

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura de Mercadotecnia

Tema General: Marketing Estratégico
Sub tema: Estrategias de Marketing

Elaborado por:

Bra. Aleyda María Blanco Narvárez
Bra. Ángela Lidia Moncada Aragón

Tutor: MAE. Norman Sequeira

Managua, Nicaragua 27 de abril de 2016

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
VALORACION DOCENTE	iii
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUTIFICACION.....	2
III. OBJETIVOS	3
IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA.....	4
CAPITULO I. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.....	4
1.1 Clientes	4
1.2 Estrategias	5
1.3 Formulación de estrategias	5
1.4 Implementación de la estrategia.....	6
1.4.1 Los elementos de la implementación del marketing	7
1.5 Niveles de control estratégico	13
1.6 Redacción de un plan estratégico	13
CAPITULO II: ESTRATEGIA DE PRODUCTO, DE FIJACION DE PRECIOS, DISTRIBUCION Y PROMOCION.....	15
2.1 Definición de producto.....	15
2.1.1 Clasificación de productos	16
2.1.2 Productos de consumo	17
2.1.2.1 Productos de conveniencia	17
2.1.2.2 Productos de compra	18
2.1.2.3 Productos buscados	19
2.1.2.4 Productos de especialidad	20
2.1.2.5 Productos no buscados.....	20
2.1.3 Productos industriales.....	21
2.1.4 Atributos del producto	23
2.1.5 Asignación de la marca.....	27
2.1.6 Empaque.....	28

2.1.7 Etiquetado.....	29
2.2 Definición de precio.....	31
2.2.1 Importancia de la fijación de precios.....	32
2.2.2 Objetivos de la fijación de precios.....	33
2.2.2.1 Objetivos de la fijación de precios orientado a las ventas.....	36
2.2.2.2 Objetivo de la fijación de precio de statu quo.....	37
2.2.3 Estrategia de fijación de precio.....	38
2.2.4 Tipos de precios.....	39
2.2.5 Factores a considerar al fijar precios.....	41
2.3 Estrategia de distribución.....	42
2.3.1 Definición de distribución.....	42
2.3.2 Objetivo de los canales de distribución.....	43
2.3.3 Diseño de canal de distribución.....	45
2.3.3.1 Canales de distribución principales.....	47
2.3.4.2 Canales de distribución múltiples.....	51
2.4 Estrategia de promoción.....	53
2.4.1 Definición de promoción.....	54
2.4.2 Naturaleza de cada una de las herramientas de promoción.....	55
2.4.3 Estrategias de la mezcla de promoción.....	58
CAPITULO III: ESTRATEGIAS GENERICAS.....	60
3.1 Definición de estrategia genérica de Michael Porter.....	60
3.2 Estrategia genérica, requerimiento y riesgo de la estrategia del liderazgo total en costo.....	61
3.3 Estrategia en la diferenciación del producto.....	62
3.4. Estrategia genérica de concentración.....	63
3.5 Ventaja de la estrategia genérica.....	64
3.6 Sustentabilidad de la estrategia genérica.....	64
CAPITULO IV: NIVELES Y TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	66
4.1 Definición de estrategia.....	66
4.2 Niveles de estrategias.....	67
4.2.1 Nivel de estrategia empresarial.....	67

4.2.1.1 Tipos del nivel de estrategia empresarial.....	67
4.2.1.2 Importancia del nivel de estrategia empresarial.....	68
4.2.1.3 Característica del nivel de estrategia empresarial	68
4.2.1.3.1 Estrategia corporativa.....	69
4.2.1.3.2 Estrategias de marketing mix u operativo.....	70
4.2.1.3.3 Estrategias de mercado.....	71
4.2.1.3.4. Estrategias competitivas.....	71
4.2.2 Nivel de estrategia de negocio.....	71
4.2.2.1 Propósito de nivel de estrategia de negocio	72
4.2.2.2 Importancia del nivel de estrategia de negocios	72
4.2.2.3 Tipos de niveles de estrategia de negocio	73
4.2.2.3.1 Estrategia de liderazgo en costos.....	73
4.2.2.3.2 Estrategia de diferenciación.....	74
4.2.2.3.3 Estrategia de enfoque.....	75
4.2.2.3.4 Estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada.....	76
4.2.4 Nivel de estrategia funcional.....	77
4.2.4.1 Integración entre nivel de estrategia funcional.....	77
CONCLUSIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA	

DEDICATORIA

Quiero primeramente darle las gracias y dedicarle este trabajo a Dios por darme la vida por darme salud, sabiduría y fortaleza que fueron factores determinantes que me han permitido llegar a este punto de mi vida que es sumamente importante para mí. Agradezco a mi mama Ligia Antonia Aragón Espinoza, a mi papa Alejandro Fidel Moncada, a mi hermano Alejandro Fidel Moncada Aragón, por ser el motor de mi vida, quienes me ha guiado por el buen camino, por darme su apoyo incondicional, por estar a mi lado en momentos de alegría como en momentos difíciles, por enseñarme e inculcarme el amor a la familia y por brindarme la fortaleza necesaria para culminar con éxito mis estudios universitarios

A mi familia que de alguna manera contribuyó a mis estudios, entendiéndome por qué no pude estar con ellos en fechas importantes ya que me encontraba trabajando en mi seminario, quiero agradecerle a ti Jerónima López Espinoza por haber creído en mí, por tener fe en mí, por presionarme tantas veces para que terminara mi carrera te voy a estar eternamente agradecida. Quiero dedicar también este trabajo a ti Sharon Espinoza mi amiga ya que no he podido compartir momentos importantes de tu vida transcurridos este año pero sé que has sabido entenderme, a Aleyda Blanca mi compañera de seminario por su comprensión y apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa tan importante para nuestras vidas.

A mi tutor MAE. Norman Sequeira González por brindarme los conocimientos y orientaciones en la realización de este trabajo, en especial por tenerme paciencia en el transcurso del seminario de graduación, infinitas gracias.

Ángela Lidia Moncada Aragón

DEDICATORIA

Con toda mi gratitud le dedico mi trabajo de seminario al todo poderoso a nuestro padre celestial que me dio la vida, amor, conocimiento, sabiduría, fortaleza, una linda familia que se fomentaron durante mi crecimiento dándome el apoyo incondicionalmente tanto económico como la motivación que influyeron en esta meta universitaria José Miguel Blanco, María Lourdes Narváez; Hermanos: Erlon, Miguel, y Zeleyda Blanco Narváez. A mi esposo Byron Díaz a mi hija que es el motor de mi vida para que yo siga preparándome y así darle una mejor vida económica para su futuro con ayuda de Dios durante su crecimiento, a mi suegra Corina Áreas que de alguna manera me apoyo con el cuidado de mi nena para no faltar en los últimos días de clases.

A mi tutor MAE. Norman Sequeira González por brindarme los conocimientos y orientaciones en la realización de este trabajo, a los demás docente que me brindaron de su conocimiento durante el tiempo de la carrera universitaria; a mi compañera de seminario Ángela Moncada con un poco de dificultad logramos el mismo propósito. Por incentivar me de alguna manera mi amiga Lucila Ortiz.

Que Dios Bendiga a los mencionados ante que de alguna manera y forma contribuyeron en mi vida dándome su apoyo y conocimiento para ser alguien y poder luchar enfrentándome al mundo con la mejor arma que es el estudio o conocimiento.

Aleyda María Blanco Narváez

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“MARKETING ESTRATÉGICO”** hace constar que la bachilleras **ANGELA LIDIA MONCADA ARAGON, Carnet No. 06192185** y **ALEYDA MARÍA BLANCO NARVÁEZ Carnet No. 08200734**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“ESTRATEGIAS DE MARKETING”**, obteniendo la bachillera Moncada Aragón y la bachillera Blanco Narváez, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 20 días del mes de enero de dos mil dieciséis.

MAE. NORMAN SEQUEIRA GONZALEZ
INSTRUCTOR

RESUMEN

El marketing estratégico parte del análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Al comprar un producto el consumidor busca la solución a un problema o el beneficio que puede proporcionarle, y no el producto como tal; igualmente, el conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa constituye un aspecto fundamental de la metodología para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Los diferentes productos/mercados representan oportunidades que la empresa analiza y cuyo atractivo es preciso evaluar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto/mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida que la empresa posea una ventaja competitiva por la presencia de una diferenciación valorada por los consumidores o por ventaja en costes.

La función de marketing estratégico orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos, y el entorno competitivo y que ofrece un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing estratégico se sitúa en el medio y largo plazo, definiendo los objetivos, elaborando una estrategia de desarrollo y manteniendo una estructura equilibrada de la cartera de productos.

El marketing estratégico interviene activamente en la orientación y formulación de la estrategia de la empresa. Facilita información sobre la evolución de la demanda, la segmentación del mercado, las posiciones competitivas y la existencia de oportunidades y amenazas. Igualmente, analiza las capacidades y recursos para adaptar la empresa al entorno y situarla en una posición de ventaja competitiva sostenible.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrollará en forma documental partiendo de conceptos generales referente a planeación estratégica, para avanzar de manera paulatina al punto exacto de la investigación que es estrategias de marketing.

Con base a las consideraciones anteriores, éste trabajo está compuesto por cuatro capítulos principales que ayudarán, en su amplia explicación, a alcanzar los objetivos propuestos. Los capítulos están estructurados de la siguiente manera:

El capítulo uno corresponde a la conceptualización de formulación de la estrategia, su naturaleza, importancias, principios, elementos de la mercadotecnia, así como redacción de un plan estratégico.

El segundo capítulo abarca los conceptos, clasificación, importancia de la estrategia de producto, fijación de precio, distribución y promoción, cuyo desarrollo teórico facilita el entendimiento de lo que es mercadeo estratégico y las estrategias de marketing, mencionando los puntos importantes que debe de contener las diferentes estrategias de producto, fijación de precios, distribución y promoción.

Una vez desarrollado el segundo capítulo, hablaremos del capítulo tres que trata sobre las estrategias genéricas de Michael Porter, en él se explica la importancia del concepto de la estrategia genérica, su importancia y las ventajas de esta.

Por último, el capítulo cuatro hace referencia a los niveles de estrategias de marketing, conceptos, importancias, ventajas de cada uno de ellos. Y al final se consignarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación documental, junto con las referencias bibliográficas y anexos.

II. JUTIFICACION

La información recopilada en este documento muestra la utilidad que tienen las estrategias de marketing para las organizaciones, al implementar una estrategia se involucran a todos los individuos de la empresa y se debe tener un seguimiento de dicha implantación.

Además de la relevancia que tendrá este informe en la sociedad estudiantil actual, al desarrollarlo se han aplicado todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de nuestra carrera, de tal forma que ha contribuido también al desarrollo personal, particular de nosotras como estudiantes de la carrera de Mercadotecnia.

El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación). La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Es por estas razones que el presente trabajo permitirá enriquecer mucho más a los futuros estudiantes de la carrera de mercadotecnia en lo que respecta a las diferentes estrategias de marketing que existen en la actualidad y que son empleadas en cada empresa.

III. OBJETIVOS

General:

Desarrollar el proceso de formulación de la estrategia de marketing en una organización, describiendo cada uno de los elementos y los diferentes tipos de estrategias que existen según el nivel de la misma.

Específicos:

1. Describir el proceso de formulación de la estrategia de Marketing.
2. Conocer cada una de las estrategias de producto, fijación de precios, distribución y promoción y las características de cada una de ellas.
3. Definir el concepto de estrategia genérica de Michael Porter.
4. Explicar cada uno de los niveles y tipos de estrategia de marketing que existen.

IV. DESARROLLO DEL SUBTEMA

CAPITULO I. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Mintzberg & Quirm (1991) La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico. Una implementación ineficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz; es importante examinar el proceso de implementación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. (Pág. 50)

1.1 Clientes

Es la parte fundamental en la actividad de la empresa y en el área de mercadotecnia. Hacia los clientes es que van orientadas todas las fuerzas de la empresa.

Ferrel & Hartline (2012) Un concepto sencillo de Cliente es el que brinda la American Marketing Association que define a Cliente como “El comprador potencial o real de los productos o servicios”.

Kotler & Armstrong (2007) Define el concepto de cliente como: Cliente es un término que define a la persona u organización que realiza una compra puede estar comprando en su nombre y disfruta personalmente el bien adquirido o comprar para otro resulta la parte de la población más importante para la compañía.

1.2 Estrategias

El termino estrategia no se limita en el ámbito mercadológico. Una estrategia empresarial es un conjunto de acciones planificada anticipadamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para lograr su meta y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se lleve a cabo para lograr un determinado fin o misión. La estrategia de Marketing está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes con mayor efectividad que la competencia a fin de generar en el cliente lealtad hacia la empresa o a una marca, es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar la actividad operativa.

1.3 Formulación de estrategias

Koontz (2008) las estrategias alternativas se desarrollan con base de un análisis de los ambientes externos e internos.

