

Comentario de Libro

Jorge Zamora G.¹

¹Ph.D. Universidad de Talca, Casilla 721, Talca, Chile. E-mail: jzamora@utalca.cl

O.C. Ferrel & Michael D. Hartline. 2006. **Estrategia de Marketing**. 3^a ed. México: Thomson International. 648 páginas. ISBN 9706864962

El Marketing Estratégico se incluye en Ingeniería Comercial como una asignatura que sigue a Fundamentos de la Gestión de Marketing. En la asignatura fundacional existe una amplia y variada gama de textos de estudio para el alumno y otros más profundos para el profesor. No obstante, es raro encontrar textos adecuados para la asignatura de Marketing Estratégico, ya que o son un intento de una versión comercial de un texto de estrategia corporativa, o son obras basadas en los fundamentos de marketing a los cuales forzosamente se le agrega la estrategia. Desde la obra de J.J. Lambin, "Marketing Estratégico", publicada a principios de los años noventa, que no había en español un texto tan asequible y tan completo en este tema. Sus autores, O.C. Ferrell, de la Universidad del Estado de Colorado, y Michael Hartline, de la Universidad del Estado de Florida, se han propuesto ofrecer un modelo práctico y sencillo para el análisis, planeación e implementación de estrategias de marketing. Para dicho efecto, se proporciona un completo marco para el desarrollo de estrategias de marketing competitivas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales y constituir una estrategia competitiva sostenible.

El Capítulo 1 consiste en una buena síntesis del marketing operativo y de la justificación del plan estratégico en esta área. El Capítulo 2 introduce el proceso de planeación estratégica y de formulación del plan respectivo. No obstante, es deseable una sección con la incorporación de la etapa de evaluación del plan. El Capítulo 3 consta del análisis de situación, enfocado hacia la necesidad de información y del análisis del entorno, conducta del consumidor y segmentación del mercado. Hasta aquí es una buena síntesis de la asignatura fundacional. El Capítulo 4 consta del análisis FODA, pero denominado en su expresión inglesa "SWOT" (Strength, Weakness, Opportunities and Threats). Quizás debería enfatizar que el FODA válido no debe ser auto-referencial, sino en comparación a la competencia relevante. El Capítulo 5 se refiere a la administración de las relaciones con los clientes. La medición de satisfacción de los clientes, aunque presenta relaciones muy interesantes, no logra identificar los factores que inciden en ella y que conducen a la formación de la relación principal, la lealtad del consumidor (página 127). Por ejemplo, quedan fuera del capítulo, la formación de confianza y compromiso por parte de la clientela objetivo. El Capítulo 6 se concentra en la segmentación de mercados, el marketing meta y el posicionamiento. Comienza desafiando formas tradicionales de segmentación, propone nuevos enfoques – que no lo son tanto. Conductual, demográfica, psicográfica y geográfica quedando fuera los estilos de vida, las influencias sociales (grupos de referencial exclusividad y autenticidad con su clase), entre otros. No obstante plantea los dilemas modernos estratégicos de diferenciación vs posicionamiento. El Capítulo 7 presenta la estrategia de producto. Se inicia con una larga nomenclatura de diversos tipos de servicios, que después se diluye en el resto del capítulo. El ciclo de vida del producto es re-visitado, pero con la profundidad debida para

