

☐

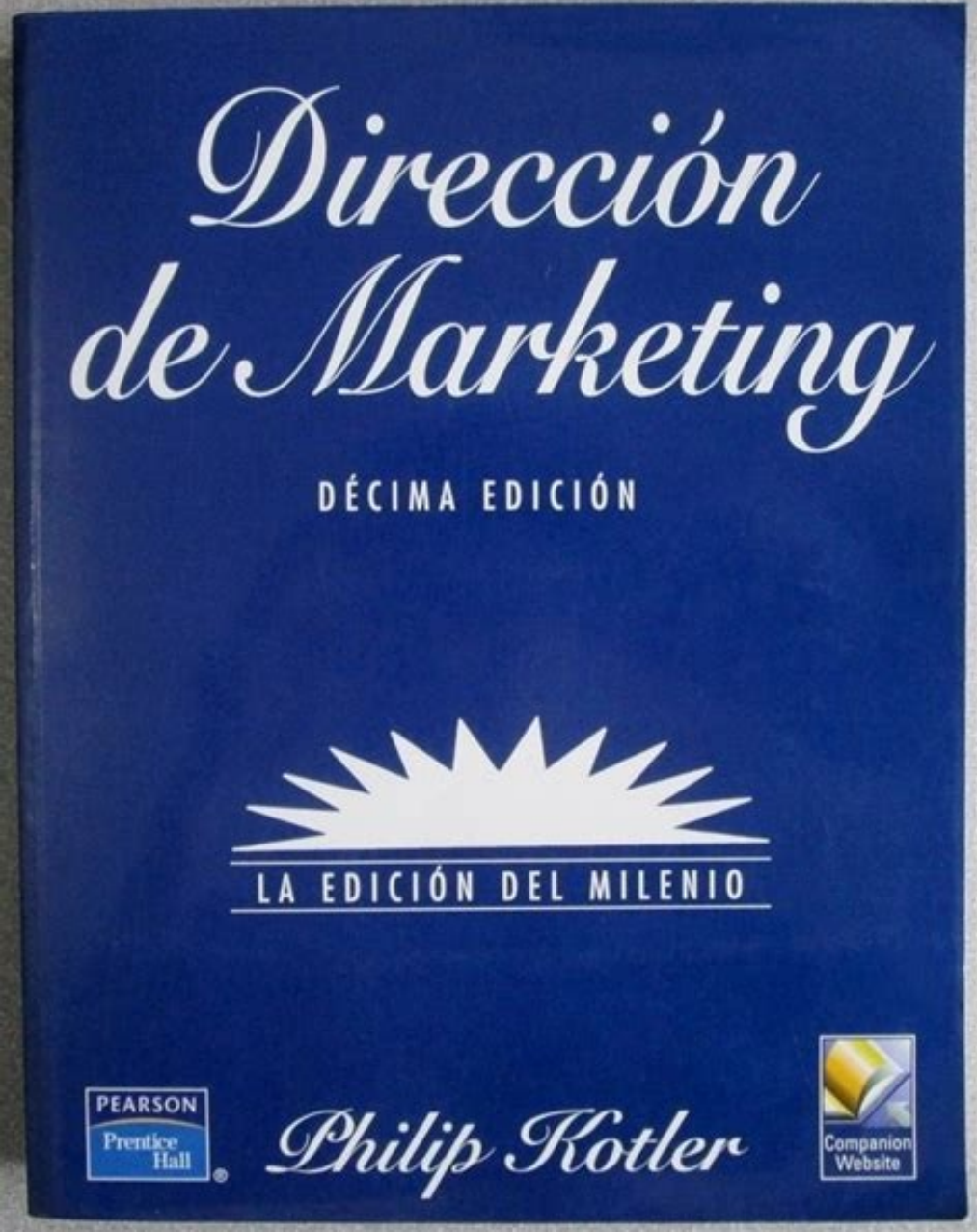
I'm not robot


reCAPTCHA

I'm not robot!

Dirección de mercadotecnia de philip kotler 8va edición pdf

Academia.edu uses cookies to personalize content, tailor ads and improve the user experience.



By using our site, you agree to our collection of information through the use of cookies. To learn more, view our Privacy Policy. 1 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA O C T A V A E D I C I Ó N A N Á L I S I S , P L A N E A C I Ó N , I M P L E M E N T A C I Ó N Y C O N T R O L Philip Kotler Pearson Educación 2 3 Dirección de Mercadotecnia ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL OCTAVA EDICIÓN Philip Kotler Northwestern University Magister en Administración - Tiempo Parcial 29 esan 4 Preparado para el curso Gerencia de Márketing (Primera y Segunda Parte) a cargo de los profesores Carlos Tejada y Carlos Michelsen KOTLER: DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed. Derechos Reservados 2001, MAP29 - ESAN RESUMEN Y COMPOSICIÓN DE TEXTOS: Jorge Bossio M. (map29007) Erick Delgado R. (map29015) Ana Maria Mory O. (map29028) Roberto Pretell H.



(map29032) Jorge Román C. (map29052) Milagros Santander M. (map29057) CORRECIÓN DE ESTILO: Juan Carlos Rodríguez A. (map29036) DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: Juan Carlos Rodríguez A.



