

Contenido

Introducción

Por qué se escribió este libro y cómo le ayudará.....	xviii
Entender lo que hace exitosa a una empresa	xviii
Una visión clara del mundo.....	xix
Existe una gran necesidad de contar con un sentido de dirección.....	xix
El cliente es de veras el rey	xix
Cómo crear valor real con su presupuesto de mercadotecnia	xx
Debe entender que la competencia es global en la actualidad.....	xx
El futuro está aquí y ahora y usted debe estar preparado	xx
Evite la parálisis de análisis: elabore su propio sistema estratégico de planeación de mercadotecnia	xxi
Cómo utilizar este libro	xxi
Tres características específicas.....	xxi
Cómo obtener el máximo provecho de este libro y sus características	xxii
Conclusiones	xxii

SECCIÓN UNO

Planeación y estrategia de mercadotecnia: Qué es y por qué es necesaria

Panorama general de la Sección Uno.....	1
¿Por qué planear la mercadotecnia?.....	1
¿Por qué planear la mercadotecnia? — Parte Dos	4
Factor uno — La empresa de mañana es diferente	5
Factor dos — La administración de la empresa del mañana es diferente	5
Factor tres — Velocidad del cambio	6
Presentación 1-1 Declaración de principios de negocios de Procter & Gamble	7
Factor cuatro — Demasiadas variables	9
Factor cinco — Comunicación	10
¿Por qué elaborar una estrategia de mercadotecnia?.....	10

Las estructuras de los costos constituyen el primer nivel	
de los impulsores de la estrategia.....	11
Comprender por qué el punto de equilibrio es muy importante	12
Costos fijos elevados y margen de contribución elevado	13
Costos fijos elevados y margen de contribución bajo.....	14
Costos fijos bajos y margen de contribución elevado.....	14
Costos fijos bajos y margen de contribución bajo	15
¿Por qué elaborar una estrategia de mercadotecnia? — Parte Dos	15
Conclusiones	15

SECCIÓN DOS

¿Qué sabemos acerca de lo que hace rentable a una empresa

Panorama general de la Sección Dos	16
¿La administración es un “arte” o una “ciencia”?	16
Los nueve factores primordiales de estrategia	19
La participación de mercado impulsa la rentabilidad	23
Índice de cambio en participación de mercado.....	24
Lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse en la participación de mercado	25
Hoja 2-1 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Uno — Estrategia de participación de mercado	26
Hoja 2-2 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Dos — Estrategia de participación de mercado	27
Hoja 2-3 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Tres — Estrategia de participación de mercado	28
Hoja 2-4 de planeación de mercadotecnia	
Mercado Cuatro — Estrategia de participación de mercado	29
La calidad como actividad competitiva	30
Calidad del producto y rentabilidad	30
Relación entre la participación de mercado y la calidad	30
Presentación 2-1 Análisis competitivo del valor para el cliente	32
Los siguientes pasos en la competencia del valor para el cliente	33
Hoja 2-5 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia de valor para el cliente — Mercado Uno	35
Hoja 2-6 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia de valor para el cliente — Mercado Dos	36
Hoja 2-7 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia del valor para el cliente — Mercado Tres	37
Hoja 2-8 de planeación de mercadotecnia	
Estrategia del valor para el cliente — Mercado Cuatro.....	38

SECCIÓN TRES

El ciclo de vida del producto Influencia del CVP en sus mercados

Panorama general de la Sección Tres	39
¿Qué es el ciclo de vida del producto (CVP)?	39
Los jets llegan a la aviación comercial	40
Primer aspecto: cómo definir un mercado	43
Fase de desarrollo del mercado	44
Fase de expansión del mercado	45
Fase de turbulencia del mercado	49
Fase de madurez del mercado	51
Fase de decadencia del mercado	55
Reconocer el ciclo de vida de los productos en sus mercados	55
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-1	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca A	56
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-2	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca B	57
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-3	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca C	58
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-4	
Descripción del ciclo de vida del producto para la Marca D	59
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-5	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca A	60
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-6	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca B	61
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-7	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca C	62
Hoja de planeación de mercadotecnia 3-8	
Estimado del ciclo de vida del producto para la Marca D	63

