a partir de unos objetivos definidos.

La mezcla de comunicación integrada o MCI contiene las siguientes actividades: publicidad, promoción de ventas, marketing directo, relaciones públicas y ventas personales.

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

- Identificar el mercado al que va dirigido el mensaje
- Evaluar la posición que ocupa el producto en el mercado y los resultados que puede lograr.
- Definir una posible combinación de actividades promocionales y que exista congruencia en cuanto al mensaje.
- Fijar el presupuesto disponible, entendido como “recursos financieros “
- Programar la campaña promocional considerando duración y alcance de la misma. Saber escoger el medio a utilizar en caso de utilizar la publicidad.
- Conocer 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: ya sea informar, incentivar, persuadir, dar a conocer, recordar la marca y posicionar entre otros.

Las actividades de la mezcla de comunicación integral, según Ferrell y Hartline (2006), son:

### 2.20.1 La publicidad

Permite llegar a muchas personas, sin embargo, en la actualidad existen muchos mensajes publicitarios que saturan al consumidor. Por lo tanto, los publicistas deben ser muy creativos y diseñar campañas que capten la atención sin olvidarse de resaltar los beneficios del producto y teniendo en cuenta que con la publicidad se pretende informar, persuadir y obtener recordación.

## Características

Es una comunicación impersonal y un componente clave en una estrategia de mercadeo.

Es muy utilizada a través de medios masivos como: televisión, radio, prensa escrita, volantes, vallas, pasacalles, internet, tableros electrónicos, modos de transporte y celulares, entre otros.

## 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 al comercial o comerciales, a los avisos u otros impresos.

## 2.20.2 Relaciones Públicas

Se utilizan para lograr relaciones positivas con los grupos de interés. Algunas de las acciones a realizar son: comunicados de prensa, artículos, conferencias y eventos sociales. Las Relaciones Públicas buscan crear una imagen positiva y generar opiniones favorables. En algunas ocasiones se puede recurrir a ellas para aclarar o mejorar la percepción ante una situación determinada.

## 2.20.3 Ventas personales

Requiere una administración adecuada que permita una selección, contratación, capacitación y evaluación de los resultados. Es una comunicación personal pagada que busca asesorar y persuadir a los clientes. Tiene un alto costo por contacto, es muy precisa, logra llegar directamente a los clientes y, dadas sus características, exige una administración adecuada.

## 2.20.4 Promoción de ventas

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

Puede estar dirigida a los clientes, intermediarios y vendedores.

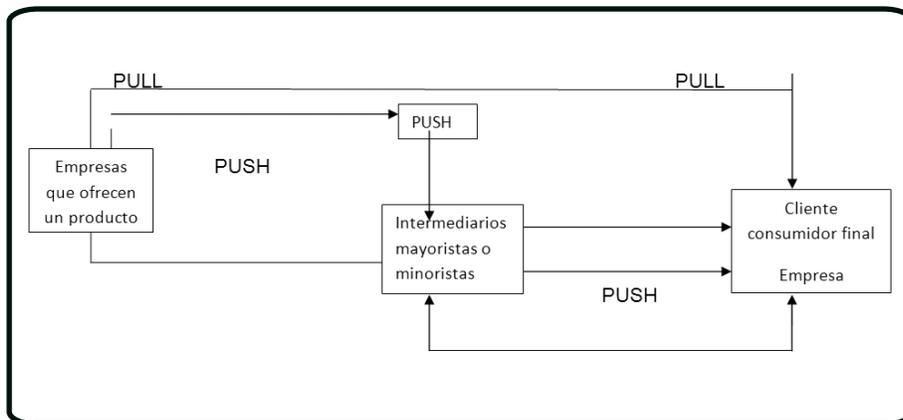
Genera reacciones inmediatas de compra.

Se pretende aumentar la demanda de un producto o servicio.

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

Una vez se definen los objetivos de comunicación promocional, se debe elegir la estrategia que dará lugar a los resultados esperados. Según Kotler y Armstrong (2007), son dos las estrategias las cuales reciben el nombre de Push y Pull

## 2.20.5 Pull: atracción y push : empuje



Fuente: elaboración propia

Estrategia de promoción	Mezcla de comunicación: combinar diferentes acciones
<b>PUSH: empujar</b>	Impulsa el producto a través de los canales de distribución hacia los consumidores finales principalmente Promoción de ventas y ventas personales, para incitarlos a que trabajen el producto y lo promuevan a los consumidores finales. (p.447)
<b>PULL: atracción</b>	El productor dirige sus actividades principalmente a publicidad y promoción hacia los consumidores finales, para motivarlos a que compren el producto, quienes luego demandarán el producto a los miembros del canal. (p.447)

Fuente: Kotler y Armstrong (2007)

## 2.21 Medición de las campañas de publicidad

Cada vez que destina recursos financieros para realizar campañas publicitarias, la empresa deberá realizar posteriormente una medición que le permita conocer el impacto que lograron las acciones implementadas, así como establecer si fue o no exitosa la estrategia promocional.