Dirección de Mercadotecnia

ANÁLISIS, PLANEACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN
Y CONTROL

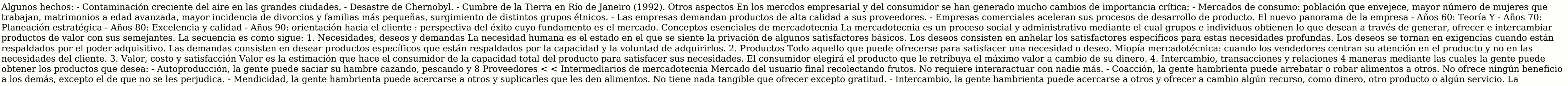
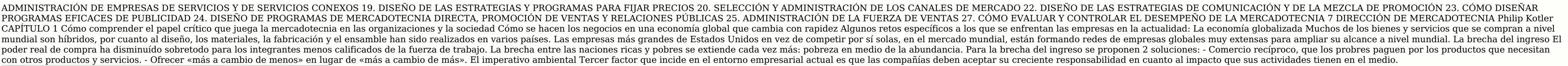
OCTAVA EDICIÓN

Philip Kotler
Northwestern University



Magister en Administración - Tiempo Parcial 29
esan

(map29036) 5 Síntesis de contenido 1. CÓMO COMPRENDER EL PAPEL CRÍTICO QUE JUEGA LA MERCADOTECNIA EN LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD 2. CÓMO INSTITUIR LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR MEDIANTE LA CALIDAD, EL SERVICIO Y EL VALOR 3. CÓMO ESTABLECER BASES MENDIANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL MERCADO 4. ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO Y PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA 5. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA MERCADOTECNIA E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 6. ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE LA MERCADOTECNIA 7. ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE CONSUMO Y DE LA CONDUCTA DEL COMPRADOR 8. ANALISIS DE LOS MERCADOS DE NEGOCIOS Y DE LA CONDUCTA DEL COMPRADOR EN EL ÁMBITO EMPRE- SARIAL 9. ANALISIS DE LAS INDUSTRIAS Y DE LA COMPETENCIA 10. CUANTIFICACIÓN Y PRONÓSTICO DE LA DEMANDA DEL MERCADO 11. IDENTIFICACIÓN DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO Y SELECCIÓN DE LOS MERCADO META 12. DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA OFERTA DE MERCADO 13. DESARROLLO, PRUEBA Y LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS 14. ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA Y DE LAS ESTRATEGIAS DE PRODUCTO 15. DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LOS LÍDERES DEL MERCADO, SUS ADEPTOS, SUS NICHOS Y AQUELLOS QUE PLANTEAN RETOS CONTRA EL MERCADO 6 16. DISEÑOS DE ESTRATEGIAS PARA EL MERCADO GLOBAL 17. ADMINISTRACIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTOS, MARCAS Y EMPAQUES 18.



mercaderotecnia emana de esta última forma de adquirir productos.

Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. 5 condiciones para que exista: 1. Que existan, al menos, dos partes. 2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte. 3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega. 4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o no el intercambio. 5. Que exista un deseo de negociar con la otra parte. El intercambio es un proceso de generación de valor, ya que ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de efectuarlo. Si se llega a un acuerdo se tiene una transacción. Una transacción consiste en el comercio de valores entre 2 partes. En una transferencia, A da X a B pero no recibe nada tangible a cambio. Red de mercaderotecnia: resultado final de las relaciones de mercaderotecnia, que consiste en la estructuración de un bien único de la empresa. Sistema sencillo de mercaderotecnia Comunicación > Bienes y servicios Industria > < Mercado Dinero < Información 5. Mercados Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Estructura de flujos en una economía de intercambio moderna Mercados fabricante < > Impuestos, bienes < > Servicios, dinero < > Mercados recursos Mercados gobierno Mercados intermediar < > Servicios, dinero Impuestos, bienes Mercados consumo 6. Mercaderotecnia y mercadólogos El mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio. Actores y fuerzas principales en un sistema de mercaderotecnia moderna > \$s, \$t, \$b > < > Contorno Compañía (mercado) > Competidor < \$s > < > Administración de la mercaderotecnia La administración de la mercaderotecnia tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la administración de la mercaderotecnia es el arte de ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. La administración de la mercaderotecnia puede tener lugar en una organización, con > \$s > > > relación a cualesquiera de las partes. Etapas de la demanda y funciones de la mercaderotecnia 1. Demanda negativa: si a la mayor parte del mercado le desagrada el producto.