Una vez que la estrategia evalúa las fuerzas que afectan a la competencia en su industria y sus causas, podrá identificar los puntos fuertes de su empresa y sus debilidades, luego la estrategia podrá desarrollar un plan de acción que incluya:

1. Posicionamiento de la empresa de manera que su capacidad permita una mejor defensa contra la fuerza competitiva.
2. Influir en el equilibrio de la fuerza a través de maniobras estratégicas.
3. Como explotar los cambios en la industria, anticiparse a los cambios en los factores fundamentales de la fuerza.

1.4 Implementación de la estrategia

Ferrel & Hartline (2012) En este capítulo se estudia el rol fundamental de la implementación del marketing y el control en el proceso de planeación estratégica. Primero se analizan varios temas estratégicos importantes que se relacionan con la implementación, incluyendo sus principales componentes, que deben trabajar juntos para que una estrategia se ejecute con éxito. Posteriormente se estudian las ventajas y desventajas de los principales enfoques de implementación de marketing.

También se describe la forma en que se puede usar el marketing interno para motivar a los empleados a implementar la estrategia de marketing. Finalmente se considera la evaluación de marketing y el proceso de control.

La implementación del marketing es fundamental para el éxito de cualquier empresa porque es responsable de poner en acción la estrategia de marketing. Dicho en forma simple, se refiere al “cómo” del plan de marketing. La implementación es un concepto muy amplio y por esa razón suele ser mal entendida. Algunos de estos malentendidos se derivan del hecho de que las estrategias de marketing casi siempre resultan en forma diferente de lo esperado. De hecho, todas las empresas tienen dos estrategias: la deseada y la obtenida. La primera es lo que la empresa quiere que suceda; son sus alternativas estratégicas planeadas que aparecen en el plan de marketing mismo.

Por su parte, la estrategia obtenida es la que realmente sucede. Con mayor frecuencia, la discrepancia entre ambas es asunto de la implementación de la estrategia deseada. Esto no quiere decir que la estrategia de marketing obtenida sea necesariamente mejor o peor que la deseada, sólo que es distinta en ejecución y resultados. Esas diferencias con frecuencia son producto de factores del entorno internos o externos que cambian durante la implementación.

Una vez que la estrategia de marketing ha sido seleccionada y que los elementos de la mezcla de marketing están en su lugar, el mercadólogo debe ejecutar el plan. La implementación de marketing es el proceso de ejecución de la estrategia de marketing, es el “cómo” aplicar la planeación. En lugar de ser una extensión al final de la estrategia y del plan de marketing, la implementación es, en parte, la planeación de sí misma. Es decir, cuando se planea una estrategia de marketing la organización siempre debe considerar cómo se ejecutará. En ocasiones debe revisar la estrategia o el plan para efectuar cambios durante la ejecución. Es aquí donde entra en juego el control de marketing. Un control adecuado de las actividades es esencial para asegurar que la estrategia siga su curso y se enfoque en alcanzar sus metas y objetivos.

Por ejemplo, Aflac ha sido nombrada por 11 años consecutivos una de las “100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos” en la lista de la revista *Fortune*. La empresa, con sede en Georgia, ha desarrollado una cultura corporativa que se enfoca en cuidar a los empleados y en satisfacer sus necesidades. (Págs. 325-326)

1.4.1 Los elementos de la implementación del marketing

Ferrel & Hartline (2012) La implementación del marketing incluye varios elementos y actividades interrelacionados, los cuales deben trabajar juntos para ejecutar la estrategia de manera eficaz.

Igual que analizamos los temas de la estrategia de marketing en los capítulos previos, ahora se estudian brevemente los elementos restantes de la implementación de marketing.

1. Metas y valores compartidos

Las metas y los valores compartidos entre todos los empleados dentro de la empresa constituyen “el adhesivo” de una implementación exitosa porque unen a la organización completa como una unidad singular y en funcionamiento.

Cuando todos los empleados comparten las metas y los valores de la empresa, todas las acciones se alinearán en forma más cercana y se dirigirán hacia el mejoramiento de la organización. Sin una dirección común para mantenerla unida, las diferentes áreas de la empresa pueden trabajar hacia distintos resultados, con lo cual limitan el éxito de la organización completa. Por ejemplo, una de las razones del tremendo éxito de New Belgium Brewery es el hecho de que todos sus empleados asumen el compromiso de fabricar una excelente cerveza artesanal conservando los recursos ambientales.

2. Estructura del marketing

Se refiere a los métodos que permiten organizar las actividades de marketing de una empresa. La estructura del marketing establece líneas de autoridad formales, así como la división del trabajo dentro de la función de marketing.

Una de las decisiones más importantes que toman las empresas es la forma en que dividen e integran las responsabilidades de marketing. Esta decisión por lo general se reduce a una cuestión de centralización frente a descentralización. En una estructura de marketing centralizada, la parte superior de la jerarquía de marketing coordina y administra todas las actividades y decisiones. Por el contrario, en una estructura descentralizada la atención al cliente coordina y administra las actividades y las decisiones de marketing de la empresa.

La descentralización significa por lo general que los gerentes de marketing de atención al cliente tienen la responsabilidad de tomar las decisiones cotidianas de marketing.

3. Sistemas y procesos

Los sistemas y los procesos organizacionales constituyen conjuntos de actividades de trabajo que absorben una diversidad de insumos para crear información y resultados de comunicación que aseguren la operación consistente cotidiana de la empresa.

Entre ellos se incluyen sistemas de información, planeación estratégica, presupuestos de capital, compras, cumplimiento de pedidos, manufactura, control de calidad y medición del desempeño. Por ejemplo, en ibm se evalúa a los ingenieros de investigación en periodos de uno y tres años. Los empleados reciben bonos con base en la evaluación anual, pero se hacen acreedores a una clasificación y un sueldo con base en un marco temporal de tres años. Este singular sistema está diseñado para alentar la innovación minimizando el riesgo de fracaso en una sola evaluación anual.

4. Recursos

Los recursos de una empresa comprenden una amplia variedad de activos que pueden unirse durante la implementación del marketing. Estos activos son tangibles o intangibles. Los tangibles incluyen recursos financieros, capacidad de manufactura, instalaciones y equipo.

Aunque no tan evidentes, los intangibles, como el expertos de marketing, la lealtad de los clientes, el Brand equity, el crédito comercial de la empresa y las relaciones externas/ alianzas estratégicas son igualmente importantes.

Sin importar el tipo de recursos, la cantidad disponible de éstos puede hacer o deshacer una estrategia de marketing. Sin embargo, una evaluación crítica y honesta de su disponibilidad durante la fase de planeación ayuda a asegurar que la estrategia y la implementación del marketing estén dentro del reino de las posibilidades.

Al terminar el plan de marketing, el analista o planificador debe buscar la aprobación de los recursos necesarios de los altos directivos. Esto hace que los aspectos de comunicación del documento del plan de marketing real sean cruciales para el éxito de la estrategia. Los altos directivos asignan los escasos recursos con base en la capacidad del plan para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas y objetivos.

5. Personas (recursos humanos)

La calidad, diversidad y habilidad de los recursos humanos de una empresa también pueden hacer o deshacer la implementación de la estrategia de marketing. En consecuencia, se han vuelto muy importantes para la función de marketing, en especial en las áreas de selección y capacitación, políticas de evaluación, compensación y motivación, satisfacción y compromiso de los empleados. En la práctica, los departamentos de marketing de muchas empresas se han hecho cargo de la función de recursos humanos para asegurar que los empleados concuerden en forma correcta con las actividades de marketing requeridas. Diversas actividades de recursos humanos, como las que se enuncian a continuación, son vitales para la implementación del marketing.

a) Selección y capacitación de empleados

Uno de los aspectos más importantes de la implementación del marketing es combinar las habilidades y capacidades de los empleados con las tareas de marketing que desempeñarán. No es ningún secreto que algunas personas son

mejores para realizar algunas tareas que en otras. Todos conocemos a individuos que son vendedores naturales. Algunos son mejores para trabajar con personas mientras que otros lo son para trabajar con herramientas o computadoras. La clave es combinar estas habilidades con las tareas de marketing. En años recientes la debilitada economía y los contraídos mercados de trabajo han forzado a las empresas a volverse más demandantes para encontrar empleados con habilidades correctas que concuerden con las actividades de mercado requeridas.

b) Evaluación y compensación a los empleados

Estos factores también son importantes para una implementación exitosa del marketing. Una decisión que se debe tomar en esta área es la elección entre los sistemas basados en los resultados y en el comportamiento. Un sistema basado en los resultados evalúa y compensa a los empleados con base en estándares mensurables y cuantitativos, como volumen de ventas o margen bruto.

Este tipo de sistema es relativamente fácil de utilizar, requiere menos supervisión y funciona bien cuando la demanda del mercado es más o menos constante, el ciclo de ventas es relativamente corto y todos los esfuerzos afectan directamente las ventas o las utilidades.

Por el contrario, los sistemas basados en el comportamiento evalúan y compensan a los empleados con base en estándares subjetivos y cualitativos, como esfuerzo, motivación, trabajo en equipo y amabilidad con los clientes. Este tipo de sistema se vincula directamente con la satisfacción del cliente y recompensa a los empleados por factores que pueden controlar; sin embargo, es costoso y difícil de administrar debido a su naturaleza subjetiva y a la cantidad de supervisión requerida.

c) Motivación, satisfacción y compromiso de los empleados

Otros factores importantes en la implementación de la estrategia de marketing son el grado al que los empleados están motivados para implementar la estrategia, sus sentimientos generales de satisfacción laboral y el compromiso que sienten hacia la organización y sus metas. Por ejemplo, una de las principales razones del éxito de Google es la fuerte cultura organizacional fomentada por los líderes de la empresa. Google proporciona a sus empleados beneficios como guarderías, servicio de lavandería y cortes de cabello en el lugar, transporte gratuito, comida gourmet y tiempo libre para actividades personales. A cambio, los empleados recompensan a la empresa con una motivación y compromiso excepcionalmente fuertes.

d) Liderazgo

El liderazgo que tienen los gerentes de una empresa y las conductas de los empleados van de la mano en el proceso de implementación. El primero, con frecuencia llamado el arte de administrar personas, incluye la forma en que los gerentes se comunican con los empleados y los motivan a implementar la estrategia de marketing.

Los líderes tienen la responsabilidad de establecer la cultura corporativa necesaria para el éxito de la implementación del marketing.¹⁸ Muchas investigaciones han mostrado que ésta es más exitosa cuando los líderes crean una cultura organizacional que se caracteriza por una comunicación abierta entre los empleados y los gerentes. En esta forma, los empleados son libres de discutir sus opiniones e ideas acerca de la estrategia de marketing y de las actividades de implementación. Este tipo de liderazgo también crea un clima donde los gerentes y los empleados tienen una confianza completa entre unos y otros. (Págs. 328-333)

1.5 Niveles de control estratégico

Ferrel & Hartline (2012) Sabemos que la organización está inmersa en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que la estrategia implementada se vuelva obsoleta.

El proceso de control y evaluación de resultados nos lleva a evaluar hasta donde la base de las estrategias han afectado a la empresa comparando los resultados con las metas propuestas, al no tener resultados positivos se toman acciones pertinentes de manera que se logre lo esperado con el plan. (Pág. 335)

1.6 Redacción de un plan estratégico

Ferrel & Hartline (2012) La redacción de un plan estratégico lo hace solo una persona o un grupo muy reducido, la información a presentar es la siguiente:

Paso 1

- a) Presentación: lo hace el máximo responsable de la organización.
- b) Introducción: es un breve resumen de los elementos principales del plan.

Paso 2

- a) En este paso se plantea la misión y visión de la empresa, así como los valores y principios de la misma.

Paso 3

- a) Es este paso se realiza un análisis de la situación actual de la empresa, donde se explica brevemente la historia de la empresa, se detalla la evolución de su entorno y se define sus principales consumidores.

Paso 4:

- a) En este paso se identifican las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades de la empresa, al igual se identifican los puntos críticos en cada una de las áreas de la organización.

Paso 5:

- a) Se muestra una estructura de los objetivos organizacionales y se determina los que serán sus objetivos estratégicos. De igual forma se plantearán estrategias para el logro de los objetivos y su prioridad.

Paso 6:

- a) Se realiza un plan de acción, donde se muestra un proyecto el cual refleje un posible resultado al ser ejecutado, cronograma general de la implementación de los recursos, estructura organizativa y un sistema de seguimiento y evaluación. (Pág. 335)

CAPITULO II: ESTRATEGIA DE PRODUCTO, DE FIJACION DE PRECIOS, DISTRIBUCION Y PROMOCION

La mercadotecnia es el conjunto de actividades que desarrolla la empresa y que están enfocadas a satisfacer a los clientes, para lograr los objetivos de la organización. Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de los clientes, las personas que trabajan en la empresa, los accionistas y la sociedad entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

Dicha estrategia mejor conocida como la mezcla de mercadotecnia que forma parte esencial en la mercadotecnia como el proceso estratégico para colocar los productos de una empresa dentro del mercado de acuerdo a un plan de mercadotecnia basado en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan conocer los elementos necesarios para posicionar el producto de tal manera que satisfaga necesidades y deseos, a un precio conveniente más un servicio adecuado en el lugar y momento apropiado.