Best (2007) propone una metodología que ayuda a medir el índice de respuesta del cliente a partir de unos criterios que deberán ser evaluados mediante porcentajes. Estos valores porcentuales se obtienen a través de información que deberá ser conseguida con ayuda de instrumentos de investigación de mercados como encuestas telefónicas.

### 2.21.1 IRC: Índice de respuesta del cliente

Consiste en utilizar una metodología por medio de la cual es posible establecer cuál es la respuesta que los clientes manifiestan ante un mensaje de comunicación promocional a partir de los criterios Exposición, Notoriedad, Comprensión, Intención de compra y Compra descritos a continuación:

**2.21.1.1 Exposición:** se refiere a la frecuencia por medio de la cual el mensaje será transmitido a una audiencia y está 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 hace publicidad a través de un medio masivo deberá tener en cuenta el alcance del mensaje, es decir, a qué porcentaje de personas del mercado objetivo le llegó el mensaje.

**2.21.1.2 Notoriedad:** alude al porcentaje de personas a las que fue posible captar su atención.

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

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

**2.21.1.5 Compra:** se debe determinar el porcentaje de clientes que decidieron comprar a partir de la campaña.



## 2.22 Taller estrategia de productos

1. Elijan un producto de consumo que se encuentre en el mercado actualmente y que a criterio del equipo 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 diseñen 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 e investiguen y analicen cuáles son las razones para que esta marca esté ocupando un lugar privilegiado en la mente del consumidor. Describan sus más importantes características y valores.
4. Elijan un producto que ya exista en el mercado y que se encuentre en su etapa de declive. Especifiquen ¿qué marca es? ¿cuál es la razón para que el producto se encuentre en esta etapa? ¿cuánto tiempo aproximadamente lleva en el mercado? ¿consideran que es su fin y que 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 cuál podría ser esa estrategia.
5. Elijan un producto que se encuentre en su etapa de introducción al mercado y especifiquen qué estrategias de producto están utilizando y qué resultado están teniendo.



## 2.23 Ejercicios de repaso sobre elasticidad precio de la demanda

1. Un establecimiento de comidas rápidas ha decidido modificar el precio del producto que más venden: el combo de hamburguesa, papas fritas y gaseosa. Al hacer el cierre del mes de marzo, vendieron 155 combos de hamburguesa a un precio 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 vendieron 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 con la estrategia de modificar el precio, era aumentar en un 6% las utilidades del mes.

- La Elasticidad Precio de la demanda es elástica \_\_\_\_\_
- El objetivo de aumentar la utilidad se logró y la decisión fue correcta \_\_\_\_\_
- Determine cuáles fueron las estrategias de precio antes y después de la decisión.





## 2.24 Preguntas de reflexión sobre decisiones de precio

1. Qué haría usted si descubre que su competidor más fuerte decidió bajar el precio del producto en un 30% repentinamente.
2. Qué 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 hayan llegado a tener modificación en sus precios. Determine cuál era su precio inicial y cuál es el actual. Analice si se trata de una demanda elástica o inelástica y justifique su respuesta.

## 2.25 Ejercicio análisis estratégico de marca

Seleccione una empresa, elija una marca de producto y realice un análisis estratégico de marca, teniendo en cuenta el autoanálisis, el análisis del cliente y el análisis de la competencia



## 3. Objeto de aprendizaje : Segmentación y comportamiento del consumidor

### 3.1 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 más acerca de los consumidores; así 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 los anteriores interrogantes.

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

Exploratoria y concluyente, esta última puede ser descriptiva, causal y experimental, las cuales se apoyan en técnicas de recolección de información:

- Observación
- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos focales

La comprensión de las necesidades de los clientes constituye el primer paso de una aplicación exitosa de la estrategia de segmentación de mercados. Una empresa que posea una fuerte orientación al mercado se caracteriza por comprender las necesidades de los clientes y desarrollar estrategias que consigan atraer, satisfacer y mantener leales a los mercados objetivos. (Best 2007 p. 141)

También es importante establecer cuáles son los factores que más influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Según Kotler y Armstrong (2007) estos factores son:

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

Factores culturales: cultura, subcultura y clase social.

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

Factores psicológicos: motivación, percepción y aprendizaje

Adicionalmente, cada una de las variables de la mezcla de mercadeo cumple un papel importante en la decisión de compra de un consumidor, así:

- Producto: sus atributos, características
- Precio: valor, la forma de pago
- Distribución: el surtido, tiempo de entrega
- Promoción: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas

Entorno: aspectos de orden económico, político, social, cultural, tecnológico y ambiental

## 3.2 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 de compra del consumidor, según exponen Kotler y Armstrong (2007):

**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 para 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 gaseosas.