2. Ausencia de demanda: sentir indiferencia por el producto. 3. Demanda latente: fuerte necesidad no satisfecha por ningún producto existente. 4. Demanda decedente: declinación del mercado o caída de la demanda. 5. Demanda irregular: demanda que varía por temporadas. Sincomercadotecnia: encontrar las formas de alterar los mismos patrones de demanda mediante precios flexibles, promociones y otros incentivos. 6. Demanda total: cuando las organizaciones están satisfechas con el volumen de sus negocios. 7. Demanda rebosante: demanda superior a lo que las organizaciones quieren o pueden manejar. Desmercadotecnia: reducir el nivel de demanda temporal o permanentemente. 8. Demanda insalubre: los productos insalubres atraerán esfuerzos organizados para desalentar su consumo. Orientación de la empresa hacia los mercados Existen 5 conceptos de competencia, bajo los cuales las organizaciones orientan su actividad mercantil: 1. Concepto de Producción Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen mejor calidad. 2. Concepto de Distribución Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen mejor calidad de servicio. 3. Concepto de Precio Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen mejor precio. 4. Concepto de Características Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen mejores características. 5. Concepto de Ventas Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrecen mejores resultados de rendimiento o características novedosas. Los directivos de organizaciones orientadas al producto canalizan sus energías a la obtención de buen producto y a mejorarlo conforme transcurre el tiempo. 3. Concepto de venta El concepto de venta afirma que si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea. 4. Concepto de mercadotecnia Sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Comparación de los conceptos de venta y mercadotecnia Punto de a) Punto b) Punto c) Punto para inicial media final Fábrica Productos Ventas Utilidades y prom. x vol. ventas. (a) El concepto de ventas Mercado Necesidades Mercadot. Utilidades meta consumidor coordinada satisfic cliente (b) El concepto de mercadotecnia El concepto de mercadotecnia se sustenta en 4 pilares principales: 1. mercado meta 2. necesidades del consumidor 3. funciones de mercadotecnia 4. coordinación y control. Los mercados meta no satisfic todas las necesidades. Funcionan mejor cuando se cuidan sus mercados meta. 2. Necesidades del consumidor Una empresa puede definir su mercado meta, pero tal vez incurra en omisiones en cuanto a comprender por completo las necesidades del cliente. Pueden distinguirse cinco tipos: 1. Necesidades que se manifiestan. 2. Necesidades reales. 3. Necesidades que no se manifiestan. 4. Necesidades placenteras. 5. Necesidades secretas. La conservación del cliente es más importante que la atracción del cliente. 3. Mercadotecnia coordinada Las funciones de mercadotecnia deben estar bien coordinadas entre sí: ventas, publicidad, investigación de mercados, etc. La mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa. Mercadotecnia interna: la actividad de contratar, captación y motivar con éxito a empleados capaces y deseosos de servir bien al cliente. 4. Rentabilidad El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Un departamento de mercadotecnia no asegura que una empresa esté orientada hacia el mercado. Situaciones que ayudaría a estimular a una empresa a comprender el concepto de mercadotecnia: Declinación de las ventas. - Crecimiento lento. - Patrones cambiantes de compra.

Aumento de la competencia. - Aumento de los gastos de mercado.

Los administradores de las empresas de los años sesenta conciben la producción, no le agrada estar estructurados con base en la mercadotecnia porque ven amenazada su importancia en la organización. Lento aprendizaje: A pesar de la resistencia mostrada, muchas empresas han introducido la mercadotecnia en su organización. Olvido rápido: conoce tu mercado meta y la forma de satisfacerlo. Cinco etapas en el lento aprendizaje de lo que realmente es la mercadotecnia bancaria.

La postura de los bancos antes de la edad de la mercadotecnia era la siguiente: 1. La mercadotecnia es publicidad, promoción de ventas y difusión. 2. La mercadotecnia es una sonrisa y un ambiente cordial.

3. La mercadotecnia es segmentación e innovación. 4. La mercadotecnia es posicionamiento. 5. La mercadotecnia es análisis de mercado, planeación y control. 5. El concepto de mercadotecnia social afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarlos los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad. Tienen en cuenta 3 consideraciones: - utilidades de la empresa. - satisfacción de los deseos del consumidor. - interés público. La rápida adopción de la mercadotecnia en el sector empresarial: la mercadotecnia se difundió con más rapidez en empresas de productos empacados, de productos duraderos y de equipo industrial, en ese orden. En el sector no lucrativo: estas organizaciones tienen problemas de mercado. Sus administradores luchan por mantenerlas vivas ante el cambio acelerado en las actitudes del consumidor y la tecnología. El aprendizaje de la mercadotecnia en el sector público: el aprendizaje de la mercadotecnia en el sector público se ha dado en forma de un aprendizaje de la mercadotecnia en el sector público. El aprendizaje de la mercadotecnia en el sector privado: el aprendizaje de la mercadotecnia en el sector privado se ha dado en forma de un aprendizaje de la mercadotecnia en el sector privado.

El servicio y el valor Definición de valor y satisfacción para el consumidor Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad y el ingreso; se forma una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Valor para el consumidor Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Este se define como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular. Valor de los productos Valor de los servicios Valor del personal Valor de la imagen Precio monetario Costo del tiempo Costo de la energía Costo psicológico Determinantes del Valor Agregado para el consumidor Valor total para el cliente Costo total para el cliente Valor de entrega al consumidor Satisfacción del consumidor Satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Métodos para hacer un seguimiento y cuantificar la satisfacción de los clientes - Sistemas de quejas y sugerencias. - Encuestas de satisfacción de los con sumidores. - Compradores disfrazados. - Análisis de clientes perdidos. Como entregar valor y satisfacción al consumidor La cadena de valor Michael Porter propuso la cadena de valor como una herramienta de la cual dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor. La cadena del valor identifica nuevas actividades relevantes y dales servicio. La estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, estas comprenden cinco actividades primarias (parte inferior de dibujo) y cuatro actividades de apoyo (parte superior de dibujo). Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicio.

Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias. LOG STICA La cadena de valor genérico INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA (FINANZAS PLANIFICACI N, ETC.) GESTI N DE LOS RECURSOS HUMANOS DESARROLLO DE TECNOLOG AS Y CAPACITACI N APROVISIONAMIENTOS DE ENTRADA OPERACIONES (FABRICACI N DE DESARROLLOS LOG STICA D SALIDAS MARKETING Y VENTAS SERVICIO POST- VENTA Margen El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desarrolle su trabajo cada departamento, sino de lo bien que se puedan coordinar las distintas actividades departamentales. Es necesario hacer mayor énfasis en los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación. Procesos centrales: Proceso de realización de nuevos productos.

Proceso de administración de inventarios. Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan. Proceso de servicio a clientes. Sistemas para entregar valor El nuevo concepto de mercadotecnia es aquel que le asigna responsabilidad en 11 el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para el consumidor meta. Cómo retener a los clientes Las compañías no sólo buscan mejorar la relación con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. El costo de perder clientes Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son cuatro: 1. La compañía tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene.

2. Debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. 3. Necesita estimar que tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Valor de vida útil del consumidor: las utilidades que le generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número natural de años. 4. La compañía necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. La necesidad de retener a los clientes El costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho. El método más adecuado para conservar a los clientes es entregar valor alto a los clientes. Mercadotecnia de las relaciones: La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores. Mercadotecnia de la relación con los clientes: la clave Niveles de relacionarse con los clientes: Básico Reactivo Susceptible de ser registrado Proactivo Sociedad Métodos de estructurar valor para el consumidor: Agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores.

Agregar prestaciones de índole social. Agregar vínculos institucionales además de los beneficios sociales. Niveles de relaciones de la mercadotecnia Muchos Susceptible clientes de ser distribuidores registrado Nº medio de clientes o Proactivo distribuidores Pocos clientes o Sociedad distribuidores M. ALTO M. MEDIO M. BAJO Reactivo Susceptible de ser registrado Proactivo Básico o reactivo Reactivo Susceptible de ser registrado Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores: Programas de mercadotecnia de la frecuencia: diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades significativas. Programas para clubes de mercadotecnia: muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos. La membresía en el club se puede ofrecer por la compra de dichos productos. Rentabilidad para el consumidor: la prueba máxima La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Entre el 20% y 40% de sus consumidores son poco rentables. Los clientes más grandes

demanda una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con clientes pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi siempre el precio total y son los más rentables. Un cliente rentable es una persona, hogar o compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servirle y venderle a ese consumidor. Instrumentación de la mercadotecnia de la calidad total Existe una conexión íntima entre la calidad del producto y servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Los programas de mejoramiento de la calidad (QIP: Quality Improvement Programs), por lo regular incrementarán la rentabilidad. Calidad es la totalidad de las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades

Observaciones en cuanto a propugnar por una estrategia de calidad total de mercadotecnia. La TQM o administración de la calidad total requiere que se reconozcan las siguientes premisas: 1. La calidad tiene que ser percibida por los clientes. 2. La calidad tiene que reflejarse en cualquier actividad de la compañía, no sólo en sus productos. 3. La calidad requiere un compromiso total por parte del cliente. 4.

La calidad requiere de compromisos por parte del cliente. 4.
La calidad requiere de socios de alta calidad.

5. La calidad siempre es susceptible de ser mejorada 6. El mejoramiento de la calidad requiere a veces de saltos cuantitativos. 7. La calidad no cuesta más. 8. La calidad es necesaria pero quizá no sea suficiente. 9. El impulso hacia la calidad no es capaz de salvar un producto de baja calidad. MBA 2000 TP29 12 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

Philip Kotler CAPITULO 3 Como establecer bases mediante la planeación estratégica orientada al mercado La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Conceptos básicos que definieron la planeación estratégica: Cartera de inversiones: qué negocios deben ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finalizados. Evaluar el potencial para generar utilidades a futuro: considerando la tasa de crecimiento del mercado, la posición de la compañía y su concordancia. Estrategia: desarrollar un plan de juego; determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Niveles organizacionales de las compañías grandes: Corporativo: plan de estrategia corporativa Divisional: plan divisional. Comercial: plan estratégico de la unidad de negocios. Productivo: plan de mercadotecnia. La naturaleza de las empresas de alto rendimiento Cuatro factores de las empresas de alto rendimiento: 1. Grupos de interés. El punto de

La empresa le puede brindar a éstos satisfacción a nivel umbral, de desempeño o de satisfacción plena. 2. Procesos. Por lo general las compañías funcionan por departamentos, los cuales normalmente funcionan para maximizar sus propios objetivos y no los de la empresa. En la actualidad en las empresas se forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales. 3. Recursos. Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su

planificación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros. 4. Organización. Las compañías deben alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias en los negocios. Determinar estrategias para satisfacer a grupos de interés clave.....mediante la mejora de procesos empresariales críticos.....y alineando los recursos de la organización Recursos Grupos de interés Procesos Organización Planificación estratégica corporativa Definición de la misión corporativa Peter Drucker plantea las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué tiene valor para el cliente? ¿Cuál será nuestro negocio? ¿Cuál debe ser nuestro negocio? La razón de ser de una compañía está compuesta por 5 elementos: historia, preferencias actuales de la administración, el entorno de mercado, los recursos, y sus competencias distintivas. El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía. Campo de acción industrial. Campo de acción de productos y aplicaciones. Campo de acción de niveles de competencia. Campos de acción de segmentos del 13 mercado. Campo de acción vertical. Campo de acción de distribución de acción. La misión de la empresa debe ser motivante. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son miradas por una visión, la que se define como un

