

**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.*

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

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**

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1. Roles tácticos y roles estratégicos	13
TABLA 2. La función comercial en una empresa multinacional grande	32
TABLA 3. Objetivos de marketing.....	37
TABLA 4. Bonos para retención de clientes	50
TABLA 5. Estado de resultados.....	65
TABLA 6. Estado de resultados con margen de contribución variable.....	66
TABLA 7. Estado de resultados para una empresa multiproducto....	67
TABLA 8. Funciones de la cadena de valor.....	70
TABLA 9. Elementos del macroentorno	79
TABLA 10. Elaboración de estrategias y tácticas	84
TABLA 11. Métricas financieras	115
TABLA 12. Métricas de consumidor.....	116
TABLA 13. Métricas relacionadas con la marca	116
TABLA 14. Métricas relacionadas con los canales	116
TABLA 15. Métricas relacionadas con la publicidad	117
TABLA 16. Métricas relacionadas con las promociones	117
TABLA 17. Métricas relacionadas con los vendedores.....	118
TABLA 18. Estrategias de guerra.....	136



INTRODUCCIÓN



Este libro tiene como objetivo ayudar a estudiantes y empresarios a desarrollar su trabajo de planeación estratégica de marketing de una manera metódica pero especialmente práctica. Es una guía a través de la cual, de manera muy sencilla, podrán utilizar cada una de las herramientas suministradas para construir su plan de marketing sin importar el nivel de formación ni la experiencia.

El material que se presenta aquí es el fruto de muchos años de estudio, reflexión y trabajo práctico, resultado de la experiencia laboral y la consultoría realizada a diversas empresas, así como del trabajo desarrollado en las aulas de importantes universidades y en otros escenarios, donde he tenido oportunidad de compartir mis experiencias con empresarios.

En esta segunda edición, se refuerza el enfoque en gerencia de mercadeo que ya traía el texto en su primera versión. Se incluyen tres capítulos nuevos: uno tiene que ver con el tema de estrategia; se dan allí elementos que pretenden fundamentar al lector en este tema tan importante, pero a veces mal entendido o poco profundizado en textos de marketing. Otro capítulo proporciona herramientas relacionadas con la aplicación de los conceptos de estrategia y táctica en la gerencia de mercadeo. Se analizan allí los roles del vendedor, del gerente de mercadeo y del empresario en la toma de decisiones frente a una

de las problemáticas de mercado más comunes relacionadas con la alineación estratégica. El último de los capítulos nuevos, presenta conceptos relacionados para la adecuada implementación de la estrategia de marketing.

El libro es importante por diversas razones: su lenguaje y escritura son muy sencillos, y por ello permite que el lector acceda al conocimiento de una manera directa y sin complicaciones; presenta información muy relevante apoyada en casos nacionales e internacionales; y entrega herramientas conceptuales que se pueden aplicar de manera práctica en las empresas. En el Sistema de Información en Línea (SIL) están disponibles los anexos totalmente editables para que se apliquen en la elaboración del plan de marketing.

Espero que esta segunda edición, al igual que la primera, sea útil tanto para estudiantes como para personas que tienen a cargo funciones de marketing dentro de las organizaciones, y los invito a leerla y hacer sus comentarios a mi correo rihoba@gmail.com para compartir ideas acerca del libro.