SECCIÓN CUATRO

Toda compañía tiene fortalezas y debilidades Entender y utilizar las fortalezas y debilidades de su compañía

Panorama general de la Sección Cuatro	64
Nadie es capaz de hacer bien todo	64
Tres ejemplos de compañías que no lograron entender sus fortalezas	67
Texas Instruments	68
Sears Roebuck	68
Hospitales Humana	70
Qué hacer a continuación	71

Listas de factores comerciales	71
Un sistema de calificación	71
Recopilación de la información	73
Resumen de los resultados	73
La reunión de revisión	74
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-1	
Conceptos de factores de negocios — Área de mercadotecnia	76
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-2	
Conceptos de factores de negocios — Área de producción	77
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-3	
Conceptos de factores de negocios — Área financiera	78
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-4	
Conceptos de factores de negocios — Área administrativa	79
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-5	
Conceptos de factores de negocios — Área de dirección	80
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-6	
Conceptos de factores comerciales — Área de tecnología y	
de investigación y desarrollo	81
Hoja de planeación de mercadotecnia 4-7	
Definiciones del sistema de calificación	82
Parametrización	83

SECCIÓN CINCO

Análisis de mercados específicos

Panorama general de la Sección Cinco	84
Dónde comienza la elaboración de estrategias	84
Definición del mercado a través de los Códigos CEI	85
Recopilación de información secundaria	86
Dónde encontrar la información secundaria	87
Oficinas gubernamentales	88
Dos fuentes absolutamente esenciales de información	
gubernamental	88
Presentación 5-1 Current Industrial Reports	89
Asociaciones y publicaciones de fabricantes y comerciantes	92
Empresas privadas de investigación	93
Bases de datos en línea	94
Internet	94
Más fuentes de información secundaria	95
Dos advertencias respecto a la utilización de información secundaria	95
Organización de la información	96
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-1	
Historia reciente del mercado para la Marca A	97

Hoja de planeación de mercadotecnia 5-2	
Historia reciente del mercado para la Marca B	98
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-3	
Historia reciente del mercado para la Marca C	99
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-4	
Historia reciente del mercado para la Marca D	100
Descubra dónde radican sus fortalezas	101
Presentación 5-2 Índice muestra de desarrollo de mercado	102
Presentación 5-3 Índice muestra de desarrollo de marca	103
Presentación 5-4 Estructura analítica del índice de desarrollo de mercado y del índice de desarrollo de la marca	104
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-5	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca A	106
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-6	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca B	107
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-7	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca C	108
Hoja de planeación de mercadotecnia 5-8	
Índice de desarrollo de mercado y de marca — Marca D	109

SECCIÓN SEIS

Análisis competitivo

Panorama general de la Sección Seis	110
El entorno competitivo	110
Concepto del mercado meta	113
Presentación 6-1 Ilustración del concepto del mercado meta	114
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-1	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor A	115
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-2	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor B	117
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-3	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor C	119
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-4	
Utilización del concepto de mercado meta — Competidor D	121
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-5	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca A	123
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-6	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca B	124
Hoja de planeación de mercadotecnia 6-7	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca C	125

Hoja de planeación de mercadotecnia 6-8	
Utilización del concepto de mercado meta.	
Definición del mercado — Marca D	126
Su propio sistema barato de inteligencia competitiva	127

SECCIÓN SIETE

Análisis del entorno y cómo manejar "lo exterior"