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de variables controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda, generar ventas y utilidades. La estrategia de mercadotecnia en Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

2.1 Definición de producto

Kotler & Armstrong (2007) Un reproductor de DVD Sony, un Ford Taurus, unas vacaciones en Costa Rica, un café moka en Starbucks, los servicios de inversión on line Fidelity y el consejo de su doctor familiar, son productos. Definimos un producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o

una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. Así, a lo largo de este texto usamos el término producto en sentido extenso para incluir cualquiera o todas estas entidades. (Pág. 237)

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Un producto se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son muy importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto. Para la mayoría de las personas, el término producto significa un bien tangible. Sin embargo, los servicios y las ideas también son productos.

Los consumidores perciben los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar productos, los mercadólogos primero deben identificar las principales necesidades de los consumidores que el producto satisfará. Luego, deben diseñar el producto real, y encontrar formas para aumentarlo y crear el conjunto de beneficios que ofrezca la experiencia más satisfactoria al cliente. (Pág. 337)

2.1.1 Clasificación de productos

Kotler & Armstrong (2007) Los productos se dividen en dos clases generales de acuerdo con el tipo de consumidor que los utiliza: productos de consumo y productos industriales.

De manera general, los productos también incluyen otras entidades sujetas a marketing como las experiencias, las organizaciones, las personas, los lugares y las ideas. (Pág. 239)

Ferrel & Hartline (2012) Los productos se clasifican en dos categorías generales. Los comprados para uso y empleo personal se llaman productos de consumo, mientras que aquellos que se adquieren para reventa, para fabricar otros productos o para uso en las operaciones de una empresa se llaman productos de negocios. (Pág. 234)

2.1.2 Productos de consumo

Kotler & Armstrong (2007) Los productos de consumo son aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Los mercadólogos suelen clasificar estos productos y servicios con base en lo que los consumidores hacen para adquirirlos.

Los productos de consumo incluyen productos de conveniencia, productos de compras, productos de especialidad y productos no buscados. Tales productos difieren en las formas en que los consumidores los compran y, por lo tanto, en la manera en que se venden. (Pág. 234).

2.1.2.1 Productos de conveniencia

Kotler & Armstrong (2007) Los productos de conveniencia son los bienes y servicios de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Algunos ejemplos son el jabón, los dulces, los periódicos y la comida rápida.

Los productos de conveniencia generalmente tienen un precio bajo y los productores los colocan en muchos lugares para que los clientes los adquieran fácilmente cuando los necesiten. (Pág. 239)

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Un producto de conveniencia es un artículo relativamente barato que merece poco esfuerzo de compra; es decir, un consumidor no está dispuesto a realizar una búsqueda exhaustiva para conseguir dicho artículo. Los dulces, bebidas refrescantes, peines, aspirinas, artículos menores de ferretería, los servicios de lavado en seco y de automóviles pertenecen a la categoría de productos de conveniencia.

Los consumidores compran productos de conveniencia de forma regular, casi siempre sin mucha planeación. No obstante, reconocen las marcas de los más conocidos, como Coca-Cola, Aspirina de Bayer y desodorante Right Guard.

Los productos de conveniencia requieren, por lo general, una amplia distribución con el fin de vender cantidades suficientes para cumplir con las metas de utilidades. Por ejemplo, la goma de mascar Dentyne Ice está disponible en todas partes, incluso en Wal-Mart, Walgreens, gasolineras, puestos de periódicos y máquinas expendedoras. (Pág. 238)

2.1.2.2 Productos de compra

Kotler & Armstrong (2007) Los productos de compra son bienes y servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia, y los clientes comparan cuidadosamente en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo. Al comprar productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones. Algunos ejemplos son los muebles, la ropa, los automóviles usados, los aparatos electrodomésticos grandes y los servicios de hotelería y de líneas aéreas. Los mercadólogos de

productos de compra suelen distribuirlos a través de menos expendios, aunque brindan un mayor apoyo de ventas para ayudar a los clientes a realizar comparaciones. (Págs. 239-240)

2.1.2.3 Productos buscados

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Un producto buscado, por lo general, es más costoso que uno de conveniencia y se encuentra en menos tiendas. Los consumidores casi siempre compran un producto buscado sólo después de comparar varias marcas o tiendas en términos de estilo, practicidad, precio y compatibilidad con su estilo de vida.

Están dispuestos a invertir cierto esfuerzo en el proceso para obtener los beneficios deseados.

Existen dos tipos de productos buscados: homogéneos y heterogéneos. Los consumidores perciben a los productos buscados homogéneos como similares en esencia; por ejemplo, lavadoras, secadoras, refrigeradores y televisores. Al elegir productos buscados homogéneos, los consumidores buscan, a menudo, la marca con el precio más bajo y que ofrezca las características deseadas. Por ejemplo, pueden comparar los refrigeradores Kenmore, Whirlpool y General Electric. En contraste, los consumidores perciben los productos buscados heterogéneos como diferentes en esencia; por ejemplo, muebles, ropa, casas y universidades. (Pág.

Los consumidores a menudo tienen problemas para comparar los productos buscados heterogéneos, porque los precios, la calidad y sus características varían en gran medida. El beneficio de comparar productos buscados heterogéneos es “encontrar el mejor producto o marca para mí”, y esta decisión a menudo es muy personal. Por ejemplo, sería difícil comparar una pequeña universidad privada con una pública. (Pág. 238)

2.1.2.4 Productos de especialidad

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Cuando los consumidores buscan un artículo particular de forma exhaustiva y se muestran renuentes a aceptar sustitutos, el artículo es un producto de especialidad. Los relojes Rolex, los automóviles Rolls Royce, las bocinas Bose, Ruth's Chris Steak House y las formas de cuidados médicos de alta especialización casi siempre se consideran productos de especialidad.

Los comercializadores de este tipo de productos a menudo utilizan la publicidad selectiva y consciente del estatus para conservar la imagen exclusiva de su producto. Con frecuencia, la distribución se limita a una o muy pocas tiendas en un área geográfica. Los nombres de las marcas y la calidad del servicio casi siempre son muy importantes. (Pág. 339)

Kotler & Armstrong (2007) Los productos de especialidad son productos y servicios de consumo con características o identificación de marca únicos, por los cuales un grupo significativo de compradores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial. Algunos ejemplos incluyen marcas específicas y tipos de automóviles, equipo fotográfico costoso, ropa de diseñador y los servicios de especialistas médicos o legales. Un automóvil Lamborghini, por ejemplo, es un producto de especialidad porque los compradores generalmente están dispuestos a viajar grandes distancias para adquirir uno. Los compradores suelen comparar productos de especialidad; sólo invierten el tiempo necesario para contactar a los distribuidores que venden los productos deseados. (Pág. 240)

2.1.2.5 Productos no buscados

Kotler & Armstrong (2007) Los productos no buscados son productos de consumo que el consumidor no conoce o que conoce pero normalmente no piensa comprar. El consumidor no busca las innovaciones más importantes sino hasta

que las conoce gracias a la publicidad. Ejemplos clásicos de productos y servicios conocidos pero no buscados son los seguros de vida, los servicios funerales planeados con anticipación y las donaciones de sangre a la Cruz Roja. Por su naturaleza, los productos no buscados requieren mucha publicidad, ventas personales y otras actividades de marketing.

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Un producto desconocido para el comprador potencial o un producto designa que el comprador no busca de forma activa se designa como producto no buscado. Los productos nuevos pertenecen a esta categoría hasta que la publicidad y la distribución aumentan la conciencia que el consumidor tiene de ellos.

Algunos bienes se comercializan siempre como productos no buscados, en especial aquellos que necesitamos, pero en los cuales no nos gusta pensar o no nos interesa gastar dinero. Los seguros, las fosas en los cementerios y artículos similares requieren venta personal intensiva y publicidad muy persuasiva.

Los vendedores buscan prospectos de forma activa para convertirlos en compradores potenciales. Ya que los consumidores por lo general no buscan este tipo de productos, la empresa debe ir directamente a ellos mediante un vendedor, el correo directo o la publicidad de respuesta directa. (Pág. 339)

2.1.3 Productos industriales

Kotler & Armstrong (2007) Los productos industriales son aquellos que se adquieren para un procesamiento ulterior o para utilizarse en la conducción de un negocio. Así, la diferencia entre un producto de consumo y un producto industrial se basa en el propósito por el que se adquiere el producto.

Si un consumidor compra una podadora de césped para arreglar su casa, compra un producto de consumo. Si el consumidor adquiere la misma podadora para utilizarla en un negocio de jardinería, entonces se trata de un producto industrial.

Los tres grupos de productos y servicios industriales incluyen materiales y refacciones, bienes de capital, y suministros y servicios. Los materiales y refacciones abarcan materias primas, y materiales y componentes manufacturados. Las materias primas son productos agrícolas (trigo, algodón, ganado, frutas, verduras) y productos naturales (pescado, madera, petróleo crudo, mineral de hierro).

Los materiales y componentes manufacturados consisten de materiales componentes (hierro, hilo, cemento, alambre) y piezas componentes (motores pequeños, neumáticos, piezas de fundición). La mayoría de los materiales y componentes manufacturados se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y el servicio son los principales factores de marketing; la asignación de marca y la publicidad suelen ser menos importantes.

Los bienes de capital son productos industriales que ayudan en la producción o a las operaciones del comprador, incluyendo las instalaciones y el equipo accesorio. Las instalaciones consisten en compras mayores como edificios (fábricas, oficinas) y equipo fijo (generadores, prensas perforadoras, sistemas de cómputo grandes, ascensores).

El equipo accesorio abarca el equipo portátil de fabricación y herramientas (herramientas de mano, montacargas) y equipo de oficina (computadoras, máquinas de fax, escritorios). Éstos tienen una vida más corta que las instalaciones y solamente apoyan el proceso de producción.

El grupo final de productos de negocios es el de suministros y servicios. Los suministros abarcan los suministros para la operación (lubricantes, carbón, papel, lápices) y artículos para reparación y mantenimiento (pintura, clavos, escobas). Los suministros son los productos de conveniencia del campo industrial, ya que suelen adquirirse con un mínimo de esfuerzo o comparaciones. Los servicios industriales comprenden los servicios de mantenimiento y reparación (limpieza de ventanas, reparación de computadoras) y de asesoría a negocios (legal, consultoría gerencial, publicidad). Por lo general esta clase de servicios se prestan mediante un contrato. (Pág. 241)

2.1.4 Atributos del producto

Kotler & Armstrong (2007) El desarrollo de un producto implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad, características, estilo y diseño.

1. Calidad del producto:

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene influencia directa en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y la satisfacción de éste. En el sentido más específico, la calidad se define como “estar libre de defectos”. Sin embargo, la mayoría de las empresas centradas en el cliente amplían esa definición estrecha.

La Sociedad Estadounidense de Calidad define la calidad como las características de un producto o servicio que sustentan su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas del cliente. Asimismo, Siemens define la calidad de la siguiente forma: “la calidad se da cuando nuestros clientes regresan, pero nuestros productos no”.

La administración de calidad total (TQM, por las siglas de Total Quality Management) es un método en el que todo el personal de la empresa participa para mejorar constantemente la calidad de productos, servicios y procesos de negocios. Durante las últimas dos décadas, las grandes y las pequeñas empresas han aplicado la TQM, aumentando mucho tanto su participación de mercado como sus utilidades.

Sin embargo, recientemente el movimiento de la TQM ha originado críticas. Demasiadas compañías consideraron que la TQM era una cura mágica y crearon programas de calidad total que aplicaban los principios de calidad sólo de manera superficial. Incluso otros se obsesionaron tanto con principios de la TQM poco definidos, que perdieron la visión de aspectos más generales para el valor y la satisfacción del cliente. Como resultado, muchos de tales programas fracasaron, provocando una reacción negativa en contra de la TQM.

La calidad del producto tiene dos dimensiones: nivel y consistencia. Para desarrollar un producto, el mercadólogo primero debe elegir un nivel de calidad que sustente la posición del producto en el mercado meta. Aquí, calidad del producto significa calidad de desempeño, es decir, la capacidad que tiene un producto para desempeñar sus funciones.

Por ejemplo, un Rolls Royce ofrece una mayor calidad de desempeño que un Chevrolet: Se conduce con mayor facilidad y suavidad, y dura más. Las empresas rara vez buscan ofrecer la calidad de desempeño más alta posible, ya que pocos clientes desean o podrían costear los altos niveles de calidad que ofrecen productos como un automóvil Rolls Royce, un refrigerador Sub-Zero o un reloj Rolex. Más bien, las empresas eligen un nivel de calidad que se ajuste a las necesidades del mercado meta y a los niveles de calidad de los productos competidores.

Además del nivel de calidad, una alta calidad también implicaría altos niveles de consistencia de la calidad. Aquí, la calidad del producto se refiere a la calidad de ajuste, es decir, que esté libre de defectos y que brinde un nivel específico de desempeño de manera consistente.

Todas las compañías deben buscar altos niveles de calidad de ajuste. En este sentido, un automóvil Chevrolet podría tener la misma calidad que un Rolls Royce.