## 3.3 Segmentación del mercado

La segmentación de mercado es un proceso de suma importancia en el mercadeo, que tiene como finalidad identificar grupos de consumidores con necesidades homogéneas, así lo establece Munuera y Rodríguez (2007). Su implementación comprende varios pasos que se mencionan a continuación:

**3.3.1. Evaluar las variables de segmentación,** también conocidas como factores homogenizantes, compuestas por aspectos demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales.

### 3.3.2. Analizar las características del segmento de mercado:

Según Kotler y Armstrong (2007), las características de cada segmento se deberán estudiar a partir de:

- **Sustanciabilidad:** saber qué tan rentable es ingresar a dicho segmento de mercado.
- **Accesibilidad:** es necesario saber si se puede llegar al segmento de mercado, qué dificultades pueden existir y cuáles pueden ser las barreras de ingreso al mercado.
- **Mensurabilidad:** determinar qué tamaño tiene el segmento y cuáles son los niveles de crecimiento.
- **Aplicabilidad:** que esté en capacidad de llevar a cabo las estrategias que debe implementar.
- **Diferenciabilidad:** en qué se diferencia de otros segmentos

### 3.3.3 Elegir la estrategia de segmentación

Las empresas deben decidir cuáles y cuántos segmentos deberán atender o dirigir; es el momento en el que deberán tomar la decisión de elegir la estrategia de segmentación que utilizarán. Para (Kotler y Armstrong 2007, p. 215) las estrategias de segmentación son:

**3.3.3.1 Estrategia de marketing masivo o no diferenciado:** pretende llegarle a todo el mercado, se ignoran las diferencias de segmentos. Una empresa que utiliza esta estrategia considera que su producto atiende las necesidades de todo el mercado con una sola oferta.

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

**3.3.3.3 Estrategia de marketing concentrado:** es una estrategia que resulta efectiva cuando la empresa ofrece 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.

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

**3.3.3.5 Estrategia de marketing local:** se trata de 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.

Munuera y Rodríguez (2007) mencionan dos estrategias de segmentación que se suman a las ya mencionadas, éstas son:

**3.3.3.6 Estrategia de expansión a varios segmentos o especialista en producto.** Consiste en especializarse en un producto y atender con él a diversos segmentos (p.83)

**3.3.3.7 Estrategia expansión de la línea de productos o especialista en clientes**  
La empresa se dirige con varios productos, pertenecientes a una misma línea, a un único segmento suficientemente grande y rentable. (p.83)

### 3.3.4 Estrategia de Posicionamiento

Se requiere definir cuál deberá ser la estrategia para lograr posicionar la marca del producto. Existen diferentes maneras de hacerlo y son los gerentes los que deberán decidir si el posicionamiento deseado se podrá lograr a partir de la imagen de marca, los atributos del producto o el servicio que se presta. Lo anterior no significa que no se pueda lograr una combinación de ellos.

También se puede lograr un posicionamiento a través de la relación precio / calidad. En este caso hay varias alternativas: alto precio/ alta calidad o bajo precio/ calidad alta. Otra manera de posicionar la marca es de acuerdo con el uso que se le da al producto, ejemplo la bebida Gatorade que sirve para hidratar después de practicar deporte.

Así mismo se puede posicionar la marca de acuerdo a quien utiliza el producto, ya sea un profesional, como lo hace Colgate con los odontólogos, o Nike con los mejores deportistas de cada disciplina a nivel mundial.

## 3.5 ¿Qué hace que un segmento sea más atractivo que otro?

Determinar qué tan atractivo puede llegar a ser un segmento de mercado en vez de otro depende en gran medida de muchas variables tanto internas como externas.

No obstante, para valorar el atractivo de un segmento de mercado, Best (2007) recomienda medir el índice de crecimiento, la intensidad de la competencia y la accesibilidad a los clientes y a los canales. (p.147)

La alta gerencia debe estar consciente del tamaño y la tasa de crecimiento de los mercados para dar forma a las estrategias corporativas, así lo afirman Guitinan et al (1998, p.109)

### **3.6 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 y hábitos de compra, hacen que el analizar el comportamiento del consumidor no sea tan fácil.

Al individuo no se le puede estudiar cómo 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 condicionan 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 llevarán 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 conducen a comportarse 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. Sugiero cambiar la redacción por la siguiente:

A veces estos impulsos no concuerdan con la realidad y producen en el individuo enfrentamientos que le originan problemas o trastornos.

