

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MARKETING

AUTORA: MIGUEL SAMIR KIUAN



San Marcos

ÍNDICE

Gestión estratégica y operativa del marketing	4
Marketing estratégico	5
Marketing operativo.....	5
Variables para el diseño de un análisis de mercado.....	7
Penetración de mercado.....	7
Análisis externo	13
Análisis del consumidor/usuario	15
El comportamiento de compra.....	16

El marketing es una función tan estratégica que la Dirección General no puede dejarla sólo en manos de la Dirección de Marketing.

Las perspectivas sobre las que se constituye el marketing y el lugar que éste ocupa en una empresa, han experimentado cambios substanciales con el paso de los años; como consecuencia de estos permanentes cambios, las empresas deben estar preparadas para afrontarlos. Es así, como el presente eje de pensamiento desarrolla elementos para dar respuesta a la pregunta ¿Como los componentes de mercadeo permiten diseñar estructuras y estrategias, para la toma de decisiones en la gerencia de marketing?, cuestionamiento abordado desde el desarrollo del Marketing Estratégico bajo el enfoque de la Dirección General de la empresa que permite dar respuesta a la pregunta.

Pretende abarcar todas las herramientas necesarias para diseñar un análisis de mercadeo que integre las variables internas definiendo aspectos relevantes de la empresa, sus productos, variables externas definiendo aspectos claves del mercado en el que se compite, el conocimiento del cliente, consumidor o usuario y finalmente, el conocimiento de la competencia. Para aplicar lo anterior, serán objeto de estudio: el desempeño del marketing como función básica de la empresa, bajo dos niveles: estratégico y operativo. El estudiante desarrollará competencias para teorizar, conceptualizar, analizar y evaluar el comportamiento del entorno de mercadeo de una organización. Conocerá los instrumentos de mercadeo aplicable a productos y servicios para proponer una planeación de mercadeo, el logro de esta finalidad requiere conocer el negocio objeto de estudio o la marca para poder diagnosticar los problemas de mercadeo y proponer las soluciones adecuadas en un plan de marketing, desde el ejercicio profesional producto de su especialización relacionándolo con otras áreas del conocimiento. Es necesario que los gerentes de las organizaciones entiendan los diferentes factores que influyen en los procesos que desarrolla la organización y su incidencia en una organización empresarial o una marca.

Lo invitamos a desarrollar las actividades propuestas en el presente eje de pensamiento y deseamos éxito en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos relacionados con los instrumentos del mercadeo.

Gestión estratégica y operativa del marketing



Marketing estratégico

El nivel estratégico es aquel que, al considerar a la empresa en su conjunto, define unos objetivos y selecciona la estrategia más adecuada para su consecución. El operativo, dentro de las directrices estratégicas, centrará su actividad en la obtención de los objetivos anuales, mediante la definición de las acciones o programas correspondientes.

Los aspectos que corresponden al marketing estratégico, de acuerdo con el libro Marketing Estratégico de Jean Jaques Lambin, son los siguientes:

- Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia.
- Segmentación del mercado: macro y micro segmentación.
- Análisis del mercado: mercado potencial-ciclo de vida.
- Análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible.
- Elección de una estrategia de desarrollo.

El marketing estratégico es responsabilidad de la dirección de la empresa, considerada en su conjunto, ya que sus decisiones afectan a todas las áreas de la misma.

La función de la dirección comercial en el marketing estratégico, además de la que corresponde como dirección de un área de la empresa, es la de disponer de la información de los mercados, necesaria para

llegar a formular la estrategia de desarrollo correspondiente.

Marketing operativo

El nivel táctico es el que corresponde al marketing Operacional, definido así por Lambin en el libro antes citado.

Los aspectos a contemplar en el Marketing Operacional son los siguientes:

- Elección del segmento objetivo.
- Plan de marketing.
- Presupuesto de marketing.
- Desarrollo del plan y control del mismo.

Como puede verse, el marketing operacional es el que tiene la misión de hacer efectiva la estrategia propuesta en el marketing estratégico y es de responsabilidad exclusiva del área comercial.

A modo de conclusión, queremos transmitir la filosofía y una visión general del marketing.

La síntesis de la operatividad de la función comercial se describe mediante la razón de ser del marketing:

- Identificar necesidades y deseos.
- Traducirlos en bienes y servicios.
- Definir y ejecutar los planes de acción correspondientes.