Panorama general de la Sección Siete	129
Los verdaderos peligros para su empresa están en "lo exterior"	129
Supervisión del entorno externo	130
Una digresión importante	132
Una reflexión para los gerentes	133
El entorno económico	134
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-1 El entorno económico	136
Entorno tecnológico	138
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-2 El entorno tecnológico	140
El entorno demográfico/social/cultural	141
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-3	
El entorno demográfico/social/cultural	145
El entorno político	146
El entorno ecológico	146
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-4	
El entorno político	147
Hoja de planeación de mercadotecnia 7-5	
El entorno ecológico	150

SECCIÓN OCHO

¿A dónde quiere llegar? Elabore su declaración de la misión

Panorama general de la Sección Ocho	152
¿Quién redacta la declaración de la misión?	154
La declaración de la misión debe escribirse	155
Declaraciones de la misión: un testimonio	155
Declaraciones de la misión: algunos ejemplos	156
Declaraciones de la misión en otras partes del mundo	163
La declaración de la misión de su compañía	168
Hoja de planeación de mercadotecnia 8-1	
La declaración de la misión de su compañía	168

Recuerde, hablar no cuesta nada 170

Dos compañías que en realidad trabajan de acuerdo con
 sus declaraciones de la misión 171

 Hoja de planeación de mercadotecnia 8-2
 Una declaración de la misión para su empresa 173

SECCIÓN NUEVE

***Investigación de mercadotecnia
 y su clientela***

Panorama general de la Sección Nueve 174

Base todas las acciones en hechos 175

El proceso de investigación de mercado 176

Investigación cualitativa 178

Moderadores de focus group 179

Tres ejemplos 179

Algunas reflexiones acerca de la utilización de las entrevistas focus group 180

 Presentación 9-1 Una guía para el moderador de focus group 181

El moderador 183

Los participantes 183

Un par de consejos acerca de la investigación de focus group 184

Investigación cuantitativa 184

Acerca de las preguntas 186

Cómo encontrar y seleccionar un investigador profesional de mercado 186

Cómo seleccionar un profesional en investigación de mercadotecnia 187

Primera etapa: criterios de selección 187

Criterios para la selección final 191

El documento crucial en la investigación cuantitativa:
 la propuesta del proyecto de investigación 191

 Presentación 9-2 Una propuesta para realizar una encuesta
 de viajes entre los habitantes de un condado 192

La orientación es hacia los clientes 198

 Hoja de planeación de mercadotecnia 9-1
 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca A 199

 Hoja de planeación de mercadotecnia 9-2
 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca B 200

 Hoja de planeación de mercadotecnia 9-3
 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca C 201

 Hoja de planeación de mercadotecnia 9-4
 Análisis de costos de un nuevo cliente — Marca D 202

El principio 80/20 203

Hoja de planeación de mercadotecnia 9-5	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca A	205
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-6	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca B	206
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-7	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca C	207
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-8	
Rentabilidad por tipo de cliente — Marca D	208
Usuarios fuertes	209
Programas de mercadotecnia de frecuencia	209
Organice lo que sabe acerca de sus clientes	211
Otra idea: un consejo asesor de clientes	211
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-9	
Perfil del cliente — Marca A	212
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-10	
Perfil del cliente — Marca B	213
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-11	
Perfil del cliente — Marca C	214
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-12	
Perfil del cliente — Marca D	215
Hoja de planeación de mercadotecnia 9-13	
Candidatos a miembros de su Consejo asesor de clientes	216

SECCIÓN DIEZ

Planeación y administración de la fuerza de ventas

Panorama general de la Sección Diez	217
Cómo obtener el mayor provecho de la fuerza de ventas	217
Concentrar la fuerza de ventas en los clientes más importantes	219
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-1	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Uno	220
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-2	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Dos	221
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-3	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Tres	222
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-4	
Análisis de la importancia del cliente en comparación con las operaciones de la fuerza de ventas. Territorio Cuatro	223
Proyección de las ventas	224
Proyectar: cómo organizar sus mejores conjeturas acerca del futuro	224
¿Qué es proyectar?	224