Siempre se debe priorizar y ubicar los recursos en las unidades estratégicas de negocios que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Cuando se establecen las unidades estratégicas de negocios, las unidades deben ser viables, es decir, que permitan el desarrollo de la actividad económica y la generación de ganancias, lo que se debe evitar como un signo imposible. Como establecer las unidades estratégicas de negocios (UEN) un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran. Según Abell, un negocio puede definirse en 3 dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará estas necesidades. Identificar los negocios con el objeto de manejarlos estratégicamente. Las Unidades Estratégicas de Negocios tienen tres características: 1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden plantearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la empresa. 2. Tiene sus propios competidores. 3. Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable. Como destinar recursos a cada unidad estratégica

de negocios (UN) El enfoque del Boston Consulting Group Planteó la matriz de crecimiento-participación que se divide en celdas donde: Interrogantes: son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió en virtud de que la empresa tiene que ponderar con atención si continúa invirtiendo dinero en este negocio. Estrellas: son los líderes en mercados de gran crecimiento. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierte en las futuras vacas de efectivo de la compañía. Vacas de efectivo: generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos. Perros: generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados. Índice de crecimiento de mercado Bajo Alto Matriz BCG Baja Alta Alta Baja Participación relativa en el

mercado Objetivos para asignar a cada UEN: Estructurar: El objetivo es incrementar el mercado de la UEN. Adequado para las interrogantes. Sustener: El objetivo es preservar la participación de mercado. Adequado para las vacas. Cosechar: El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo. Adequado para interrogantes y perros. Eliminar: El objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos. Adequado para perros e interrogantes. El enfoque de General Electric Propone la matriz de cartera de multifactor. GRADO DE ATRACTIVO DEL MERCADO Bajo Medio Alto Estrellas Vacas de efectivo Interrogantes Perros GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA Fuente Término medio Débil Posición Invertir para Proteccionista estructurar Estructurar en forma selectiva Protegerse y reorientarse Selectividad/ Administrar para obtener ingresos Administrar para obtener ingresos Estructurar para obtener ingresos

En forma selectiva expansión limitada o cosechar Fintiquitar Como planear nuevos negocios corporativos Una empresa puede cubrir la brecha entre las ventas proyectadas y las ventas deseadas de tres maneras, identificando: 1. Crecimiento intensivo : nuevas oportunidades de crecimiento intensivo Mercados actuales Nuevos mercados MAIRIZ ANSOFF Productos actuales nuevos 1. Estrategia de penetración en el mercado 3. Estrategia de desarrollo del producto 4. Estrategia de diversificación 2. Crecimiento integral: oportunidades que le permitan estructurar negocios relacionados con los actuales negocios de la compañía. - Estrategias de integración regresiva: la empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control. - Estrategia de integración progresiva: adquirir algunos negocios de mayoristas o detallistas. - Estrategia de integración horizontal: adquirir negocios de uno o más competidores. 3. Crecimiento mediante diversificación: oportunidades para atraer negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. - Estrategia de diversificación concéntrica: la empresa busca nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con la línea de productos existentes, aún cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente.

14. Planificación estratégica de los negocios El proceso de planificación estratégica consta de ocho pasos: 1. Misión de negocios Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación. 2. Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos) La unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas / legales y socioculturales) y de los actores microambientales (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores). Oportunidad: es un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable. Pueden

clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito. Riesgo: (ambiental o del entorno): es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades. Deben de clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Resultados posibles: - Negocio ideal: grandes oportunidades y pocos riesgos. - Negocio especulativo: muchas oportunidades y riesgos considerables. - Negocio maduro: pocas oportunidades y riesgos de consideración. - Negocio conflictivo: pocas oportunidades y numerosos riesgos. 3. Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades) Puntos fuertes (atributos) de mercadotecnia: 1. Reputación de la compañía. 2. Participación en el mercado.

3. Calidad del producto. 4. Calidad del servicio. 5. Eficacia en la fijación de precios. 6. Eficacia en la distribución. 7. Eficacia en la promoción. 8. Eficacia de la fuerza de ventas. 9. Eficacia en la innovación. 10. Cobertura geográfica. 4. Formulación de metas La mayor parte de los negocios persigue una mezcla de objetivos que comprende rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y otros. La unidad de negocios debe ordenar sus objetivos en forma jerárquica. Los objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible. Deben ser realistas y consistentes. 5. Formulación de estrategias Tres tipos genéricos de estrategias, según Porter: Liderazgo total en costos: obtener menores costos de producción y distribución. Está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado. Diferenciación: desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja competitiva duradera. Diferenciación por precio: ofrecer precios más bajos que los competidores.