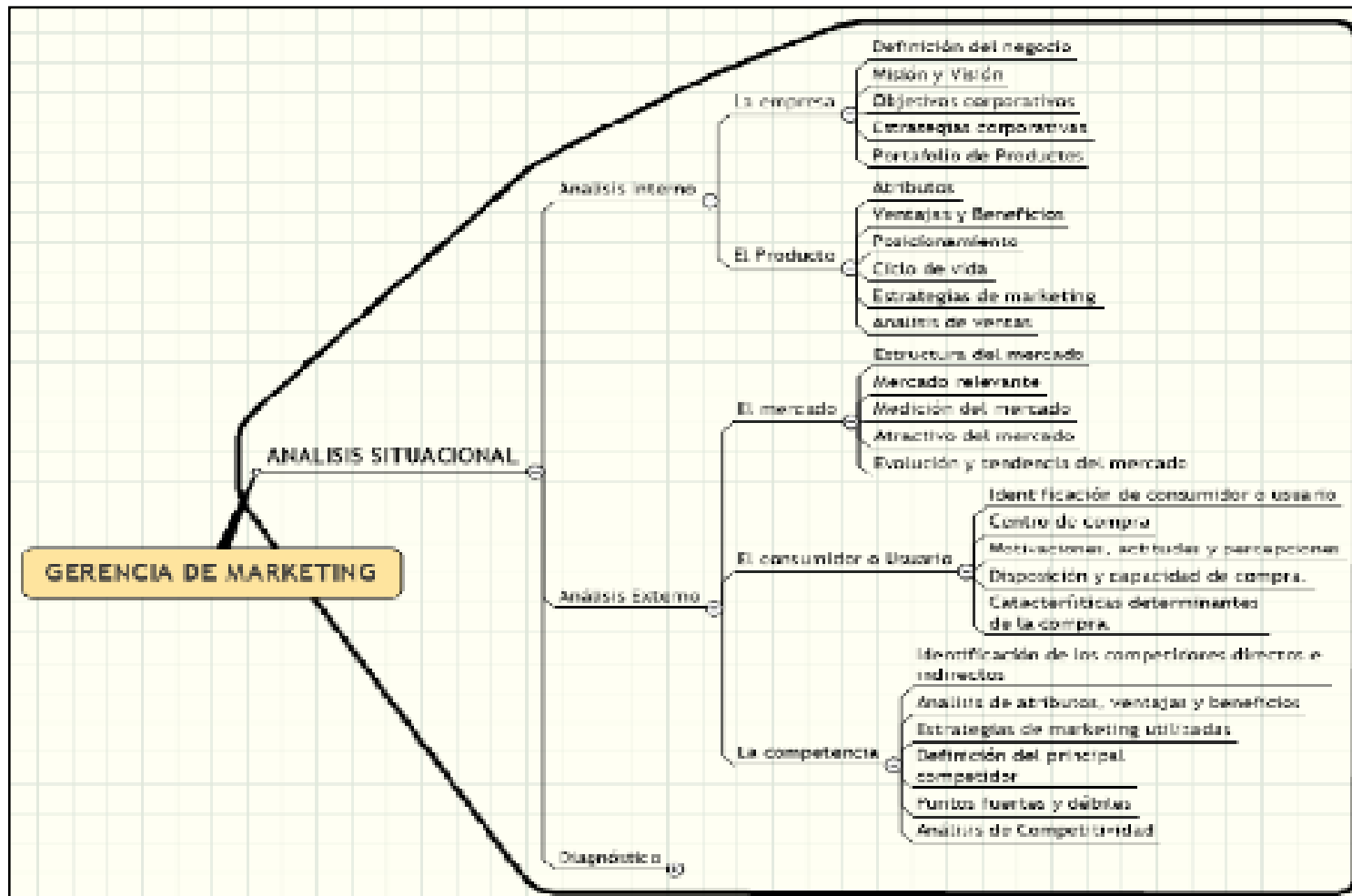


Imagen 1. Mapa de análisis situacional
Fuente: Propia.



Lectura recomendada

Principios de marketing estratégico
Vallet-Bellmunt et al.

Variables para el diseño de un análisis de mercado

Análisis Interno

Análisis de la empresa: aspectos estratégicos de la empresa, negocio, misión, visión, objetivos y estrategias corporativas.

Para conocer la empresa, el gerente debe tener claramente definido en que negocio se encuentra. Y los negocios se definen por las necesidades que satisface. Para comprender mejor la definición de en qué negocio estamos, se recomienda la lectura del tema, que encontrará en las lecturas complementarias de esta unidad.

Al mismo tiempo, se debe tener una claridad sobre la misión y la visión de la empresa y los objetivos que la empresa tienen definidos en términos de crecimiento, de ventas, de rentabilidad y de participación en el mercado, estableciendo el tipo de estrategia corporativa que está aplicando en la actualidad.



Lectura recomendada

¿En que negocio estamos?
Vallet-Bellmunt et al.

Las estrategias corporativas son:

Penetración de mercado

La penetración de mercado permite transformar los dilemas en estrellas, y conservarlos en ésta categoría hasta que se mantenga el incremento de la demanda. Para cumplir su objetivo general, debe ejercerse un mayor control sobre las variables que afectan la demanda. Es una manifestación de la fuerza de la empresa y de la solidez del mercado.

Desarrollo de producto

Cuando el producto de la empresa no está adaptado, ésta debe innovar rápidamente y ofrecer al público un producto por lo menos igual a los de la competencia. Debe recuperar su participación en el mercado; pero si la demanda ya se ha estabilizado, no sólo debe ganar nuevos consumidores sino atraer a los clientes de los competidores. Generalmente se requiere una inversión considerable.