Aun cuando el desempeño de un Chevy no sea tan bueno como el de un Rolls, es capaz de entregar consistentemente la calidad que los clientes esperan y pagan. En la actualidad muchas empresas han convertido la calidad impulsada por el cliente en una poderosa arma estratégica. Crean satisfacción y valor para el cliente al cubrir de forma consistente y redituable sus necesidades y preferencias en cuanto a calidad.

2. Características del producto:

Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin cuestiones adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características.

Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada. ¿Una compañía cómo identificaría características nuevas y cómo decidiría cuáles agregará a su producto?

La compañía debería realizar encuestas periódicas a los consumidores que han utilizado el producto y plantearles las siguientes preguntas: ¿Qué le parece el producto? ¿Qué características específicas del producto le gustan más? ¿Qué características podríamos agregar para mejorarlo? Las respuestas le dan a la empresa una lista rica en ideas para nuevas características.

Después, la compañía evalúa el *valor* que tiene cada característica para los clientes, respecto del *costo* para la empresa. Las características que los clientes valoran poco en relación con los costos deben abandonarse; aquellas que los clientes valoran mucho en relación a los costos deben agregarse.

3. Estilo y diseño del producto:

Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un estilo y un diseño distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El estilo sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos

Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor desempeño. A diferencia del estilo, el diseño es más profundo: llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia. Un buen diseño inicia con un entendimiento profundo de las necesidades de los clientes. Más allá del simple hecho de crear los atributos de un producto o servicio, implica conformar la experiencia de los clientes con el producto o servicio. (Págs. 244-246)

2.1.5 Asignación de la marca

Kotler & Armstrong (2007) Tal vez la habilidad más característica de los mercadólogos profesionales sea su capacidad para construir y administrar sus marcas.

Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor.

Por ejemplo, la mayoría de los consumidores percibirán un frasco de perfume White Linen como un producto costoso y de alta calidad. Sin embargo, el mismo perfume en un envase sin marca probablemente se consideraría de menor calidad, incluso si las fragancias fueran idénticas.

La asignación de marca es tan importante en la actualidad, que prácticamente todas las mercancías tienen una marca. La sal se empaca en contenedores con marca; las tuercas y los tornillos comunes vienen empacados con la etiqueta del distribuidor; y las partes de automóviles, bujías, neumáticos, filtros, llevan distintos nombres de marca de los fabricantes de automóviles.

Hasta las frutas, las verduras y las aves de corral tienen marcas: naranjas Sunkist de Florida, piñas Dole, plátanos Chiquita, ensaladas verdes Fresh Express, manzanas de Washington y pollos Pilgrims's Pride.

Las marcas sirven a los compradores de varias formas. Sus nombres les ayudan a identificar productos que podrían beneficiarlos. También les brindan información sobre la calidad del producto. Los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que obtendrán los mismos beneficios, características, y calidad en cada compra.

Las marcas también dan varias ventajas al vendedor. El nombre de marca se convierte en la base sobre la cual construir toda la historia acerca de las cualidades especiales de un producto. La marca registrada y el nombre de marca de un vendedor brindan protección legal a las características únicas del producto que, de otra manera, podrían copiar los competidores.

Además, la marca ayuda al vendedor a segmentar los mercados. Por ejemplo, Kellogg's ofrece Corn Flakes, Zucaritas, Bran Flakes y muchas otras marcas de cereales, y no sólo un producto general para todos los consumidores. Quizá la tarea más importante para el mercadólogo consista en la creación y administración de marcas. Más adelante en este capítulo analizaremos con mayor detalle las estrategias de asignación de marca. (Págs. 246-249)

2.1.6 Empaque

Kotler & Armstrong (2007) El empaque implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Incluye el contenedor principal del producto (el tubo que contiene el dentífrico Colgate Total). También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar (la caja de cartón que contiene el tubo de Colgate). Finalmente, tendría un empaque de transportación que sirve para almacenar, identificar y transportar el producto (una caja de cartón corrugado con seis docenas de tubos de Colgate).

El rótulo, la información impresa que aparece en el empaque, también forma parte de éste. Tradicionalmente, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing.

Con la competencia y el hacinamiento crecientes en los anaqueles de las tiendas detallistas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo.

Las empresas están descubriendo el poder que tiene un buen empaque para provocar el reconocimiento instantáneo, de la compañía o marca, por parte del consumidor. Por ejemplo, en un supermercado promedio, que almacena entre 15,000 y 17,000 artículos, el comprador común pasa junto a 300 artículos por minuto, y más del 60 por ciento de todas las compras se realiza por impulso.

En este ambiente tan competitivo, el empaque podría ser la última oportunidad de los comerciantes por influir en los compradores. “Hace no mucho tiempo, el empaque era tan sólo el receptáculo del producto, en tanto que el mensaje de la marca estaba en alguna otra parte, generalmente en la televisión”, comenta un experto en empaques. Sin embargo, los cambios en el entorno del mercado ahora están “convirtiendo al empaque en un medio de ventas cada vez más importante.” (Págs. 247-248)

2.1.7 Etiquetado

Kotler & Armstrong (2007) El etiquetado varía desde rótulos sencillos adheridos a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del envase. Las etiquetas sirven para varias funciones. Como mínimo, la etiqueta identifica el producto o la marca, como el nombre Sunkist adherido a las naranjas. La etiqueta también describe varios aspectos acerca del producto quién lo hizo, en dónde, cuándo, y qué contiene, cómo se usa y las medidas de seguridad.

Finalmente, la etiqueta promueve el producto mediante gráficos atractivos. Una parte integral de cualquier empaque es su etiqueta. En general, el etiquetado adopta una de dos formas: persuasiva o informativa. El etiquetado persuasivo se

enfoca en un tema promocional o logotipo, y la información para el consumidor es secundaria. Procter & Gamble incluye una fotografía real en las etiquetas de su nuevo suavizante de telas Downy para establecer una conexión más personal con los consumidores.

Cabe hacer notar que las afirmaciones promocionales estándar, como “nuevo”, “mejorado” y “súper”, ya no son muy persuasivas. Los consumidores están saturados con las “novedades” y, por lo general, hacen caso omiso de estas afirmaciones.

En contraste, el etiquetado informativo está diseñado para ayudar a los consumidores a seleccionar el producto apropiado y reducir la disonancia cognitiva después de la compra. Sears coloca una “etiqueta de confianza” en todas sus alfombras, la cual proporciona información del producto como durabilidad, color, características, indicaciones de limpieza, instrucciones para el cuidado y estándares de fabricación. La mayoría de los fabricantes de muebles coloca en sus productos etiquetas que explican las características de fabricación, como el tipo de estructura, la cantidad de resortes y las características de la tela. La Ley educativa y de etiquetado nutricional de 1990 exigía que se colocara información nutricional detallada en casi todos los empaques de alimentos, así como los estándares de salud.

Un importante resultado de esta ley son los lineamientos de la Food and Drug Administration para los términos de uso como bajo en grasas, ligero, reducido en colesterol, bajo en sodio, bajo en calorías y fresco. Para los consumidores es muy importante contar con la información correcta, tanto que casi 75% de ellos dijo que estarían dispuestos a pagar más, por ejemplo, por tener productos que exhiban información sobre su país de origen. (Pág. 249)

2.2 Definición de precio

Kotler & Armstrong (2008) En la actualidad, las compañías enfrentan un entorno de fijación de precios feroz y de rápidos cambios. El aumento en la concientización de los consumidores sobre los precios ha colocado a muchas compañías en un “torneo de fijación de precios”.

“Agradézcan al fenómeno Wal-Mart”, dice un analista. “En esta época, todos somos unos tacaños en busca de una estrategia para poder gastar menos”. Como respuesta, parece que casi todas las compañías están buscando maneras de reducir los precios, y eso perjudica sus ganancias.

Sin embargo, la reducción de precios con frecuencia no es la mejor respuesta. Reducir los precios de manera innecesaria puede producir pérdida de utilidades y dañinas guerras de precios. Puede hacer pensar a los clientes que el precio es más importante que el valor para el cliente que entrega una marca. Las compañías deben vender valor, no precio. Deben persuadir a los clientes de que si pagan un precio más alto por la marca de la compañía, se justifica por el valor superior que obtienen.

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores.

En décadas recientes, otros factores han ganado mayor importancia. Sin embargo, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. (Págs. 262-263)

2.2.1 Importancia de la fijación de precios

Kotler & Armstrong (2009) El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. A lo largo de la historia, el precio ha sido el principal factor que influye en la decisión de los compradores. En décadas recientes, otros factores han ganado mayor importancia.

Sin embargo, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes en la determinación de la participación de mercado y de la rentabilidad de una compañía.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing. A diferencia de las características de los productos y de los compromisos del canal, el precio se puede modificar rápidamente. Al mismo tiempo, la fijación de precios y la competencia de precios son el problema número uno que muchos ejecutivos de marketing enfrentan, y muchas compañías no manejan bien la fijación de precios.

Un problema frecuente es que las compañías reducen los precios muy rápidamente para obtener una venta en vez de convencer a los compradores de que su producto tiene mayor valor y que el precio más alto vale la pena. Otras equivocaciones comunes incluyen precios orientados excesivamente hacia los costos en vez de hacia el valor para el cliente, y precios que no toman en cuenta el resto de la mezcla de marketing. (Pág. 263)

2.2.2 Objetivos de la fijación de precios

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Para sobrevivir en el mercado actual altamente competitivo, las empresas requieren objetivos de fijación de precios que sean específicos, alcanzables y mensurables. Las metas realistas de fijación de precios que se han ya establecido, requieren un monitoreo periódico para determinar la eficacia de la estrategia de la empresa.

Por conveniencia, los objetivos de la fijación de precios pueden clasificarse en tres categorías: orientados a las utilidades, orientados a las ventas y orientados al statu quo.

Los objetivos orientados a las utilidades abarcan la maximización de las mismas, que éstas sean satisfactorias y el rendimiento meta sobre la inversión. A continuación se presenta un breve análisis de cada uno de estos objetivos.

1. Maximización de las utilidades: la maximización de las utilidades no siempre significa precios irrazonablemente altos. Tanto el precio como las utilidades dependen del tipo de entorno competitivo al que una empresa se enfrenta, es decir, si está en una posición monopólica (ser el único vendedor) o en una situación mucho más competitiva. También, recuerde que una empresa no puede fijar un precio más alto que el valor percibido del producto. Gran número de

empresas no cuenta con los datos contables que necesitan para maximizar las utilidades. Es fácil afirmar que una empresa debe seguir produciendo y vendiendo bienes o servicios siempre y cuando sus ingresos excedan a los costos. Pero con frecuencia es difícil establecer un sistema contable que pueda determinar con precisión el punto de maximización de las utilidades.

En ocasiones, los gerentes dicen que su empresa está tratando de maximizar las utilidades, en otras palabras, que trata de obtener tanto dinero como sea posible. Aunque esta meta pueda parecer impresionante a los accionistas, no es lo suficientemente buena para la planeación.

La afirmación de “Queremos ganar todo el dinero que podamos” es vaga y carece de enfoque. Autoriza a la gerencia para hacer cualquier cosa que desee. Al tratar de maximizar las utilidades, los gerentes pueden intentar ampliar los ingresos incrementando la satisfacción de los clientes o pueden tratar de reducir los costos, operando en una forma más eficaz. Otra posibilidad es tratar de hacer ambas cosas.

2. Utilidades satisfactorias: Las utilidades satisfactorias son un nivel razonable de utilidades. Más que maximizar las utilidades, muchas organizaciones luchan por utilidades que sean satisfactorias para los accionistas y la gerencia, en otras palabras, un nivel de utilidades consistente con el nivel de riesgo que enfrenta una organización. En una industria riesgosa, una utilidad satisfactoria puede ser de 35%.

En una industria de bajo riesgo, podría ser de 7%. Para maximizar las utilidades, el propietario de una pequeña empresa quizá tenga que mantener su tienda abierta siete días a la semana. Sin embargo, el dueño tal vez no quiera trabajar tanto y podría estar satisfecho con menos utilidades.

3. Rendimiento meta sobre la inversión: El objetivo de utilidades más común es un rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) meta, en ocasiones llamado rendimiento sobre los activos totales de la empresa. El ROI mide la eficacia general de la gerencia para generar utilidades con los activos disponibles. Entre más alto sea el ROI de la empresa, en mejor posición está.

Muchas empresas, como DuPont, General Motors, Navistar, ExxonMobil y Union Carbide, utilizan un ROI meta como su principal objetivo de fijación de precios. En resumen, el ROI es un porcentaje que coloca en perspectiva las utilidades de una empresa al mostrar las utilidades en relación con la inversión.

Una empresa con un ROI meta puede predeterminar su nivel deseado de rentabilidad. El gerente de marketing puede utilizar el estándar, como un ROI de 10%, para determinar si un precio y una mezcla de marketing en particular son factibles. Sin embargo, además de esto el gerente debe evaluar el riesgo de una estrategia dada, incluso si el rendimiento se sitúa en el rango admisible. (Pág. 631)

2.2.2.1 Objetivos de la fijación de precios orientado a las ventas

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) Estos objetivos se basan en la participación de mercado o en las ventas en dinero o en unidades. El gerente de marketing eficiente debe estar familiarizado con estos objetivos de fijación de precios.

