

Segunda edición



PLAN DE MARKETING

Diseño, implementación y control

Con enfoque en Gerencia de Mercadeo

ECOE
EDICIONES



Ricardo Hoyos Ballesteros

**PLAN DE MARKETING:
DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN
Y CONTROL**

CON ENFOQUE EN GERENCIA
DE MERCADEO

RICARDO HOYOS BALLESTEROS

SEGUNDA EDICIÓN

Hoyos Ballesteros, Ricardo

Plan de marketing : con enfoque en gerencia de mercadeo / Ricardo Hoyos Ballesteros.

-- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2018.

152 p. -- (Ciencias empresariales. Mercadeo y ventas)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-771-717-4 -- 978-958-771-720-4 (e-book)

1. Planificación del mercadeo 2. Mercadeo I. Título II. Serie

CDD: 658.8 ed. 23

CO-BoBN- a1037321



Colección: *Ciencias empresariales*

Área: *Mercadeo y ventas*

ECOE
EDICIONES



► Ricardo Hoyos Ballesteros

© Ecoe Ediciones Limitada.

e-mail: info@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, noviembre de 2013

Segunda edición: Bogotá, enero de 2019

ISBN: 978-958-771-719-8

e-ISBN: 978-958-771-720-4

Dirección editorial: Angélica García Reyes

Corrección de estilo: Juan Mikan

Diagramación: Alfonso Álvarez

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta

Calle 77 No. 27 A - 39

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

A mi familia por ser el soporte moral que se necesita para caminar este mundo. Especialmente a mi mamá, por todo lo que significaste en mi vida y por todo lo que te quedé debiendo. A mi papá, quien nos sigue acompañando e iluminando con su luz. A mi hijo David, por ser lo más lindo que he tenido en mi vida, y a mi esposa Patricia, quien me ha acompañado tantos años.

A los Ballesteros, a todos ellos, a los Hoyos, a todos ellos, sin quienes la historia de mi familia no estaría completa.

AGRADECIMIENTOS

A Santiago López Arrazola y Humberto Martínez, por sus aportes y comentarios.

A mis estudiantes de la especialización en Gerencia Estratégica de la Universidad de la Sabana, quienes en el curso de Gerencia de Mercadeo tuvieron la oportunidad de leer y hacer aportes para mejorar algunos capítulos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	XVII
CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA.....	1
1.1. Definición de estrategia	1
1.1.1. La estrategia como plan	2
1.1.2. La estrategia como patrón	2
1.1.3. La estrategia como posición	2
1.1.4. La estrategia como perspectiva	3
1.1.5. La estrategia como maniobra.....	3
1.1.6. Otras definiciones de estrategia.....	3
1.2. Características de la estrategia	4
1.2.1. Objetivos claros y definitivos	4
1.2.2. Enfoque.....	4
1.2.3. Flexibilidad.....	5

1.2.4.	Eficiencia.....	6
1.2.5.	Consistencia y coherencia	6
1.2.6.	Compartida	7
1.2.7.	Sencillez	7
1.2.8.	Diferenciada	7
1.3.	Paradigmas	7
1.4.	Tipos de estrategias.....	10

CAPÍTULO 2. LA ESTRATEGIA Y TÁCTICA EN LA GERENCIA DE MARKETING 11

2.1.	El rol del vendedor.....	12
2.2.	El rol del gerente de mercadeo	14
2.2.1.	La táctica del gerente de mercadeo	14
2.2.2.	La estrategia del gerente de mercadeo	14
2.3.	El rol del empresario.....	17

CAPÍTULO 3. GENERALIDADES DEL PLAN DE MARKETING 19

3.1.	Las principales preguntas sobre el plan de marketing	19
3.1.1.	¿Qué es un plan de marketing?.....	19
3.1.2.	¿Para qué sirve un plan de marketing?	20
3.1.3.	¿Debo tener un plan de marketing?	20
3.1.4.	¿Qué pasa si no tengo un plan de marketing?	20
3.1.5.	¿Es muy demorado hacer un plan de marketing?	21
3.1.6.	¿Cuándo se hace el plan de marketing?	21
3.1.7.	¿Una organización sin ánimo de lucro puede hacer un plan de marketing?.....	21
3.2.	Los principales errores de un plan de marketing	22

3.2.1. Error 1: no tener un plan.....	22
3.2.2. Error 2: tener un plan y no ejecutarlo.....	22
3.2.3. Error 3: soñar poco en la elaboración del plan.....	22
3.2.4. Error 4: soñar mucho en la elaboración del plan	22
3.2.5. Error 5: empezar por la táctica	23
3.2.6. Error 6: empezar por la estrategia	23
3.2.7. Error 7: empezar por los objetivos	23
3.2.8. Error 8: basar el plan en opiniones y no en cifras	23

CAPÍTULO 4. EL PAPEL DEL MARKETING EN LAS EMPRESAS:

MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES..... 25

4.1. Los dominios del marketing	25
4.1.1. Ventas.....	26
4.1.2. Publicidad.....	26
4.1.3. Inteligencia	27
4.1.4. Estrategia	27
4.1.5. Innovación.....	28
4.1.6. <i>Branding</i>	28
4.1.7. Relaciones	29
4.2. Alcance del marketing.....	29
4.3. El rol del gerente de mercadeo	32
4.3.1. Objetivo misional del marketing	33
4.3.2. Los objetivos del marketing	35
4.3.3. Las funciones del gerente de mercadeo	38
<i>Funciones sociales</i>	38
<i>Funciones de inteligencia</i>	39
<i>Funciones de innovación</i>	39
<i>Funciones de planeación</i>	40