Desarrollo de mercado

Muchas veces, aunque un producto sea bueno, no logra penetrar en el mercado. Se debe entonces buscar nuevos segmentos de mercado, lo cual algunas veces implica modificaciones en el producto. La innovación de mercado puede ser también un medio para resucitar un sector, buscándole nuevas aplicaciones.

Diversificación

Es una condición para la supervivencia de la empresa. Debe tener un portafolio de sectores y enriquecerlo con nuevos dilemas,

a medida que se lo permitan sus vacas lecheras y la realización de los activos de sus pesos muertos. Igualmente, debe evitar los desequilibrios financieros.

Reestructuración

Consiste en adecuar los recursos de la empresa a las necesidades del mercado; es decir, en definir el tamaño del sector objetivo. Puede lograrse mediante la reestructuración financiera o comercial.

Liquidación

No debe pensarse en la liquidación como un fracaso. Es la mejor solución cuando una empresa está en posición de inferioridad en un mercado y no tiene los medios para emprender una reestructuración, o cuando el mercado no tiene porvenir. En las épocas de crisis económica, algunos empresarios compran al por mayor una sociedad que está en dificultades y venden al detal cada división por separado.

El total de los ingresos de venta al detal es superior al precio pagado al por mayor. Esta operación se ha designado con el nombre de carnicería.

Portafolio de productos o servicios.

Finalmente, se necesita hacer un análisis del portafolio de productos o servicios de la empresa, para entender el papel que juega cada producto o servicio y así determinar cuáles de ellos necesitan mayor atención en términos de mercadeo.

La acción comercial gira en torno a tres conceptos: producto, mercado y competencia. En la década de los 60s el Boston

Consulting Group reunió los tres conceptos en la noción de portafolio de sectores, que clasifica los productos de la compañía en cuatro categorías, de acuerdo con: participación en el mercado y crecimiento de la demanda.

En primer lugar los sectores estrella, que tienen un alto índice de crecimiento y en los cuales la empresa posee una amplia participación en el mercado. Se autofinancian y contribuyen al crecimiento de la empresa.

La segunda categoría la constituyen los sectores dilema que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren gran inversión en investigación y desarrollo, producción y mercadeo.

En tercer lugar, los sectores vacas lecheras contribuyen a las utilidades de la empresa. El incremento en la demanda es bajo, por lo tanto la inversión es mínima y el margen de contribución es alto.

Por último, los pesos muertos, que no contribuyen ni al crecimiento ni a las utilidades. Son sectores del pasado.



Figura 1
Fuente: Propia.

Un producto sigue el ciclo de éxito cuando frente a un alto índice de incremento de la demanda, la empresa aumenta su participación en el mercado en dicho sector; y frente a un índice bajo o negativo del incremento de la demanda, vende su participación en el mercado, es decir, maximiza las utilidades a corto plazo.

Por el contrario, sigue el ciclo del fracaso cuando la empresa es incapaz de cambiar en el tiempo sus objetivos de participación en el mercado y de utilidades. Cuando el incremento todavía es considerable, la empresa no logra aumentar su participación en el mercado y sus sectores pasan de los dilemas a los pesos muertos, que nunca son rentables.

El equilibrio del portafolio de sectores

El Gerente debe administrar el portafolio de productos de la empresa con base en el crecimiento y el equilibrio. En el crecimiento, puesto que cuando suprime algunos sectores o pasan a la categoría de pesos muertos, deben reemplazarse por otros "dilemas" que garanticen el incremento de las ventas (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas aplicaciones, o adquisición de otra sociedad).

En segundo lugar, para que exista equilibrio de mercadeo, la empresa debe mantener sectores en cada categoría. Los pesos muertos aseguran cierta estabilidad; las vacas lecheras contribuyen al beneficio; las estrellas, que después serán vacas lecheras, al incremento de las ventas y de los dilemas surgirán las nuevas estrellas. Si el portafolio de sectores está equilibrado, habrá equilibrio financiero: las vacas lecheras que generan utilidades deben alimentar a los dilemas, que generan crecimiento y absorben utilidades.

Los desequilibrios del portafolio pueden ocasionar, por un lado, que los sectores fracasen por falta de financiación (las vacas lecheras no generan suficientes utilidades para invertir en los dilemas); por otro, que la empresa no tenga nuevos mercados o productos dilemas, en donde invertir los excedentes de su portafolio. En los dos casos la empresa se convierte en presa de una adquisición; o no tiene capital y puede adquirirse a precios muy bajos, o los inversionistas se aseguran el control adquiriendo acciones y recuperando su dinero vendiendo los activos de la empresa adquirida.

Para hacer frente a estos peligros, el Director Comercial debe elaborar una estrategia apropiada para cada uno de los sectores.