¡Lo que no es proyectar!	225
Dos riesgos muy grandes al elaborar proyecciones	225
El problema de la información	225
Discontinuidades	227
Un importante comentario al margen	228
Duración del periodo a proyectar	229
Qué proyectar	229
Técnicas de proyección	229
Herramientas de proyección	230
Proyección con cambios porcentuales	231
Proyección en cadena	232
Proyecciones en cadena en mercados industriales	233
Regresión lineal	234
Qué hacer si no cuenta con datos históricos para proyectar	236
Métodos de opinión para hacer proyecciones	236
El siguiente paso: proyectar su participación de mercado	238
Desglose de proyecciones anuales en trimestrales y mensuales	238
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-5	
Proyección de ventas — Marca A	239
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-6	
Proyección de ventas — Marca B	240
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-7	
Proyección de ventas — Marca C	241
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-8	
Proyección de ventas — Marca D	242
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-9	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca A	243
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-10	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca B	244
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-11	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca C	245
Hoja de planeación de mercadotecnia 10-12	
Proyección de las ventas trimestrales y mensuales — Marca D	246

SECCIÓN ONCE

***Publicidad, promoción de ventas
y a los comerciantes***

Panorama general de la Sección Once	247
Comunicación impersonal con sus clientes	247
Tendencias importantes en publicidad y promoción de ventas	248
Perspectivas futuras para estas tendencias	250
Un poco de perspectiva	251

Publicidad	251
Conocer a sus clientes: Parte Uno	251
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-1	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca A	252
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-2	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca B	255
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-3	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca C	258
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-4	
Perfil demográfico — Clientes de la Marca D	261
Conocer a sus clientes: Parte Dos	264
Características de los medios de comunicación	264
Periódicos — ventajas	264
Periódicos — desventajas	265
Revistas — ventajas	265
Revistas — desventajas	266
Televisión — ventajas	266
Televisión — desventajas	267
Radio — ventajas	267
Radio — desventajas	267
Anuncios exteriores — ventaja	267
Anuncios exteriores — desventaja	268
Correo directo — ventaja	268
Correo directo — desventaja	268
Televisión por cable — ventaja	268
Televisión por cable — desventaja	268
Aprovechar los medios de comunicación	269
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-5	
Cómo aprovechar los periódicos en nuestra estrategia de publicidad	269
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-6	
Cómo aprovechar las revistas en nuestra estrategia de publicidad	270
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-7	
Cómo aprovechar la televisión en nuestra estrategia de publicidad	271
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-8	
Cómo aprovechar la radio en nuestra estrategia de publicidad	272
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-9	
Cómo aprovechar los anuncios exteriores en nuestra estrategia de publicidad	273
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-10	
Cómo aprovechar el correo directo en nuestra estrategia de publicidad	274
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-11	
Cómo aprovechar la televisión por cable en nuestra estrategia de publicidad	275
Qué decirles a sus clientes	276

Una estrategia creativa específica.....	276
Aprovechamiento de una declaración de estrategia creativa.....	278
He aquí un ejemplo de una declaración de estrategia creativa.....	279
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-12	
Declaración de estrategia creativa — Marca A.....	281
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-13	
Declaración de estrategia creativa — Marca B.....	282
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-14	
Declaración de estrategia creativa — Marca C.....	283
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-15	
Declaración de estrategia creativa — Marca D.....	284
Promoción de ventas.....	285
Tipos de promoción de ventas.....	286
Muestras.....	286
Una advertencia importante.....	287
Cupones.....	287
Descuentos en el precio.....	288
Obsequios incluidos dentro y fuera del paquete.....	288
Regalos por correo.....	289
Ofertas de cobro inmediato.....	290
Paquetes con premios.....	290
Concursos y sorteos.....	291
Planee sus programas de promoción de ventas.....	291
Fechas límites cruciales.....	292
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-16	
Programa de promoción de ventas — Marca A.....	293
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-17	
Programa de promoción de ventas — Marca B.....	294
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-18	
Programa de promoción de ventas — Marca C.....	295
Hoja de planeación de mercadotecnia 11-19	
Programa de promoción de ventas — Marca D.....	296
Promoción a los comerciantes.....	297
Selección de la agencia de publicidad/promoción para	
trabajar conjuntamente.....	297