Formulación de programas Programas de apoyo que fortalezcan los departamentos de I & D, tecnologías avanzadas, desarrollo de productos líderes, capacitación de la fuerza de ventas, programas de publicidad, etc. 7. Instrumentación Según McKinsey Company, la estrategia no es más que uno de los siete elementos que las empresas mejor administradas presentan: 7 S 8. Retroalimentación y control El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosionará sin remedio debido a que el ámbito del mercado siempre tenderá a cambiar más rápido que las 7 S de la empresa. Las organizaciones, sobretudo las grandes tienen mucha inercia. Pero pueden cambiar

mediante el liderazgo. Estrategia Capacidad 7-S de McKinsey Estructura Valores compartidos Personal Sistemas Estilo Las compañías se unen en alizanzas estratégicas y empresas conjuntas Tres formas de incursionar en el mercado extranjero: 1. Establecer una subsidiaria en el extranjero. 2. Adquirir competidores y otras empresas. 3. Formar alianzas y empresas conjuntas: 4 tipos de alianzas mercadológicas: - Alianzas de producto y/o de servicio. - Alianzas promocionales. - Alianzas logísticas. - Colaboraciones en precios. MBA 2000 TP29 15 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Philip Kotler CAPÍTULO 4 Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia Las empresas modernas exitosas son impulsadas por una orientación de mercado y la planeación estratégica, este funciona como parámetro para el desarrollo de planes de negocios, los que a su vez cumplen tres propósitos: primero desarrollar una estrategia y comunicarla a los más altos niveles de la administración; segundo como justificación para la solicitud del

El plan de negocios es el plan de mercadotecnia, este desarrolla las estrategias y los objetivos amplios de mercadotecnia con base en la situación del mercado y sus oportunidades, mientras que el plan táctico de mercadotecnia, describe las estrategias específicas para el período. En si el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia. Proceso de la mercadotecnia El objetivo es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad. El concepto tradicional supone que la empresa sabe que fabricar y el mercado comprará unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía; este concepto tiene mayores posibilidades de éxito en

economías de escasez. El mercado se fragmenta en muchos micromercados con distintas características, el competidor inteligente debe definir bien su mercado meta. El proceso del negocio consiste en elegir el valor segmentando el mercado, seleccionando el mercado y posicionándose en él, esto es la esencia de la mercadotecnia estratégica.

compradores sensibles al precio. 3. Etapa de madurez Casi todos los productos se encuentran en etapa de madurez, por eso es interés de la mercadotecnia. Se divide en tres fases:46 - Del crecimiento, cuando el crecimiento de ventas empieza a reducirse. - Estable, las ventas toman un nivel horizontal per cápita debido a la saturación del mercado. - En decadencia, el nivel absoluto de ventas empieza a reducirse. La industria presenta dos tipos de competidores : - Empresas gigantescas, dominantes. - Especialistas de mercado, buscadores de nichos.

Empresas en una industria madura Que atiende nichos en mercado Líderes en volumen Líderes en calidad Especialista en mercado Líder en servicio Personaliz. Líder en costos Especialista en producto Estrategias de mercadotecnia en la etapa de madurez Algunas empresas abandonan sus productos más débiles. Los japoneses hacen todo lo contrario. Presentamos algunas formas : Modificación de mercado Se puede expandir el mercado de una marca madura si se manejan los dos factores que conforman el volumen de ventas: Volumen = usuarios por marca x nivel de uso por usuario La empresa dispone de tres formas para expandir el número de de usuarios: - Convertir a los no usuarios. - Entrar a nuevos segmentos de mcdio. - Ganar a los clientes de los competidores. Asimismo, es posible elevar el volumen al convencer a los usuarios usuarios de las marcas a elevar su uso anual de la misma.

Tres estrategias: - Uso más frecuente - Más uso por ocasión - Usos nuevos y más variados Modificación del producto Los gerentes tratarán de estimular las ventas al modificar las características del producto de diversas formas: - Mejora de calidad se orienta a aumentar el desempeño funcional del producto: durabilidad, confiabilidad, velocidad, gusto. - Mejora de características se orienta a agregar varias de ellas que aumentan la versatilidad, seguridad o conveniencia del producto. - Mejora de estilo pretende dar realce a la apariencia estética del producto. Modificación de la mezcla de mercadotecnia Los gerentes de producto pueden estimular las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia. - Precios - Distribución - Publicidad - Promoción de ventas - Ventas personales - Servicios Algunos especialistas dicen que la promoción de ventas tiene más impacto en esta etapa, debido a que los consumidores ya alcanzaron el equilibrio en sus hábitos de compra y preferencias, y la persuasión psicológica (anuncios) no es tan eficaz como la financiera (ventas y promociones). Un problema importante con las modificaciones a la mezcla de mercadotecnia es que la competencia puede imitarlas con gran facilidad. Rompiendo el síndrome de producto maduro Los gerentes de productos maduros necesitan contestar el siguiente marco sistemático para identificar buenas ideas.

La idea fundamental consiste en identificar posibles vacíos en la línea de producto, distribución, uso, competencia, etc.