1. Participación de mercado: La participación de mercado son las ventas de productos de una empresa como un porcentaje de las ventas totales para esa industria. Las ventas pueden reflejarse en dólares o en unidades de producto. Es muy importante saber si la participación de mercado se expresa en ingresos o en unidades, porque los resultados pueden ser diferentes.

Gran número de empresas cree que mantener o aumentar su participación de mercado es un indicador de la eficacia de su mezcla de marketing. De hecho, las participaciones de mercado más grandes con frecuencia han significado mayores utilidades, gracias a mayores economías de escala, poder de mercado y capacidad de compensar a los gerentes que tienen gran desempeño. La sabiduría convencional también señala que la participación de mercado y el rendimiento sobre la inversión están fuertemente relacionados.

En gran parte lo están; sin embargo, muchas empresas con una baja participación de mercado sobreviven e incluso prosperan. Para tener éxito con baja participación de mercado, las empresas necesitan competir en industrias con un crecimiento lento y pocos cambios en el producto; por ejemplo, partes y suministros de componentes industriales. De otra forma, deben competir en una industria que fabrica productos de compra frecuente, como bienes de conveniencia de consumo.

2. Maximización de las ventas: En vez de luchar por una participación de mercado, las empresas tratan en ocasiones de maximizar las ventas. Una empresa con el objetivo de maximizar las ventas ignora las utilidades, a la competencia y el entorno de marketing, siempre y cuando las ventas vayan en aumento. Si una empresa requiere fondos o enfrenta un futuro incierto, puede tratar de generar una cantidad máxima de efectivo a corto plazo. La tarea de la gerencia cuando utiliza este objetivo es calcular qué relación precio-cantidad genera mayores ingresos de efectivo.

La maximización de las ventas también se puede utilizar en forma eficaz sobre una base temporal para vender el exceso de inventario. No es raro encontrar tarjetas navideñas, decoración u otros artículos de temporada con descuentos de 50 a 70% de los precios de venta después de la temporada navideña. Además, la gerencia puede utilizar la maximización de las ventas de fin de año para deshacerse de los modelos pasados antes de presentar los más novedosos. La maximización de efectivo nunca debe ser un objetivo a largo plazo, ya que puede significar poca o ninguna rentabilidad. Sin utilidades, una empresa no puede sobrevivir. (Págs. 632-634)

2.2.2.2 Objetivo de la fijación de precio de *statu quo*

Lamb, Hair, & MacDaniel (2011) La fijación de precios de *statu quo* pretende mantener los precios existentes o igualar los precios de la competencia. Esta tercera categoría de objetivos de fijación de precios tiene la principal ventaja de requerir poca planeación. Es, en esencia, una política pasiva. A menudo, las empresas que compiten en una industria con un líder de precios establecido simplemente igualan los precios de la competencia.

Esas industrias por lo general tienen menos guerras de precios que aquellas que enfrentan una competencia de precios directa. En otros casos, los gerentes compran en las tiendas de los competidores para asegurarse de que sus precios sean comparables. Por ejemplo, los gerentes de nivel medio de Target pueden visitar las tiendas de la competencia de Wal-Mart para comparar precios y después hacer ajustes. (Pág. 634)

2.2.3 Estrategia de fijación de precio

Garnica & Maurbet (2009) La determinación real del precio base de un producto (bien o servicio) significa el precio de una unidad del producto en su punto de producción o de reventa. Es el precio antes de que se tomen medidas para los descuentos, los cargos por fletes o cualquier otra modificación.

Las políticas de fijación de precios dan origen a un precio que se establece en forma consciente, de tal manera que ayude a alcanzar los objetivos de la empresa. La política se convierte en el curso de acción que se sigue en forma rutinaria y para tomar decisiones futuras cada vez que se presente una determinada situación estratégica o táctica.

La táctica de precios es una estructura básica de precios, a corto plazo, que establece el costo inicial de un producto y la dirección que se pretende para los movimientos de precios durante el ciclo de vida del producto. (Pág. 351)

2.2.4 Tipos de precios

Garnica & Maurbet (2009) Los autores del presente libro nos plantean los siguientes tipos de precios:

1. Precios con base en la competencia: se establece un precio similar al de la competencia.
2. Precio desleal: precios que se fijan por debajo del costo.
3. Táctica de un solo precio: ofrecer todos los bienes y servicios al mismo precio.
4. Precios variables (flexibles): clientes diferentes pagan precios distintos.
5. Alineación de precios: práctica de ofrecer una línea de productos con varios artículos a precios específicos estratégicos.
6. Precio líder (líder en pérdidas): táctica de precios en la que un producto se vende cerca o incluso por debajo del costo.
7. Precios de paquete: venta de dos o más productos en un solo paquete a precio especial.
8. Precio gancho: trata de hacer que los consumidores entren a una tienda mediante una publicidad de precios bajos y luego recurre a la presión alta de venta con la finalidad de convencer a los consumidores de que compren mercancía más cara.
9. Precios pares-impares (precios psicológicos): recurre a precios en cantidades impares para denotar buenos precios y precios con números pares para expresar calidad.

10. Precio de dos partes o combinado: táctica de precios que cargan dos cantidades separadas por consumir un solo producto o servicio. Ejemplo: parques de diversiones, clubes.
11. Precios para la línea de productos: establecimiento de precios para toda una línea de productos.
12. Cotización de servicios: se utiliza para instalaciones industriales y muchos artículos accesorios, donde el precio final no se establece sino hasta que el artículo se termina o entrega.
13. Escalamiento de precios: táctica en la que el precio final de venta refleja los incrementos entre el momento en que se finca el pedido y el momento de la entrega.
14. Gama de precios: uso de descuentos por parte de la fuerza de ventas para incrementar la demanda de uno o más productos de una línea.
15. Cultivar una demanda selecta: escoger una clientela próspera que acepte pagar extra por comodidad y servicio.
16. Ofertas exclusivas: estudiar las necesidades específicas de los consumidores y ofrecer productos para satisfacer dichas necesidades.
17. Cambios en la presentación de paquetes: reducir el tamaño de las presentaciones del producto manteniendo el mismo precio.

18. Descremado de precios: política de precios por la cual una empresa cobra un precio alto en la introducción de un producto asociado con una alta promoción.
19. Precio de penetración: política de precios a través de la cual una empresa cobra al principio un precio relativamente bajo por un determinado producto, como forma de llegar al mercado masivo.
20. Discriminación de precios: práctica de un vendedor que asigna precios distintos para diferentes clientes por un mismo producto, a efecto de reducir la competencia.
21. Precios predatorios: práctica de asignar un precio muy bajo a un producto, con el objetivo de eliminar a la competencia de un negocio o del mercado.
22. Precio base: nivel general de precios en el que la compañía espera vender sus productos o servicios. (Pág. 351-352)

2.2.5 Factores a considerar al fijar precios

Kotler & Armstrong (2008) Los elementos fundamentales para fijar los precios son: costo, oferta, demanda otros que fundamentalmente atienden al objetivo que persigue la empresa con el precio.

1. Costo: todo dinero pagado de manera que se pueda llevar a cabo cierta operación.
2. Oferta: productos que las empresas ofrecen al mercado.
3. Demanda: cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a comprar.

4. Objetivos con el precio: entre otros, destacan las políticas de precios, elementos de la mezcla de marketing y repercusiones entre los distribuidores/intermediarios, fuerza de ventas, proveedores y gobierno. (Pág. 339)

2.3 Estrategia de distribución

Garnica & Maurbet (2009) Con el propósito de que suceden los intercambios se requiere un conjunto de medios, operaciones y decisiones que permiten poner los bienes y servicios producidos por las empresas a disposición de los consumidores finales. Así, a la sucesión de intermediarios, empresas o industrias que encaminan un producto hacia los consumidores se le conoce como canales de distribución.

La distribución física cubre de manera más específica las tareas relacionadas con la planeación y la implantación de flujos físicos de mercancías, desde su punto de origen o de fabricación hasta los puntos de venta.

En este capítulo se estudiará el conjunto de actividades ejercidas por una empresa para almacenar, transportar y asegurar el movimiento eficaz de la mercancía, con la finalidad de que se encuentre disponible en el lugar y en el momento apropiado. (Pág. 246)

2.3.1 Definición de distribución

Garnica & Maurbet (2009) Son aquellas actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar en donde ellos desean adquirirlos.

Los canales de distribución están constituidos por un grupo de personas, bien sean físicas o morales, que dirigen el flujo de productos o servicios desde el productor hasta el consumidor. Este consumidor puede ser el final o uno intermedio. (Pág. 246)

2.3.2 Objetivo de los canales de distribución

Garnica & Maurbet (2009) Los objetivos que persiguen los canales de distribución son: facilitar el intercambio, la promoción, el precio y la distribución física de los productos.

Los canales de distribución son propiamente los llamados intermediarios, quienes tienen a su cargo las siguientes actividades:

1. Información de marketing: se analiza información diversa, como datos de ventas; se realizan o contratan investigaciones de mercados; se investigan tendencias de modas o cambio en la actitud de compra del consumidor, etcétera.
2. Gerencia de marketing: cuyas principales funciones son: establecimiento de objetivos de marketing; planeación de las actividades físicas; administración del financiamiento, los recursos humanos o personal requeridos; tomar riesgos relacionados con su actividad de intermediario; evaluar y controlar las actividades generales del canal. Son departamentos internos de cada empresa; un ejemplo claro son los grandes corporativos, como los grupos financieros Banamex CitiCorp o BBVA Bancomer o el Grupo Bimbo, que fijan los objetivos de todos los movimientos relacionados con el marketing a nivel nacional.

3. Facilitar el intercambio: al seleccionar el surtido de los productos (amplitud y profundidad de una línea de mercancías) para que se ajusten a las necesidades de los compradores.
4. Promoción: al fijar objetivos promocionales, coordinar la publicidad, la venta de los representantes, la promoción de ventas, la propaganda y el empaque.
5. Precio: al establecer políticas de su fijación y condiciones de ventas.
6. Distribución física: donde administran el transporte, el almacenamiento, el manejo de materiales, el control de los inventarios y la comunicación.

Figura 2.1 Funciones específicas de un canal de distribución

Tipo de función	Descripción
Funciones transaccionales	<p>Contacto y promoción: contacto con clientes potenciales, promoción de pedidos y solicitud de pedidos.</p> <p>Negociación: determinar cuántos artículos o servicios se deben vender y comprar, tipo de transporte que se usará, fecha de entrega y método, así como el momento de pago.</p> <p>Asumir riesgos: asume el riesgo de ser propietario del inventario.</p>
Funciones logísticas	<p>Distribución física: transporte y almacenaje de artículos para vencer las discrepancias temporales y especiales.</p> <p>Arreglo: resolver discrepancias de cantidad y surtido mediante:</p> <p>Clasificación: dividir un suministro heterogéneo en existencias homogéneas en forma separada.</p> <p>Integración: combinar existencias similares en un mayor suministro homogéneo.</p> <p>Asignación: desarticular un suministro homogéneo en lotes más pequeños (división de la carga)</p> <p>Surtido: combinar productos en colecciones o surtidos que los compradores desean que estén disponibles en un solo lugar.</p>
Funciones de facilitación	<p>Investigación: reunir información acerca de los otros integrantes del canal y los consumidores.</p> <p>Financiamiento: extensión de crédito y otros servicios financieros para facilitar el flujo de los artículos a través del canal hasta el consumidor final.</p>

Fuente: Garnica, C. & Maurbet C. Fundamentos de Marketing. Primera Edición. Pearson Educación. México. 2009. Pág. 246.

2.3.3 *Diseño de canal de distribución*

Stanton, Etzel, & Walker (2007) Una empresa desea un canal de distribución que no sólo satisfaga las necesidades de los clientes, sino que también aporte una ventaja diferencial.

Para diseñar canales que satisfagan a los consumidores y superen a la competencia se requiere un procedimiento organizado.

1. Especifique la función de la distribución. Se debe diseñar una estrategia de canal dentro del contexto de la mezcla de marketing entera. Primero se revisan los objetivos de marketing de la compañía. Luego se especifican las funciones asignadas al producto, el precio y la promoción.

Cada elemento puede tener una función distinta o dos elementos compartir una asignación. Por ejemplo, un fabricante de manómetros (medidores de presión) puede recurrir a los intermediarios, publicidad por correo y anuncios en sitios web para convencer a los prospectos de que se compromete a brindar el servicio del producto luego de la venta.

2. Seleccione el tipo de canal. Una vez que se ha acordado la función de la distribución en el programa total de marketing, hay que determinar el tipo más conveniente de canal para el producto de la compañía. En este punto de la serie, la empresa necesita decidir si empleará intermediarios en su canal y, de ser así, qué tipo de intermediarios. Si la empresa decide recurrir a los intermediarios, tiene que elegir entre los muchos tipos diferentes que hay.

Al nivel detallista, la gama de instituciones incluye puntos de venta especializados en audio y video, tiendas departamentales y de puntos de venta de descuento, empresas de ventas por correo y detallistas de Internet.