SECCIÓN DOCE

Toda la competencia es global

Panorama general de la Sección Doce.....	300
La competencia global es una realidad para todas las empresas.....	300
Breve historia del comercio mundial.....	301

Otras organizaciones importantes	302
¿En qué posición nos encontramos en la actualidad?	303
Cómo formar una empresa internacional	303
Fuentes de información	303
Ferias y exhibiciones	305
Tres factores que verdaderamente marcan la diferencia en los negocios internacionales	308
Tres decisiones importantes en la formación de un negocio internacional	310
Presentación 12-1 Estructura típica de fijación de precios internacionales para bienes manufacturados	313
Hoja de planeación de mercadotecnia 12-1 Preparación para iniciar un negocio de exportación	314

SECCIÓN TRECE

La tecnología que cambia todas las actividades de negocios

Panorama general de la Sección Trece	318
Aquí es donde se atisba el futuro	318
Cambios en la producción de los bienes y servicios	319
Cambios en los canales de distribución	321
Cambios en almacenamiento	322
Cambios en cómo hablamos con los clientes: bases de datos	324
Un cambio en cómo nos dirigimos a los clientes: CD-ROMS	326
Utilización de los CD-ROM en otras aplicaciones	327
Un cambio en la forma en que hablamos con los clientes: Internet	329
¿De qué tamaño es el mercado de Internet?	330
¿Se recurre a Internet?	330
¿Usan Internet para comprar?	331
¿Quiénes son los usuarios de Internet?	331
¿Qué significa todo esto?	331
Warehouse Wines & Liquors Corporation, Stamford, Connecticut	331
Hot Hot Hot, Pasadena, California	332
Fore Play Golf, Pasadena, California	332
Peapod, Inc., Evanston, Illinois	332
Engineering Simplicity, Inc., Irvine, California	333
Autoscape™, Inc., Los Ángeles, California	333
Security First Network Bank, Lexington, Kentucky	333
Claitor's Law Books and Publishing Division, Baton Rouge, Louisiana	334

Marcus & Millichap Real Estate Investment Brokerage, Palo Alto, California	334
Electronic Gourmet Guide, Newport Beach, California	334
Internet y su empresa: ¿qué sigue?	334
Información de negocios en Internet	335
Conclusiones	336
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-1	
Oportunidades en Internet para la Marca A	337
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-2	
Oportunidades en Internet para la Marca B	338
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-3	
Oportunidades en Internet para la Marca C	339
Hoja de planeación de mercadotecnia 13-4	
Oportunidades en Internet para la Marca D	340

SECCIÓN CATORCE

***Reunir todos los elementos para
elaborar un plan de mercadotecnia
estratégico ganador***

Panorama general de la Sección Catorce	341
Elaboración de su propio sistema de planeación estratégica de mercadotecnia	341
1 Organizar lo que conoce y lo que tiene que hacer	342
2 Planeación del panorama financiero	342
3 Establecer un programa	343
4 Un sistema de supervisión	343
Presentación 14-1 Planeación estratégica de mercadotecnia anual de una compañía grande de productos de consumo	344
Presentación 14-2 Resumen del plan de mercadotecnia de una pequeña cadena hotelera	347
Presentación 14-3 Estrategia de mercadotecnia para el año fiscal de una compañía pequeña de productos de consumo generalizado	350
Presentación 14-4 Plan del programa de mercadotecnia de un banco de tamaño mediano	356
Sugerencia de uso de sus hojas de planeación de mercadotecnia	358