1. Cambios naturales en el tamaño del potencial mercado de la industria. 2. Nuevos usos o segmentos de usuarios. 3. Diferenciaciones innovadoras del producto. 4. Agregar nuevas líneas de producto. 5. Estimular a los no usuarios. 6. Estimular a los usuarios esporádicos. 7. Elevar la cantidad utilizada en cada condición de uso.

8. Cerrar los vacíos existentes en producto y precio. 9. Crear nuevos elementos de línea y producto. 10. Ampliar la cobertura de distribución.

11. Expandir la intensidad de distribución. 12. Expandir la exposición a la distribución. 13. Penetrar las posiciones de sustitutos. 14.

Penetrar las posiciones de los compradores directos. 15. Defender la posición actual de la compañía 47 4. Etapa de declinación A la larga las ventas de casi todas las empresas y marcas de producto decaen. Puede ser lenta o rápida. Llegar a cero o detenerse en un nivel bajo. Las ventas decaen por numerosas razones, incluyendo avances tecnológicos, vaiciones en los gustos de los consumidores y aumento en la competencia nacional y extranjera. Todo ello conduce a exceso de capacidad, mayor recorte en los precios y menoscabo de las utilidades. ducto para interpretar la dinámica del producto y del mercado: - Como herramienta de planeación, representa los principales retos en cada etapa y las estrategias alternativas. - Como herramienta de control, mide el desempeño de éste contra otros bienes similares. - Como herramienta de pronóstico, es menos útil debido a que existen distintos patrones y las etapas varían en duración. Ambas empresas terminarán por compartir el mercado masivo en términos casi iguales.

Etapa de Madurez, cada compañía que entre al mercado buscará una posición ubicándose junto a un competidos o en un segmento desocupado. Se puede presentar fragmentación por competencia y consolidación por innovación. Etapa de Declinación, el nivel total de necesidades se reduce o surge una nueva tecnología que reemplaza a la anterior.

Estrategias en la etapa de declinación Una empresa dispone de diversas tareas y decisiones para manejar los productos que envejecen. - Identificar los productos débiles, establecer un sistema para identificarlos.

- Determinación de las estrategias de mercadotecnia, observando las barreras de salida. - Incrementar la inversión operativa. - Mantener el nivel de inversión hasta que se resuelvan las incertidumbres sobre la industria. - Reducir en forma selectiva el nivel de inversión de la empresa. - Cosechar la inversión de la compañía para recuperar el efectivo con mayor rapidez. - Diversificar los negocios de la empresa. - Decisión de eliminación, cuando una empresa decide eliminar un producto, enfrenta otras decisiones. Es probable que lo venda a una empresa más pequeña. Eliminarlo rápida o lentamente. Concepto de evolución de mercado Etapas en la evolución del mercado Etapa de Iniciación, antes que un producto se materialice existe un mercado latente que consiste de personas que comparten una necesidad parecida o deseo por algo que aún no existe. Al empresario se le presentan 3 opciones al momento de diseñar un producto para ese mercado: - Estrategia de un solo nicho. - Estrategia de nichos múltiples.

- Estrategia de mercado masivo. Etapa de Crecimiento, si las ventas son buenas, las nuevas empresas entrarán al mercado como llevadas de la mano. La segunda empresa que entre al mercado tiene 3 opciones : - Nicho único (en una de las esquinas). - Mercado masivo (cerca del primer competidor). - Nichos múltiples (dos o más productos en esquinas desocupadas). Dinámica de la competencia en cuanto a atributos La evolución del mercado se orienta por la innovación y la competencia. La competencia da lugar a una nueva ronda de atributos de producto de reciente descubrimiento. Si tiene éxito varios competidores lo ofrecerán pronto y perderá determinación. Las expectativas de los clientes son progresivas. Cómo descubrir nuevos atributos? - Proceso de encuesta de clientes, para identificar nuevos atributos. - Proceso intuitivo, mediante corazonadas. - Proceso dialéctico, impulsado por medio del proceso competitivo. - Proceso jerárquico de necesidades, siguiendo en forma ascendente la pirámide de Maslow. Si la segunda compañía es pequeña, Resumen y comentarios sobre el ciclo de vida del pro- evitará una competencia frontal con la empresa pionera y lanzará su marca en ducto una de las esquinas del mercado.

Si es Los gerentes de mercadotecnia utilizan el concepto de ciclo de vida del progrande, podría lanzar su marca en el centro contra la compañía pionera. MBA 2000 TP2948 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Philip Kotler CAPÍTULO 15 Diseño de estrategias de mercadotecnia para los líderes del mercado, sus adeptos, sus nichos y aquellos que plantean retos contra el mercado Según la empresa consultora Arthur D. Little, una empresa ocupará una de seis posiciones competitivas en el mercado objetivo. - Dominante: Controla la conducta de los demás competidores y tiene una amplia gama de opciones estratégicas. - Fuerte: Es capaz de tomar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo y mantener ésta sin importar las acciones de los competidores. - Favorable: Tiene una fortaleza que puede explotar en estrategias específicas, y una oportunidad superior al promedio para mejorar su posición. - Sostenible: Opera a un nivel bastante satisfactorio para garantizar la continuidad en los negocios, pero existe bajo el dominio de la empresa dominante y tiene una oportunidad menor que el promedio para mejorar su posición.