A la hora de tomar la decisión de compra o no compra, o 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 éste debe aprender y conocer de qué 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**

Nuestro caso de estudio, “Euro Disney”, trata de un producto nuevo para la sociedad europea. En su momento de lanzamiento, la sociedad a la que va dirigido carece para Euro Disney del “Concepto de categoría de producto”. Se trata de un problema extenso cuya resolución determina el éxito o el fracaso de la empresa.

Euro Disney 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 Euro Disney son conocidos como el pan y la mantequilla. Todos nosotros conocemos lo que el Reino Mágico de Euro Disney representa en nuestra fantasía.

Euro Disney vende ilusiones, fantasías, sueños y deseos de un mundo perfecto e imaginario. Euro Disney está acostumbrado a ser un éxito, aunque su parque temático europeo ha sido en los últimos años un dolor de cabeza. Con la construcción y apertura de Euro Disney, 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 y otros.

Euro Disney 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. Euro Disney obtuvo unas pérdidas de 905 millones de dólares en el año fiscal de 1993, el cual terminaba el 30 de Septiembre de ese año. A ese 31 de diciembre, EuroDisney 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.

Si bien Fitzpatrick habla francés, conoce Europa muy bien y su mujer es francesa, 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 Euro Disney que Francia no era lo mismo que Florida, pero sus intentos de advertencia resultaron fallidos. Fue reemplazado en 1993 por el francés Phillippe 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 Euro Disney, 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 y la comunicación, entre otros

### **Previsiones optimistas**

Euro Disney cometió diferentes errores estratégicos y financieros. Los estudios de viabilidad presagiaban una baja 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 pagara 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**

Euro Disney quiso construir un estado de arte, acercándose lo más posible a la realidad. Con base en 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 glamour, 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, hizo tambalear los precios de las acciones y destruyó las esperanzas que Euro Disney tenía de vender sus acciones para recibir capital nuevo. Además, la recesión causó en Francia y el resto de Europa que la capacidad adquisitiva empezara a disminuir lo que hizo que las familias pensaran dos veces antes de hacer un caro viaje a Euro Disney.

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

## **Errores operacionales**

Existen numerosos errores como pueden ser los siguientes:

Desde la experiencia americana se pensó que el lunes sería el día con menos visitantes y el viernes el más concurrido; ocurrió todo lo contrario. La compañía realmente tuvo problemas para planificar el número de trabajadores para esos días. Otro problema fue la aceptación por parte de los diferentes empleados de las condiciones laborales. En Orlando los empleados estaban acostumbrados a ser necesitados en todo momento. A los empleados franceses les irritaba este inflexible planteamiento laboral.

Otro ejemplo incluyó a los conductores de los Autocares. Euro Disney construyó tan estrechos los aparcamientos para los Autocares que provocó descontento en los conductores e hizo que éstos pasaran malos momentos para aparcar sus autobuses. Aparte de solo asignar un lugar de descanso para los conductores, con una capacidad de 50 personas, en días en que se encontraban hasta 2000 conductores.

Otro de los errores operacionales fue el de los ordenadores de los hoteles. Euro Disney se basaba en que los clientes pasaban varios días en el parque. La realidad fue muy diferente: los clientes llegaban muy temprano en 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 porque en 1992 la realidad era que representaba el 24% de los ingresos y en 1993 se incrementó hasta el 40%. Esto implicó que aumentasen las deudas de Euro Disney.

## **Reclutamiento y formación del personal**

Antes de abrir Euro Disney, la compañía Disney abrió dos oficinas en Marne-la-Vallée para reclutar a sus empleados. En 12 meses tendrían que ser reclutados, contratados y formados 12.000 personas. Todo un desafío para cualquier empresa y aún más para Euro Disney, en donde sus empleados se parecen a miembros de un grupo teatral, con las condiciones especiales que ello implica.

Euro Disney buscó sus empleados a través de las diferentes ferias de trabajo. En dos días, más de 1000 solicitudes llegaron a sus oficinas. Los requerimientos de Euro Disney eran tan altos que sólo 1 de cada 10 solicitantes fue contratado. Para complicar aún más el proceso de contratación, se exigieron a los solicitantes conocimientos de inglés y francés, lenguas oficiales del parque.

Se dió preferencia a los solicitantes trilingües ya que los visitantes del parque proceden de toda Europa.

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

Uno de los méritos de los parques Disney es la relación cliente-empleado. Euro Disney intentó implantar a sus 12.000 empleados la mentalidad "tenga un buen día" y les enseñó a tener la "sonrisa Disney".

Durante el entrenamiento se entregó a los empleados un código de trece páginas, donde les comunicaban 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 el 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 sólo no son americanos sino que 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 parque 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 producido entre la cultura norteamericana y las diferentes culturas europeas, en especial la francesa.

