

**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.*

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

<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**



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.