- Débil: Tiene un desempeño insatisfactorio, pero existe la oportunidad de mejora y debe cambiar, o de otro modo salir del mercado. - No viable: Tiene un desempeño insatisfactorio y no cuenta con oportunidades de mercado. Estrategias del líder del mercado La empresa líder es la que tiene la mayor participación de mercado de productos relevantes. Dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Las empresas dominantes para mantenerse tienen 3 acciones: expandir la demanda total en el mercado, proteger su participación actual de mercado y elevar su participación en el mercado. Expansión del mercado total Por lo general, la compañía líder es la primera en beneficiarse cuando se expande el mercado total. Estrategias: ESTRATEGIAS DE DEFENSA ATACANTE (3) Defensa preventiva (4) Contraofens. - Nuevos Usuarios: Atraer a compradores que desconocen mi producto, a los que se resisten por precio o carencia de ciertas características. Se pueden aplicar estrategia de penetración en el mercado, estrategia de nuevo mercado y estrategia de expansión geográfica. - Nuevos Usos: Descubrimiento y promoción de nuevos usos para el producto. La tarea de la empresa es vigilar la forma en que los consumidores y los clientes usan el producto (industriales y de consumo). - Más Uso: Convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión. Defensa de participación en el mercado Defenderse frente al ataque de los ri- (2) Defensa de flancos (1) Defensa de posiciones DEFENSOR (5) Defensa móvil (6) Defensa de contracción49 vales. Sun-Tsu dijo: no se debe confiar en que el enemigo no atacará; sino más bien en el hecho de que es incapaz de defenderse. La respuesta es INNOVACIÓN CON- TINUA. El líder aplica el principio militar de la ofensiva: el comandante ejerce la iniciativa, marca el paso y explota las debilidades del enemigo. La mejor defensa es un buen ataque. El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad del ataque, desviar éste hacia las áreas menos amenazadoras y reducir su intensidad. Estrategias: - Defensa de Posiciones: Desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio territorio. La simple defensa de la posición actual o productos de una persona es una forma de miopia de mercadotecnia. Es claro que los líderes bajo ataque serían muy tontos si comprometieran todos sus recursos en la construcción de fortalezas en torno al producto actual.

- Defender los Flancos: El líder debe cuidar su territorio y además erigir puestos para proteger un frente débil o bien servir como base de invasión para un contraataque. Se debe realizar una evaluación cuidadosa de cualquier amenaza potencial y se garantiza hacer un compromiso serio para una defensa de flancos. - Defensa Preventiva: Una forma más agresiva de defensa es lanzar un ataque al enemigo antes de que éste comience la ofensiva contra la empresa. Una onza de prevención vale más que una libra de curación. O bien una empresa podría lanzar una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allí y mantener a todos fuera de balance. O podría suponer las proporciones de un gran movimiento envolvente del mercado. - Defensa de Contraofensiva: El líder no puede permanecer pasivo frente a un recorte de precios del competidor, una guerra relámpago de promoción, una mejora de producto o una invasión del territorio de ventas. Una mejor respuesta a un ataque consiste en hacer una pausa e identificar una debilidad en la armadura del atacante, es decir, un vacío en los segmentos sobre el que pueda lanzarse una contraofensiva viable. - Defensa Móvil: El líder alarga el dominio sobre los nuevos territorios que pudieran funcionar como centros futuros para defensa u ofensa. Se dispersa en estos nuevos territorios, no mediante una proliferación de marcas normales, sino más bien por medio de actividades innovadoras en dos frentes: ampliación y diversificación de mercado. - Defensa de Contracción: Contracción planeada o retirada estratégica, renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos.

Expansión de la participación en el mercado Al incrementar la participación en el mercado, se incrementa la rentabilidad. La empresa debería considerar tres factores antes de buscar a ciegas un aumento en la participación en el mercado: la posibilidad de provocar una acción antimonopolio, el costo económico y las empresas deberían buscar una mezcla errónea de mercadotecnia en su apuesta por una participación más elevada y por tanto no elevar su utilidad. ESTRATEGIAS DE ATAQUE ATACANTE (1) Ataque frontal (3) Ataque envolvente Las participaciones más elevadas tienden a producir utilidades más altas con dos condiciones: los costos unitarios caen al aumentar la participación en el mercado, la empresa ofrece una calidad superior y cobra un precio más elevado que cubre con creces el costo de ofrecer dicha calidad superior. Estrategias de los que plantean retos contra el mercado Compañías que ocupan los segundo, tercer e inferiores lugares. Un retardor del mercado debe definir primero su objetivo estratégico, que para la mayoría de empresas consisten en elevar sus participaciones. Definición del objetivo estratégico y de los oponentes Un agresor puede elegir atacar a una empresa en tres frentes distintos: - Puede atacar al líder de mercado. - Es posible atacar a empresas del mismo tamaño que no trabajan bien y que no cuentan con financiamientos adecuados. - Puede atacar a pequeñas compañías locales y regionales que no hacen el trabajo y que no cuentan con financiamientos adecuados.

Selección de estrategias de ataque Se distinguen cinco estrategias de ataque: - Ataque frontal: Cuando enfrenta sus masas directamente con las del oponente. Ataca las fortalezas de éste en lugar de sus debilidades. El (4) Ataque de desvío (2) Ataque de flanco DEFENSOR