La mayoría de los franceses pensaban que había una actitud imperialista por parte de Euro Disney.

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 Euro Disney y recordando la devastadora tragedia atómica, que acabó 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 Euro Disney. Los altos ejecutivos de Euro Disney provocaron con sus actitudes innumerables conflictos con personas que para ellos tenían actitudes desconocidas, pero con quienes necesitaban trabajar. 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 Euro Disney 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 Euro Disney cambió su política y permitió servir vino y cerveza en el parque.

Otro ejemplo fue que Euro Disney 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 de Euro Disney enfrentó un rechazo masivo por parte de la sociedad europea.

De otro lado, los medios de comunicación criticaron como contraofensiva el puritanismo anglosajón al utilizar a Mickey, personaje representativo 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 norteamericana, 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 frecuente. Los europeos prefieren unas largas vacaciones antes que varias cortas.

## Marketing

Euro Disney fue introducido en el mercado como un lugar donde pasar 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 ó 2 noches como máximo y no, como se había estipulado, una semana. Hubiera sido más acertado que 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 Euro Disney.

## Comunicación

Los inversionistas creyeron que eran las víctimas de Euro Disney desde el momento en que la empresa comunicó sus dificultades y sus pérdidas. Al mismo tiempo se comunicó que tenían planes de ampliación. Posteriormente se hicieron públicas las pérdidas reales de Euro Disney. En una entrevista realizada a Eisner, por una revista francesa, éste mencionó, ¿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 Euro Disney. Los ejecutivos no devolvían llamadas, no contestaban a preguntas, esto llevó a minar la relación con los medios de comunicación, aparte de darles una mala reputación.

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

## Resolución de un problema extenso

### Disneyland Paris

Euro Disney cambió de nombre por 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 París, los ejecutivos esperaban 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, Euro Disney Paris decidió introducir precios de corte y nuevos precios para los hoteles en temporada baja. Añadieron que se ofertaría la entrada a partir de las 5 de la tarde a un precio inferior.

## Cambios en el Marketing

La compañía Disney cambió su filosofía de marketing para poder atraer clientes de otros países como Israel y África. En vez de ofrecer el parque como un destino vacacional, promoverlo como un punto de paso en período vacacional.

Euro Disney comprendió 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.



## Caso publicado por

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

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 cuáles fueron los errores que cometió la empresa Disney con su parque de diversiones en París.
2. Analice por qué razón una empresa tan importante como Disney , llegó a cometer dichos errores .
3. ¿Qué enseñanzas nos deja el análisis de este caso desde la teoría del comportamiento del consumidor y, por supuesto, desde el mercadeo?



## 4 .Objeto de aprendizaje : Estrategias para un plan de mercadeo

Seleccionar cuáles deben ser las estrategias que la empresa deberá elegir para el plan de mercadeo es un paso crucial y definitivo. Por lo anterior se deben tener muy claros 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 objeto de aprendizaje dos, 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 cuáles son:

### 4.1 Estrategias intensivas de crecimiento

Corresponde a aquellas acciones en las cuales la empresa está interesada para lograr un aumento en las ventas de uno o varios productos actuales.

Munuera y Rodríguez (2007) sostienen que:

La elevada intensidad competitiva que caracteriza a la mayoría de los mercados actuales conlleva, en muchos de ellos, una continua disminución de los márgenes empresariales, circunstancia que favorece el papel protagonista de las estrategias de crecimiento, para al menos mantener los beneficios. Para otro grupo de empresas, crecer puede ser la única forma de mantener la posición en el mercado cuando tal mercado cambia rápidamente. (p.181)

Según lo afirma David (1997), Existen tres maneras diferentes de lograr un crecimiento intensivo y son:

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

**4.1.2 Desarrollo del producto:** consiste en identificar cuáles características del producto actual no son un atributo para los clientes e introducir mejoras significativas.

Por otra parte, cuando los gerentes están interesados en ofrecer nuevos productos, deberán pensar en aplicar estrategias de diversificación.

## 4.2 Estrategias de diversificación

Consiste en ampliar el portafolio de productos que pueden estar relacionados o no con los que se ofrecen actualmente en el mercado.

Para David (1997), Las siguientes son las alternativas en cuanto a diversificación:

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

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

**4.2.3 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 y dirigidos a diferentes mercados.

Munuera y Rodríguez (2007) afirman que una empresa debería agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación. En caso tal de adoptarla, se debe analizar muy bien la manera de crear valor (p.197). Se recomienda utilizarla cuando hay mercados en crecimiento que proporcionan mayor rentabilidad.

## 4.3 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.

David (1997), Munuera y Rodríguez (2007), explican cada una de las estrategias de integración

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

**4.3.2 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.

Otra forma de hacerlo es cuando se toma la decisión de adquirir una empresa proveedora o se tiene una compañía que suministre y garantice el abastecimiento de la materia prima.