el análisis estratégico. No obstante se deja muy poco espacio para tratar a los servicios en forma debida. El capítulo 8 se centra en la estrategia de precios. Al tratar en equilibrio de poder en los precios, omite aspectos estructurales clásicos, como el efecto de la concentración de oferentes y/o demandantes en la fijación de precios (pero que aparecen desvinculadas varias secciones más adelante) y las asimetrías de información. Muy breve es la explicación del efecto de los costos en los precios. Sin embargo, enuncia y confronta exitosamente, a los mitos de las empresas al determinar los precios y tratan bien la sensibilidad de la demanda ante cambios en los precios. No obstante hay una mala traducción en el subtítulo de EDLP: “*everyday low pricing*”, por Precios Basados en el Valor (página 202). Hay escasa referencias en el texto. El Capítulo 9 es quizás el mejor de esta obra, ya que trata las funciones comerciales y la efectividad del canal e introduce a la administración de las cadenas de distribución y abastecimiento, considerando el conflicto y a la colaboración en el canal. Incluye una visión sobre las tendencias en los canales, considerando la tecnología, los grupos de poder, y el *outsourcing* de las funciones. Aunque no deja fuera la opción del marketing directo y la distribución a través de portales de Internet, su tratamiento pudo haber sido más profundo. El Capítulo 10 versa sobre la comunicación de marketing integral. Incluye los tipos de publicidad, la determinación del presupuesto publicitario, la evaluación de la efectividad de la publicidad; los métodos de relaciones públicas, los aspectos negativos de las relaciones públicas. También incluye el proceso de administración de ventas, el impacto de la tecnología en las ventas personales; junto con la promoción de ventas en los mercados del consumidor y en los mercados empresariales. El Capítulo 11 introduce los aspectos de implementación y control del marketing. Aquí se incluyen el vínculo entre la planeación y la implementación de marketing, junto con los elementos que componen a la implementación: comandos, cambio, consenso y cultura organizacional. También se le asigna un rol al marketing interno y a la programación, evaluación y control de las actividades de marketing. Este capítulo, además contiene un Apéndice sobre la evaluación del impacto financiero del plan de marketing. El Capítulo 12 discute la ética y la responsabilidad social del marketing. Después de definir las dimensiones de la responsabilidad social, la ética y de la estrategia de marketing, se incluyen casos de prácticas engañosas, los factores que determinan a la responsabilidad social y a la ética de una organización, incluyendo su impacto sobre el desempeño del marketing y en la planeación estratégica.

Los autores han realizado un esfuerzo especial para apoyar el aprendizaje del alumno, ya que se inicia cada capítulo con un breve introducción, que se enlaza con los capítulos previos y con los que continúan. Cada capítulo termina con una síntesis de puntos importantes, a una selección de preguntas para discusión y ejercicios. Al final del texto, a partir de la página 316 se incluyen 21 casos relevantes, que serán muy apreciados por los profesores y alumnos, particularmente el caso Snuggle, que consiste en el lanzamiento al mercado mexicano de un suavizante de telas. En su página xvii del Prefacio los editores prometen una serie de ayudas complementarias para el profesor – que no pude acceder antes de escribir estas líneas – y que sólo están en idioma inglés, y que sólo se proporcionan a los docentes que adopten la obra en sus cursos.

Por otro lado, hay detalles en esta edición en particular. Las páginas del índice no corresponden (el Apéndice B, Plan de Marketing dice p. 561 y en realidad está en p. 563). Es deseable contar con un capítulo especial para la Evaluación del Plan de Marketing, que aquí aparece mezclado con varios otros componentes de la gestión estratégica como la implementación y control del plan. Otros problemas menores de edición son el reducido tamaño de la letra es demasiado pequeña para un texto de uso regular y con frecuencia los párrafo tienden a ser demasiado largos. Aunque en las Notas Finales aparece bibliografía de respaldo y páginas web consultadas relevantes, utilizadas en cada capítulo, en el texto no hay claras citas referenciales.

Destaco particularmente la profundidad del análisis FODA propuesto, el capítulo de Implementación y Control usualmente olvidado en estos textos; junto con las Hojas de Trabajo para la confección del Plan de Marketing y el Ejemplo de Plan de Marketing. Es un texto que se inserta en los fundamentos de marketing para introducir y desarrollar un enfoque orgánico del plan estratégico del marketing.

Aunque no pude acceder a los recursos prometidos por la editorial a los docentes que adopten esta obra, en mi opinión, Estrategia de Marketing, por O. C. Ferrel y Michael D. Hartline, tercera Edición, Ed. Thomson, 2006, es un texto valioso para el académico que dicta la asignatura del mismo nombre y la de Fundamentos de Marketing en la Carrera de Ingeniería Comercial y también en los programas de MBA. Es un interesante texto guía para el curso, aunque debería complementarse con otras fuentes para cubrir sus escasas debilidades.