<i>Funciones de organización</i>	41
<i>Funciones de dirección</i>	42
<i>Funciones de control</i>	42

CAPÍTULO 5. MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN DE MARKETING

CASAR (CAPTURAR, SOSTENER Y AUMENTAR CLIENTES) 45

5.1. Sistema de captura o consecución de clientes.....	48
5.2. Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes	49
5.3. Sistema de recuperación de clientes	50
5.4. Sistema de crecimiento de clientes	51
5.5. Sistema de referenciación de clientes	52
5.6. Sistema de devolución a la sociedad.....	53

CAPÍTULO 6. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING 55

6.1. El contexto de la planeación de marketing.....	55
6.2. El proceso de planeación estratégica de marketing	58

CAPÍTULO 7. ELEMENTOS DEL PLAN DE MARKETING 61

7.1. Análisis de situación.....	61
7.1.1. Análisis interno.....	61
<i>Análisis de indicadores (métricas de marketing)</i>	61
<i>Indicadores generales</i>	62
<i>Indicadores particulares</i>	62
<i>El análisis de ventas</i>	63
<i>Análisis de rentabilidad</i>	64
<i>Análisis comparativo de factores de marketing</i>	68
<i>Análisis de cadena de valor</i>	69
<i>El análisis de portafolio</i>	71

7.1.2. El análisis externo.....	76
<i>Consumidor (análisis de segmentación)</i>	76
<i>Competencia</i>	77
<i>Mercado</i>	77
<i>Macroentorno</i>	78
<i>Microentorno</i>	80
7.2. Matriz DOFA.....	82
7.3. Factores críticos de éxito.....	82
7.4. Objetivos de marketing.....	82
7.5. Definición de estrategias y tácticas.....	83
7.6. Definición de los programas de marketing	85
7.7. El cronograma de marketing.....	85
7.8. El presupuesto de marketing	85
7.9. Estado de resultados	86
CAPÍTULO 8. ELABORACIÓN DEL PRONÓSTICO	
DE VENTAS (FORECAST)	87
8.1. Métodos cualitativos para pronosticar ventas.....	89
8.1.1. Juicio de ejecutivos.....	89
8.1.2. Agregado de la fuerza de ventas	90
8.1.3. Método Delphi	90
8.1.4. Investigaciones de mercado	91
8.1.5. Presupuestación con base cero	92
8.2. Métodos cuantitativos para pronosticar ventas	92
8.2.1. Promedios móviles.....	92
8.2.2. Suavización exponencial.....	93
8.2.3. Regresión simple.....	93
8.2.4. Regresión múltiple.....	93

CAPÍTULO 9. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	95
9.1. El estrategia.....	97
9.1.1. Manejo de relaciones de poder.....	98
9.1.2. Comunicación asertiva	99
9.1.3. Otras habilidades gerenciales	99
9.2. La alineación estratégica	99
9.3. Logística	100
9.4. Servicio al cliente	101
9.5. Otros elementos que contribuyen a la ejecución de la estrategia	102
CAPÍTULO 10. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MARKETING: LA AUDITORÍA DE MARKETING	103
10.1. Definición de auditoría de marketing.....	105
10.2. Cuándo hacer una auditoría.....	106
10.3. Características de la auditoría de marketing	106
10.4. Beneficios de la auditoría de marketing	108
10.5. Elementos para tener en cuenta en la planeación de la auditoría de marketing.....	108
10.6. Componentes de una auditoría de marketing	109
10.6.1. Auditoría del entorno de marketing	109
10.6.2. Auditoría de la estrategia de marketing.....	109
10.6.3. Auditoría de la estructura de marketing	109
10.6.4. Evaluación de los sistemas de marketing	110
10.6.5. Auditoría de la productividad.....	110
10.7. Tipos de auditoría.....	110
10.7.1. Auditoría de conformidad.....	111

10.7.2. Auditoría de gestión	111
10.8. Tipos de controles	111
10.9. Tipos de evidencias	111
10.10. Las métricas en marketing.....	112
10.10.1. ¿Qué es una métrica?	113
10.10.2. Características de las métricas de marketing.....	113
10.10.3. Tipos de métricas.....	114
10.10.4. Ejemplos de métricas	114
CAPÍTULO 11. LA AUDITORÍA DEL SERVICIO AL CLIENTE A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE: “EL CLIENTE INCÓGNITO”	121
11.1. Aproximación al servicio al cliente	121
11.2. El papel del servicio al cliente dentro de la estrategia de la compañía.....	122
11.3. Principales problemas del servicio al cliente.....	125
11.4. Cómo se audita el servicio al cliente	125
11.5. El comprador o cliente incógnito	126
11.6. Otros usos del comprador incógnito	129
CAPÍTULO 12. VADEMÉCUM ESTRATÉGICO	131
12.1. Estrategias genéricas de Porter	132
12.2. Estrategias de guerra	135
12.3. Estrategias de crecimiento(matriz de Igor Ansoff)	137
12.4. Estrategias derivadas de la posición relativa	139
12.4.1. Estrategias del líder	140

- 12.4.2. Estrategias del retador143
- 12.4.3. Estrategias del seguidor145
- 12.4.4. Estrategia para especialista en nichos.....146
- 12.5. Estrategias de consolidación 147

- REFERENCIAS..... 149**