3. Determine la intensidad de la distribución. La siguiente decisión se relaciona con la intensidad de la distribución, o sea, el número de intermediarios que se emplearán en los niveles de ventas al mayoreo y al detalle en un territorio particular.

Como se verá adelante, el comportamiento de compra del mercado meta y la naturaleza del producto inciden de manera directa en esta decisión. Debido a los deseos de los clientes prospectos, a Goodyear le pareció necesario intensificar su distribución y el resultado es que ahora vende la mayor parte del producto de sus líneas de neumáticos a través de Sears y de diversos puntos de venta de descuento.

4. Elija miembros específicos del canal. La última decisión concierne a la selección de compañías específicas que distribuyan el producto. A veces, una empresa a menudo una empresa pequeña que está tratando de comerciar un nuevo producto tiene pocas opciones de miembros de canal a emplear. En este caso, la compañía tiene que irse con los intermediarios que están dispuestos a distribuir el producto (y que se espera que puedan hacerlo).

Normalmente, sin embargo, una compañía que está diseñando un canal dispone de diversas compañías a elegir para cada tipo de institución que se integrará al canal.

Cuando un productor selecciona empresas específicas para que sean parte de un canal, debe considerar si el intermediario les vende a los clientes a los que el primero quiere alcanzar y si la mezcla de productos del intermediario, su estructura de asignación de precios, su promoción y su servicio al cliente son compatibles con las necesidades de la empresa fabricante. (Pág. 401-402)

2.3.3.1 Canales de distribución principales

Stanton, Etzel, & Walker (2007) En la actualidad hay varios canales de distribución. Los canales más comunes para los bienes de consumo, de negocios y de servicios, se describen a continuación:

1. Distribución de los bienes de consumo: en el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso:
 - a) Productor-consumidor. El canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo no tiene intermediarios. El productor puede vender de puerta en puerta o por correo. Por ejemplo, Southwestern Company recurre a estudiantes universitarios para vender sus libros básicamente mediante la visita casa por casa.
 - b) Productor-detallista-consumidor. Muchos grandes detallistas les compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas. Para enojo de diversos intermediarios mayoristas, Wal-Mart aumentó su trato directo con los productores.
 - c) Productor-mayorista-detallista-consumidor. Si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es éste. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.

- d) Productor-agente-detallista-consumidor. En lugar de emplear a los mayoristas, muchos productores prefieren valerse de agentes intermediarios para llegar al mercado detallista, en especial a los detallistas en gran escala.

Por ejemplo, Clorox se sirve de agentes intermediarios (como Acosta, un agente de comestibles) para llegar a los detallistas (como Dillon's y Schnucks, que son grandes cadenas del ramo de comestibles), las que a su vez venden productos de limpieza de Clorox a los consumidores.

- e) Productor – agente – mayorista – detallista - consumidor. Para alcanzar a los pequeños detallistas, los productores se sirven a veces de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas.

Trabajando como agente por parte de diversos fabricantes de productos comestibles, Acosta les vende a algunos mayoristas (como SUPERVALU) que distribuyen una amplia gama de productos a detallistas (como Dierberg's, una cadena de supermercados del área de St. Louis). En su momento, Dierberg's ofrece su surtido de productos a los consumidores finales.

Distribución de los bienes de negocios Para llegar a las organizaciones que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones se dispone de diversos canales.

En la distribución de bienes de negocios, los términos distribuidor industrial y mayorista comerciante son sinónimos. Los cinco canales comunes de bienes de negocios son:

- a) Productor-usuario. Este canal directo da cuenta de un volumen de productos de negocios en dinero mayor que el de cualquier otra estructura de distribución. Las instalaciones de grandes máquinas, como motores de jet, helicópteros y elevadores (de todo lo cual se encargan las divisiones de United Technologies), suelen venderse directamente a los usuarios.
- b) Productor - distribuidor industrial - usuario. Los productores de suministros de operación y de equipo accesorio pequeño se valen con frecuencia de distribuidores industriales para llegar a sus mercados. Los fabricantes de materiales de construcción y de equipo de aire acondicionado son dos ejemplos de industrias que recurren en gran medida a los distribuidores industriales.
- c) Productor - distribuidor industrial – revendedor - usuario. Este canal ha sido común para productos relacionados con las computadoras y otros artículos de alta tecnología. Los distribuidores, que habitualmente son grandes compañías nacionales, compran diversos productos a los fabricantes y luego forman paquetes o conjuntos del producto con otros relacionados para su reventa.

Los revendedores, que por lo común son pequeñas empresas locales, trabajan en estrecho contacto con los usuarios finales para satisfacer las necesidades de los compradores.

Al aumentar la distribución directa, de modo particular las ventas por Internet, los distribuidores y revendedores están buscando nuevas formas de agregar valor a través de sus funciones. Los revendedores de productos de computación, por ejemplo, ofrecen soluciones de tecnología, como la instalación de redes.

- d) Productor-agente-usuario. A las empresas carentes de sus propios departamentos de ventas les parece que éste es un canal conveniente. Asimismo, una empresa que quiere introducir un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado tal vez prefiera recurrir a los agentes en lugar de tener su propia fuerza de ventas.
- e) Productor-agente-distribuidor industrial-usuario. Este canal es similar al precedente. Se utiliza cuando por alguna razón no es factible vender directamente al usuario de negocios a través de agentes. Por ejemplo, si el tamaño del pedido es demasiado pequeño para justificar la venta directa, o que tal vez se necesite inventario descentralizado para proveer rápidamente a los usuarios, en cuyo caso se requieren los servicios de almacenamiento de un distribuidor industrial.

Distribución de servicios. La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Sólo hay dos canales comunes para los servicios:

- a) Productor-consumidor. Toda vez que el servicio es intangible, el proceso de producción o la actividad de ventas requieren con frecuencia el contacto personal entre el productor y el cliente. Así que se emplea un canal directo.

La distribución directa es característica para muchos servicios profesionales, como la atención médica y la asesoría jurídica, y para los servicios personales, como el corte de pelo y la consulta para la reducción de peso. Sin embargo, otros servicios, como los viajes y los seguros, también se pueden vender y distribuir en forma directa.

- b) Productor-agente-consumidor. Aunque suele ser necesaria la distribución directa para la realización de un servicio, tal vez no se requiera el contacto del productor con el cliente para las actividades de distribución. Es frecuente que los agentes ayuden a un productor de servicios con la transferencia de propiedad (la labor de ventas). Muchos servicios, de manera notable los viajes, el alojamiento, los medios publicitarios, el entretenimiento y los seguros, se venden por medio de agentes. No obstante, diversos adelantos en la tecnología de la computación y las comunicaciones les han facilitado a los clientes el trato directo con los proveedores de servicios, lo cual es una amenaza para la función de los agentes. (Págs. 409-410)

2.3.4.2 Canales de distribución múltiples

Stanton, Etzel, & Walker (2007) Muchos productores, quizá la mayoría de ellos, no se conforman con un solo canal de distribución; por razones como las de llegar a dos o más mercados meta o evitar la dependencia total de un solo distribuidor, emplean canales de distribución múltiples. Por ejemplo, las pinturas Sherwin Williams y los neumáticos Goodyear se distribuyen por medio de mayoristas, detallistas independientes, grandes cadenas detallistas y las propias tiendas de los fabricantes.

Y hasta ahora, ninguna de estas dos firmas ha agregado Internet como otro canal (de manera parecida, muchas compañías establecen canales de suministro múltiples para asegurarse de tener productos cuando los necesiten). El uso de múltiples canales se da en distintas situaciones.

Es probable que un fabricante utilice múltiples canales para llegar a diferentes tipos de mercados cuando vende:

- a) El mismo producto (artículos deportivos o seguros) a mercados de consumo y de negocios.
- b) Productos no relacionados (educación y asesoría; productos de caucho y plásticos).

También se utilizan canales múltiples para llegar a segmentos diferentes dentro de un solo mercado cuando:

- a) Varía mucho el tamaño de los compradores. Una aerolínea puede venderle directamente a los departamentos de viajes de grandes compañías, pero valerse de agentes para atender a pequeñas empresas y consumidores finales.
- b) La concentración geográfica difiere a través de las partes del mercado. Un fabricante de maquinaria industrial usa su propia fuerza de ventas para vender directamente a los clientes ubicados cerca, pero emplea a los agentes en los mercados de población dispersa.

Una tendencia significativa implica la venta de la misma marca a un solo mercado a través de canales que compiten entre sí, lo que a veces recibe el nombre de distribución dual.

Muchos agentes de seguros independientes están preocupados, furiosos incluso, porque las compañías aseguradoras (incluida Allstate Corp.) están permitiendo que los bancos vendan sus productos o experimentan con la venta por Internet.

Cuando no están satisfechos con la cobertura de mercado proporcionada por los puntos de venta detallistas existentes, los productores abren sus propias tiendas, con lo cual crean la distribución dual; o bien establecen sus propias tiendas principalmente como campos de prueba para nuevos productos y técnicas de marketing. Aun cuando los canales de distribución múltiples le brindan beneficios al productor, pueden agravar a los intermediarios.

Las representantes de ventas independientes de Avon se molestaron cuando la compañía empezó a distribuir sus cosméticos a través de cadenas de tiendas de departamentos y a aceptar pedidos directamente de consumidores interesados. En otra industria, muchos propietarios de las heladerías franquiciarias Carvel Ice Cream Bakery Stores se rebelaron al verse ante los canales múltiples. Los franquiciatarios (que son intermediarios) reclamaron que se minaban sus esfuerzos de marketing y se reducían sus ventas y ganancias por la decisión del productor de vender su helado en los supermercados de la misma forma que en las tiendas franquiciadas. (Pág. 411)

2.4 Estrategia de promoción

Kotler & Armstrong (2008) Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala comunica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad, y el éxito del vendedor. Dada la naturaleza pública de la publicidad, los consumidores suelen ver a los productos anunciados como más legítimos. La publicidad también es muy expresiva: permite a la compañía embellecer sus productos mediante el hábil uso de imágenes, impresiones, sonido y color.

Por una parte, la publicidad puede servir para crear una imagen perdurable de un producto (como los anuncios de Coca-Cola); por la otra, la publicidad puede generar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia ventas de fin de semana).

Sin embargo, la publicidad también presenta algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, resulta impersonal y no puede ser tan directamente persuasiva como la fuerza de ventas de la compañía. En general, la publicidad sólo puede generar una comunicación en un solo sentido con el público, y éste no se siente obligado a prestar atención ni a responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa.

Aunque algunas formas de publicidad, como anuncios en periódicos y radio, se pueden hacer con presupuestos más pequeños, otras formas, como la publicidad en cadenas nacionales de televisión, requieren de presupuestos considerables. (Pág. 368)

2.4.1 Definición de promoción

Garnica & Maurbet (2009) La promoción significa comunicarse con individuos, grupos u organizaciones, con la finalidad de facilitar directa o indirectamente intercambios al informar y persuadir a una o más audiencias para que acepten los productos de una organización.

La promoción desempeña un papel de comunicación muy amplio: algunas actividades promocionales, como la publicidad no pagada o publicity y las relaciones públicas, ayudan a una empresa a justificar su existencia, así como a mantener relaciones positivas y saludables entre sí y diversos grupos de su entorno de marketing.

La promoción de ventas se define como un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que mediante incentivos económicos o materiales, o la realización de actividades específicas, estimulan la demanda a corto plazo para aumentar la eficiencia de los vendedores o de los intermediarios. En mercados competitivos, donde los productos pueden ser muy similares, la promoción estimula directamente la venta. (Pág. 288)

2.4.2 Naturaleza de cada una de las herramientas de promoción

Kotler & Armstrong (2008) Cada herramienta de promoción tiene características y costos únicos. El mercadólogo debe entender estas características para seleccionar su mezcla de promoción.

1. Publicidad: la publicidad puede llegar a masas de compradores dispersos geográficamente a un costo de exposición bajo, y también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. Por ejemplo, los anuncios televisivos pueden llegar a públicos muy numerosos.

Más allá de su alcance, la publicidad a gran escala comunica algo positivo acerca del tamaño, la popularidad, y el éxito del vendedor. Dada la naturaleza pública de la publicidad, los consumidores suelen ver a los productos anunciados como más legítimos.

La publicidad también es muy expresiva: permite a la compañía embellecer sus productos mediante el hábil uso de imágenes, impresiones, sonido y color. Por una parte, la publicidad puede servir para crear una imagen perdurable de un producto (como los anuncios de Coca-Cola); por la otra, la publicidad puede generar ventas rápidas (como cuando Kohl's anuncia ventas de fin de semana).

Sin embargo, la publicidad también presenta algunas desventajas. Aunque llega a muchas personas rápidamente, resulta impersonal y no puede ser tan directamente persuasiva como la fuerza de ventas de la compañía. En general, la publicidad sólo puede generar una comunicación en un solo sentido con el público, y éste no se siente obligado a prestar atención ni a responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa.