Análisis del producto o servicio

Ver referente de pensamiento 2. En este apartado se realiza un análisis de atributos, ventajas y beneficios, como se describe en la imagen a continuación:

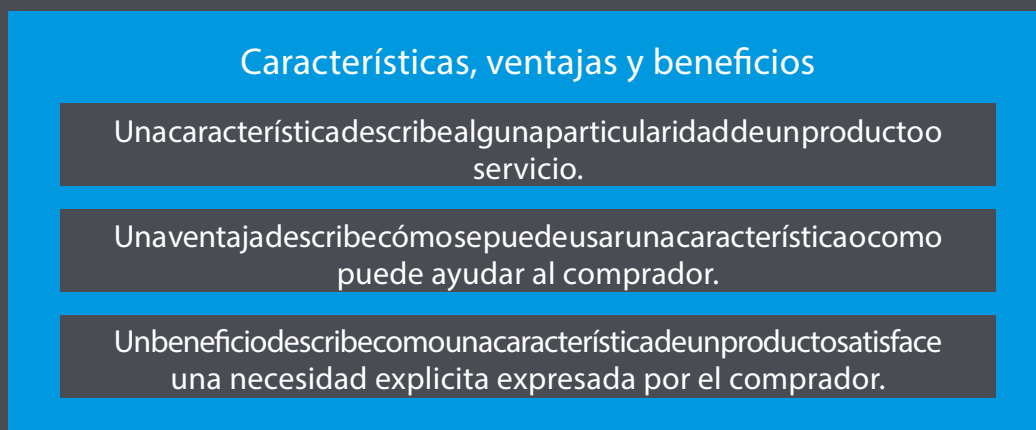


Figura 2
Fuente: Propia.

El análisis se debe hacer utilizando la siguiente matriz:

	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
Atributos			
Fórmula o núcleo			
Calidad			
Marca			
Estrategia de marca			
Imagen de marca			
Empaque-Diseño			
Surtido-Variedad			
Servicio			
Valores agregados			
Garantía			
Franja de precio			
Posicionamiento			

Cuadro 1
Fuente: Propia.

Posicionamiento

El posicionamiento en marketing, se refiere a la diferenciación que tiene una marca que la hace única y diferente en la mente de los clientes y frente a la competencia.



Imagen 1
Fuente: Propia.

La diferenciación es un poderoso tema en el desarrollo de la estrategia de marketing. La mayoría de las veces, la diferenciación es la razón por la que los clientes compran una marca. Compran libros en Amazon.com porque saben que el surtido es enorme y porque el sistema de pedidos con un clic toma un minuto. O la compran en Panamericana porque es grato hojear allí, o con un librero local porque se siente a gusto recibiendo apoyo de éste o en un supermercado porque es cómodo. Todas estas estrategias son diferentes y atraen a diferentes consumidores en momentos diferentes para diferentes propósitos.



Imagen 1. Ejemplo de posicionamiento
Fuente: Propia.

En otras palabras diferenciación es la ventaja competitiva que tiene la marca. Su tarea como gerente es encontrarla y defenderla.



La matriz atractivo del mercado-posición del negocio

Análisis externo

Los aspectos externos que se deben analizar son: el mercado, el consumidor/ usuario y la competencia. Revisaremos a continuación cada uno de estos elementos.

Análisis del mercado

Se entiende por mercado, el sector en el que se trabaja, por ejemplo, el sector financiero, el sector alimentos, el sector farmacéutico.

Para entender el mercado, se debe iniciar con conocer la estructura del mercado, que no es otra cosa, que segmentar los mercados, identificando las diferentes categorías que componen el mercado, las clases de producto o servicio dentro de cada categoría y por último las diferentes formas de producto o servicio que existen en cada clase.

Para entender la mecánica, se presentan los siguientes ejemplos:

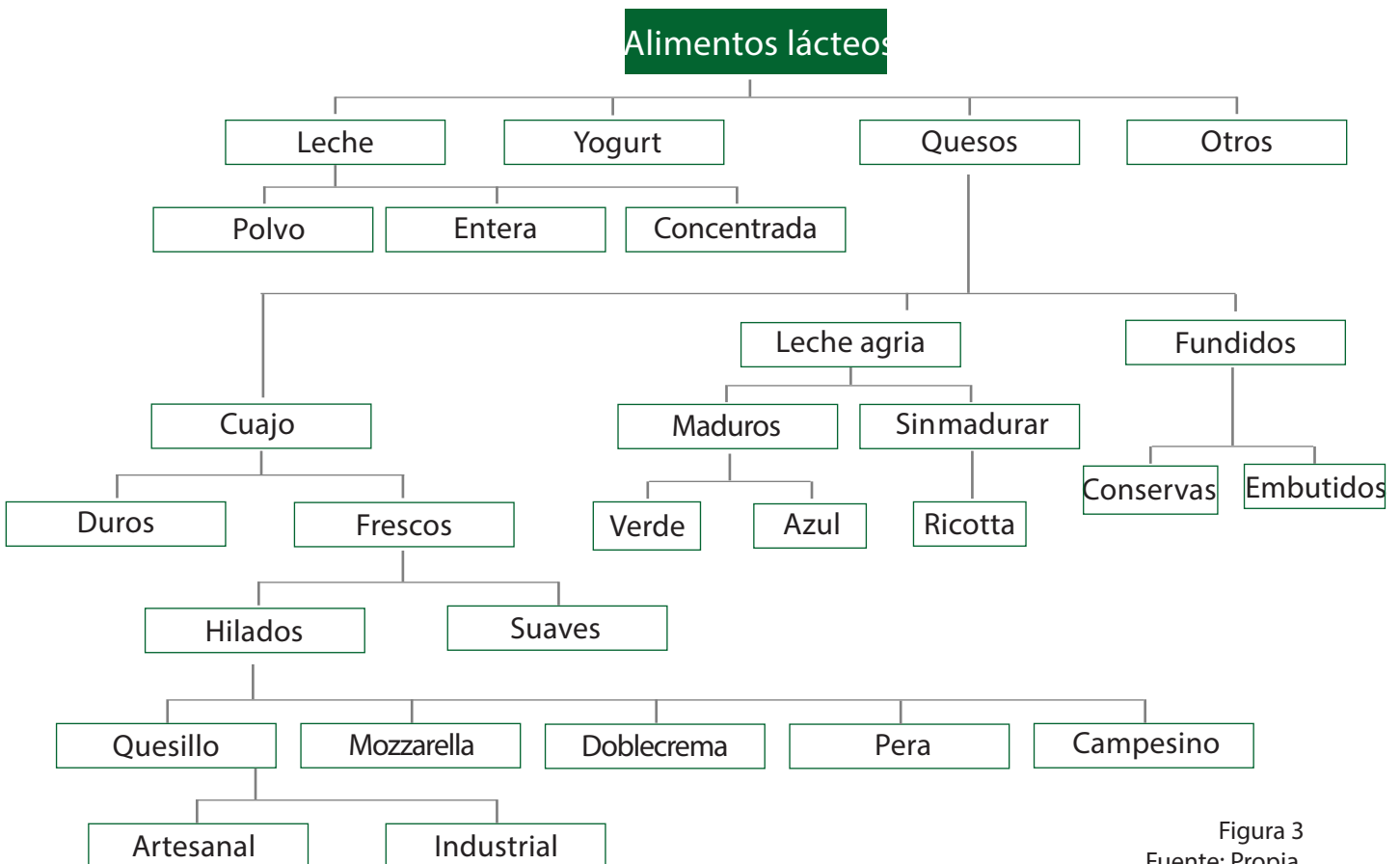
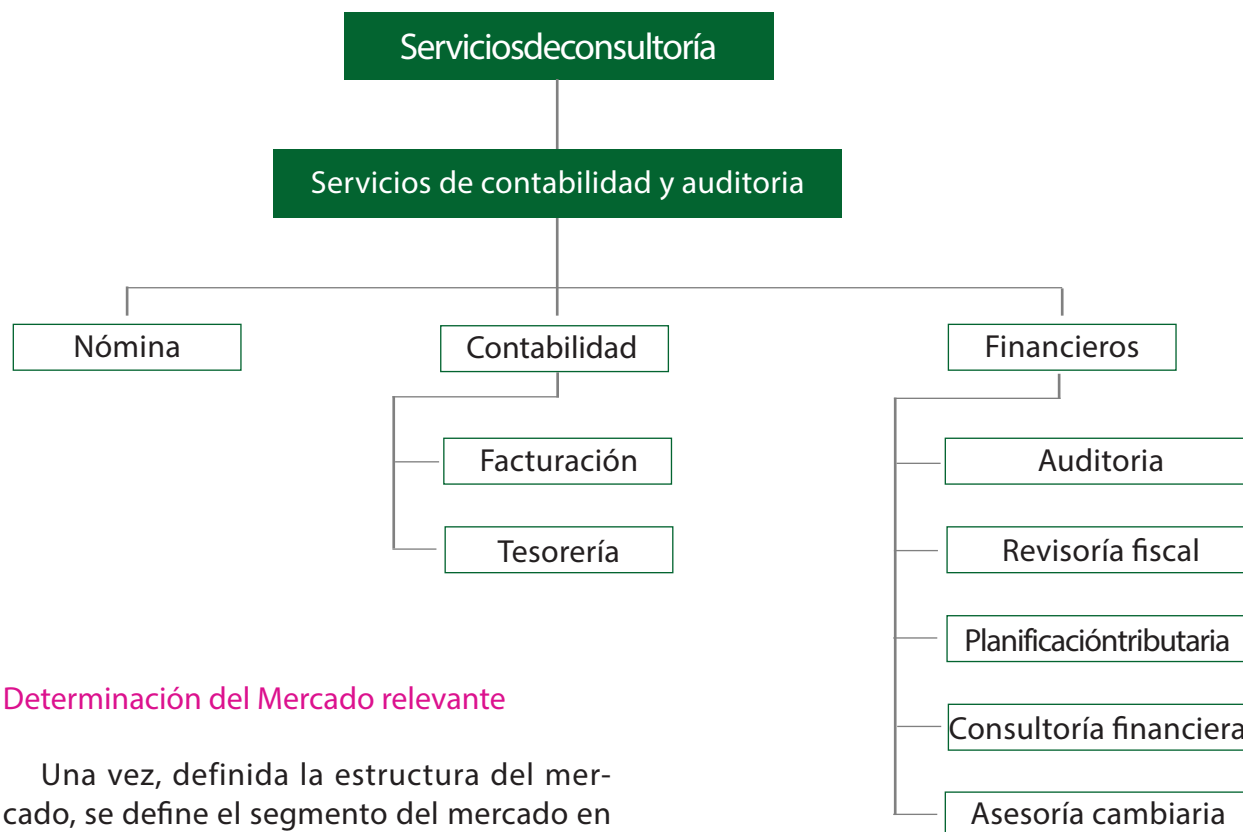