Ejemplo, la empresa de gaseosas Postobon y su grupo Ardila Lule, propietario de empresas que son proveedoras de las materias primas más importantes como son el azúcar y los envases de vidrio.

**4.3.3 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.

## 4.4 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.

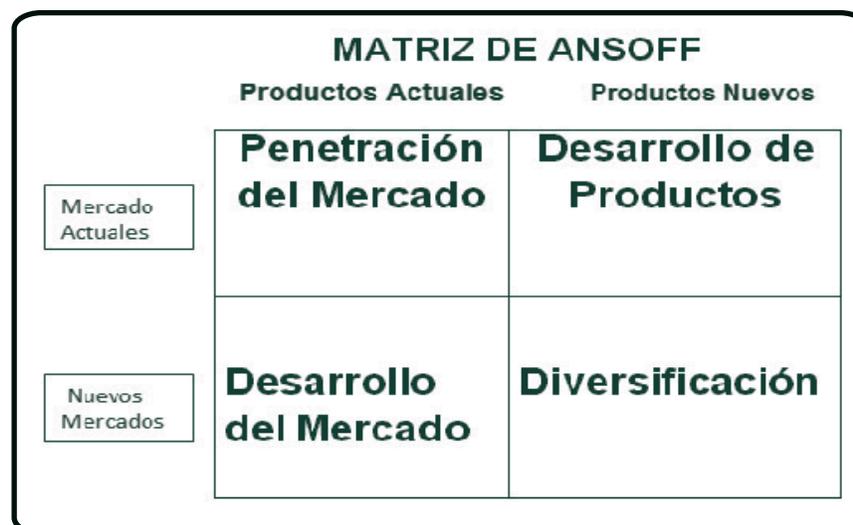
David (1997) comenta cuáles pueden ser las estrategias defensivas

**4.4.1 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.

**4.4.2 Estrategia de encogimiento:** cuando una compañía hace 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.

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

## 4.5 Estrategias de Crecimiento Producto-Mercado



Fuente: Munuera y Rodríguez (2007)

## 4.6 Las estrategias genéricas de Michael Porter

Según Porter (Citado por David, 1997), las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. (p.68)

### 4.6.1 Estrategia Liderazgo en Costos

Esta estrategia implica grandes esfuerzos por bajar los costos, con el fin de ofrecer precios competitivos. Esta estrategia se justifica en la medida en que el segmento de mercado cuenta con algunas de las siguientes condiciones:

- Clientes sensibles a los precios
- Pocas diferencias entre los productos que se ofrecen
- Dificultades para lograr innovación y diferenciación de atributos
- Cuando los compradores tienen poder de negociación

En caso de que los competidores logren obtener bajos costos, el riesgo que se corre es que se disminuyan significativamente las utilidades de la industria por una fuerte rivalidad de precio.

### 4.6.2 Estrategia de diferenciación

Esta estrategia se debe utilizar siempre y cuando la empresa haya logrado reunir información precisa y confiable acerca de las necesidades y preferencias de los clientes, con el fin de que la característica que se incorpore al producto genere valor. Cuando se logra diferenciar por atributos es posible que la empresa asigne precios más altos.

### 4.6.3 Estrategia de enfoque

Consiste en aprovechar al máximo el potencial que ofrece un segmento. En muchos casos esta estrategia es el resultado de haber identificado nichos desprotegidos, mal atendidos por otras empresas o, simplemente, el segmento ofrece oportunidades de obtener importantes beneficios.

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.

## 4.7 Estrategias competitivas

Otra manera de analizar las estrategias competitivas es a través de la importancia de la participación en el mercado y a las acciones que se realizan con relación a los competidores, así lo determina Kotler (citado por Munuera y Rodríguez, 2007)

### 4.7.1 Estrategias del líder

Una empresa líder es aquella que ocupa una posición dominante y 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:

### 4.7.2 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 o identificando nuevos usuarios del producto. Ejemplo las salchichas rancheras de Zenú; inicialmente se promovía el consumo para el desayuno pero luego, mediante mensajes publicitarios, se indicó su consumo para la preparación de frijoles rancheros.

### 4.7.3 Estrategia de defensa

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.

### 4.7.4 Estrategia ofensiva

Cuando el líder decide utilizar esta estrategia está pensando en una expansión de la participación en el mercado: aprovechando su experiencia y con la firme intención de mejorar la rentabilidad.

### 4.7.5 Estrategia de desmarketing

También conocida como estrategia de contracción. Cuando al líder le resulta difícil defender adecuadamente su posición en todos los segmentos, la empresa puede considerar no continuar en alguno de ellos; algunas veces esta decisión está acompañada de un análisis financiero donde se logra establecer que el segmento de mercado no es muy atractivo en cuanto a rentabilidad.