Aunque algunas formas de publicidad, como anuncios en periódicos y radio, se pueden hacer con presupuestos más pequeños, otras formas, como la publicidad en cadenas nacionales de televisión, requieren de presupuestos considerables.

2. Ventas personales: las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, convicciones, y acciones de los compradores. Implica una interacción personal de dos o más individuos, de modo que cada uno puede observar las necesidades y características del otro y, de esta forma, hacer ajustes rápidos. Las ventas personales también permiten el surgimiento de todo tipo de relaciones con el cliente, que van desde una relación de ventas práctica hasta una amistad personal.

El vendedor eficaz tiene siempre presentes los intereses del cliente de manera que pueda crear una relación a largo plazo con él. Por último, con las ventas personales, el cliente suele sentir una mayor necesidad de escuchar y responder, aunque la respuesta sea un cortés “No, gracias”.

Sin embargo, estas cualidades únicas tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere de un compromiso a más largo plazo que la publicidad: la publicidad puede presentarse y eliminarse de forma inmediata, pero es más difícil modificar el tamaño de la fuerza de ventas. Además, las ventas personales son la herramienta de promoción más costosa de la compañía.

3. Promoción de ventas: la promoción de ventas incluye una amplia colección de herramientas cupones, concursos, rebajas, bonificaciones, y otras formas todas las cuales tienen características especiales. Estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar, y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas. Las promociones de ventas incitan a dar una respuesta rápida y la recompensan. Mientras que la publicidad dice “Compre nuestro producto”, la promoción de ventas dice “Cómpralo ahora”. Por otra parte, los efectos de la promoción de ventas suelen ser efímeros, y no son tan eficaces como la publicidad o las ventas personales para crear una preferencia de marca y relaciones de largo plazo con el cliente.
4. Relaciones públicas: las relaciones públicas gozan de gran credibilidad artículos noticiosos, secciones especiales, patrocinios, y eventos son más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Asimismo, las relaciones públicas pueden llegar a muchos prospectos que evitan a los vendedores y a los anuncios; el mensaje llega a los compradores como “noticia”, no como una comunicación con el propósito de vender. Y, al igual que la publicidad, las relaciones públicas pueden destacar a una compañía o a un producto.

5. Marketing directo: aunque hay muchas formas de marketing directo telemarketing, correo directo, marketing en línea, entre otras todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo no es público: el mensaje normalmente se dirige a una persona específica. El marketing directo es también inmediato y personalizado: los mensajes se pueden preparar con mucha rapidez y adaptarse de modo que resulten atractivos para consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo: hace posible el desarrollo de un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes se pueden alterar según la respuesta del consumidor. Así, el marketing directo es idóneo para labores de marketing muy dirigidas y para establecer relaciones uno a uno con los clientes. (Pág. 367)

2.4.3 Estrategias de la mezcla de promoción

Kotler & Armstrong (2008) El mercadólogo puede elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de empuje o la promoción de atracción.

1. Estrategia de empuje

Estrategia de promoción que requiere del uso de la fuerza de ventas y de la promoción comercial para empujar el producto a través de los canales de distribución. Una estrategia de empuje implica “empujar” el producto hacia los consumidores finales a través de los canales de marketing. El productor dirige sus actividades de marketing (primordialmente las ventas personales y la promoción comercial) hacia los miembros del canal para incitarlos a que adquieran el producto y lo promuevan ante los consumidores finales.

2. Estrategia de atracción

Estrategia de promoción que requiere del gasto cuantioso en publicidad y en promoción entre los consumidores para crear una demanda que atraerá los productos a través de los canales de distribución.

Con una estrategia de atracción, el productor dirige sus actividades de marketing (principalmente publicidad y promoción ante consumidores) hacia los consumidores finales para animarlos a comprar el producto. Si la estrategia de atracción es eficaz, entonces los consumidores demandarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitarán a los productores. Así, con una estrategia de atracción, la demanda de los consumidores “jala” el producto a través de los canales de distribución.

Al desarrollar sus estrategias de promoción las compañías consideran muchos factores, incluidos el tipo de producto y/o mercado y la etapa del ciclo de vida del producto. Por ejemplo, la importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los mercados de consumo y los industriales. Las compañías de empresa a consumidor generalmente utilizan más la estrategia de “atracción”, invirtiendo una proporción mayor de sus fondos en publicidad, seguida de promoción de ventas, ventas personales y, al final, relaciones públicas. Por contraste, los mercadólogos tienden a utilizar más la estrategia de “empuje” al invertir la mayor parte de sus fondos en ventas personales, seguidas de promoción de ventas, publicidad, y relaciones públicas. En general, las ventas personales se utilizan más para artículos caros y riesgosos y en mercados con pocos y grandes vendedores. (Pág. 369)

CAPITULO III: ESTRATEGIAS GENERICAS

Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

3.1 Definición de estrategia genérica de Michael Porter

Porter (2009) El concepto de la estrategia genérica se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere toma una decisión ; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará.

“Contentar a todo el mundo”, es sinónimo de mediocridad estratégica y de un desempeño por debajo del promedio, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva. (Págs. 10-11)

3.2 Estrategia genérica, requerimiento y riesgo de la estrategia del liderazgo total en costo

Porter (2009) Esta clase de liderazgo es la primera quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria, ella tiene un ámbito extenso, atiende a mucho de su segmento y hasta puede operar en sector industrial afines: su amplitud a menudo es importante para la venta de costo.

La fuente de esta ventaja es diversa y están subordinadas a la estructura de la industria. Puede ser la búsqueda de economía de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materia prima. Si una compañía logra el liderazgo global en costo y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condiciones de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él.

Un líder en costo debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costo. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir su ventaja directamente en utilidades mayores que la de sus rivales. La proximidad basada en diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costo, y por ello el líder recibe rendimiento mayor al promedio

Cuando más de una empresa aspira al liderazgo, la rivalidad suele ser más feroz porque considera decisivo cada punto de la participación en el mercado. Si uno no puede obtener el liderazgo y persuadir a la otra de que abandonen su estrategia, la consecuencia puede ser desastrosa para la rentabilidad y también para la estructura a largo plazo de la industria.

El líder en costo es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico le permita a una firma modificar radicalmente su posición en el costo.

Suele requerir una elevada participación en el mercado como otra ventaja, como el acceso favorable a la materia prima. Puede requerirse al diseño de los productos para facilitar su fabricación, mantener una amplia gama de productos relacionados para derramar los costos y servir todos los grupos de cliente importante para tener volumen a su vez puede requerir la inversión de una fuerte capital inicial en el equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdida inicial para lograr la participación en el mercado. Una alta participación permite economía que hagan bajar los costos aún más. Una vez logrado, la posición de bajos costos proporciona elevadas utilidades que pueda reinvertirse en nuevos equipos e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costo. (Págs. 12-13)

3.3 Estrategia en la diferenciación del producto

Porter (2009) Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en alguno aspecto ampliamente apreciado por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importante y adoptar un posicionamiento especial para atender esa necesidad.

Cada industria tiene su propio medio de diferenciación. Puede basarse en el producto propiamente dicho, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de la mercadotecnia y en muchos otros factores. La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera el costo adicional en que incurre por su singularidad. Así pues, este tipo de compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella.

No pueden prescindir de su posición en los costos porque sus precios serán anulados por una posición mucho más baja. La lógica de estas estrategias de diferenciación exige que las empresas seleccionen los atributos que sean distintos de los rivales. Si quiere fijar un precio elevado, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal, puede haber más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes. (Pag.14)

3.4. Estrategia genérica de concentración

Porter (2009) Es la tercera estrategia genérica, difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en lo absoluto.

La estrategia de concentración tiene dos variables. En la concentración basada en costos, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en la concentración basada en la diferenciación procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos metas y otros de la industria. Los primeros deben tener clientes con necesidades especiales, pues de lo contrario el sistema de producción y el de entrega que mejor los atiendan deberán distinguirse del que tienen otros segmentos.

La concentración basada en el costo aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos, mientras que las basadas en diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos

segmentos. Se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes. Así pues, la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos. Sin duda el segmento meta presenta una amplitud variable, pero la concentración consiste esencialmente en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto. Una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente. (Págs. 14-15)

3.5 Ventaja de la estrategia genérica

Entre las principales ventajas asociadas a esta estrategias está la generación de un margen más alto para poder asumir los costes específicos suplementarios de diferenciarse (Investigación, Publicidad, Producto, etc.)

Genera una menor sensibilidad alas variación de precios ya que el factor diferenciador distorsiona la comparación con los competidores y produce lealtad entre los cliente, creando una barrera, aunque sea emocional para el cambio.

3.6 Sustentabilidad de la estrategia genérica

(Porter, 2009)Una estrategia genérica no favorece un desempeño sobresaliente si no puede ser sostenida frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también pueden aumentar la rentabilidad en todo el sector industrial aunque se imiten. La sustentabilidad de las tres que se han explicado exige que la ventaja competitiva resista el deterioro causado por el comportamiento de los rivales o por la evolución de la industria.

Para que una estrategia genérica sea sostenible es preciso que la empresa cuente con algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia. Pero como las barreras nunca son insuperables, casi siempre se requiere que ofrezcan un blanco móvil, invirtiendo para mejorar continuamente su posición.

Las tres estrategias genéricas pueden convivir en muchas industrias de manera rentable, siempre que las compañías utilicen estrategias diferentes o seleccionen criterios propios de la diferenciación o la concentración. Son muy atractivos los sectores industriales donde varias compañías sólidas aplican las estrategias de diferenciación, basándose en diversas fuentes de valor para el cliente. Así mejora la estructura de la industria y se estabiliza la competencia. Pero el desenlace será una guerra prolongada e infructuosa si dos o más competidores optan por la misma estrategia y por las mismas razones. La peor situación ocurre cuando algunas luchan por el liderazgo global en costos.

En conclusión, la selección pasada y presente de las estrategias genéricas influyen en las opciones disponibles para una firma y en el costo de cambiar su posición.

El concepto de estrategias genéricas se funda en la suposición de que hay varias formas de conseguir la ventaja competitiva según la estructura de la industria. Si todos los integrantes de una industria se rigieran por los principios de la estrategia competitiva. No todos tienen éxito, pero las estrategias ofrecen medios alternos de alcanzar un desempeño superior. Algunas nociones de la planeación estratégica se han basado en una sola forma de alcanzar la ventaja competitiva, sobre todo en el costo. No solo no explican el éxito de muchas organizaciones, sino que además impulsan a las de un sector industrial a buscar el mismo tipo de ventaja competitiva en forma idéntica, con resultados previsiblemente desastrosos. (Pág. 20-22)

CAPITULO IV: NIVELES Y TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen estrategias a diversos niveles de la organización a los cuales se les asignan diferentes competencias respecto de la toma de decisiones. Los niveles de la estrategia son los caminos o los resultados para que la empresa obtenga una mayor rentabilidad. En empresas diversificadas, los niveles aparecen bien diferenciados. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, las estrategias corporativas y de negocios se unen, al buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

4.1 Definición de estrategia

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. Y una empresa goza de una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa.

Para formular y utilizar como es debida las estrategias es necesario contar con información acerca de infinidad de variables, entre las que se incluyen los mercados, los clientes, la tecnología, las finanzas internacionales y la economía mundial cambiante. (Pág. 3)

4.2 Niveles de estrategias

4.2.1 Nivel de estrategia empresarial

Lenin (2014) La estrategia empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, la política y los planes de la organización para alcanzar estos objetivos y la asignación de estos recursos para poner los planes en ejecución.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un empresa y la acentué, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia.

La estrategia articula toda la potencialidad de la empresa de forma que la acción coordine y complementaria de todo su componente contribuya al logro de objetivos definido y alcanzable.

El concepto de estrategias viene a ser la respuesta de la empresa a la fuerza influyente del entorno siendo la función que la desarrolla la dirección estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujetos a periodos de crisis. (Pág. 7)

4.2.1.1 Tipos del nivel de estrategia empresarial

Lenin (2014) Existen dos tipos de alternativa fundamentales primera: el concepto de ciclo de vida de la empresa que pasa por sucesiva etapa (crecimiento, madures, o estabilidad y declive); esto no imposibilidad que cualquier

empresa pueda mantenerse indefinidamente en algunas de ellas si diseña y utiliza la estrategia adecuada en este caso se habla de estrategia de supervivencia y de estabilidad o de crecimiento. Y el segundo: el concepto de la estrategia competitiva. (Págs. 7-8)

4.2.1.2 Importancia del nivel de estrategia empresarial

Lenin (2014) Es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la que invertís tus recursos. La elección de unas estrategias determinara los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas u utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de estas estrategias es asegurar las supervivencias y la prosperidad de la empresa de la compañía a largo plazo, la estrategia tiene que responder la pregunta ¿Cómo crea valor la compañía? (Págs. 8-9)

4.2.1.3 Característica del nivel de estrategia empresarial

1. Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos, los objetivos deben de ser los fines y las estrategias los medios que permitan alcanzar (eficacias).
2. Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos y el menor tiempo posible (eficiencias).
3. Deben ser clara y comprensible para todo
4. Deben de estar alineadas y ser coherente con los valores, principios y cultura de la empresa.
5. deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
6. deben representar un reto para la empresa.
7. deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

4.2.1.3.1 Estrategia corporativa.

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) Una estrategia corporativa especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. Las estrategias corporativas ayudan a las empresas a elegir nuevas posiciones estratégicas con la esperanza de que éstas incrementen el valor de la organización.