Figura 3 Fuente: Propia.



Determinación del Mercado relevante

Una vez, definida la estructura del mercado, se define el segmento del mercado en el que se compete, por ejemplo: servicios de revisoría fiscal, en el gráfico anterior.

Medición del mercado.

Cuando se analiza un mercado, hay que diferenciar entre el mercado real y el mercado potencial. El real es la sumatoria de la demanda que se tiene en un año, de todas las marcas que participan en el mercado.

El mercado potencial, es el límite máximo de demanda, que puede alcanzar una categoría de producto o servicio en un año, si todos los competidores pudieran llegar a todos los clientes potenciales.

Atractivo del mercado.

El atractivo del mercado es un concepto que utiliza diferentes factores para establecer que tan rentable puede ser un mercado para invertir en él. Es uno de los elementos de análisis de la matriz de la General Elec-

tric, que sirve para evaluar los mercados. Mientras más atractivo es un mercado, mayor es el potencial de inversión y de posibles utilidades.

Los factores que se tienen en cuenta para la evaluación del mercado pueden ser los siguientes:

Factores de mercado: tamaño del mercado. Tasa de crecimiento del mercado. Sensibilidad al precio, al servicio y a la calidad. Estacionalidad y ciclicidad de las ventas.

Factores de competencia: tipo de competidores. Grado de concentración. Barreras de entrada. Conformación de la participación en el mercado.

Figura 4
Fuente: Propia.

Factores económicos y financieros: niveles de rentabilidad. Niveles de inversión. Retorno de la inversión. (TIR).

Factores tecnológicos: complejidad en la producción. Patentes. Regalías. Franquicias.

Factores del entorno: leyes y reglamentos. Grupos de presión.



Lectura recomendada

Comportamiento del comprador

Análisis del consumidor/usuario

Identificación del comprador

Partiendo de la premisa de que el consumidor es el centro de toda actividad de marketing, es importante comprender cómo se motiva al consumidor, cómo compra y cómo utiliza los productos adquiridos. Este conocimiento permitirá, entre otras cosas, las siguientes:

- Identificar de forma más efectiva las necesidades actuales y futuras.
- Mejorar la capacidad de comunicación con los consumidores.
- Obtener su confianza y lograr su fidelidad.
- Planificar de forma más efectiva la acción comercial.

El conocimiento del comportamiento de compra beneficia tanto al consumidor como a la empresa.

Los beneficios para el consumidor se pueden resumir en que facilita, orienta y hace más satisfactoria la compra y consumo de los productos y servicios. Si éstos se adaptan a sus necesidades y los precios fijados son los que está dispuesto a pagar, el consumidor se sentirá más satisfecho. Si además se conoce el proceso de decisión de compra y los factores que influyen, los productos se podrán distribuir y promocionar de forma que la decisión sea más fácil y agradable para el comprador.

Los beneficios para la empresa se pueden definir en que la demanda de los productos ofrecidos se incrementará, con el desarrollo de una estrategia comercial más adaptada al consumidor.

El conocimiento de las necesidades del consumidor es el punto de partida para el diseño de la estrategia comercial. Una vez determinadas las necesidades, debe identificarse en qué medida se dan las mismas en diferentes segmentos del mercado que se atiende. Posteriormente se posicionan los productos y por último se desarrollan estrategias y programas de acción, que comuniquen y suministren los beneficios del producto o servicio.



Video

Edgar Bernal. (2014, febrero 16). Comportamiento del consumidor [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=H7EpL3_nu9g&feature=youtu.be

El comportamiento de compra



Video

Goeplay Negocios. (2014, enero 29). ¿Como piensa tu cliente? [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Ln05WIRg-fNk&feature=youtu.be>

Características del comportamiento del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor presenta dificultades por sus características especiales. Es complejo, ya que existen muchas variables internas y externas que influyen en el comportamiento; cambia con el ciclo de vida del producto, a medida que el producto se consolida en el mercado y llega a la madurez, los consumidores llevan a cabo un proceso de aprendizaje y adquieren una mayor experiencia sobre las características y beneficios del producto.

El comportamiento de compra varía según el tipo de producto, ya que todos no tienen el mismo interés para el consumidor, ni su compra representa el mismo riesgo.