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.

## 4.8 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.

Las empresas retadoras son aquellas que tratan de expandir agresivamente su cuota de mercado atacando al líder o, incluso, a otras empresas. Según Ries y Trout (citados por Munuera y Rodríguez 2007), un retador debe analizar muy bien su condición interna antes de tomar la decisión de iniciar una confrontación; de la misma manera, deberá conocer muy bien a su oponente tanto sus fortalezas como debilidades.

Munuera y Rodríguez (2007) analizan las siguientes cinco alternativas:

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

**4.8.2 Ataque a los flancos:** se trata de dirigir el ataque a las debilidades del líder.

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

**4.8.4 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.

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

## 4.9 Estrategias de seguidor

Las empresas que adoptan esta estrategia pretenden mantener una “coexistencia pacífica”; son conscientes 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:

**4.9.1 Clon:** se encarga de copiar los productos, la distribución y las promociones.

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



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

## 4.10 Estrategia especialista

Se da cuando una empresa decide especializarse en un nicho de mercado, teniendo en cuenta las siguientes características:

- Ser potencialmente creciente y rentable
- No ser atractivo para la competencia
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa

### 4.11 Preguntas de reflexión

1. ¿Cómo puede una empresa poner en marcha una estrategia de integración vertical?
2. ¿Es conveniente utilizar varias estrategias en un plan de mercadeo? ¿En qué casos se justificaría?
3. Al poder conocer que existe una gran variedad de posibles estrategias a utilizar en un plan de mercadeo, ¿cómo hacer para que la decisión y elección sea la correcta y la que más le conviene a la empresa?





## 4.12 Taller

Mediante la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, identifique un ejemplo por cada estrategia vista en el capítulo. Describa qué empresa y qué marca de producto está utilizando cada una.



## 4.13 Ejercicios de repaso

1. 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 de otro en Cali. Los puntos de venta en Medellín llevan cinco años y durante los primeros 4 años tuvieron un comportamiento en ventas con mucho éxito. Después de un estudio se determinó que han aumentado las empresas competidoras. Los almacenes con descenso en ventas se encuentran en Medellín (zona centro), en Envigado y en el norte de Cali. Este último lleva dos años de actividad y también se encuentra enfrentando una fuerte competencia con precios muy inferiores en comparación con los de la cadena.

¿Qué estrategias le sugiere a este empresario que utilice?

2. 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 feria en que estuvo, logró hacer un contacto con un cliente potencial muy importante, quien le propuso vender su producto en el exterior, específicamente en las ciudades capitales de España, Francia, Holanda, EEUU y Canadá. El fabricante, muy contento por el ofrecimiento, le expresa al cliente interesado, algunas de las dificultades actuales que le impedirían lograr 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 ofreció apoyo en todo lo relacionado con los trámites de comercio exterior y le propuso que se asociara con otros microempresarios para formar una alianza estratégica y aprovechar el atractivo potencial del mercado.

Le recomendó investigar si en el mercado nacional existe un proveedor que le garantice el suministro de materia prima para fabricar 1.000 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 distribución exclusiva en cada capital. Los precios de estos productos en el mercado nacional oscilan entre \$25.000 y \$100.000, con un margen de rentabilidad del 20%

El cliente potencial le expresó que dichos productos podrían ser comercializados en cada ciudad, con precios 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 obtener financiación para capital de trabajo.

a. Si usted fuera asesor de esta empresa ¿qué estrategias le recomendaría llevar a cabo?

b. ¿Qué consideraciones debería tener en cuenta este empresario para no tomar decisiones apresuradas? Tenga en cuenta los riesgos a los que se podría ver expuesto.



c. 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, tanto del dólar como del euro. Distribución de la población, demanda de productos artesanales, ferias y tendencias.

3. 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% Producción mensual: 100.000 unidades.

¿Qué estrategias le recomendaría llevar a cabo a este empresario y por qué?

4. Qué 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 y su producto está siendo superado en cuanto a características innovadoras. Establezca en un orden lógico las estrategias que más le convendría utilizar a esta empresa.