Dado que la empresa diversificada opera en varios mercados de productos únicos y distintos y tal vez en varios negocios, formula dos tipos de estrategias: la corporativa (para toda la empresa) y la de negocios (para competir).

La estrategia corporativa aborda dos cuestiones centrales: en qué mercados de productos y negocios debería competir la empresa y cómo debería administrar esos negocios su oficina matriz. Una empresa diversificada debe elegir una estrategia de negocios para cada uno de los negocios en los cuales haya decidido competir.

La diversificación de productos es una forma primaria de las estrategias corporativas y se refiere al alcance de los mercados y las industrias en los cuales compite la empresa, así como a la forma en que “los administradores compran, crean y venden distintos negocios con el fin de que las habilidades y fortalezas de la empresa se ajusten a las oportunidades que se le presentan”. (Pág. 168)

4.2.1.3.2 Estrategias de marketing mix u operativo.

Best (2007) Un plan estratégico de mercado incluye estrategias de largo plazo, con un horizonte de tres a cinco años, y objetivos específicos con el mismo horizonte. Una estrategia de marketing mix es una estrategia de corto plazo, con un horizonte de un año. Las estrategias de marketing mix deben ser revisadas anualmente, en consonancia con las cambiantes condiciones del entorno empresarial, para que de esta forma puedan alcanzarse los objetivos de largo plazo del plan estratégico de mercado. En algunos casos, las condiciones del mercado cambian tanto, o tan rápidamente, que hay que reconsiderar el plan estratégico de mercado para decidir si se pueden mantener los objetivos de largo plazo para un área producto mercado específico.

Todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con el posicionamiento del producto, los precios, la comunicación y la distribución.

El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico de mercado depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico. (Pág. 353)

Lenin (2014) Por ejemplo, el plan estratégico de mercado de la empresa Intel para entrar en el segmento de ordenadores de precios bajos, requirió una estrategia de marketing táctico diferente del empleado para mantener la cuota de mercado en las segmento de microprocesadores caros. Cada segmento requirió diferentes productos y precios, para conseguir que fuera atractiva a ambos públicos objetivo.

El plan estratégico de mercado establece la dirección estratégica y proporciona directrices para poder destinar recursos de una forma eficiente. Sin embargo la estrategia de marketing táctico es la herramienta que utiliza el plan

estratégico de mercado para conseguir simultáneamente sus objetivos de corto y largo plazo. Un plan estratégico de mercado correcto, normalmente no producirá el nivel deseado de objetivos, si va acompañado de un nivel táctico equivocado. (Pág. 75)

4.2.1.3.3 Estrategias de mercado.

Axel (2013) Comprende la selección y analices del mercado, es decir la elección y el estudio de grupo de personas a las que se desean llegar, así como la creación y la pertinencias de la mezcla de la mercadotecnia que las satisfaga. Viene de ser una potente arma competitiva para mucha compañía ya que contribuye a alcanzar objetivo establecidos por la organización por medio de la planificación a corto, mediano, y largo plazo. (Pág. 11).

4.2.1.3.4. Estrategias competitivas.

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente a la fuerza competitiva de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis FODA).

4.2.2 Nivel de estrategia de negocio

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencia centrales en mercados específicos de productos. Esto significa que la estrategia de negocios refleja las elecciones de la empresa respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado de productos. (Pág. 104)

4.2.2.1 Propósito de nivel de estrategia de negocio

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para posicionarse de forma distinta a sus competidores la empresa debe decidir si pretende desempeñar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes. De hecho, “la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean diferentes a las de los competidores” es la esencia de la estrategia de negocios. Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñará las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. (Pág. 112)

4.2.2.2 Importancia del nivel de estrategia de negocios

(Hitt, Ireland, & Hoshisson, 2008) Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?” Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

Análisis FODA, (por sus siglas en español). Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. (Págs. 11 y 13)

4.2.2.3 Tipos de niveles de estrategia de negocio

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) Las empresas pueden elegir de entre cinco estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en el liderazgo en costos, enfoque en la diferenciación, y de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. Cada una de las estrategias de negocios ayuda a la empresa a establecer y a explotar una ventaja competitiva particular dentro de un ámbito específico de la competencia. En el caso de cada una de las diferentes estrategias de negocios, la forma en que las empresas integren las actividades que desempeñan mostrará las diferencias que existen entre unas y otras.

Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y, en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio. (Pág. 114).

4.2.2.3.1 Estrategia de liderazgo en costos

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) La estrategia de liderazgo en costos representa el conjunto de acciones integradas que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que tengan características aceptables para los clientes, al costo más bajo posible, en relación con el de sus competidores.

Las empresas que aplican la estrategia de liderazgo en costos venden productos o servicios estándar, sin extra algún (pero con niveles competitivos de diferenciación), a los clientes más típicos de la industria. Los bienes y servicios de los líderes en costos deben tener niveles competitivos de diferenciación en términos de las características que crean valor para los clientes.

En efecto, subrayar las reducciones de costos, pero ignorar los niveles competitivos de diferenciación, no es efectivo. En el otro extremo, si la empresa se concentrara sólo en la reducción de costos, se podría encontrar que fabrica con gran eficiencia productos que ningún cliente quiere comprar. (Pág. 115)

4.2.2.3.2 Estrategia de diferenciación.

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) La estrategia de diferenciación es el conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios (a costo aceptable) que los clientes percibirán como diferentes en sentidos que son importantes para ellos.

Los líderes en costos atienden al cliente típico de una industria, pero los que buscan diferenciarse se dirigen a clientes meta que perciben que las diferencias entre los productos de los líderes y los que producen y comercializan los competidores crean valor para ellos.

Las empresas deben ser capaces de elaborar productos diferenciados a costos competitivos para reducir la presión ascendente sobre el precio que los clientes pagan por ellos. Cuando los atributos diferenciados de un producto son producidos a costos que no son competitivos, el precio del producto puede exceder al que los clientes meta de la empresa están dispuestos a pagar.

Cuando la empresa comprende a fondo qué valoran sus clientes meta, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades o las cosas por las que están dispuestos a pagar un precio más alto, la empresa podrá utilizar con éxito la estrategia de diferenciación. Con una estrategia basada en la diferenciación la empresa produce bienes fuera de lo común para clientes que conceden a los atributos diferenciados más valor que al bajo costo.

Cuando una empresa actualiza de forma consistente las características diferenciadas que los clientes valoran, pero sin incrementar sustantivamente los costos, el resultado es el éxito sostenido de la estrategia de diferenciación. Como un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que aplican la estrategia basada en la diferenciación pueden fijar precios extraordinarios. Sin embargo, para que los clientes estén dispuestos a pagar el precio extraordinario, la “empresa en verdad debe ser única en algún aspecto o ser percibida como única”. La capacidad de vender un bien o servicio a un precio que excede en grado notable el costo que entraña crear los atributos que lo diferencian permite a la empresa superar a sus rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. (Págs. 120, 121)

4.2.2.3.3 Estrategia de enfoque.

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) Las empresas optan por una estrategia de enfoque cuando tratan de utilizar sus competencias centrales para satisfacer las necesidades de un segmento o nicho particulares de la industria excluyendo a otros.

Una estrategia de enfoque es un conjunto integrado de acciones que desempeña la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo particular.

Las empresas que utilizan la estrategia de enfoque pretenden atender a un segmento particular de una industria de forma más efectiva que los competidores que abarcan toda la industria. Triunfan cuando consiguen atender de manera eficaz a un segmento que tiene necesidades únicas tan especializadas que los competidores que tienen una base amplia han decidido no atenderlo o cuando satisfacen las necesidades de un segmento que los competidores que abarcan toda la industria no están atendiendo bien.

Las empresas pueden crear valor para sus clientes en segmentos de mercados únicos y específicos utilizando una estrategia enfocada en el liderazgo en costos o una estrategia enfocada en la diferenciación. (Pág. 125)

4.2.2.3.4 Estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada.

Hitt, Ireland, & Hoshisson2008) Hoy en día muchos clientes tienen grandes expectativas cuando compran un bien o servicio. En el contexto de una estrategia, esto significa que su deseo de adquirir productos diferenciados a precios bajos ha ido aumentando.

Ante estas expectativas, una serie de empresas están tratando de desempeñar sus actividades principales y de apoyo de forma que les permita perseguir, de forma simultánea, la diferenciación y los costos bajos.

Las empresas que pretenden elaborar un mapa de este tipo de actividades utilizan una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. El objetivo que persigue esta estrategia es producir con eficiencia productos que incluyan algunos atributos que los diferencien.

La producción eficiente es la fuente que permite mantener los costos bajos, al mismo tiempo que cierta diferenciación es la fuente de un valor único. Las empresas que utilizan bien la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada han aprendido a adaptarse con rapidez a las nuevas técnicas y a los veloces cambios que registran sus entornos externos. La razón que explica lo anterior es que cuando la empresa se concentra en desarrollar de forma simultánea dos fuentes de ventaja competitiva (la diferenciación y el costo), incrementa el número de actividades principales y de apoyo en las que se tornará competente. A su vez, contar con habilidades para un número mayor de actividades hace que la empresa sea más flexible. (Pág. 127)

4.2.4 Nivel de estrategia funcional

La estrategia de funciones está dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente y por ende, su capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes.

4.2.4.1 Integración entre nivel de estrategia funcional

Hitt, Ireland, & Hoshisson (2008) La estrecha integración entre las funciones de investigación y desarrollo, producción y mercadotecnia puede ayudar a que una compañía se asegure de que:

- a. Los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo de acuerdo con la necesidad del cliente.
- b. El diseño de los productos nuevos sea fácil de fabricar.
- c. Se tengan bajo control los costos de desarrollo.
- d. Se minimice el tiempo de llegada al mercado.
- e. Se logre integrar las funciones de investigación y desarrollo y mercadotecnia para garantizar que los proyectos de desarrollo de productos se lleven a cabo según las necesidades los clientes.

Los administradores funcionales también tienen una función estratégica importante: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales corporativos y de negocio. (Pág. 138)

CONCLUSIONES

Una vez concluido la presente investigación se ha cumplido con los objetivos planteados al inicio de la misma, en este punto el lector pudo comprender lo que es el mercadeo estratégico, los elementos que lo componen, así como también conocer sobre la formulación de estrategias, su importancia y como se emplea en la organización para mantenerse en el mercado y saber cómo actuar ante la competencia.

Además ha conocido cuales son los diferentes tipos de estrategias que existen, la importancia de cada una de ellas, porque son tan necesarias su implementación en las empresas, en este trabajo también el lector conoce un poco más sobre las estrategias de fijación de precios, distribución, de producto y de promoción que son de vital importancia en toda empresa dedicada a la producción y comercialización de productos.

Una vez cumplidos los objetivos podemos ver que vital es para toda empresa contar con un plan estratégico formalmente estructurado, el cual le lleve al logro de sus objetivos organizacionales y a la vez que le permita ser una empresa diferente e innovadora para posicionarse en un mercado cada vez más competitivo, cambiante y exigente.

BIBLIOGRAFIA

1. Best, R. J. Marketing Estrategico. Cuarta edición. Pearson Educacion. Madrid 2007. 509 Páginas.
2. Ferrel, O. C., & Hartline, M. D. . Estrategia de Marketing, (5ta edicion. CEGAGE Learning. (2002). 744 Pag.
3. Garnica, C., & Maurbet, C. . Fundamentos de Marketin; (Primera Edicion) Pearson Educacion. Mexico (2009). 504 Pag.
4. Irreland, Hill, & Hoskisson.). Administracion Estrategicas competitividad y globalizacion concepto y caso (7 edicion ed.). Cengage Learning Editores, S.A.Mexico (2008). 840 Pag.
5. Kloter, P., & Armstrog, G. Marketing version para Latinoamerica (Decimo primera ed.). Pearson Education. Mexico (2007). 760 Pag.
6. Kotler, P., & Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. (8va. Edicion) Pearson Educacion. Mexico (2008). 656 Pag.
7. Kotler, P., & Armstrong, G. Fundamentos de Marketing. Pearson Educacion. Mexico (2009). Pag. 351.
8. Lamb, C. W., Hair, J., & MacDaniel, C. Marketing. (Decimo Primera Edicion) Cengage Learning. Mexico (2011). 811 Pag.
9. Lenin, B. M. Estrategias de Marketing. Managua: Trabajo de Seminario de Graduacion. Managua, Nicaragua (2014).
10. Mintzberg, H., & Quirm, J. B. El Proceso Estrategico, Conceptos, Contextos y Casos. Prentice Hall. Mexico (1991).
11. Porter:, M. Ventaja Competitiva. Compañía editorial continental. Mexico (2002).
12. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. Fundamentos de Marketing (Decimo cuarta ed.). McGraw-Hill Interamericana. Mexico (2007).