Aspectos a estudiar del comportamiento de compra del consumidor

Los aspectos por estudiar más usuales sobre el comportamiento de compra de los consumidores, son los siguientes:

1. ¿Qué se compra?

Para responder a esta pregunta se debe determinar que los consumidores compran lo que los productos y

servicios hacen por ellos, y esto puede resumirse en algo sencillo: Los consumidores compran soluciones a sus problemas.

2. ¿Quién compra?

Se deben identificar previamente los distintos papeles que pueden ser asumidos por las personas: iniciador, influyente, decisor, comprador, consumidor o usuario y pagador. De cada uno de ellos debemos conocer su perfil: demográfico, socioeconómico y psicográficos.

3. ¿Por qué se compra?

Definir cuáles son los motivos o las razones por las que se adquiere un producto o un servicio. La respuesta requiere conocer los beneficios buscados.

4. ¿Cómo se compra?

Responder a esta pregunta implica determinar lo siguiente:

¿La compra se realiza de forma emocional o racional? ¿Se realiza con interés, ilusión o de forma rutinaria? ¿Se realiza solo o acompañado? ¿Qué nivel de información posee del producto? ¿Cómo responde el consumidor a las promociones?

5. ¿Cuándo se compra?

Las ocasiones o momentos en los que se compra. La frecuencia con que se va al punto de venta, diaria, semanal, mensualmente. El momento de compra, hora, día en que se acude al punto de venta.

6. ¿Dónde se compra?

Se asocia directamente a la distribución del producto. Es decir, los puntos de venta en los que preferentemente se realizan las compras.

7. ¿Cuánto se compra?

Determina la cantidad comprada. Este aspecto es importante para especificar los tamaños apropiados de los envases o la presentación de los productos, en cantidad, peso, longitud y capacidad. En ocasiones muy frecuentes suelen ofrecerse productos en distintos tipos de presentaciones, con el fin de acomodarse mejor a las diversas necesidades de consumo y uso de los productos.



Video

Andres Carceller. (2013, marzo 10). Millennials: generación Y gen X [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DJRdVyhE2s&feature=youtu.be>

Determinantes internos del comportamiento de compra

Los determinantes individuales o factores internos que influyen en el comportamiento de compra son la motivación, la percepción, la experiencia, las características personales y las actitudes.

La motivación

La motivación puede definirse como “una predisposición general que dirige el

comportamiento hacia la obtención de lo que se desea”. Los motivos se asimilan muchas veces a las necesidades y deseos, y estos pueden clasificarse así:

1. Fisiológicos y psicológicos. Los motivos fisiológicos se orientan a la satisfacción de necesidades biológicas o corporales, como el hambre o la sed. Los psicológicos se centran en la satisfacción de necesidades anímicas, como el saber, la amistad.
2. Primarios y selectivos. Los primarios dirigen el comportamiento de compra hacia productos genéricos, un automóvil, una comida. Los selectivos complementan los anteriores y guían hacia la elección de marcas y modelos de los productos genéricos.
3. Racionales y emocionales. Los racionales se asocian generalmente con características observables del producto, como tamaño, duración, precio. Los emocionales se relacionan con sensaciones subjetivas, como el confort, el placer o el prestigio.
4. Conscientes e inconscientes. Los motivos conscientes son los que el consumidor percibe que influyen en su decisión de compra, mientras que los inconscientes son los que influyen en la decisión sin que el comprador se dé cuenta de ello.
5. Positivos y negativos. Los motivos positivos llevan al consumidor a la consecución de los objetivos deseados, mientras que los negativos lo apartan de las consecuencias no deseadas.

Una de las clasificaciones más conocidas de las necesidades es la de Abraham Maslow, que establece una jerarquía entre ellas. Según Maslow, aparecen de forma sucesiva, empezando por las más elementales hasta llegar a las del rango superior. Clasifica las necesidades en cinco tipos, así:

- Fisiológicas. Son las primeras que aparecen en el ser humano, como la alimentación, el vestido, la vivienda.
- De seguridad. Aparecen una vez se satisfacen las anteriores, tales como el trabajo consolidado y protegido, una cuenta de ahorros, un patrimonio, seguros, etc.
- De posesión y amor. Llevan a relacionarse con los demás miembros de la sociedad, en busca de afecto, asociación y afiliación con otras personas.
- De estima. Las personas necesitan de auto respeto, auto aprecio y del aprecio de los otros. Estas necesidades llevan a un deseo de fuerza, realización, suficiencia, dominio, competencia, confianza, independencia, libertad, reputación, prestigio, reconocimiento, importancia y aprecio.
- De auto realización. Suponen la realización del potencial propio. Es decir, llegar a ser lo que se puede ser para estar a gusto consigo mismo.

La percepción

Percibir es ver, oír, tocar, gustar, oler o sentir internamente alguna cosa, objeto, acontecimiento o relación y organizar, interpretar y derivar significados de la experiencia. Se refiere al modo personal

de interpretar y dar sentido a los estímulos a los que una persona se expone. Supone una codificación de los estímulos recibidos a través de los sentidos.