## 5. Objeto de aprendizaje: Implementación del plan de Marketing

### 5.1 Criterios para la implementación del plan de mercadeo

“Existe una estrecha relación entre la planeación y la implementación”, así lo expresa Ferrell y Hartline (2006) De acuerdo a lo anterior, una vez se tiene diseñado el plan de mercadeo, los responsables de tomar las decisiones deben estar en condiciones de continuar con la implementación. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

**5.1.1 Interdependencia:** no tiene sentido elaborar un plan de mercadeo, si no se pretende ponerlo en marcha. Sólo 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. (Ferrell y Hartline 2006. p.259)

**5.1.2 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. (Ferrell y Hartline 2006. p.260)

**5.1.3 Evolución:** debemos ser conscientes de los 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. (Ferrell y Hartline 2006. P.260)

### 5.2 Los elementos de la implementación del marketing

#### 5.2.1 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 más cerca de lograr las metas.

## 5.2.2 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” (Ferrell y Hartline 2006. p.261)

## 5.2.3 Asignación y desembolso de recursos

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

## 5.2.4 Las personas

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

## 5.2.5 Políticas de evaluación y compensación

Regulaciones, determinaciones o decisiones, directrices, lineamientos que ayudan a evitar que se presenten ciertos problemas. (Ferrell y Hartline 2006. P.263)

## 5.2.6 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. (Ferrell y Hartline 2006. P.265)

- Políticas de atención al cliente
- Políticas de calidad
- Políticas de solución de quejas y reclamos
- Políticas de aceptación y continuidad de clientes

## 5.3 Enfoques o métodos para implementar el plan de mercadeo

Existen diferentes métodos que deberán ser analizados cuidadosamente para saber elegir el más adecuado. Para (Ferrell y Hartline 2006. P 265), Los siguientes son los métodos que se deben analizar antes de implementar el plan de mercadeo:

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

**5.3.2 Método por consenso:** es posible intercambiar opiniones e ideas. Se desarrolla un trabajo conjunto entre directivos y mandos medios.

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

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

## 5.4 ¿De qué 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

## 5.5 ¿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.

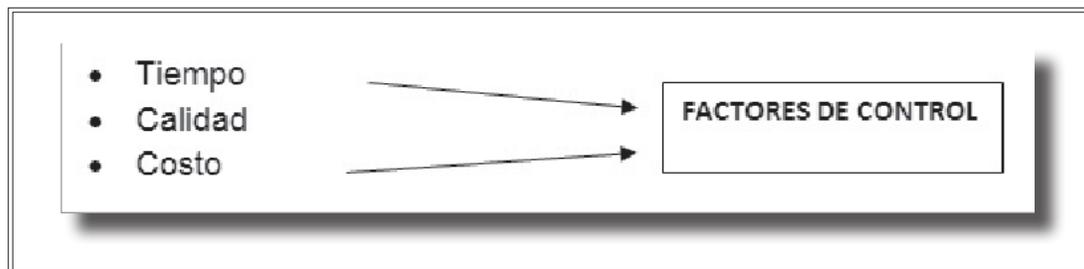
La falta de comunicación entre quienes diseñan el plan y quienes lo deben implementar.

Elegir un método o enfoque equivocado.

## 5.6 Evaluación y control del plan de marketing

Hay varios tipos de control que deben ser utilizados en un plan de mercadeo, algunos de ellos son:

**5.6.1 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.

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

Internos: precio con relación al costo

Externos: precio con relación a la competencia y calidad

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

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

## Bibliografía

Best, R. (2007). Marketing Estratégico. 4ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-84-8322-342-0

David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México D.F: Prentice Hall. ISBN 0-02-327868-4

Ferrell, O. y Hartline, M. (2006). Estrategia de Marketing. 3ª ed. México D.F: Thomson. ISBN 0-324-23381-7

Guiltinan, J. Gordon, W. Madden, T. (1998). Gerencia de marketing. Estrategias y programas. 6ª ed. Mc Graw Hill. ISBN 958-600-828-2

Hatton, A. (2000). La guía definitiva del plan de marketing. La via rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing. 1ª ed. Madrid: Prentice Hall. ISBN 0-273-649329

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. 11ª ed. México D.F: Pearson. Prentice Hall. ISBN 978-970-26-0770-0

Kotler. P Keller, K. (2006). Dirección de marketing. 12ª ed. México D.F: Pearson Prentice Hall. ISBN 970-26-0763-9

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2007). Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. 1ra ed. Madrid: Alfaomega. ESIC. ISBN 978-84-7356-775-6

Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill. ISBN 2-84074-103-2

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

Lambin, J. (1995). Marketing Estratégico. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill. ISBN 2-84074-103-2



Business School



Juan Gonzalo Franco Restrepo

Notas de Gerencia de Mercadeo

Fundación Universitaria CEIPA. Personería Jurídica Resolución 02457 / 04-30-93 - MEN  
Sabaneta - Antioquia : Calle 77 Sur No. 40-165 Tel. (4) 305 61 00 - Fax: (4) 301 17 36  
Barranquilla: Carrera 58 No. 72-140. Barrio Prado. Telefax. (5) 353 40 48 - 353 31 80  
Línea Nacional: 01 8000 520440  
comunicaciones@ceipa.edu.co  
www.ceipa.edu.co

2011