La percepción es un proceso de selección, organización e integración de los estímulos sensoriales en una imagen significativa y coherente.

La experiencia y el aprendizaje

La experiencia se adquiere con el aprendizaje. El aprendizaje es un cambio en el comportamiento, que es consecuencia y se refuerza con la experiencia previa. El aprendizaje es un proceso, mientras que la experiencia es un resultado o situación.

El aprendizaje puede llevar al hábito y a la lealtad de marca. A medida que se repiten las compras, y si la experiencia es satisfactoria, se reduce el tiempo utilizado en buscar y evaluar la información.

Características del comprador

Las variables demográficas y socioeconómicas son características objetivas del comprador, que por lo general son fáciles de medir. Todas ellas influyen en las distintas fases del proceso de decisión de compra.

Las variables demográficas se refieren a los atributos biológicos del individuo, a su situación familiar y a su localización geográfica, como: edad, sexo, estado civil, posición familiar, número de miembros de la familia.

Las variables socioeconómicas determinan situaciones o estados alcanzados y conocimientos adquiridos, como: educación, ocupación, profesión, ingresos, patrimonio acumulado.

Las variables psicográficas son subjetivas y por tanto más difíciles de medir. Incluye el estudio de la personalidad y los estilos de vida.

La personalidad es compleja y afecta de modo consistente y duradero el comportamiento.

Los estilos de vida son modos de vivir que se caracterizan por las formas como la gente emplea el tiempo (actividades), por todo aquello que consideran importante (familia, trabajo) y por lo que piensan de ellas mismas y del mundo que les rodea.

Actitudes

Las actitudes son predisposiciones aprendidas para responder consistentemente de modo favorable o desfavorable a un objeto o clase de objetos.

Se considera que las actitudes están compuestas por tres aspectos: las creencias, la valoración y la tendencia a actuar. Las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo a través de un proceso de aprendizaje.

Están afectadas por las influencias familiares, los grupos sociales a los que se pertenece o se aspira a pertenecer, la información recibida, la experiencia y la personalidad.

Análisis de la competencia

El estudio de la competencia es un punto fundamental para entender el negocio, se debe conocer tan bien, como se conoce el mismo producto o servicio. Para conseguirlo, es necesario identificar las diferentes características o atributos y las estrategias de mercadeo que utilizan actualmente.

El análisis de los competidores tanto directos como indirectos, requiere de una información constante y permanente para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles, que puedan convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa.

Las fuentes de información pueden ser diferentes, desde información publicada por los competidores, información recogida por los vendedores, por los proveedores o por los canales de distribución.



Lectura recomendada

Principios de marketing estratégico
Vallet-Bellmunt et al.
Paginas: 86 - 98.

- Becerra, A. (2008). Aspectos Básicos de Marketing para la Micro y Pequeña Empresa. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- De toro, J., y Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. Editorial EUNSA.
- Kotler, P y Pipoli, G. (2008). La Mercadotecnia en el Perú. Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.
- Carle, G. (2014). Internacionalización, mercados y empresa. Editor: Madrid: ESIC Editorial, Disponibilidad: Copias disponibles para préstamo.
- Czinkcota, M. & Ronkainen, I. (2002). Marketing Internacional. México: Ed. Prentice Hall.
- Drake, T. (s.f.). EL Marketing Como Arma Competitiva. Editorial McGraw Hill.
- Grande, I. (s.f.). Dirección de Marketing. Editorial McGraw Hill.
- Guiltinan, J., Paul, G. & Madden, T. (1998). Gerencia de Marketing. Bogotá: McGraw Hill.
- Hanke, J. & Wichern, D. (2010). Pronósticos en los Negocios. México: Pearson.
- Kotler, B. (s.f.). Mercado de Servicios profesionales. Editorial Legis.
- Kotler, P., Lane, K. & Mollá, A. (2006). Dirección de Marketing. Ed. Pearson.
- Kotler, P (s.f.). Marketing. Editorial Prentice Hall.
- Lambin, J., Galluci, C. & Sicurello, C. (2009). Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa de mercado. México: Mc Graw Hill.

Marketing Publishing. (1990). La estrategia básica de marketing.

Marketing Publishing. (1990). El marketing mix.

Narres, M. (1997). Investigación de Mercados un enfoque práctico. 2da. ed.

Schnarch, A. (2007). Desarrollo de Nuevos Productos. Cómo crear y lanzar productos con éxito nuevos productos y servicios al mercado. 4ta. Edición.

Trout Jack Al Ries. (s.f.). La guerra de la Mercadotecnia. Editorial McGraw Hill.

Vallet et al. (2015) Principios de marketing estratégico. - ISBN: 978-84-697-1552-9.
Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia98>

Walker, J., Boyd, J., Mullins, J. & Larréché, J. (2002). Marketing Estratégico. México: Mc Graw Hill.

Zikmund, W. (s.f.). Marketing. Editorial Thomson learning.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica